Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Крылова Людмила Вячеславовна
Должность: Проректор по учебно-методической работе
Дата подписания: 28.10.2026 13:27:47
Уникальный программный ключ:
b066544bae1e449cd8bfce392f7224a676a271b2

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»**

**КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой _____Е.Н. Смирнов
«_11_» __02__ 2026 г.

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине

**Б.1.О.06 УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ**
(шифр и наименование дисциплины)

38.04.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки (специальности))

-
(наименование профиля подготовки магистерской программы)

Разработчик

Профессор (должность) Л.И. Донец (подпись)

Оценочные материалы рассмотрены и утверждены на заседании кафедры от 11февраля 2026 г., протокол № 10

Донецк 2026 г.

Паспорт
оценочных материалов по дисциплине
Управление знаниями

(наименование дисциплины)

Таблица 1 - Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения дисциплины Управление знаниями

| № п/п | Код контролируемой компетенции | Формулировка контролируемой компетенции | Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля), практики* | Этапы формирования (семестр изучения) |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ОПК-1 | Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях | Тема 1. Особенности создания знаний в современных условиях деятельности предприятия. | 1 |
| | | | Тема 2. Процессы создания передачи и использования знаний в деятельности предприятия. | 1 |
| | | | Тема 4. Процесс управления знаниями и его роль в оптимизации деятельности предприятия. | 1 |
| | | | Тема 3 Интеллектуальный капитал и способы его оценки. | 1 |
| | | | Тема 4. Процесс управления знаниями и его роль в оптимизации деятельности предприятия | 1 |
| | | | Тема 5. Технологии управления знаниями. | 1 |
| | | | Тема 6.Стратегии управления знаниями | 1 |
| 2 | ОПК-2 | Способен применять комплексный подход к сбору данных, продвинутые методы их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач | Тема 3 Интеллектуальный капитал и способы его оценки. | 1 |
| | | | Тема 4. Процесс управления знаниями и его роль в оптимизации деятельности предприятия | 1 |
| | | | Тема 5. Технологии управления знаниями. | 1 |
| | | | Тема 6.Стратегии управления знаниями | 1 |
| | | | Тема 2. Процессы создания передачи и использования знаний в деятельности предприятия. | 1 |
| | | | Тема 3 Интеллектуальный капитал и способы его оценки. | 1 |
| | | | Тема 6.Стратегии управления знаниями | 1 |

**ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ**

Таблица 2 – Показатели оценивания компетенций

| № п/п | Код контролируемой компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенции | Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля), практики* | Наименование оценочного средства |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ОПК-1 | ИД-1опк-1 Применяет знания экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий при решении профессиональных задач | Тема 1. Особенности создания знаний в современных условиях деятельности предприятия. | Тестирование. Устный опрос и обсуждение сообщений студентов. |
| | | | Тема 2. Процессы создания передачи и использования знаний в деятельности предприятия. | Тестирование. Устный опрос и обсуждение сообщений студентов. |
| | | | Тема 4. Процесс управления знаниями и его роль в оптимизации деятельности предприятия. | Тестирование. Устный опрос и обсуждение сообщений студентов. |
| | | ИД-2опк-1 Использует нормативно-правовые и иные акты, регулирующие сферу трудовых отношений при решении профессиональных задач | Тема 3 Интеллектуальный капитал и способы его оценки. | Тестирование. Устный опрос и обсуждение сообщений студентов. Кейс-задача |
| | | ИД-3$_{опк-1}$ Обобщает и критически оценивает существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях | Тема 5. Технологии управления знаниями. | Устный опрос и обсуждение сообщений студентов. Кейс-задача |
| | | | Тема 6.Стратегии управления знаниями | Устный опрос и обсуждение сообщений студентов. Творческое задание, Контрольная работа №2 |
| 2 | ОПК-2 | ИД-1оп$_{К2}$ Применяет современные методы сбора, обработки и анализа данных для решения профессиональных задач | Тема 3 Интеллектуальный капитал и способы его оценки. | Тестирование. Расчетно-графическая работа Кейс-задача |
| | | | Тема 4. Процесс управления знаниями и его роль в оптимизации деятельности предприятия | Устный опрос и обсуждение сообщений студентов. Контрольная работа №1; Кейс -задача |

Окончание таблицы 2

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | ИД-2о$_{ПК2}$ Осуществляет научно-исследовательскую деятельность с использованием комплексного подхода к сбору и анализу данных | Тема 5. Технологии управления знаниями. | Устный опрос и обсуждение сообщений студентов.<br>Кейс-задача |
| | | ИД-3о$_{ПК3}$ Использует продвинутый логико-методологический инструментарий анализа для осуществления оценки современных исследований | Тема 2. Процессы создания передачи и использования знаний в деятельности предприятия. | Тестирование.<br>Устный опрос и обсуждение сообщений студентов.<br>Творческое задание. |
| | | | Тема 3 Интеллектуальный капитал и способы его оценки. | Тестирование.<br>Устный опрос<br>Расчетно-графическая работа |
| | | | Тема 4. Процесс управления знаниями и его роль в оптимизации деятельности предприятия | Устный опрос и обсуждение сообщений студентов.<br>Кейс-задача |

Таблица 3 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Собеседование (устный опрос)»

| Шкала оценивания (интервал баллов) | Критерий оценивания |
|---|---|
| 1-0,75 | Ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Полно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Делаются обоснованные выводы. Демонстрируются глубокие знания базовых нормативно-правовых актов. Соблюдаются нормы литературной речи (количество правильных ответов > 90%) |
| 0,75-0,5 | Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Базовые нормативно-правовые акты используются, но в недостаточном объеме. Материал излагается уверенно. Раскрыты причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Соблюдаются нормы литературной речи (количество правильных ответов >70%) |
| 0,5-0,25 | Допускаются нарушения в последовательности изложения. Имеются упоминания об отдельных базовых нормативно-правовых актах. Неполно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируются поверхностные знания вопроса, с трудом решаются конкретные задачи. Имеются затруднения с выводами. Допускаются нарушения норм литературной речи (количество правильных ответов >50%) |
| 0,25-0 | Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Не раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Не проводится анализ. Выводы отсутствуют. Ответы на дополнительные вопросы отсутствуют. |

