

## ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Тематичний план дисципліни “Управління знаннями персоналу” .....	5
Методичні рекомендації для самостійного вивчення тем.....	6
Питання для самоконтролю .....	24
Критерії оцінювання знань студента .....	30
Список літератури.....	32

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*  
Редактор *С. М. Толкачова*  
Комп'ютерне верстання *А. П. Нечипорук*

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ  
з дисципліни  
“УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ПЕРСОНАЛУ”  
(для магістрів)**

Зам. № ВКЦ-4930

Формат 60×84/<sub>16</sub>. Папір офсетний.  
Друк ротативний трафаретний. Ум. др. арк. 2,27. Обл.-вид. арк. 1,76.  
Наклад 50 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»  
03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008*

Надруковано в друкарні ДП «Видавничий дім «Персонал»

Київ  
ДП «Видавничий дім «Персонал»  
2012

Підготовлено професором кафедри управління персоналом та медичного менеджменту *В. М. Колпаковим*

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом та медичного менеджменту (протокол № 6 від 17.02.10)

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом*

**Колпаков В. М.** Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Управління знаннями персоналу” (для магістрів). – К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2012. – 36 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни “Управління знаннями персоналу”, методичні вказівки до виконання самостійної роботи, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2012  
© ДП «Видавничий дім «Персонал», 2012

61. *Трубецкой С. Н.* Сочинения. – М., 1994.
62. *Свечин А.* Постигение военного искусства. – М., 1999.
63. *Селевко Г. К.* Современные образовательные технологии. – М.: Народ. образование, 1998.
64. *Ситников А. П.* Акмеологический тренинг. – М.: ТШБ, 1996.
65. *Социальные технологии государственного управления.* – М.: Н. Новгород, 1995.
66. *Спивак В. А.* Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000.
67. *Спивак В. А.* Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001.
68. *Стратегія реформування освіти в Україні: Рек. з освітньої політики.* – К.: К.І.С., 2003.
69. *Словарь терминов по информатике на русском и английском языках /* Под ред. А. И. Михайлова. – М.: Наука, 1971.
70. *Сурмін Ю. П.* Аналітична діяльність. – К., 2002.
71. *Рибкало В. А., Кальниш Ю. Г.* Практикум з політичної аналітики в державному управлінні: Навч.-метод. посіб. – К.: Вид-во НАДУ, 2005.
72. *Уотермен Д.* Руководство по экспертным системам: Пер. с англ. – М.: Мир, 1989.
73. *Управление персоналом: Энциклопед. сл. /* Под. ред. А. Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1998.
74. *Федоров А. О.* Аналітичні інформаційні системи. – Чернівці, 2005.
75. *Хайек Ф. А.* Дорога к рабству // Новый мир. – 1991. – № 7, 8.
76. *Хакен Г.* Синергетика: Пер. с англ. – М.: Мир, 1986.
77. *Харро фон Зенгер.* Стратегемы. – М.: Прогресс, 1996.
78. *Шарден де Пьер Тейяр.* Феномен человека. – М.: Наука, 1987.
79. *Шейнов В. П.* Скрытое управление человеком (Психология манипулирования). – М.: ООО “Изд-во АСТ”, 2002.
80. *Шиллер Г.* Манипуляторы сознанием. – М.: Мысль, 1980.
81. *Щедровицкий Г. П.* Избранные труды. – М., 1995.
82. *Щедровицкий Г. П.* Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология: Курс лекций. – М., 2000.
83. *Щедровицкий Г. П.* Философия, наука, методология. – М., 1997.
84. *Щёкин Г. В.* Социальная теория и кадровая политика. – К.: МАУП, 2000.
85. *Юнг К. Г.* Об архетипах коллективного бессознательного // Вопросы философии. – 1988, – № 1.
86. *Юзвизин И. И.* Информациология. – М.: Радио и связь, 1996.
87. *Яковлев И. Г.* Информационно-аналитические технологии и политическое консультирование // Полис. – 1998. – № 3.

