

Міністерство освіти і науки України

Центральноукраїнський національний технічний університет

Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності

**Методичні рекомендації з дисципліни:**

# **«Менеджмент знань в організації»**

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітня програма «Менеджмент ІТ у глобальному бізнес-середовищі»  
економічний факультет

Затверджено на засіданні кафедри  
економіки, менеджменту та  
комерційної діяльності

Протокол № 1 від 28.08.2024 р.

Кропивницький 2024

## МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Методичні рекомендації з дисципліни «Менеджмент знань в організації» для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент ІТ у глобальному бізнес-середовищі», курс навчання: перший / [Укладач: доц. Горпинченко О.В.] М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, 2024. 26 с.

Рецензенти – кандидат економічних наук, доцент Андрощук І.О.;  
кандидат економічних наук, доцент Рябоволик Т.Ф.;

Методичні рекомендації визначають мету, завдання, тематику, організаційні аспекти вивчення дисципліни «Менеджмент знань в організації» для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент ІТ у глобальному бізнес-середовищі»

Укладач:

О.В. Горпинченко – к.е.н., доц. кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність».

Методичні рекомендації схвалено на засіданні кафедри економіки менеджменту та комерційної діяльності

Протокол від “ 28 ”серпня 2024 року № 1

©ЦНТУ, 2024 рік  
© Горпинченко О.В.  
2024 рік

## ЗМІСТ

1. Опис навчальної дисципліни	4
2. Мета та завдання навчальної дисципліни	5
3. Програма навчальної дисципліни	6
4. Структура навчальної дисципліни	8
5. Практичні заняття	9
6. Самостійна робота	14
7. Індивідуальні завдання	15
8. Тести для перевірки знань	17
9. Методи навчання	21
10. Критерії та засоби оцінювання	21
11. Рекомендовані джерела інформації	23

### 1.Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітня програма, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів ЄКТС – 5	Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»	Спеціальної (фахової) підготовки	
Загальна кількість годин - 150	Спеціальність: 073 «Менеджмент»  Освітньо-професійна програма: «Менеджмент ІТ у глобальному бізнес-середовищі»	<b>Рік підготовки</b>	
		1-й	1-й
		<b>Семестр</b>	
		1-й	1-й
Тижневих годин навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи студента – 5,375	Рівень вищої освіти: другий (магістерський)	32 год.	4 год.
		<b>Практичні, семінарські</b>	
		32 год.	4 год.
		<b>Лабораторні</b>	
		-	-
		<b>Самостійна робота</b>	
		86	142
Вид контролю: екзамен			

Мова навчання: українська

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Метою викладання навчальної дисципліни «Менеджмент знань в організації» є:** по-перше, формування у здобувачів освіти бази теоретичних знань, практичних вмінь та навичок щодо управління знаннями в умовах цифрової трансформації та глобалізації, по-друге, оволодіння знаннями для швидкого прийняття рішень в умовах невизначеності, по-третє, покращення системи управління розвитком персоналу, здобуття навичок, необхідних для практичного вирішення завдань управління знаннями в організації в умовах інноваційних змін.

**Завданнями дисципліни «Менеджмент знань в організації» є:** Формування теоретичного концепту у здобувачів щодо управління знаннями в організації в умовах інноваційних змін, природи їх виникнення, визначення методів управління знаннями; здобувачі мають навчитися мислити стратегічно в умовах невизначеності та змін, приймати стратегічні рішення і здійснювати цілеспрямовані управлінські дії, отримуючи високу віддачу від нематеріальних активів і міжфункціональних здібностей використовуючи сучасні інформаційні технології.

**Передумови для вивчення дисципліни:** потребує базових знань з основ менеджменту, стратегічного управління

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен отримати:

ІК. Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

### Загальні компетентності

- ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;
- ЗК2. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);
- ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;
- ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);
- ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

### Спеціальні компетентності

- СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;
- СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;
- СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;
- СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;
- СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;
- СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;
- СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати

ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;  
 СК 12. Здатність здійснювати ефективний HR-менеджмент, працювати в команді, застосовувати новітні інструменти управління знаннями, налагоджувати міжкультурні комунікації, управляти стратегічними та тактичними змінами із урахуванням тенденцій глобалізації у сфері ІТ.

### **Програмні результати навчання**

ПРН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;

ПРН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень у непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

ПРН11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.

ПРН16. Застосовувати в процесі управління організаціями новітні механізми менеджменту знань, організовувати роботу персоналу, виробляти навички подолання опору змінам у стратегічній і тактичній площині з урахуванням глобальних трендів і міжкультурного аспекту у сфері ІТ.

## **3. Програма навчальної дисципліни**

### **Змістовий модуль 1. Економіка знань**

**Тема 1. Сутність, еволюція розвитку та основні поняття менеджменту, передумови виникнення менеджменту знань**

Трансформація економічних процесів у напрямку управління знаннями та передумови виникнення менеджменту знань.

Поняття „навчальної організації”.

Поняття управління знаннями.

Технології управління знаннями.

Розробка систем управління знаннями.