Таблица 4 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Расчетно-графическая работа» (тема 3)

| Шкала оценивания (интервал баллов) | Критерии оценивания |
|---|---|
| 4 | Выполнены все требования к содержанию и оформлению расчетно-графической работы |
| 3 | Основные требования к расчетно-графической работе выполнены, но при этом допущены недочеты (имеются неточности в расчетах; не выдержан объем; имеются упущения в оформлении) |
| 2 | Имеются существенные отступления от требований (допущены существенные ошибки в расчетах, приводящие к искажению результата) |
| 1 | Расчетно-графическая работа не выполнена, правила оформления не соблюдены |

Таблица 5 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Творческое задание» (по смысловым модулям 1 и 2)

| Баллы | Характеристика |
|---|---|
| 3 | Проект носит завершенный, самостоятельно разработанный характер; демонстрирует глубокое понимание теории и ее творческое применение; решения оригинальны, реалистичны и тщательно обоснованы; оформление соответствует требованиям. |
| 2 | Проект выполнен в целом правильно, но имеются отдельные недочеты (неполнота анализа, недостаточная аргументация отдельных решений, некоторые предложения носят общий характер). |
| 1 | Проект содержит базовые элементы решения, но анализ поверхностный, теоретическое обоснование слабое, предложения фрагментарны или не в полной мере соответствуют контексту. |
| 0 | Проект не раскрывает суть задания, содержит грубые теоретические ошибки, предложения нереалистичны или отсутствуют. |

Творческие задания могут выполняться как в рамках текущего контроля (с защитой на семинарских занятиях), так и в качестве итогового проекта по модулю.

Таблица 6 – Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Тесты»

| Шкала оценивания (интервал баллов) | Критерии оценивания |
|---|---|
| 1,5-1,2 | Тест решен на 90-100%, в представленном решении обоснованно получен правильный ответ |
| 1,2-0,9 | Тест решен на 75-89%, но нет достаточного обоснования или при верном решении допущена вычислительная ошибка, не влияющая на правильную последовательность рассуждений, и, возможно, приведшая к неверному ответу |
| 0,9-0,6 | Тест решен частично : 60-74%, допущены вычислительные ошибки, приведшая к неверному ответу |
| 0,6-0,3 | Тест решен частично : 45-59%, допущены вычислительные ошибки, приведшие к неверному ответу |
| 0,3-0 | Тест решен частично не менее 20%, допущены вычислительные ошибки, приведшие к неверному ответу |

Таблица 7 – Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Контрольной работы»

| Шкала оценивания (интервал баллов) | Критерии оценивания |
|---|---|
| **1-0** | Задания не выполнены либо содержат грубые ошибки; отсутствует понимание базовых понятий; нет аргументации. |
| **2-1** | Задания выполнены частично; теоретические знания фрагментарны; анализ поверхностный; решения носят общий характер без привязки к контексту. |
| **3-2** | Задания выполнены в целом правильно; теоретические знания достаточны; анализ корректен, но неполон; решения логичны, но недостаточно аргументированы или отсутствуют альтернативы. |
| **3,5-3** | Все задания выполнены полно и глубоко; студент демонстрирует системные знания, гибкость мышления, предлагает обоснованные, реалистичные решения с учетом контекста; присутствует самостоятельность выводов. |

Таблица 8 – Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Кейс-задачи»

| Шкала оценивания (интервал баллов) | Критерии оценивания |
|---|---|
| 0,5-0 балла | Студент не владеет базовой терминологией, допускает грубые фактические ошибки. Отсутствует анализ ситуации; не может выделить проблему; нет попыток применить теорию к практике. Решение не предложено либо оно нелогично, противоречит условиям кейса и здравому смыслу; аргументация отсутствует. |
| 1-0,5 балла | Студент владеет минимально необходимым объемом знаний, но допускает неточности; терминология используется с ошибками; теоретические основы воспроизводятся формально. Анализ поверхностный; проблема выделена, но не структурирована;. Решение предложено, но носит общий, шаблонный характер; аргументация слабая, не учитывает возможные альтернативы или риски. |
| 1,5-1 баллов | Студент демонстрирует хорошее знание теории, уверенно использует профессиональную терминологию, фактические ошибки единичны и несущественны. Анализ проведен корректно; применяет адекватные теоретические модели, но глубина анализа или количество рассмотренных альтернатив ограничены. Решение логично, соответствует условиям кейса; присутствует обоснование выбранного подхода, но недостаточно развернутое; выводы в целом соответствуют анализу. |
| 2-1,5 баллов | Студент демонстрирует глубокие и системные знания, безупречно владеет терминологией, показывает понимание междисциплинарных связей. Проведен глубокий, структурированный анализ; выявлены ключевые проблемы и второстепенные нюансы; рассмотрены альтернативные варианты; теория применена гибко, с учетом контекста кейса. Предложенное решение является аргументированным, реалистичным и выполнимым; выводы логически вытекают из анализа; продемонстрирована способность прогнозировать последствия принятого решения. |

Таблица 9 - Перечень оценочных материалов

| № п/п | Наименование оценоч-ного средства | Краткая характеристика оценочного средства | Представление оценочного средства в фонде |
|---|---|---|---|
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| 1 | Контрольная работа | Средство проверки умений применять полученные знания для решения управленческих задач по темам «Особенности создания знаний в современных условиях деятельности предприятия» и «Процесс управления знаниями и его роль в оптимизации деятельности предприятия». | Комплект контрольных заданий |
| 2 | Устный опрос | Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по дисциплине или определенному разделу, теме, проблеме и т.п. | Вопросы по темам/разделам дисциплины |
| 3 | Тест | Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося. | Фонд тестовых заданий |
| 4 | Кейс-задача | Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы. | Задания для решения кейс-задачи |
| 5 | Расчетно-графическая работа | Средство проверки умений применять полученные знания по заранее определенной методике для решения задач или заданий по модулю или дисциплине в целом | Комплект заданий для выполнения расчетно-графической работы |
| 6 | Творческое задание | Частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся. | Темы групповых и/или индивидуальных творческих заданий |

**Методические материалы, определяющие процедурыоценивания знаний, умений, навыков**

Методические материалы отражают основные сведения о каждом оценочном средстве, используемом в ходе изучения дисциплины «Управление знаниями» для контроля результатов обучения.