36. *Зенгер фон Х.* Стратегемы. — М.: Прогресс, 2004. — Т. 1, 2.
37. *Зеновьев А. А.* Восхождение от абстрактного к конкретному. — М.:РАН, 2002.
38. *Иванов В. Н.* Социальные технологии в современном мире. — М.: Славянский диалог, 1996.
39. *Кандыба В. М.* Основы гипнологии: В 3 т. — СПб.: Лань, 1999.
40. *Кант И.* Трактаты и письма. — М., 1980.
41. *Кара-Мурза С. Г.* Манипуляция сознанием. — М.: Алгоритм, 2000.
42. *Кара-Мурза С. Г.* Потерянный разум. — М.: Эксмо; Алгоритм, 2007.
43. *Карлоф Б., Седерберг С.* Вызов лидеров. — М.: Дело, 1996.
44. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991.
45. *Климов Е. А.* Психология профессионального самоопределения. — Ростов н/Д.: Феникс, 1996 г.
46. *Колпаков В. М., Дмитренко Г. А.* Стратегический кадровый менеджмент. — МАУП, 2005.
47. *Колпаков В. М.* Методы управления: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2003.
48. *Курносков Ю. В., Коноптов П. Ю.* Аналитика. Методология, технология и организация информационно-аналитической работы. — М.: Русаки, 2004.
49. *Леонтьев А. Н.* Деятельность. Сознание. Личность. — М.: Наука, 1977.
50. *Людвиг фон Мизес.* Бюрократия. “Запланированный хаос”. Антикапиталистическая ментальность — М.: Дело, 1993.
51. *Современные персонал-технологии.* — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2001.
52. *Мариничева М. К.* Управление знаниями на 100%. — М.: Альпи-на-Бизнес, 2008.
53. *Мильнер Б. З.* Теория организации. — М.: Инфра-М., 1999.
54. *Моисеев Н. Н.* Алгоритмы развития. — М.: Наука, 1986.
55. *Моисеев Н. Н.* Теория организации и практика перестройки // Знание-сила. — 1988. — № 1.
56. *Московичи С.* Век толп. Исторический трактат по психологии масс. — М.: Центр психологи и психотерапии, 1998.
57. *Практичні елементи інформаційно-аналітичної роботи:* Метод. рек. — К.: Вид-во НАДУ, 2007.
58. *Рефлексивное управление:* Тез. междунар. симпоз., 17–19 октября 2000 г., Москва / Под ред. А. В. Брушлинского и В. Е. Лепского — М.: Изд-во Ин-та психологии РАН, 2000.
59. *Рефлексивные процессы и управление:* Тез. междунар. симпоз., 8–10 октября 2001 г., Москва / Под ред. А. В. Брушлинского и В. Е. Лепского — М.: Изд-во Институт психологии РАН, 2001.
60. *Теорія і практика політичного аналізу:* Навч. посіб. — К.: Міленіум, 2003.

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Самостійна робота студентів — один з основних засобів оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від аудиторних навчальних занять.

Основною метою самостійної роботи є закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторної роботи знань, вмінь та навичок, а також самостійне вивчення та засвоєння нового матеріалу під керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі.

Питання, що виникають у студентів стосовно виконання запланованих завдань, вирішуються на консультаціях, які проводяться згідно з графіками, затвердженими кафедрою.

Самостійна робота студентів над навчальною дисципліною “Управління знаннями персоналу” для всіх економічних спеціальностей передбачає такі форми:

- підготовку до семінарських (практичних) занять;
- підготовку до виконання модульних (контрольних) завдань;
- виконання домашніх (розрахункових) завдань;
- написання реферату (есе) за заданою тематикою;
- пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою;
- аналітичний (критичний) огляд наукових публікацій;
- формування аналітичних звітів (із побудовою діаграм, графіків, таблиць тощо) за заданою тематикою.

**Мета** самостійної роботи студентів — сприяння засвоєнню в повному обсязі навчальної програми дисципліни “Управління знаннями персоналу” та формування самостійності як важливої освітньої та професійної якості, сутність якої полягає у систематизації, плануванні та контролі діяльності.

**Завдання** самостійної роботи студентів — засвоєння певних знань, умінь, навичок, закріплення та систематизація здобутих знань, їх застосування при виконанні практичних завдань та творчих робіт, а також виявлення прогалів у системі знань із предмета “Управління знаннями персоналу”.

Зміст самостійної роботи студента з дисципліни “Управління знаннями персоналу” визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями викладача.

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення навчальної дис-

ципліни, підручниками, навчальними та методичними посібниками, методичними матеріалами для самостійної роботи студентів, конспектом лекцій, періодичними виданнями тощо.

Самостійна робота студентів організується з дотриманням низки вимог:

- надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи;
- забезпечення можливості творчого підходу у виконанні роботи, не обмежуючи освітній процес виконанням стандартних завдань;
- підтримка у процесі виконання самостійної роботи постійного взаємозв'язку між викладачем та студентами.

Студентів, які розпочинають вивчати дисципліну “Управління знаннями персоналу”, мають інформувати викладачі щодо організації самостійної роботи, її форм та видів, термінів виконання, форм контролю та звітності, кількості балів за виконання завдань.

Перелік завдань для самостійної роботи, форми її організації та звітності, термін виконання та кількість отриманих балів за виконання завдання визначають викладачі кафедри при розробці робочої навчальної програми дисципліни.

Організація і контроль процесу та змісту самостійної роботи, її результатів здійснюються викладачами кафедри.

Оцінки (бали), одержані студентами за виконання різних видів самостійної роботи, фіксують викладачі і доводять до відома студентів.

Усі завдання самостійної роботи студентів поділяються на обов'язкові та вибіркові, виконуються у встановлені терміни, з відповідною максимальною оцінкою та передбачають певні форми звітності щодо їх виконання. Обов'язкові завдання виконуються кожним без винятку студентом у процесі вивчення дисципліни, вибіркові завдання є альтернативними.