**Тема 2. Основні поняття та концепції менеджменту знань в організації**

Менеджмент знань як управлінська технологія

Організаційні конфігурації системи управління знаннями

Стратегії управління знаннями компанії

**Тема 3. Знання як об'єкт управління в інноваційній економіці та за непередбачених умов**

Управління знаннями як інструмент створення і використання нових знань в організації

Нові виклики до управління знаннями в умовах розвитку Індустрії 5.0.  
 Технологічні сервіси управління знаннями

Управління знаннями в умовах невизначеності: стратегії та підходи.

#### **Тема 4. Сутність інтелектуального капіталу та методи оцінювання інтелектуального капіталу підприємства**

Поняття та основні показники інтелектуального капіталу

Методи оцінювання інтелектуального капіталу підприємства

#### **Змістовий модуль 2. Моделі та технології управління знаннями в умовах інноваційних змін**

##### **Тема 5. Модель динамічної трансформації знання**

Сучасна теорія управління знаннями

Моделі управління знаннями. Способи трансформації знання. Дихотомії управління знаннями, запропоновані Нонака, Такеучі

##### **Тема 6. Процесні моделі управління знаннями персоналу**

Управління джерелами знань і інформаційними джерелами.

Управління носіями знань і інформаційними ресурсами.

Управління пропозицією знань.

Управління попитом на знання.

Управління інфраструктурою обробки знань, інформації та комунікацій в умовах цифрової трансформації.

##### **Тема 7. Інформаційні технології управління знаннями**

Необхідність використання інформаційних технологій в процесі управління знаннями в умовах цифровізації

Аналіз систем, що забезпечують процес управління знаннями в сучасній організації

##### **Тема 8. Навчання і саморозвиток як базис для створення нових знань в організації**

Організація і етапи системи професійного навчання персоналу

Безперевна освіта в еру ІТ: вимоги до сучасного фахівця

Методи і форми професійного навчання

##### **Тема 9. Інфраструктура створення знання в умовах глобалізаційних процесів**

Поняття інфраструктурного забезпечення менеджменту знань, роль ІТ у поширенні знань в умовах глобалізації

Компоненти інфраструктури менеджменту знань в організації

Цифрові платформи як інструмент для координації та управління знаннями

##### **Тема 10. Аудит знань і розробка карти знань в організації в умовах інноваційної економіки**

Основні поняття аудиту знань в організації

Карта знань та порядок її створення

#### 4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин						Кількість годин					
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб.	інд.	с. р.		л	п	лаб.	інд.	с. р.
1	2	3	4	5	6	7	3	4	5	6	7	
<b>Змістовий модуль 1. Економіка знань</b>												
Тема 1. Сутність, еволюція розвитку та основні поняття менеджменту, передумови виникнення менеджменту знань	10	2	2			6	16	1	1			14
Тема 2. Основні поняття та концепції менеджменту знань в організації	15	4	4			7	16	1	1			14
Тема 3. Знання як об'єкт управління в умовах інноваційної економіки	15	4	4			7	14					14
Тема 4. Сутність інтелектуального капіталу та методи оцінювання інтелектуального капіталу підприємства	20	4	4			12	14					14
<b>Змістовий модуль 2. Моделі та технології управління знаннями в умовах інноваційних змін</b>												
Тема 5. Модель динамічної трансформації знання	15	2	2			11	14					14
Тема 6. Процесні моделі управління знаннями персоналу	15	2	2			11	14					14
Тема 7. Інформаційні технології управління знаннями	15	2	2			11	18	2	2			14
Тема 8. Навчання і саморозвиток як базис для створення нових знань в організації	20	4	4			12	20					20

Тема 9. Інфраструктура створення знання	10	4	4			2	14					14
Тема 10. Аудит знань і розробка карти знань в організації в умовах інноваційної економіки	15	4	4			7	10					10
<b>Усього годин</b>	150	32	32			86	150	4	4			142

## 5. Практичні заняття

### Тема 1. Сутність, еволюція розвитку та основні поняття менеджменту, передумови виникнення менеджменту знань

#### План семінарського заняття:

1. Трансформація економічних процесів у напрямку управління знаннями та передумови виникнення менеджменту знань.
2. Поняття „навчальної організації”.
3. Поняття управління знаннями.
4. Технології управління знаннями.
5. Розробка систем управління знаннями.

#### Контрольні питання:

1. Які основні етапи еволюції менеджменту можна виділити?
2. Яка роль менеджменту знань у сучасному управлінні організацією?
3. Що таке «менеджмент» у загальному розумінні, і як його визначають в літературі?
4. Які передумови сприяли виникненню менеджменту знань у підприємствах?
5. Як змінилися підходи до управління в організаціях з розвитком технологій?
6. Які основні функції менеджменту знань можна виділити?