Оценивание знаний, умений и навыков по дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- собеседование (устный опрос);
- тестирование по темам;
- подготовка и презентация доклада (сообщения);
- проведение расчетно-графических работ (решение практических задач и ситуаций);
- выполнение творческих заданий по отдельным темам курсу;
- выполнение контрольных работ по смысловым модулям.

При изучении дисциплины в течение семестра обучающийся максимально может набрать 100 баллов.

Текущий контроль знаний обучающихся осуществляется на основании оценки систематичности и активности по каждой теме программного материала дисциплины.

*Собеседование (устный опрос)* - это произвольная беседа или целенаправленное собеседование, позволяющее оценить уровень знаний по теме, разделу или дисциплине в целом. Представленные вопросы для собеседования (устного опроса) позволяют оценить уровень знаний обучающихся, полученных при изучении лекционного материала по каждой теме дисциплины. Максимальное количество баллов по собеседованию составляет 1 балл по всем темам курса.

*Тест* – это система контрольных заданий определенной формы и содержания, позволяющих объективно оценить уровень знаний по теме, разделу или дисциплине в целом. Представленные тестовые задания позволяют оценить уровень знаний обучающихся и имеют только один верный ответ. Максимальное количество баллов по тестам составляет 1,5 балла по каждой теме курса.

*Кейс-задача* (или метод кейсов) — это метод оценки, при котором студенту предлагается проанализировать конкретную практическую ситуацию (кейс), близкую к реальной профессиональной деятельности, и на основе имеющихся теоретических знаний предложить её решение или обоснованную стратегию действий. При оценке знаний студентов с использованием кейс-задач критерии делятся на три группы. Содержательные критерии (оценка знаний и понимания) Эти критерии показывают, насколько студент владеет теорией. При этом учитываются полнота раскрытия темы, корректность, использования терминологии, глубина понимания, отсутствие фактических ошибок. Наличие обоснования для каждого предложенного действия («почему вы выбрали это, а не то»). Учитывается аргументированность, реалистичность (выполнимость), логичность выводов.

*Расчетно-графическая работа* – это средство проверки умений применять полученные знания по заранее определенной методике для решения задач или заданий по теме, смысловому модулю или дисциплине в целом. В ходе выполнения расчетно-графической работы обучающемуся необходимо использовать изученные формулы по отдельным темам, выполнить математические расчеты, сделать обоснованный вывод и предоставить управленческое решение. Максимальное количество баллов за выполнение расчетно-графической работы составляет 6 баллов по теме 6.

*Творческое задание* – это такая форма организации учебной информации, где наряду с заданными условиями и неизвестными данными, содержится указание обучающимся для самостоятельной творческой деятельности, направленной на реализацию их личностного потенциала и получение требуемого образовательного продукта. В ходе выполнения ситуационного задания, у студента формируется умение критически мыслить, сравнивать и

сопоставлять различные точки зрения, давать объективную оценку происходящему, давать прогноз и формулировать гипотезы, рефлексировать свою деятельность.

В конце изучения каждого смыслового модуля обучающийся выполняет *текущую модульную контрольную работу* по закрепленному варианту. Максимально возможное количество полученных баллов по результатам решения контрольной работы составляет 3,5 балла (ТМК 1, ТМК 2).

Система оценивания всех видов работ по дисциплине приведена в таблице 10.

Таблица 10 - Система начисления баллов по текущему контролю знаний

| Максимально возможный балл по виду учебной работы | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Смысловые модули | Текущая аттестация | | | | | | Итого |
| | Собеседование (устный опрос) | Кейс-задачи | Тест | Расчетно-графическая работа | Творческое задание | Контрольная работа | |
| Смысловой модуль 1. Теоретические основы формирования стратегических партнерств предприятий | 3 | 2 | 4,5 | 4 | 3 | 3,5 | 20 |
| Смысловой модуль 2. Механизм управления стратегическим партнерством | 3 | 6 | 4,5 | - | 3 | 3,5 | 20 |
| Итого: | 6 | 8 | 9 | 4 | 6 | 7 | 40 |

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление знаниями» осуществляется в форме экзамена. Экзамен проводится в устной форме в виде собеседования по предложенному перечню вопросов, тестирование и решение практико-ориентированного задания.

Экзаменационный билет состоит из 4 вопросов, как теоретического, так и практического характера, по отдельным темам дисциплины. Ответ на каждое задание оценивается от 0 до 15 баллов.

Относительно распределения баллов на итоговом контроле оценки знаний, умений и навыков обучающихся по результатам выполнения заданий используется нижеприведенная шкала оценивания.

*Оценка ответа на теоретические вопросы осуществляется по следующей шкале:*

1-5 баллов – представлено только общее представление теоретического вопроса;

6-8 баллов – ответ содержит определение терминологии, основных положений излагаемого вопроса;

10-12 баллов – ответ содержит определение терминологии, основных положений излагаемого вопроса, прослеживается логичность последовательность изложения вопроса;

13-15 баллов – ответ содержит всестороннее освещение теоретического вопроса, прослеживается логичность и последовательность изложения.

Максимальное количество баллов за теоретические вопросы – 30 баллов (по 15 баллов за каждый вопрос).

*Оценка решения практико-ориентированных заданий осуществляется по следующей шкале:*

13-15 баллов – продемонстрировано полное владение профессиональным инструментарием управления знаниями. Ответ характеризуется системным подходом и точной привязкой к контексту задачи;

10-12 баллов –теоретическая база освоена в достаточном объеме; правильное решение с точки зрения теории УЗ; в ответе отсутствует адаптация теоретических знаний под конкретную ситуацию;

7-9 баллов – наблюдается фрагментарность знаний; частичное решение задачи. В работе допущены категориальные ошибки и подмена понятий; профессиональный лексикон использован не в полной мере;

3-6 баллов – представленные данные не соответствуют сути задания; компетенции в области использования инструментов управления знаниями не проявлены; допущены смысловые ошибки при определении понятий;

1-2 балла– нет решения задачи; определения понятий фрагментарные, допущены ошибки в их трактовке и смысловом понимании.

Максимальное количество баллов за выполнение практико-ориентированных заданий составляет 15 баллов

*Оценка тестовых заданий осуществляется по следующей шкале:*

За каждый правильный ответ начисляется по 1 баллу. Максимальное количество баллов за тесты составляет 15 баллов.

В результате экзамена обучающийся может набрать максимально 60 баллов, которые суммируются с баллами, уже набранными на протяжении семестра.