13. *Анисимов О. С.* Основы методологии: В 2 т. — М.: ДАМ и А, 1994 г.
14. *Анисимов О. С.* Педагогическая акмеология: общая и управленческая. — Минск: УП “Техпринт”, 2002.
15. *Анисимов О. С.* Стратегии и стратегическое мышление (акмеологическая версия). — М.: Агро-Вестник, 1999.
16. *Атаманчук Г. В.* Теория государственного управления: Курс лекций. — М.: Юрид. лит., 1997.
17. *Атаманчук Г. В.* Управление: всегда есть варианты. — М.: РАГС, 1999.
18. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 1999.
19. *Армстронг Майкл.* Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002.
20. *Афанасьев В. Г.* Мир живого: системность, эволюция и управление. — М.: Полит. лит., 1986.
21. *Белошанка В. А., Загорий Г. В.* Стратегическое управление: принципы и международная практика. — К.: Абсолют-В, 1998.
22. *Богданов А. А.* Тектология: (Всеобщая организационная наука): В 2 кн. — СПб.: Экономика, 1989.
23. *Большой энциклопедический словарь:* В 2 т. — М.: Советская энциклопедия, 1991.
24. *Власюк О. С.* Аналітична оцінка. — К., 1995.
25. *Вступ до політичної аналітики.* — К.: Вид-во НАДУ, 2006.
26. *Глобальные проблемы и общечеловеческие ценности:* Пер.с англ. — М.: Прогресс, 1990.
27. *Глобальные трансформации и стратегии развития / О. Г. Белоус, Д. Г. Лукьяненко и др.* — К.: Ориане, 2000.
28. *Громыко Ю. В.* Метапредмет “Знание”. — М.: Пушкинский ин-т, 2001.
29. *Громыко Ю. В.* Социокультурное разнообразие как оселок деятельности // Кентавр. — 2004. — № 33.
30. *Громыко Ю. В.* Введение в теорию мышления и деятельности. — М.: Пушкинский ин-т, 2005.
31. *Громыко Ю. В.* Введение в методологию. — М.: Пушкинский ин-т, 2005.
32. *Громыко Ю. В.* Организационно-деятельностные игры и развитие образования (Технология прорыва в будущее). — М.: Независимый методологический ун-т, 1992.
33. *Губин В., Некрасова Е.* Философская антропология. — СПб.: Университет. кн., 2000.
34. *Диалектика процесса познания:* В 3 кн. — М.: Изд-во МГУ, 1985.
35. *Доценко Е. Л.* Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. — М.: “ЧеРо”Ю, Изд-во МГУ, 2000.

80	B	Дуже добре — вище середнього рівня з кількома помилками	4 (добре)
65–75	C	Добре — в загальному правильна робота з певною кількістю значних помилок	
60	D	Задовільно — непогано, але зі значною кількістю недоліків	3 (задовільно)
50–55	E	Достатньо — виконання задовольняє мінімальні критерії	
20–45	FX	Незадовільно — серйозне доопрацювання з можливістю повторного складання	2 (незадовільно)
0–15	F	Незадовільно — обов'язкове повторне вивчення дисципліни	

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

#### Основна

1. Гапоненко А. Л., Орлова Т. М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. — М.: Эксмо, 2008.
2. Древесников В. А. Управление знаниями организации. — М.: КНО-РУС, 2008.
3. Колтаков В. М. Теория и практика принятия решений. — К.: МАУП, 2004.
4. Колтаков В. М. Управление знаниями (рукопись). — К., 2010.
5. Румизен М. К. Управление знаниями. — М.: АСТ, 2004.
6. Україна у вимірі економіки знань. — К.: ОСНОВА, 2006.
7. Харрингтон Дж., Воул Ф. Совершенство управления организациями. — М.: Стандарты и качество, 2008.

#### Додаткова

8. Абдеев Р. Ф. Философия информационной цивилизации. — М.: Наука, 1994.
9. Аверьянов А. Н. Системное познание мира. — М.: Политиздат, 1985.
10. Акмеология. — М.: РАГС, 2002.
11. Акофф Р. А., Эмори Ф. О целеустремленных системах. — М.: Сов.радио, 1974.
12. Анисимов О. С. Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования. — М., 1991.

### ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН дисципліни “УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ПЕРСОНАЛУ”

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
1	<b>Змістовий модуль I. Теоретико-методологічні основи управління знаннями</b> Теоретичні основи управління в організації. Понятійна система
2	Методолого-технологічні основи управління знаннями
3	Знання в системі управління діяльністю персоналу
4	Види знань, які використовуються в навчальному закладі.
5	Формалізація знань Людина як суб'єкт і об'єкт знань
6	<b>Змістовий модуль II. Практична діяльність персоналу організації в системах управління знаннями</b> Закони, що визначають особливості діяльності при формуванні знань
7	Управлінець у системі управління знаннями
8	Інформаційно-аналітична діяльність у системах управління знаннями
9	Методи і технології інформаційно-аналітичної діяльності в організації
10	<b>Змістовий модуль III. Основи розробки і впровадження систем управління знаннями в організації</b> Система управління знаннями на підприємстві
11	Програмні засоби в системі управління знаннями (СУЗІ) в організації
12	Розробка і впровадження системи управління знаннями в організації
13	Економіка управління знаннями в організації
14	Підготовка персоналу до управління знаннями в організації



## МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ТЕМ

### Змістовий модуль І. Теоретико-методологічні основи управління знаннями

#### Тема 1. Теоретичні основи управління в організації. Понятійна система

Поняття “робота”, “діяльність”. Закони, закономірності, принципи, методи управління знаннями в організації.

Методологічне забезпечення управління. Натуралістичний і системодіяльний підходи в управлінні організаціями і знаннями персоналу.

Діяльність як дія і рефлексія дії. Роль і місце рефлексії в управлінні знаннями. Функції рефлексії в управлінні знаннями.

Епістемологія як наука про знання. Знання як результат мислення. Знання, думка, інформація і незнання.

Природа знань. Відмінність знань від думок та інформації. Знання про незнання.

Процес породження (генезис) теоретичних уявлень про знання. Здатність породжувати і користуватися знаннями. Ситуація багатьох знань про один предмет.

При вивченні теми звернути увагу на особливості методологічного сервісу в системі управління знаннями, на коректність поняття “управління знаннями”.

#### Теми рефератів

1. Закони, закономірності, принципи, методи управління знаннями в організації.

2. Натуралістичний та системодіяльний підходи в управлінні організаціями і знаннями персоналу.

3. Епістемологія як наука про знання. Зв'язок знання з мисленням і наявністю позиції (форми особистої організації).

#### Контрольні питання і навчальні завдання

1. Що ми розуміємо під знаннями? Охарактеризуйте закони, закономірності, принципи, методи управління знаннями в організації.

2. У чому полягає зміст і мета дисципліни “Епістемологія”?

• вказує на високі знання всієї програми навчальної дисципліни, з використанням різноманітних методів наукового аналізу тощо;

• свідчить про знання назв і змісту передбачених програмою документів (для найважливіших — необхідно знати рік їх прийняття);

**10 балів** — відповідь студента має недоліки:

• є неповною, не містить усіх необхідних відомостей з теми питання;

• є не зовсім правильною у розкритті змісту понять, категорій, закономірностей, назв та змісту нормативно-правових актів тощо;

• не є аргументованою: не містить посилань на нормативно-правові акти (у разі необхідності), інші джерела, аналізу відповідних теорій, концепцій, наукових течій тощо свідчить про наявність прогалин у знаннях студента;

**5 балів** — студент не повністю відповів на поставлене питання, не розкривав сутності питання, що свідчить про відсутність знань у студента або їх безсистемність та поверховість, невміння чітко сформулювати думку та викласти її.

**0 балів** — як і для 1 балу результат іспиту (заліку) складається з суми балів, одержаних за всі питання. В разі, коли відповіді студента оцінені менше ніж 20 балів, іспит (залік) вважається нескладеним.

Загальне підсумкове оцінювання знань студентів здійснюється з урахуванням результатів оцінювання поточної роботи в семестрі (в діапазоні від 1 до 40 балів) та результатів заліку (не менше 20 і не більше 40 балів) за 100-бальною системою.

Загальне підсумкове оцінювання здійснюється і шляхом автоматичного складання отриманих студентом балів.

Таблиця відповідності шкали оцінювання з національною системою оцінювання в Україні

Оцінка за бальною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за національною шкалою
85–100	A	Відмінно — відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	5 (відмінно)

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТА

Контроль знань з дисципліни “Управління знаннями персоналу” складається з двох блоків планових заходів:

- 1) поточного контролю знань студентів;
- 2) підсумкового контролю знань студентів.

### Порядок оцінювання знань студентів за результатами вивчення дисципліни

Форма оцінювання знань	Кількість балів	Результат
Оцінювання поточної роботи за семестр, в т. ч.: <ul style="list-style-type: none"><li>• виконання обов'язкових завдань;</li><li>• систематичність та активність роботи протягом семестру;</li><li>• виконання завдань для самостійного опрацювання;</li><li>• проходження модульного контролю знань;</li></ul> Ініціатива студента та творчий підхід у виконанні робіт, додаткова участь в освітньо-науковій роботі кафедри; <ul style="list-style-type: none"><li>• оцінювання заліку (іспиту)</li></ul>	1 до 40 балів в т. ч.: до 20 балів, з них: до 10 балів до 10 балів до 15 балів до 15 балів (додаткові мотивуючі бали) від 1 до 60 балів	допуск до заліку (іспиту) залік(іспиту) автоматичний  проходження підсумкового контролю знань з дисципліни та одержання заліку (іспиту)

Загальна підсумкова оцінка (в балах) складається з суми балів за результатами поточного контролю знань та за виконання завдань, що вносяться на іспит (залік). На заліку (іспиті) студент повинен набрати не менше 20 балів.