### Тема 2. Основні поняття та концепції менеджменту знань в організації

#### План семінарського заняття:

1. Менеджмент знань як управлінська технологія
2. Організаційні конфігурації системи управління знаннями
3. Стратегії управління знаннями компанії

**Контрольні питання:**

1. Що таке база знань, і яку роль вона відіграє в управлінні знаннями?
2. Які основні концепції менеджменту знань існують в сучасній літературі?
3. Яка роль інформаційних технологій у реалізації менеджменту знань в організації?
4. Які етапи включає процес управління знаннями?
5. Яка різниця між явними та неявними знаннями в контексті менеджменту знань?
6. Які інструменти використовуються для управління знаннями в організації?

**Тема 3. Знання як об'єкт управління в інноваційній економіці та за непередбачених умов****План семінарського заняття:**

1. Управління знаннями як інструмент створення і використання нових знань в організації
2. Нові виклики до управління знаннями в умовах розвитку Індустрії 5.0. Технологічні сервіси управління знаннями
3. Управління знаннями в умовах невизначеності: стратегії та підходи.

**Контрольні питання:**

1. Яким чином знання впливають на конкурентоспроможність підприємства в інноваційній економіці?
2. Які характеристики знань роблять їх важливими для управління в організації?
3. Які стратегії управління знаннями найбільш ефективні в умовах інновацій?
4. Які виклики стоять перед підприємствами в управлінні знаннями в інноваційній економіці?
5. Яка роль навчання та розвитку персоналу в управлінні знаннями?
6. Як знання трансформуються в інновації в сучасній економіці?

**Тема 4. Сутність інтелектуального капіталу та методи оцінювання інтелектуального капіталу підприємства****План семінарського заняття:**

1. Поняття та основні показники інтелектуального капіталу
2. Методи оцінювання інтелектуального капіталу підприємства

**Контрольні питання:**

1. Що таке інтелектуальний капітал, і які його основні складові?
2. Які методи оцінювання інтелектуального капіталу використовуються в практиці?
3. Яка роль інтелектуального капіталу в забезпеченні сталого розвитку підприємства?
4. Як можна виміряти ефективність використання інтелектуального капіталу?
5. Які фактори впливають на формування інтелектуального капіталу в організації?
6. Які переваги надає управління інтелектуальним капіталом підприємству?

**Змістовий модуль 2. Моделі та технології управління знаннями в умовах інноваційних змін**

**Тема 5. Модель динамічної трансформації знання**

**План семінарського заняття:**

1. Сучасна теорія управління знаннями
2. Моделі управління знаннями. Способи трансформації знання. Дихотомії управління знаннями, запропоновані Нонака, Такеучі

**Контрольні питання:**

1. Які основні етапи динамічної трансформації знання можна виділити?
2. Як зміни в зовнішньому середовищі впливають на трансформацію знання в організації?
3. Яка роль соціальних взаємодій у процесі динамічної трансформації знання?
4. Як організації можуть використовувати модель динамічної трансформації знання для підвищення своєї адаптивності?
5. Які виклики виникають під час впровадження моделі динамічної трансформації знання?
6. Які приклади успішної реалізації динамічної трансформації знання в організаціях можна навести?

**Тема 6. Процесні моделі управління знаннями персоналу**

**План семінарського заняття:**

1. Управління джерелами знань і інформаційними джерелами.
2. Управління носіями знань і інформаційними ресурсами.
3. Управління пропозицією знань.

4.Управління попитом на знання.

5.Управління інфраструктурою обробки знань, інформації та комунікацій в умовах цифрової трансформації.

### **Контрольні питання:**

1. Що таке процесна модель управління знаннями, і які її основні складові?
2. Яка роль співпраці між працівниками в процесному управлінні знаннями?
3. Які етапи включає процес управління знаннями персоналу?
4. Які інструменти і методи підтримують процесне управління знаннями в організації?
5. Які переваги має впровадження процесних моделей управління знаннями для підприємства?
6. Які труднощі можуть виникнути при реалізації процесних моделей управління знаннями?

## **Тема 7. Інформаційні технології управління знаннями**

### **План семінарського заняття:**

- 1.Необхідність використання інформаційних технологій в процесі управління знаннями в умовах цифровізації
- 2.Аналіз систем, що забезпечують процес управління знаннями в сучасній організації

### **Контрольні питання:**

1. Які основні інформаційні технології використовуються в управлінні знаннями?
2. Яка роль бази даних у системах управління знаннями?
3. Як інформаційні технології сприяють обміну знаннями між співробітниками?
4. Які переваги надають хмарні технології в управлінні знаннями?
5. Які тренди в інформаційних технологіях впливають на управління знаннями в сучасних організаціях?
6. Які виклики можуть виникнути при впровадженні інформаційних технологій в управління знаннями?

## **Тема 8. Навчання і саморозвиток як базис для створення нових знань в організації**

**План семінарського заняття:**

1. Організація і етапи системи професійного навчання персоналу
2. Безперервна освіта в еру ІТ: вимоги до сучасного фахівця
3. Методи і форми професійного навчання

**Контрольні питання:**

1. Яка роль навчання в процесі створення нових знань в організації?
2. Як саморозвиток співробітників впливає на інноваційність підприємства?
3. Які методи навчання є найбільш ефективними для стимулювання створення нових знань?
4. Як організації можуть підтримувати і заохочувати саморозвиток своїх працівників?
5. Які приклади успішних програм навчання і саморозвитку можна навести?
6. Які бар'єри можуть заважати ефективному навчанні та саморозвитку в організаціях?