Таблица 11 - Распределение баллов, которые получают обучающиеся

| **Максимальное количество баллов за текущий контроль и самостоятельную работу** | | | | | | **Максимальная сумма баллов** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Смысловой модуль № 1 | | | Смысловой модуль № 2 | | | **Текущий контроль** | **Экзамен** | **Все виды учебной деятельности** |
| Т1 | Т2 | Т3 | Т4 | Т5 | Т6 | 40 | 60 | 100 |
| 2,5 | 5,5 | 12 | 4,5 | 4,5 | 11 | | | |

Примечание. Т1, Т2, … , Т6 – номера тем соответствующих смысловых модулей

## Перечень оценочных материалов

## Методические рекомендации по написанию,требования к оформлению контрольного задания

Контрольная работа предназначена для углубления и расширения знаний по изучаемой дисциплине. Выполненная работа должна быть защищена студентом. Студенты, не выполнившие контрольную работу, к сдаче экзамена не допускаются.

Работа должна быть оформлена в печатном виде, удобна для проверки и хранения.

Она должна показать умение и способности студента самостоятельно искать новую информацию, анализировать и обобщать собранный материал в рамках проводимого исследования.

Контрольная работа выполняется студентом в сроки, предусмотренные учебным планом и графиком учебного процесса.

Типовая структура контрольной работы в общем виде включает: титульный лист, содержание, введение, основную часть, заключение, список литературы, приложения.

Во введении обосновывается актуальность исследуемой темы в теоретическом и практическом плане, определяется цель и задачи контрольной работы.

В основной части рассматривается содержание темы на основе обобщения правовых и литературных источников и дается анализ современного состояния исследуемого предмета.

Выполняя работу, необходимо продемонстрировать умение правильно, коротко и четко излагать усвоенный материал, выделяя основные положения. Не следует включать материалы, не имеющие прямого отношения к рассматриваемой теме.

В заключении контрольной работы подводятся итоги исследования, формулируются основные выводы.

Список литературы должен включать не менее 7 источников (расположенных в алфавитном порядке). Причем, приводятся только те источники, которые реально были использованы в процессе написания контрольной работы.

Приложения оформляются по необходимости и могут содержать схемы, таблицы, рисунки (например, бланки деклараций), данные статистики, не вошедшие в контрольную работу.

Требования к оформлению контрольной работы.

Объем контрольной работы – не менее 5 и не более 8 страницпечатного текста.

Контрольная работа оформляется на стандартных листах формата А4 (на одной стороне каждого листа). Поля: верхнее, нижнее - 2 см., левое – 2,5 см., правое - 1,5 см.; шрифт TimesNewRoman, кегль 14, межстрочный интервал одинарный, выравнивание по ширине, расстояние между буквами обычное, абзацный отступ - 1,25 см.

Контрольная работа в большей степени носит теоретический характер, следовательно, важнейшее требование – самостоятельность ее выполнения. Если в процессе рецензирования обнаружится, что это требование не соблюдено, работа положительной оценки не получит и будет возвращена на доработку

## Кейс-задача по дисциплине Управление знаниями

Разработать систему управления знаниями в предприятии.

Система управления знаниями включает следующие основные подсистемы:

*1. Основная цель (целевая функция).*

Для обеспечения цели необходимо решить взаимосвязанные организационные задачи:

определить, организовать и начать осуществлять деятельность по привлечению, использованию и созданию знаний, а также деятельность по ее управлению;

спроектировать и создать соответствующую организационную структуру управления знаниями, как часть основной оргструктуры хозяйственной деятельности организации.

*2. Субъекты и объекты управления, объединенные в организационную структуру.*

Руководствуясь принятой централизованной, сетевой или комбинированной стратегией, следует определить границы организационной системы и выделить те субъекты, которые находятся вне ее, обеспечивая при этом совместное выполнение определенных видов деятельности по созданию и управлению знаниями;

определить связи внутренних элементов системы управления знаниями с ее внешними элементами.

*3. Функции субъектов управления.*

Все операционные задачи системы знаний организации можно сгруппировать в четыре крупных функциональных блока:

Обучающий. Направлен на создание качественного человеческого капитала организации путем обучения персонала, повышения его квалификации и профессиональной компетенции, формирования мотивированной личности, создания творческой корпоративной культуры.

Информационный. Базируется на использовании информационных технологий, компьютерных сетей. Главный упор делается на работу с ин- формацией, создание единого информационного пространства, на обеспечение технологий работы с информацией и знаниями.

Познавательный (когнитивный). Этот блок включает научные исследования по различным предметным областям – выпускаемым продуктам, технике и технологиям, системе управления. Он также направлен на выявление личностных (неявных, скрытых) знаний, их формализацию и трансферт внутри организации. Познавательный блок формирует организационный интеллектуальный капитал.

Экономико-правовой. Этот блок рассматривает вопросы правового обеспечения интеллектуальной деятельности на предприятии, экспертной оценки объектов интеллектуальной собственности и включения их в со- став нематериальных активов организации.

*4. Методология, методы, средства.*

Каждому функциональному блоку соответствуют специфические методы работы. Наибольшее значение в системе управления знаниями имеют обучающий и познавательный блоки. Соответственно, при обучении персонала используются методы педагогики и андрогоники. методы андрогоники учитывают особенности обучения взрослых людей, что соответствует потребностям организации, поскольку ее персонал – это взрослые, в большинстве своем сформировавшиеся как личности люди.

В познавательной деятельности используются методы проведения научных исследований, анализа бизнес-процессов организации, методы маркетинговых исследований, аудита персонала, методы формализации неявных знаний работников, методы моделирования информационных систем (case-методы) и пр.

**Тесты письменные и/или компьютерные по дисциплине Управление знаниями**

Представленные тесты должны быть полностью выполнены, вариант ответа только один.

1.К знаниям не относятся:

1. убеждения и моральные ценности;
2. идеи и изобретения;
3. суждения;
4. предположения.

2.Знания, которые используются в организациях, бывают:

1. специальными и общими;
2. общими и индивидуальными;
3. своими и чужими;
4. первичные и вторичные.

3.Как называются знания, которые можно описать, задокументировать, рассказать другим людям:

1. Неформализованные;
2. Достоверные;
3. Полученные;
4. Формализованные.

4 Какая из областей знаний имеет бесконечные размеры?