Підсумковий контроль знань за дисципліною проводиться у формі іспиту (заліку) за білетами, кожен з яких передбачає 3 питання (на іспит) та 2 питання на залік.

Відповідь на кожне питання білета оцінюється окремо з диференціацією в 20, 10, 5 і 0 балів.

Відповідь на кожне з питань білета оцінюється в:

**20 балів** – відповідь студента :

- є повною, правильною та обґрунтованою;

3. Охарактеризуйте відмінність знань від думок та інформації. Знання про незнання.

4. Охарактеризуйте натуралістичний і системодіяльний підходи в управлінні організаціями і знаннями персоналу.

*Література:* основна [6; 7];  
додаткова [8; 28; 48; 68; 76]

### Тема 2. Методолого-технологічні основи управління знаннями

Поняття “проблеми” і “завдання”. Проблеми і завдання, форми організації мислення і діяльності. Онтологічна схема вирішення завдань і проблем.

Епістемологічна техніка і плекання здібностей персоналу. Культура як система норм. Знання як основа культури. Здатність людини творити і використовувати знання.

Проблеми практичної епістемології. Сучасне положення епістемології і гносеології в системі знань. Недоліки існуючої методології науки. Трансцендентне (вихід за межі досвіду) наближення науки до релігії і філософії.

Відрив наукових знань від дійсності.

При вивченні теми звернути увагу на проблеми практичної епістемології. Сучасний стан епістемології і гносеології в системі знань.

### Теми рефератів

1. Проблеми та завдання форм організації мислення і діяльності.
2. Вчення про інтерперсональність І.Фіхте. Правила для управління розумом Р. Декарта. Знання як надособистісна реальність, надпозицій, акт свободи.
3. Проблеми практичної епістемології.

### Контрольні питання і навчальні завдання

1. Сутність поняття “проблема” і “завдання”. Яка між ними відмінність?
2. Як ви розумієте вислів: “Знання не предмет, ними не можна торгувати” (за Сократом)?
3. Який існує зв'язок між знаннями та істиною; між думкою та позірністю, неправдою?
4. Як на практиці відбувається заміна гносеології (вивчає процеси пізнання, об'єкт-суб'єктні відносини в науці, аналізує адекватність

знань до реальних явищ або вивчає проблеми істинності знань) епістемологією (досліджує структуру знань) і виникнення “епістемологічного анархізму”? До чого це приводить?

*Література:* основна [1–7];  
додаткова [28; 46–48; 68; 76]

### **Тема 3. Знання в системі управління діяльністю персоналу**

Понятійна система управління знаннями. Джерела розвитку управління знаннями. Науки, які вивчають знання. Теорія і практика управління знаннями в світлі різних концепцій.

Знання: поняття і загальна класифікація. Визначення управління знаннями. Визначення знань. Неявні та явні знання. Визначення управління знаннями.

Інформація та знання. Завдання управління знаннями: генерація знань (індивідуальне або організаційне навчання); формалізація знань (розробка принципів, правил і процедур); збереження знань (визначення відповідного типу носіїв для збереження, які допускають розподіл знань); дифузія знань (розподіл знань у межах організації); координація і контроль знань (забезпечення використання знань).

Цикл управління знаннями. Типологія способів вимірювання інтелектуального капіталу. База знань як сховище знань (даних і емпіричних правил, вироблених на етапах придбання і копіїзації знань у процесі створення додатків до експертних систем).

Капітал знань (інтелектуальний матеріал, знання, інформація, інтелектуальна власність і досвід, які можуть служити засобами створення багатства).

Карті знань (відображення знань, інформаційні карти). Організація, що “навчається”.

Метод розуміння текстів: загальна характеристика можливостей. Антична установка (граничний варіант подолання індивідуальної і соціальної залежності пізнавального процесу).

При вивченні теми звернути увагу на метод розуміння текстів його роль і місце в системі управління знаннями.

#### **Теми рефератів**

1. Теорія і практика управління знаннями в світлі різних концепцій.
2. Завдання управління знаннями в організації. Організація, яка “навчається”.