**Тема 9. Інфраструктура створення знання в умовах глобалізаційних процесів****План семінарського заняття:**

1. Поняття інфраструктурного забезпечення менеджменту знань, роль ІТ у поширенні знань в умовах глобалізації
2. Компоненти інфраструктури менеджменту знань в організації
3. Цифрові платформи як інструмент для координації та управління знаннями

**Контрольні питання:**

1. Які елементи складають інфраструктуру створення знання в організації?
2. Яка роль корпоративної культури в ефективності інфраструктури створення знання?
3. Які технології підтримують інфраструктуру створення знання?
4. Як фізичне середовище впливає на створення знання в організації?
5. Які чинники можуть сприяти або заважати розвитку інфраструктури створення знання?
6. Які приклади успішних інфраструктур створення знання можна навести?

## Тема 10. Аудит знань і розробка карти знань в організації в умовах інноваційної економіки

### План семінарського заняття:

1. Основні поняття аудиту знань в організації
2. Карта знань та порядок її створення

### Контрольні питання:

1. Що таке аудит знань, і які його основні цілі?
2. Які етапи включає процес аудиту знань в організації?
3. Яка роль карти знань у управлінні знаннями в організації?
4. Які методи використовуються для розробки карти знань?
5. Які переваги надає аудит знань для підприємства в умовах інноваційної економіки?
6. Які виклики можуть виникнути під час проведення аудиту знань?

### 6. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
1	Концепція «підприємства, що навчається» і її застосування в практиці менеджменту.	6	14
2	Зміна природи фірми в новій економіці за К.-Е.Свейбі. Сходи знань по К. Норту	7	14
3	Управління талантами: сучасні підходи та напрями	7	14
4	Інтелектуальний капітал підприємства в теоріях Т. Стюарта і Е. Брукінга	12	14
5	Специфіка процесу перетворення даних в інформацію	11	14
6	Методи оцінки нематеріальних активів: коефіцієнт Тобіна, моніторинг нематеріальних активів К. Свейбі, навігатор Skandia	11	14
7	HR-бенчмаркінг як процес адаптації прикладів ефективного функціонування HR-служб	11	14
8	Організація, що самонавчається: характеристики, ознаки та принципи.	12	20
9	Сторітеллінг як спосіб передачі інформації, знань і цінностей компанії	2	14

10	HR-бенчмаркінг як процес адаптації прикладів ефективного функціонування HR-служб	7	10
	<b>Разом</b>	<b>86</b>	<b>142</b>

### 7. Індивідуальні завдання

Виконання індивідуальних завдань має за мету поглибити знання з дисципліни «**Менеджмент знань в організації**». Вона передбачає глибоке опрацювання однієї з наведених нижче тем, написання реферативної роботи та її презентацію на практичному занятті:

1. Співвідношення понять «Постіндустріальне суспільство» і «Економіка знань», їх особливості та характерні риси.
2. Організація як об'єкт управління
3. Управління талантами: сучасні підходи та напрями
4. Український венчурний бізнес і його роль у формуванні економіки знань.
5. Роль і місце нематеріальних ресурсів в сукупності всіх її ресурсів підприємства в світлі ресурсної теорії підприємства.
6. Інтелектуальний капітал як стратегічний актив компанії.
7. Об'єкти інтелектуальної власності та правові основи їх захисту.
8. Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ) та її роль в захисті прав інтелектуальної власності.
9. Результативність та ефективність системи менеджменту
10. Організаційна ефективність – способи та критерії визначення
11. Сутність і завдання екологічного менеджменту
12. Стратегічний менеджмент у системі управління підприємством
13. Мотиваційний менеджмент у системі організації
14. Методи оцінки нематеріальних активів: коефіцієнт Тобіна, моніторинг нематеріальних активів К. Свейбі, навігатор Skandia.
15. Наставництво як система навчання персоналу.
16. Організація, що самонавчається: характеристики, ознаки та принципи.
17. Робота П. Сенге «П'ята дисципліна» і її роль в русі навчаються організацій.
18. Бенчмаркінг: поняття, види та стадії.
19. Модель сучасного менеджера організації.
20. Досвід українських і зарубіжних компаній по впровадженню бенчмаркінгу.
21. Згуртованість та соціальний розвиток колективу
22. Ефективність управління персоналом
23. Управління розвитком і рухом персоналу організації
24. Організування діяльності та функції служб персоналу
25. Соціальне партнерство в організації

## Структура реферативної роботи:

Вступ

Зміст

Основна частина (має містити 2-4 пункти плану (простого або складного)

Висновки

Список використаної літератури

Титул є першою сторінкою роботи і оформлюється відповідно до вимог стандарту та вимог оформлення.

Зміст роботи визначається її темою і відображається в плані.

У вступі роботи зазначаються: проблема, що потребує вирішення, обґрунтовується актуальність обраної теми, її практичне значення.

Основна частина – це виклад матеріалу за темою дослідження.