1. Знаю, что я не знаю;
2. Не знаю, что я знаю;
3. Не знаю, что я не знаю;
4. Знаю, что я знаю;

5. Какой стратегический подход основывается на установлении долговременных договорных отношений с другими организациями, каждая из которых производит отдельный элемент системы знаний?

1. Централизованный;
2. Локальный;
3. Комбинированный;
4. Сетевой;

6 При каком уровне передачи знаний, обмен знаниями происходит абсолютно синхронно?

1. Немедленный;
2. Долгосрочный;
3. Коллективный;
4. Краткосрочный;

7. К какому виду основных препятствий к извлечению знаний относится ограниченный срок их службы?

1. Глобализация;
2. Постоянные изменения рабочей силы;
3. Неподходящая технология;
4. Устаревание знаний;

**Примеры комплектов заданий для контрольной работы**

Смысловой модуль 1. Теоретико-методологические основы создания и использования знаний в деятельности предприятия

Вариант 1

1.Теоретический вопрос . Раскройте сущность понятий «данные», «информация», «знания». Приведите примеры каждого из них в контексте деятельности промышленного предприятия. Опишите, как происходит трансформация данных в знания.

**2** Аналитическое задание. В консалтинговую компанию обратился руководитель производственного предприятия с проблемой: «Наши сотрудники обладают огромным опытом, но при увольнении ключевых специалистов мы теряем уникальные наработки. Как сохранить эти знания внутри компании?»

Используя модель преобразования знаний (SECI — социализация, экстернализация, комбинация, интернализация), предложите:

1. Какие формы создания знаний (социализация, экстернализация, комбинация, интернализация) необходимо активизировать для решения данной проблемы?
2. По одному конкретному инструменту для каждой выбранной формы.

3. Практико-ориентированная задача**.**

Предприятие оценивает свой интеллектуальный капитал. Известны следующие компоненты:

— патенты и лицензии;
— квалификация сотрудников;
— база данных клиентов;

— организационная структура;
— лояльность потребителей;
— программное обеспечение, разработанное внутри компании.

Распределите перечисленные элементы по трем составляющим интеллектуального капитала (человеческий, структурный, клиентский/рыночный). Обоснуйте свое распределение. Предложите один метод оценки интеллектуального капитала, который, на ваш взгляд, наиболее подходит для данного предприятия, и объясните почему.

Вариант 2

1.Теоретический вопрос**.** Охарактеризуйте явные (формализованные) и неявные (неформализованные) знания. Приведите примеры каждого вида в деятельности предприятия. Объясните, почему взаимодействие этих двух типов знаний является ключевым условием инновационного развития.

2. Аналитическое задание. На предприятии внедрена сложная информационная система (ERP), в которую занесены все регламенты, инструкции и технические характеристики продукции. Однако операторы производственных линий часто игнорируют инструкции и действуют «по старинке», опираясь на устные договоренности и личный опыт. Руководство не понимает, почему система не работает.

Используя понятия явного и неявного знания, а также процесс их трансформации:

1. Объясните причину возникшего противоречия.
2. Предложите два способа, как заставить эти два типа знаний эффективно взаимодействовать.

3. Практико-ориентированная задача. Руководство компании приняло решение провести аудит знаний перед внедрением системы управления знаниями. Определите:

1. Какие основные вопросы должны быть включены в программу аудита знаний (не менее 3-х направлений анализа)?
2. Какие методы сбора информации целесообразно использовать для выявления неявных знаний сотрудников?
3. Почему аудит знаний является «основным условием, обеспечивающим использование знаний в деятельности предприятия»? Аргументируйте ответ.

Смысловой модуль 2. Управление знаниями: сущность, стратегии, технологии

Вариант 3

1**.** Теоретический вопрос Раскройте понятие «управление знаниями». Опишите основные задачи и функции управления знаниями на современном предприятии. Объясните, как управление знаниями способствует оптимизации деятельности предприятия.

2. Аналитическое задание с элементами проектирования. ИТ-компания (разработка программного обеспечения) столкнулась с проблемой: проектные команды работают изолированно, повторяют ошибки, уже совершенные коллегами в других отделах, и не используют существующие наработки. Руководство хочет внедрить систему управления знаниями, но не знает, с чего начать.

Используя модель SECI (социализация, экстернализация, комбинация, интернализация) и технологии управления знаниями:

1. Предложите структуру системы управления знаниями для данной компании (какие элементы должны в нее входить).
2. Для одного из элементов предложите конкретную технологию (например, технология поиска, извлечения, документирования или передачи знаний) и обоснуйте ее выбор.

3 Задача на выбор стратегии. Консалтинговая фирма специализируется на уникальных экспертных решениях для крупных клиентов. Каждый проект требует высокой квалификации сотрудников и инновационного подхода. Рыночная среда характеризуется высокой неопределенностью.

Определите, какая из базовых стратегий управления знаниями (стратегия индивидуализации / персонализации или стратегия кодификации) будет наиболее эффективна для данной

фирмы. Обоснуйте выбор не менее чем тремя аргументами, связывая характеристики фирмы и среды с выбранной стратегией.

Вариант 4

1. Теоретический вопрос**.** Охарактеризуйте базовые стратегии управления знаниями. В чем различие между стратегией, ориентированной на индивидуальную компетенцию, и стратегией, ориентированной на внутреннюю структуру организации? Приведите примеры ситуаций, когда каждая из них наиболее эффективна.

2**.**Аналитическое задание**.** На производственном предприятии внедрена система управления знаниями, основанная на технологиях кодификации (создана обширная база знаний, регламентов, чертежей). Однако спустя год руководство отмечает, что производительность труда не выросла, а сотрудники по-прежнему предпочитают обращаться к коллегам устно, а не искать информацию в базе.

Используя понятие технологий управления знаниями (включая технологии посредничества, воплощения, усвоения и познания):

1. Проанализируйте, каких технологий не хватает в данной системе.
2. Предложите две технологии (из перечисленных выше), которые позволили бы повысить эффективность использования существующей базы знаний, и объясните механизм их действия.

3. Практико-ориентированная задача на разработку стратегии. Сеть розничной торговли (продуктовый ритейл) планирует разработать стратегию управления знаниями. Компания имеет:

— высокую текучесть персонала (продавцы, кассиры);
— централизованный офис с развитым аналитическим отделом;
— разветвленную сеть магазинов с уникальным знанием локальных рынков (спрос, предпочтения покупателей).