74. Розробка та впровадження системи управління знаннями в навчальному закладі.
75. Методологія в системі управління знаннями. Методологічні основи розробки системи управління знаннями.
76. Концептуальні основи системи управління знаннями. Стратегічний механізм управління знаннями.
77. Особливості проектування системи стратегічного управління знаннями. Інформація та знання підприємства як нематеріальний продукт. Проектування операційної діяльності щодо створення інформації і знання.
78. Зв'язок стратегії управління знаннями зі стратегіями управління персоналом, якістю продукту, ефективного використання ресурсів, стратегіями маркетингу.
79. Етапи побудови системи управління знаннями.
80. Від індустриальної економіки до економіки знань. Парадигми управління в XX і XXI столітті.
81. Роль і місце управління знаннями в концепціях ринкового управління економічно розвинених держав.
82. Управління знаннями як фундамент створення “електронного уряду”.
83. Сутність і основні ризики економіки знань. Інституційні механізми економіки знань. Інформаційна економіка як нова парадигма економіки знань.
84. Нова інформаційна економіка. Управління знаннями як основна парадигма менеджменту в умовах глобальної конкуренції технологічних досягнень цифрового століття.
85. Труднощі виходу на ринок знань. Збільшення економічного потенціалу при використанні знань.
86. Знання як стратегічний ресурс — результат еволюційного процесу росту зрілості компанії.
87. Підготовка персоналу до управління знаннями в навчальному закладі.
88. Евристична суть аналітики. Розуміння та узагальнення в навчальних майбутніх фахівців.
89. Потреба укомплектування вузу (факультету) кваліфікованими викладачами дисциплін аналітичного комплексу.
90. Розвиток фахівців із системи знань як об'єкт управління. Розвиток мислення, особистості, здібностей.



58. Інформаційна аналітика як комплексна діяльність (ґрунтується на природному інтелекті, комп'ютерних технологіях оперування інформаційними масивами, методах математичного моделювання процесів тощо).
59. Огляд методів інформаційно-аналітичної діяльності.
60. Загальнотеоретичні методи: аналіз і синтез, абстрагування і узагальнення, індукція і дедукція, аналогія і порівняння тощо.
61. Система емпіричних методів: формуючий експеримент, анкетування, включене (активне) спостереження, метод інтерв'ю, співбесіда, контент-аналіз, біографічний аналіз, психодіагностика, тестування тощо. Інтуїтивно-евристичні методи.
62. Системний і структурний аналіз стану управління системи. Семіфокусний системний аналіз.
63. Система управління знаннями в навчальному закладі
64. Політика і стратегія управління знаннями на підприємстві. Завдання створення й використання знань. Функції управління знаннями на підприємстві.
65. Технології виробництва знань. Прискорене просування на ринок нових продуктів шляхом впровадження методів управління знаннями.
66. Неявні знання (збережені в пам'яті окремих людей у формі відчуттів, переконань, поглядів і ноу-хау).
67. Документування, архівування і кодування явних знань. Носії явних знань: плани, ділові документи, настанови, інструкції, моделі процесів тощо.
68. Програмні засоби в системі управління знаннями (СУЗ) у навчальному закладі.
69. Методи і прийоми установки програмного забезпечення управління знаннями.
70. Недоліки при впровадженні технологій управління знаннями.
71. Оптимізація процесу впровадження системи управління знаннями. Етапи процедури оптимального впровадження технологій управління.
72. Особливості програмного забезпечення систем, орієнтованих на використання Інтернет.
73. Засоби автоматизації документообігу. Системи управління базами даних. Засоби оперативної передачі повідомлень. Засоби дистанційного навчання.

3. Капітал знань. Цикл управління знаннями.
4. Метод розуміння текстів.

#### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Охарактеризуйте знання в системі управління діяльністю персоналу.
2. Охарактеризуйте класифікацію знань.
3. Розкрийте суть понять: “капітал знань”, “цикл управління знаннями”, “онтологія”, “інтелектуальні активи”, “організація”, яка “навчається”, “база знань”.

*Література:* основна [1–7];  
додаткова [10; 28; 37; 46–48; 68; 76]

#### **Тема 4. Види знань, які використовуються в навчальному закладі. Формалізація знань**

Знання явні і неявні. Теоретичні і практичні знання. Абстрактні і конкретні знання.

Когнітивні знання. Психологічні і соціально психологічні знання. Значення соціально-психологічних знань на підприємстві.

Особистісні знання. Особа та її неявні знання. Експерт, аналітик, когнітолог, штучний інтелект у системі формування особистісних знань. Способи здобуття особистісних знань. Соціальна психологія в системі особистих знань.

Формалізація знань. Фрагментарні знання як уявлення ментальних моделей, уривчастих відомостей. Мова опису інформації і знань. Система моделей як форма представлення знань. Формалізація знань за допомогою художніх засобів. Ігрова складова в управлінні знаннями.

Управління формалізацією знань (виконання певних правил, принципів, процедур, наприклад, щодо створення внутрішньофірмових стандартів, інформаційних баз даних, робочих інструкцій, моделей бізнес-процесів тощо).

При вивченні теми звернути увагу на особливості когнітивних, особистих знань, можливості їх формалізації.

#### **Теми рефератів**

1. Види знань.
2. Формалізація знань.

3. Особливості когнітивних, особистих знань.
4. Соціально-економічні закони, механізми їх дії в системі управління знаннями. Механізми впливу законів на процес формування знань, необхідність обліку їх вимог у діяльності.

#### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Охарактеризуйте види знань.
2. Охарактеризуйте мови опису інформації і знань.
3. Охарактеризуйте роль експерта, аналітика, когнітолога, штучного інтелекту в системі формування особистих знань.

*Література:* основна [1–7];  
додаткова [17; 18; 28; 37; 47; 48; 53; 68; 76]

#### **Тема 5. Людина як суб'єкт і об'єкт знань**

Людина як біоінформаційний комплекс. Людина як біологічна, соціальна і духовна система, вплив цих складових на управління знаннями. Інформаційно-енергетичні впливи людини на процес управління знаннями.

Людина як об'єкт інформаційно-психологічного впливу.

Особливості самовизначення людини щодо управління знаннями. Професійна орієнтація.

Аналітик у професіоналізмі: володіння аналітичними методами (функціональний компонент), знання наочної сфери (галузевий компонент) і певного типу обдарованості (особовий компонент). Тип професіоналізму, характерний для науково-дослідницької, художньо-мистецької, викладацької, управлінської діяльності людини.

Знання по самоврядуванню людини як чинник самоменеджменту.

Людський капітал, інтелектуальні ресурси підприємства. Види і результати інтелектуальної діяльності людини на підприємстві. Інтелектуальний капітал, інтелектуальні активи підприємства як результат інтелектуальної діяльності. Процеси інтелектуальної праці людини (виробництво знань): екстрапроцеси (виявляються поза діяльністю людини) інтропроцеси (відбуваються переважно у свідомості людини). Дуальні процеси (двоїсті) при виробництві знань.

При вивченні теми звернути увагу на особливості людини як суб'єкта і об'єкта знань.

42. Директор з управління знаннями, експерт в окремих галузях знань, інженер із знань, менеджер із знань, адміністратор із знань, тематичні мережі (мережі співтовариства за інтересами), ІТ-підтримка – як типова організаційна структура управління знаннями.
43. Рефлексивне, інформаційно-психологічне управління знаннями. Метод інформаційного управління і психологічні методи стратегічного управління знаннями.
44. Мислення людини і знання. Мислення людини як відображення безконечно змінних умов життя. Прогнозування в системі управління знаннями. Види проблем у мисленні.
45. Стратегічне й тактичне мислення. Логічна, проблемна форми мислення, форма завдань. Поняття “чистого мислення”.
46. Рефлексія як феномен, як функція мислення, як інтегральний механізм, що реалізує функції пізнання і дії особистостей системи управління знаннями. Рефлексія в системі управління знаннями.
47. Фактори, що впливають на людину, яка здобуває і використовує знання. Фактори практичної діяльності.
48. Закони, що визначають особливості діяльності при формуванні знань.
49. Інформаційно-аналітична діяльність у системах управління знаннями навчальних закладів.
50. Поняття аналітики, аналітична діяльність у процесах управління.
51. Загальне поняття інформації, інформаційно-аналітична діяльність (ІАД). Зв'язок знання з аналітичною діяльністю і мисленням.
52. Метааналітика, особливості, проблеми теорії і практики. Діагностика природних нахилів до аналітичної діяльності на стратегічному рівні управління.
53. Мислення аналітика в стратегічному управлінні, функції аналітичної діяльності.
54. Понятійне мислення в системах управління знаннями.
55. Інформаційно-аналітична діяльність у системі прийняття стратегічних рішень.
56. Поняття політики, стратегії, стратегічного рішення. Завдання стратегії в управлінні знаннями.
57. Методи і технології інформаційно-аналітичної діяльності в навчальному закладі.

23. Капітал знань як поточна вартість придбання всіх майбутніх інтелектуальних активів, дисконтована з обліком певної процентної ставки.
24. Доходи на інтелектуальні активи (доходи від знань). Карти знань (відображення знань, інформаційні карти).
25. Комп'ютерні онтології (формалізоване, структуроване подання певних сфер знання).
26. Метод розуміння текстів: загальна характеристика можливостей.
27. Види знань, що використовуються в навчальному закладі. Формалізація знань.
28. Знання явні та неявні. Теоретичні й практичні знання. Абстрактні й конкретні знання.
29. Теоретичні знання і форми їх подання. Практичні знання.
30. Когнітивні знання. Психологічні методи дослідження.
31. Евристика як наука. Управління інноваціями.
32. Психологічні і соціально-психологічні знання. Значення соціально-психологічних знань на підприємстві.
33. Особистісні знання. Особистість та її неявне знання. Способи здобуття особистісних знань.
34. Фрагментарні знання як уявлення ментальних моделей, уривчастих відомостей. Мова опису інформації і знань.
35. Управління формалізацією знань (виконання певних правил, принципів, процедур, наприклад, щодо створення внутрішньо-фірмових стандартів, інформаційних баз даних, робочих інструкцій, моделей бізнес-процесів тощо).
36. Людина як суб'єкт і об'єкт в системі управління знаннями.
37. Людина як біоінформаційний комплекс. Інформаційно-енергетичні впливи людини на процес управління знаннями. Людина як об'єкт інформаційно-психологічного впливу.
38. Самовизначення й дії механізму стратегічної мотивації в системі управління знаннями. Особливості самовизначення людини щодо управління знаннями.
39. Знання із самоуправління людини як фактор самоменеджменту розвитку.
40. Людський капітал, інтелектуальні ресурси підприємства. Види і результати інтелектуальної діяльності людини на підприємстві.
41. Інтелектуальний капітал, інтелектуальні активи підприємства як результат інтелектуальної діяльності. Процеси інтелектуальної праці людини (виробництво знань): екстрапроцеси (виявляються поза діяльністю людини) та інтропроцеси (відбуваються переважно у свідомості людини). Дуальні процеси (двоїсті) при виробництві знань.