У висновках роботи підбиваються підсумки проведеного дослідження. (Висновки не мають дублюватися з основним текстом, а лише відображати думку дослідження).

До списку використаних джерел слід включати джерела, на які у тексті є посилання, а також ті, які використано при викладі конкретних наукових положень. Список складається із законодавчих актів, нормативних матеріалів, вітчизняної та зарубіжної наукової, спеціальної літератури, фахових видань, інформаційних ресурсів Інтернету.

Рекомендований обсяг роботи – 15+-10% сторінок.

Вимоги до оформлення основного тексту та використаних джерел. Оформлення роботи має відповідати загальним вимогам до наукових робіт згідно з державним стандартом ДСТУ 3008-95 «Документація. Звіти у сфері науки та техніки. Структура і правила оформлення».

Текст роботи набирають на комп'ютері через 1,5 міжрядкові інтервали (29-30 рядків на сторінці), друкують за допомогою принтера на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210x297 мм); шрифт текстового редактора – Word Times New Roman, розмір 14 мм. Поля: зліва – 30 мм, справа – не менше 10-15 мм,

зверху і знизу – 20 мм. Шрифт друку повинен бути чітким, щільність тексту – однаковою.

Оформлення посилань на інформаційні джерела. Під час роботи з різними джерелами науковий етикет вимагає точно відтворювати цитований текст, оскільки найменше скорочення може спотворити зміст, викладений автором. Посилання в тексті на джерела наводять у квадратних дужках із зазначенням джерела та сторінки. Перша цифра у квадратних дужках відповідає номеру джерела у списку використаних джерел, друга – номеру сторінки (наприклад, [32, с. 85]).

Наприкінці роботи наводиться список використаних джерел. До цього списку включаються публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, на які є посилання в роботі. Всі джерела вказуються мовою видання

Готова індивідуальна реферативна робота здається в **паперовому варіанті**.

### **8. Тести для перевірки знань**

1. Що таке менеджмент знань?
  - A) Управління фінансовими ресурсами
  - B) Управління інформацією та знаннями в організації
  - C) Управління персоналом
  - D) Управління ризиками
  - E) Управління логістикою
2. Яка з наступних складових є частиною процесу менеджменту знань?
  - A) Формування команди
  - B) Збір та аналіз даних
  - C) Управління проектами
  - D) Планування бюджету
  - E) Маркетингові дослідження
3. Яка роль інформаційних технологій у менеджменті знань?
  - A) Збільшення витрат
  - B) Підвищення якості продукції
  - C) Підтримка збору та обробки знань
  - D) Зменшення кількості працівників
  - E) Зниження ефективності комунікації
4. Який метод використовується для поділу знань на явні та неявні?
  - A) SWOT-аналіз
  - B) Аналіз конкурентів
  - C) Модель SECI
  - D) Методика PEST

- Е) Теорія ігор
5. Який інструмент часто використовується для управління знаннями в організації?
- А) CRM-системи
  - В) ERP-системи
  - С) Вікі-сайти
  - Д) Системи електронного документообігу
  - Е) Усі вищезгадані
6. Яка з наведених характеристик найбільше пов'язана з явними знаннями?
- А) Складність
  - В) Легкість передачі
  - С) Суб'єктивність
  - Д) Невизначеність
  - Е) Конфіденційність
7. Яка мета управління знаннями в організації?
- А) Зменшення витрат
  - В) Збільшення продуктивності
  - С) Підвищення задоволеності клієнтів
  - Д) Удосконалення інноваційних процесів
  - Е) Усі вищезазначені
8. Яка з наведених стратегій не є частиною менеджменту знань?
- А) Створення бази знань
  - В) Підтримка комунікації
  - С) Аналіз фінансових показників
  - Д) Розвиток навчальних програм
  - Е) Використання технологій для збору даних
9. Який тип знань є результатом досвіду та навчання?
- А) Явні
  - В) Невизначені
  - С) Тактичні
  - Д) Тактичні та стратегічні
  - Е) Неявні
10. Який із наведених інструментів дозволяє організаціям ділитися знаннями?
- А) Електронна пошта
  - В) Соціальні мережі
  - С) Вебінари
  - Д) Вікі-платформи
  - Е) Усі вищезгадані
11. Яка з наступних стратегій використовується для збору неявних знань?
- А) Створення документації
  - В) Проведення інтерв'ю
  - С) Використання онлайн-курсів
  - Д) Організація конференцій