Предложите общую концепцию стратегии управления знаниями, указав:

1. Какой из элементов (индивидуальная компетенция, внутренняя структура, внешняя структура) для данной компании является наиболее критичным с точки зрения потери знаний?
2. Предложите одну стратегию обмена знаниями (из перечисленных в разделе 6.2), которая должна стать приоритетной.
3. Обоснуйте, как реализация этой стратегии повлияет на оптимизацию деятельности предприятия.

## Кейс-задачи

Кейс 1. К теме 3: Интеллектуальный капитал предприятия и способы его оценки

Ситуация: Технологическая компания «Эльдорадо» занимается разработкой программного обеспечения для автоматизации складской логистики. Компания существует 7 лет, имеет 45 сотрудников (из них 30 — разработчики и архитекторы ПО). Продукт компании занимает 15% рынка в своем сегменте, клиентская база насчитывает 120 компаний, из которых 8 — крупные федеральные сети.

Крупный IT-холдинг проявляет интерес к приобретению «Эльдорадо». В ходе комплексной проверки холдинг запросил оценку интеллектуального капитала компании. Финансовый директор «Эльдорадо» предоставил балансовую стоимость активов — 3 млн долл. (основные средства, остатки денежных средств, дебиторская задолженность). Однако основатели компании уверены, что реальная ценность бизнеса значительно выше за счет нематериальных составляющих, которые не отражены в балансе.

Известно:

— два ключевых разработчика имеют уникальные компетенции в области алгоритмов оптимизации, которые признаны отраслевыми экспертами;
— компания владеет 1 патентом на алгоритм и 3 товарными знаками;
— существует внутренняя база знаний (wiki), но она ведется несистемно;

— за последние 2 года текучесть кадров составила 10% (ниже среднего по отрасли);
— клиенты отмечают высокий уровень технической поддержки, но договоры долгосрочные (2–3 года) только с 5 крупнейшими клиентами.

Задания для работы в группе:

1. Выделите три составляющие интеллектуального капитала «Эльдорадо» (человеческий, структурный, клиентский/рыночный). Для каждой составляющей приведите по 2–3 элемента из описания ситуации.
2. Оцените риски для покупателя (IT-холдинга), связанные с каждым из элементов интеллектуального капитала (что может обесцениться после сделки?).
3. Предложите один метод оценки интеллектуального капитала, который, на ваш взгляд, наиболее адекватно отразит реальную ценность компании, и объясните, почему балансовая стоимость не является достаточным ориентиром.

Кейс 2. К теме 4: «Процесс управления знаниями и его роль в оптимизации деятельности предприятия»

Ситуация: Среднее производственное предприятие «СтройИндустрия» (200 сотрудников) производит строительные смеси и сухие строительные материалы. За последние 5 лет предприятие модернизировало производственную линию, но столкнулось с проблемой: технологи рецептур (смесей) — три сотрудника со стажем 20–30 лет — планируют выйти на пенсию в течение ближайших 1,5 лет. Рецептуры многих материалов (особенно специальных, для сложных условий эксплуатации) существуют только в «голове» у этих технологов. Документация частично устарела, часть модификаций рецептур не была задокументирована.

Попытки привлечь молодых специалистов (технологов-стажеров) пока не дали результата: стажеры обучаются медленно, ветераны неохотно делятся опытом («сами до всего доходили, пусть и молодые набивают шишки»), а руководство не внедрило никаких системных механизмов передачи знаний. Руководитель предприятия осознает, что с уходом ключевых технологов компания потеряет конкурентные преимущества, поскольку уникальные рецептуры являются основой рыночной позиции.

Задания для работы в группе:

1. Определите основные проблемы в управлении знаниями на предприятии (не менее 3-х).
2. Предложите 2–3 функции управления знаниями, которые должны быть реализованы в первую очередь для решения ситуации, и поясните, почему именно они.
3. Разработайте схему процесса передачи знаний от уходящих технологов к новым сотрудникам, указав:
   — какие формы знаний (явные/неявные) вовлечены;
   — какие методы извлечения и передачи знаний целесообразно использовать;
   — кто должен быть участниками процесса.
4. Сформулируйте рекомендации для руководства предприятия (1–2 тезиса), что необходимо сделать немедленно, чтобы снизить риски потери критических знаний.

Кейс 3. К теме 5: Технологии управления знаниями

Ситуация: Крупная консалтинговая компания «БизнесРешения» (400 сотрудников, 3 офиса в разных городах) два года назад внедрила корпоративную систему управления знаниями на базе платформы Microsoft SharePoint. В систему были загружены:

— типовые договоры и шаблоны документов;
— презентации и отчеты по завершенным проектам;
— регламенты и методики;
— отраслевые обзоры и аналитика.
— Сотрудники имеют доступ к системе, но, по данным внутреннего опроса:
— 65% сотрудников обращаются к базе знаний реже 1 раза в месяц;

— 40% не знают, как искать нужную информацию в системе;
— 70% предпочитают звонить коллегам из других офисов, даже если ответ есть в базе;
— часто одни и те же ошибки повторяются в разных проектных командах, хотя решения уже были найдены и описаны ранее.

Руководство не понимает: «Вложили средства в IT-платформу, а отдачи нет». При этом компания активно развивается, увеличивается количество проектов, растет нагрузка на экспертов, которые тратят до 20% времени на ответы на однотипные вопросы коллег.

Задания для работы в группе:

1. Проанализируйте причины низкой эффективности существующей системы управления знаниями с точки зрения технологий (опираясь на классификацию: технологии поиска, извлечения, представления, передачи знаний). Какие технологии не работают или отсутствуют?
2. Выберите две технологии управления знаниями (из перечисленных в разделе 5), которые позволят повысить эффективность использования базы знаний. Для каждой:
   — назовите технологию;
   — опишите, как именно она будет работать в контексте консалтинговой компании;
   — объясните, какую проблему она решает.
3. Предложите одну технологию посредничества, воплощения или усвоения (по выбору), которую можно добавить к существующей IT-платформе, чтобы стимулировать сотрудников активнее обмениваться знаниями.
4. Сформулируйте 2–3 критерия эффективности, по которым руководство сможет оценить, что предложенные изменения действительно сработали.

**Творческие задания**

Задания ориентированы на применение знаний в нестандартных, приближенных к реальной профессиональной деятельности ситуациях, требуют аналитического мышления, обоснованности решений и элементов проектирования/исследования.

Смысловой модуль 1. Теоретико-методологические основы создания и использования знаний в деятельности предприятия

*Творческое задание 1.* Реинжиниринг неявного знания: создание системы сохранения экспертизы

Ситуация (проблемное поле): На машиностроительном заводе работает группа наладчиков уникального оборудования со средним стажем 25–30 лет. Трое из них планируют выход на пенсию в ближайшие два года. Техническая документация на оборудование существует, но она неполная, часть модернизаций производилась кустарно и не документировалась. Молодые специалисты, приходящие на завод, осваивают навыки только через год-два практической работы под руководством наставников. Руководство осознает, что с уходом ветеранов завод потеряет уникальные компетенции, которые невозможно быстро восстановить.

Задание:

1. Проведите анализ текущей ситуации с позиции концепции явных и неявных знаний. Определите, какие знания относятся к явным (формализованным), какие — к неявным (неформализованным), и оцените риски их потери.
2. Используя модель преобразования знаний SECI (социализация, экстернализация, комбинация, интернализация), разработайте программу сохранения и передачи экспертных знаний от уходящих специалистов молодым сотрудникам.
3. Подготовьте краткое обоснование для руководства завода (1–2 страницы), в котором аргументируйте, почему предложенные мероприятия позволят минимизировать риски потери критически важных знаний.

*Творческое задание 2.* Диагностика и оценка интеллектуального капитала компании.

Формат выполнения: аналитический проект в формате исследовательской работы (индивидуально или в парах).

Ситуация (проблемное поле): Вы приглашены в качестве эксперта-консультанта на среднее предприятие сферы информационных технологий (50–70 сотрудников). Компания работает на рынке 8 лет, занимается разработкой специализированного программного обеспечения для логистических компаний. Руководство планирует привлечь инвестиции для масштабирования бизнеса, но инвесторы требуют представить оценку интеллектуального капитала компании, поскольку именно в нем, по мнению руководства, сосредоточена основная ценность бизнеса. В компании: высокая квалификация сотрудников; имеется 2 патента на алгоритмы, но не все разработки запатентованы; сложилась уникальная культура обмена знаниями; лояльная клиентская база (долгосрочные контракты с 5 крупными клиентами); отсутствует система формальной оценки интеллектуального капитала.

Задание:

1. Проведите диагностику интеллектуального капитала компании, выделив его три составляющие (человеческий, структурный, клиентский/рыночный капитал). Для каждой составляющей перечислите не менее 3 элементов, которые формируют ценность бизнеса.

2. Выберите и обоснуйте метод (или комбинацию методов) оценки интеллектуального капитала, который наиболее адекватен для данной компании с учетом ее размера, сферы деятельности и цели оценки (привлечение инвестиций). Рассмотрите не менее двух альтернативных подходов и аргументируйте, почему выбранный метод предпочтительнее.

3. Подготовьте аналитический отчет (0,5–1 стр.), в котором объясните, какие ограничения имеет выбранный вами метод оценки и как они могут повлиять на восприятие отчета инвесторами.

Смысловой модуль 2. Управление знаниями: сущность, стратегии, технологии

*Творческое задание 3.* Разработка стратегии управления знаниями для организации (на примере реальной или гипотетической компании)»

Ситуация (проблемное поле): Выберите одну из двух опций:

— Опция А (реальная компания): любая организация (по вашему выбору: предприятие, где вы проходили практику, или публичная компания, о которой доступна информация), для которой необходимо разработать стратегию управления знаниями.

— Опция Б (гипотетическая компания): компания, чей профиль задается преподавателем (например, фармацевтическая НИОКР-компания; консалтинг; производственная компания с распределенной структурой; стартап в сфере ИИ и т.д.) или выбирается самостоятельно с обоснованием.

Исходные данные: компания сталкивается с одной или несколькими проблемами, связанными с управлением знаниями (потеря экспертизы при увольнениях, дублирование ошибок в разных подразделениях, слабое использование существующих наработок, низкая инновационная активность и др.).

Задание:

1. Проведите анализ текущего состояния управления знаниями в выбранной организации:

— идентифицируйте ключевые проблемы (не менее 3-х);

— определите, какие виды знаний (явные/неявные, индивидуальные/коллективные) являются критически важными;

— оцените существующие практики и технологии управления знаниями (если есть).

2. Сформулируйте цели и задачи внедрения/развития системы управления знаниями.

3. Выберите и обоснуйте базовую стратегию управления знаниями (в терминах раздела 6.2 учебного пособия: стратегия формирования и использования знаний в рамках индивидуальной компетенции, внутренней структуры, внешней структуры или комбинированная). Обоснование должно учитывать специфику компании, ее рыночное положение, корпоративную культуру и ресурсные ограничения.

4. Предложите систему ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки успешности реализации стратегии (не менее 4 показателей, с пояснением, что именно они измеряют).

*Творческое задание 4.* Проектирование технологического контура системы управления знаниями.

Ситуация (проблемное поле): Крупная строительная холдинговая компания (10 000+ сотрудников, 15 региональных филиалов) приняла решение о внедрении корпоративной системы управления знаниями. Компания работает в сегменте промышленного строительства. Основные проблемы:

— проектная документация, инженерные решения и опыт реализации сложных объектов хранятся децентрализованно, часто в личных архивах сотрудников;

— при запуске нового проекта в регионе команды тратят до 30% времени на поиск аналогичных решений и «изобретение велосипеда»;

— после завершения крупных проектов не проводится систематический анализ извлеченных уроков (lessons learned);

— компания активно использует корпоративный портал, но он выполняет преимущественно коммуникативные функции, а не функции накопления и передачи знаний.

Задание:

1. Сформулируйте требования к технологической платформе управления знаниями, исходя из специфики компании (распределенная структура, проектный характер деятельности, разнообразие типов знаний).

2. Разработайте архитектуру технологического контура системы управления знаниями, описав:

— технологии поиска знаний (как будет обеспечиваться быстрый доступ к релевантной информации);— технологии извлечения и документирования знаний (как будет осуществляться фиксация опыта проектных команд, извлеченных уроков, экспертных заключений);

— технологии представления знаний (в каком формате будут храниться и визуализироваться знания — базы данных, карты знаний, онтологии, видеоматериалы и т.д.);

— технологии передачи знаний (как будет обеспечиваться распространение знаний между филиалами и проектами, включая как формальные, так и неформальные каналы).