- Е) Всі вищезгадані
12. Що таке “база знань”?
- А) Місце для зберігання фізичних документів
  - В) Система для зберігання та управління знаннями
  - С) Платформа для навчання персоналу
  - Д) Інструмент для аналізу ринку
  - Е) Система обліку фінансів
13. Яка з наведених метрик найчастіше використовується для оцінки ефективності управління знаннями?
- А) Рівень задоволеності клієнтів
  - В) Кількість інновацій
  - С) Продуктивність працівників
  - Д) Витрати на навчання
  - Е) Усі вищезгадані
14. Яка з наведених функцій не є основною для менеджменту знань?
- А) Збір даних
  - В) Поширення знань
  - С) Зберігання знань
  - Д) Розподіл фінансів
  - Е) Використання знань
15. Який з цих аспектів є ключовим у процесі управління знаннями?
- А) Технології
  - В) Культура організації
  - С) Процеси
  - Д) Стратегія
  - Е) Усі вищезгадані
16. Яка з наведених практик допомагає в обміні знаннями в організації?
- А) Інтеграція з зовнішніми постачальниками
  - В) Проведення нарад
  - С) Створення внутрішніх соціальних мереж
  - Д) Розробка політик щодо управління знаннями
  - Е) Усі вищезгадані
17. Який із цих підходів сприяє створенню інновацій?
- А) Консервативний
  - В) Стратегічний
  - С) Експериментальний
  - Д) Традиційний
  - Е) Ніякий з наведених
18. Що є основним джерелом знань в організації?
- А) Досвід працівників
  - В) Бази даних
  - С) Зовнішні експерти
  - Д) Конкуренти
  - Е) Системи управління
19. Яка з наведених технологій допомагає в управлінні знаннями?

- A) Хмарні обчислення
- B) Соціальні мережі
- C) Інструменти для аналізу даних
- D) Платформи для електронного навчання
- E) Усі вищезгадані

20. Який з наступних методів використовують для оцінки потреб в знаннях?

- A) Анкетування
- B) Спостереження
- C) Інтерв'ю
- D) Фокус-групи
- E) Усі вищезгадані

21. Яка з наведених ролей є ключовою в управлінні знаннями?

- A) Менеджер з продажу
- B) Лідер команди
- C) Власник бізнесу
- D) Спеціаліст з інформаційних технологій
- E) Менеджер знань

22. Яка з наведених практик дозволяє зберігати неявні знання?

- A) Документування процесів
- B) Тренінги та семінари
- C) Менторство
- D) Вебінари
- E) Усі вищезгадані

23. Яка з наведених концепцій найбільше пов'язана з обміном знаннями?

- A) Теорія обмежень
- B) Теорія ігор
- C) Теорія соціальних мереж
- D) Система управління якістю
- E) Модель життєвого циклу продукту

24. Яка з цих дій є найбільш ефективною для підвищення рівня управління знаннями?

- A) Зниження витрат
- B) Залучення експертів
- C) Автоматизація процесів
- D) Покращення комунікації
- E) Впровадження нових технологій

25. Яка з цих характеристик є важливою для створення культури обміну знаннями?

- A) Секретність
- B) Конкуренція
- C) Співпраця
- D) Формалізація
- E) Ієрархія

## 9. Методи навчання

Під час викладання навчальної дисципліни «**Менеджмент знань в організації**» застосовуються наступні методи:

- словесні (лекції, бесіди);
- наочні, під час лекцій (інформаційних, аналітичних, проблемних) та практичних занять, в тому числі з використанням мультимедійного забезпечення та інших ТЗН;
- практичні, під час виконання практичних робіт, задач, вправ;
- інтерактивні методи навчання під час проведення опитування, аналізу практичних ситуацій, дискусії, мозкового штурму, ділових ігор, розгляду кейс-стаді;
- інноваційні, зокрема проєктно-дослідницький метод; інтегровані методи; заняття із використанням ІКТ. Застосовуються наступні інформаційно-комунікаційні технології та діджитал-інструменти: цифрові інструменти Google, програмне забезпечення для проведення опитувань Kahoot, програмні продукти від Microsoft, хмарний графічний сервіс Canva;
- методи дистанційного навчання за допомогою платформ: Moodle, Zoom.

## 10. Критерії та засоби оцінювання

Протягом семестру здобувач може отримати max. 60 балів, у тому числі: перший рубіжний контроль – 30 балів, другий рубіжний контроль – 30 балів; 40 балів виносяться на іспит. По поточному контролю здобувач може набрати бали за активність на лекційних та практичних заняттях, виявлення рівня підготовки здобувачів із зазначеної теми під час опитування, тестування, презентації індивідуальних завдань, вирішення практичних задач та кейсів.

При виставленні загальної оцінки за іспит враховуються результати навчальної роботи здобувача протягом семестру.

### Розподіл балів для поточного оцінювання за видами робіт

Види робіт	Розподіл балів у %	Загальна кількість балів за поточним оцінюванням	Розподіл за рубіжними контролями	
			I	II
Поточне опитування за темою	30%	18	8	10
Презентація індивідуального реферативного завдання	40%	24	14	10
Проходження тестів в Moodle	30%	18	8	10
Разом	100 %	60 балів	30 балів	30 балів

Критерії оцінки іспиту:

**оцінку «відмінно» (90-100 балів, А) заслуговує здобувач, який:**

- всебічно, систематично і глибоко володіє навчально-програмовим матеріалом;
- вміє самостійно виконувати завдання, передбачені програмою, використовує набуті знання і вміння у нестандартних ситуаціях;
- засвоїв основну і ознайомлений з додатковою літературою, яка рекомендована програмою;
- засвоїв взаємозв'язок основних понять дисципліни та усвідомлює їх значення для професії, яку він набуває;
- вільно висловлює власні думки, самостійно оцінює різноманітні життєві явища і факти, виявляючи особистісну позицію;
- самостійно визначає окремі цілі власної навчальної діяльності, виявив творчі здібності і використовує їх при вивченні навчально-програмового матеріалу, проявив нахил до наукової роботи.

**оцінку «добре» (82-89 балів, В) – заслуговує здобувач, який:**

- повністю опанував і вільно (самостійно) володіє навчально-програмовим матеріалом, в тому числі застосовує його на практиці, має системні знання в достатньому обсязі відповідно до навчально-програмового матеріалу, аргументовано використовує їх у різних ситуаціях;
- має здатність до самостійного пошуку інформації, а також до аналізу, постановки і розв'язування проблем професійного спрямування;
- під час відповіді допустив деякі неточності, які самостійно виправляє, добирає переконливі аргументи на підтвердження вивченого матеріалу;

**оцінку «добре» (74-81 бал, С) заслуговує здобувач, який:**

- в загальному роботу виконав, але відповідає на екзамені з певною кількістю помилок;
- вміє порівнювати, узагальнювати, систематизувати інформацію під керівництвом викладача, в цілому самостійно застосовувати на практиці, контролювати власну діяльність;
- опанував навчально-програмовий матеріал, успішно виконав завдання, передбачені програмою, засвоїв основну літературу, яка рекомендована програмою;

**оцінку «задовільно» (64-73 бали, D) – заслуговує здобувач, який:**

- знає основний навчально-програмовий матеріал в обсязі, необхідному для подальшого навчання і використання його у майбутній професії;
- виконує завдання, але при рішенні допускає значну кількість помилок;
- ознайомлений з основною літературою, яка рекомендована програмою;
- допускає на заняттях чи екзамені помилки при виконанні завдань, але під керівництвом викладача знаходить шляхи їх усунення.

**оцінку «задовільно» (60-63 бали, E) – заслуговує здобувач, який:**

- володіє основним навчально-програмовим матеріалом в обсязі, необхідному для подальшого навчання і використання його у майбутній професії,

а виконання завдань задовольняє мінімальні критерії. Знання мають репродуктивний характер.

**оцінка «незадовільно» (35-59 балів, FX) – виставляється здобувачу, який:**

- виявив суттєві прогалини в знаннях основного програмового матеріалу, допустив принципові помилки у виконанні передбачених програмою завдань.

**оцінку «незадовільно» (35 балів, F) – виставляється здобувачу, який:**

- володіє навчальним матеріалом тільки на рівні елементарного розпізнавання і відтворення окремих фактів або не володіє зовсім;

- допускає грубі помилки при виконанні завдань, передбачених програмою;

- не може продовжувати навчання і не готовий до професійної діяльності після закінчення університету без повторного вивчення даної дисципліни.

### Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90-100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

### 11.Рекомендовані джерела інформації:

#### Основні:

1. Armando Malheiro Handbook of Research on Knowledge Management for Contemporary Business. IGI Global; 1 edition (May 25, 2018). 438 p.
2. A.Anosova, O. Horpynchenko, O.a Bulavina, T. Valentieva, H.Shevchuk The use of active learning methods for lifelong education. Journal for Educators, Teachers and Trainers JETT, Vol. 13(3); ISSN: 1989-9572 P.260-271 <https://jett.labosfor.com/index.php/jett/article/view/1014?fbclid=IwAR2GG0gy5f-Vn6Zvd3h3FhQY8ybg7ugtxRdAx3951OV6aagpEqy6okohg70>
3. D.De Borba and M. S. Chaves, An Integrative Analysis of Knowledge Management Implementation Frameworks: A Proposed Research Agenda, Revista Alcance,28(2),258–277, (2021)
4. Dei, D.-G. J., & van der Walt, T. B. (2020). Knowledge management practices in universities: The role of communities of practice. *Social Sciences & Humanities Open*, 2(1), 100025. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2020.100025>