3. Разработайте план внедрения технологического решения (этапы, сроки, риски, необходимые компетенции сотрудников для сопровождения).

4. Подготовьте краткое обоснование для руководства (1–2 страницы), в котором объясните, как предлагаемый технологический контур позволит решить заявленные проблемы и какие организационные изменения (помимо внедрения IT-решений) необходимы для успешной реализации проекта.

## Вопросы к экзамену

1. Понятия «данные», «информация», «знания», их взаимосвязь и отличие друг от друга.
2. Явные и неявные знания, их взаимосвязь с групповыми и индивидуальными знаниями.
3. Виды знаний с точки зрения содержания и области применения.
4. Модель трансформации знаний.
5. Понятие «управление знаниями».
6. Основные функции управления знаниями.
7. Основные компоненты управления знаниями и их взаимосвязь.
8. Понятие нематериальных активов организации и их отличие от материальных активов.
9. Стратегии управления знаниями.
10. Сценарии управления знаниями и их применение на практике.
11. Основные факторы риска процессов управления знаниями.
12. Основные требования, предъявляемые к проекту управления знаниями.
13. Основные этапы внедрения системы управления знаниями в организации.
14. Направления деятельности и основные виды компетенций руководителя проекта по управлению знаниями.

15. Содержание и основные требования к видению проекта по управлению знаниями.
16. Основные состояния кривой перемен.
17. Основные задачи начального этапа внедрения системы управления знаниями в организации.
18. Пилотный проект управления знаниями и возможные дальнейшие действия по результатам его реализации.
19. Понятие диагностики (аудита) знаний и цели его проведения.
20. Уровни проведения диагностики (аудита) знаний и примеры опросников по каждому из уровней.
21. Система диагностики (аудита) знаний в компании British Petroleum.
22. Способы представления диагностики (аудита) знаний как инструмента для выявления неформализованных знаний сотрудников организации.
23. Карты знаний: понятие и виды.
24. Методы сохранения организационных знаний.
25. Корпоративный портал и его роль в решении задач по управлению знаниями в организации.
26. Преодоление информационной перегруженности пользователей: активный и пассивный поиск.
27. Программное обеспечение коллективного пользования: форумы, блоги и чаты.
28. Социальные сети и системы поиска экспертов как виды программного обеспечения коллективного пользования.
29. Сохранение прошлого опыта и знаний: системы управления документооборотом и базы знаний.
30. Культура обмена знаниями в организации, ее роль в процессах управления знаниями.
31. Роль мотивации в процессах управления знаниями.
32. Факторы и механизмы мотивации в процессах управления знаниями.
33. Сообщества практиков, их роль в процессах управления знаниями.
34. Виды сообществ практиков и их особенности.
35. Структура интеллектуального капитала.
36. Основные методы оценки интеллектуального капитала.
37. Непосредственные методы оценки интеллектуального капитала.
38. Методы рыночной капитализации и рентабельности активов.
39. Индикаторные методы оценки интеллектуального капитала.
40. Обучающаяся организация и ее отличие от традиционной организации.
41. Концепция обучающейся организации, основанная на пяти «дисциплинах».
42. Европейская концепция обучающейся организации.

## Практико-ориентированные задания

*Задание №1. Технологии поиска и извлечения знаний*

Крупная торговая сеть имеет базу данных чеков за 5 лет. Руководитель отдела продаж не знает, какие товары часто покупают вместе в разных регионах.

Задача: Предложите применение технологий извлечения знаний для выявления скрытых закономерностей и опишите, как технологии поиска помогут категорийному менеджеру быстро находить отчеты по аналогичным акциям прошлых лет.

*Задание №2. Представление и передача знаний*

В магазине техники продавцы путаются в характеристиках 20 новых моделей смартфонов, поступающих каждую неделю.

Задача: Разработайте способ представления знаний и выберите ИТ-инструмент для оперативной передачи знаний на смартфоны сотрудников.

*Задание №3. Технологии посредничества в ритейле*

Байер (закупщик) в головном офисе не знает реальных причин возврата товара в конкретном магазине региона.

Задача: Опишите работу технологии посредничества. Кто или какая ИТ-система должна связать «полевой» опыт продавца и стратегическое решение закупщика?

*Задание №4. Технологии воплощения и усвоения*

Торговая сеть внедрила новый стандарт обслуживания «5 шагов продаж», но средний чек не растет.

Задача: Предложите технологию воплощения и технологию усвоения, чтобы скрипт стал естественным навыком продавца.

*Задание №5. Стратегия индивидуальной компетенции и внешней структуры*

Топ-менеджер по продажам уходит к конкуренту, уводя с собой ключевых VIP-клиентов.

Задача: Предложите меры в рамках стратегии обмена знаниями между компетенцией сотрудника и внешней структурой, чтобы знание о клиенте «осталось» в компании.

*Задание №6. Стратегия внутренней структуры в логистике*

На складе торговой компании уникальный алгоритм размещения товаров знает только начальник склада «в голове».

Задача: Как перевести это знание в рамки внутренней структуры? Назовите ИТ-технологию и формат документа.

*Задание №7. Обмен между компетенцией и внутренней структурой*

Мерчандайзер придумал новую схему выкладки, которая увеличила продажи хлеба на 15%.

Задача: С помощью какой стратегии обмена это знание должно стать общим стандартом для всей сети?

*Задание №8. Модели управления знаниями*

Интернет-магазин быстро меняет ассортимент под тренды TikTok.

Задача: Обоснуйте выбор модели управления знаниями, описав цикл: как тренд из соцсетей (внешнее знание) превращается в ТЗ для закупщика (внутреннее).

*Задание №9. Обмен между внешней и внутренней структурой*

Покупатели в отзывах на маркетплейсе жалуются на плохую упаковку товара.

Задача: Опишите стратегию обмена знаниями между элементами внешней структуры (отзывы клиентов) и внутренней структуры (отдел логистики/упаковки).

*Задание №10. Разработка стратегии УЗ торгового дома*

Торговый дом открывает 50 новых точек в год. Знания о «запуске точки» теряются, каждый раз совершаются одни и те же ошибки.

Задача: Сформулируйте 3 этапа разработки стратегии УЗ для масштабирования бизнеса.