5. А.О.Левченко, О.В. Горпинченко Сучасна модель командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами. Збірник наукових праць «Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки». 2022. Вип. 8(41). С. 253-257.
6. Бабець І.Г., Полякова Ю.В., Мокій О.А. Міжнародний менеджмент інноваційної діяльності: підручник / [Ю.В. Полякова, О.А. Мокій та ін.] / за заг. ред. І.Г. Бабець, А.І. Мокія. – Запоріжжя: Кругозір, 2016 – 496 с
7. Горпинченко О.В. Вплив професійного розвитку на якість людського капіталу в контексті становлення інноваційної моделі національної економіки. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2018. Вип. 33. С. 102-110.
8. Горпинченко О.В. SWOT-аналіз процесу трансформації професійного розвитку працівників в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6913>
9. Горпинченко, О.В., Особливості менеджменту ІТ-продуктів та послуг господарюючих суб'єктів в контексті розвитку економіки знань: сучасні виклики та можливості / О.В., Горпинченко Д.А.Андрощук - Вип. 11 (44). – Кропивницький: ЦНТУ, 2024. - (Препринт. Центральноукраїнський науковий вісник ; ISSN 2663-1644 (on-line).
10. Oksana Krupa, Volodymyr Krupa, Iryna Dydiv, Olha Horpynchenko, Snizhana Kovalenko. Economic Consequences of the Impact of War on Labor Resources and Tourism in Terms of Ensuring Economic Security. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL.22 No.7, July 2022 P.117-122 [http://ijcsns.org/07\\_book/202207/20220715.pdf](http://ijcsns.org/07_book/202207/20220715.pdf)
11. Kavalić M. et al. Influencing Factors on Knowledge Management for Organizational Sustainability. *Sustainability*. 2021. Т. 13. №. 3. P. 1497. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/3/1497/pdf>
12. Manesh M. F. et al. Knowledge management in the fourth industrial revolution: Mapping the literature and scoping future avenues. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2020. Т. 68. №. 1. P. 289-300. URL: [https://eprints.lincoln.ac.uk/id/eprint/39382/1/IEEE\\_Industry4.pdf](https://eprints.lincoln.ac.uk/id/eprint/39382/1/IEEE_Industry4.pdf)
13. N. J. Perdana, A. Suzianti, and E. Muslim, Measurement of knowledge management performance of EPC project based on knowledge resources, knowledge processes and knowledge factors, in *The 2018 Conference on Information Technology, Engineering, Science, and its Application*, 2018, pp. 113–127.
14. Приймак В.М. Управління знаннями; підручник. Київ, 2019. 240 с
15. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 360 с.
16. Соціально-економічні механізми управління розвитком людських ресурсів в умовах цифровізації та інноватизації: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. О.М. Левченка. Кропивницький: Ексклюзив-Систем, 2021.
17. T. Gao, Y. Chai, and Y. Liu, A review of knowledge management about theoretical conception and designing approaches, *International Journal of Crowd Science*, 2(1), 42–51, (2018).

18. Raudeliūnienė J., Davidavičienė V., Jakubavičius A. Knowledge management process model. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2018. Т. 5. №. 3. Р. 542-554.
19. Riswanto and D. I. Sensuse. Knowledge management systems development and implementation: A systematic literature review, in *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 704(1), (2021).
20. Viunyk, O., Yatsun, V., Horpynchenko, O. (2024). Planning to improve the efficiency of open systems commercial relations to ensure uninterrupted sustainable development: Regional legal aspect. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 19, No. 3, pp. 1089-1097. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.190327> <https://www.iieta.org/journals/ijstdp/paper/10.18280/ijstdp.190327>

#### Додаткові:

1. Асул А. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. *Економіка України*. 2018. № 11. с. 29-37.
2. Горпинченко О.В. Вища освіта як чинник безперервного професійного розвитку працівників. Розвиток інноваційно-інтегрованих структур у вимірі формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 21-22 бер. 2018 р. Кропивницький : «Ексклюзив-Систем», 2018. С. 271-274.
3. Горпинченко О.В. Значення професійного розвитку працівників в Україні на сучасному етапі розвитку інноваційної моделі економіки. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2018 р. Кропивницький : «Ексклюзив-Систем», 2018. С. 279-281.
4. Doroshuk G. A., Gratsiotova G.A. Proactive Change Management: Approaches and Tools. *Економічний журнал*. 2018. № 2 (4). 30-39 с.
5. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Випуск 1 (95). С. 113-125. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1345>
6. Єлісеєва О.К., Третьяк О.О., Узунов В.В. Методи та моделі в управлінні персоналом: Монографія під ред. д.е.н., проф. В.М. Узунова, к.т.н. О.К. Єлісеєвої. Дніпропетровськ: «ІМА-прес», 2017. 188 с.
7. Криклій А.С. Фінансування професійного навчання персоналу. *Фінанси України*. 2020. №6. С. 113-118
8. Levchenko A., Kuzmenko H., Horpynchenko O. The economic benefits of lifelong learning in terms of innovative model of economy: comparative analysis. *Central European Conference in Finance and Economics (CEFE 2018)*. Technical University of Košice, 2018. P. 548-556.
9. Левченко А.О., Горпинченко О.В. Трансформації системи професійного розвитку у глобальному вимірі. Сучасні проблеми економіки : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., 16 жовт. 2018 р. К. : НАУ, 2018. С.173-174.

**Інформаційні ресурси:**

1. Електронні новини Центру Креативного Управління (Center for Creative Leadership). URL: <http://www.ccl.org/>.
2. Інтернет-портал для управлінців Management.com.ua. URL: <http://www.management.com.ua>.
3. Інформаційний бізнес портал «Про бізнес». URL: <http://obiznese.com/>. 3. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Урядовий портал Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua>.
5. Бази даних ACADEMIC SEARCH COMPLETE на платформі EBSCO. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. URL: <http://search.ebscohost.com/>.
6. EndNote - Clarivate Analytics. URL: <https://access.clarivate.com>.
7. Web of Science. URL: <http://login.webofknowledge.com>.
8. Web of Science ResearcherID. Publons. URL: <http://researcherid.com>.