### Теми рефератів

1. Людина як біоінформаційний комплекс.
2. Людина як об'єкт інформаційно-психологічної дії.
3. Процеси інтелектуальної праці людини (виробництво знань).

### Контрольні питання і навчальні завдання

1. Як оволодіти аналітичними методами?
2. Охарактеризуйте людину як біологічну, соціальну і духовну систему.
3. Які особливості самовизначення людини до управління знаннями?
4. Охарактеризуйте процеси інтелектуальної праці людини (виробництво знань).

*Література:* основна [1–7];  
додаткова [34–38; 42–44; 47; 48; 77; 78; 87]

### Змістовний модуль II. Практична діяльність персоналу організації в системах управління знаннями

#### **Тема 6. Закони, що визначають особливості діяльності при формуванні знань**

Закони управління: цілепокладання, різноманітності, руху (змін), зворотного зв'язку, ентропії, єдність свідомого і несвідомого, інерції, установки, домінанти, традицій і звичаїв, що випереджає відображення дійсності, впливу емоцій, вольових детерміацій.

Економічні закони: закон залежності між ціною і пропозицією, попитом і пропозицією, зростання додаткових витрат, спадаючої прибутковості, економічного взаємозв'язку витрат у сфері виробництва і споживання, ефекту масштабу виробництва, економії часу, конкуренції та антимонопольного законодавства.

Закони праці персоналу: розподілу, поділу, зміни і кооперації праці.

Принципи організації праці персоналу організації.

Принципи наукової організації праці.

Принципи організації роботи керівника.

При вивченні теми звернути увагу на особливості розуміння поняття закон, принцип, метод, діяльність у системах управління знаннями.

## Теми рефератів

1. Закони управління
2. Принципи організації праці персоналу організації.
3. Принципи наукової організації праці.
4. Принципи організації роботи керівника.

## Контрольні питання і навчальні завдання

1. Охарактеризуйте механізми дії економічних законів.
2. Охарактеризуйте механізми дії законів праці персоналу.
3. Визначте взаємозв'язок категорій закон, принцип, мета, метод тощо у вигляді схеми.

*Література:* основна [6];  
додаткова [42–44]

## Тема 7. Управлінець у системі управління знаннями

Директор з управління знаннями, експерт в окремих галузях знань, інженер із знань, менеджер із знань, адміністратор із знань, тематичні мережі (мережі співтовариства за інтересами), ІТ-підтримка — як типова організаційна структура управління знаннями.

Прогнозування в системі управління знаннями. Види проблем мислення.

Мислення людини як результат соціалізації і набуття мовних засобів і способів їх застосування.

Модель мислення при здобутті знань. Структура моделі. Емпіричне, аксіоматичне, діалектичне мислення. Стратегічне і тактичне мислення. Логічна, проблемна форми мислення, форма завдань. Поняття “чисте мислення”. Поняття мислєдіяльності.

Способи мислення. Математизація мислення. Психофізіологія мислення. Діяльність людини при ухваленні рішень. Мислення і прогнозування. Мислення і зворотний зв'язок.

Егоцентрична і духовна форми самоорганізації людини в системі управління знаннями. “Спеціалізація” людського мозку (асиметрія мозку). Чинники, що впливають на людину при здобутті та використанні знань (людські, інформаційні засоби діяльності, системні). Чинники у практичній діяльності.

При вивченні теми звернути увагу на вплив станів свідомості людини на здобуття і використання знань, психофізіологічні резерви

8. Епістемологія як наука про знання. Зв'язок знання з мисленням і наявністю позиції (форми особистої організації).
9. Упорядкування знань. Природа знань. Відмінність знань від думок та інформації. Арсенал знань про знання (принципи, техніки, схеми тощо).
10. Поняття проблеми і завдання. Проблеми і завдання форм організації змісту роботи у навчальному закладі.
11. Комунікативні особливості у використанні завдань і проблем в організації змісту розумової діяльності керівника навчального закладу.
12. Розумово-технічне забезпечення управління змістом роботи у навчальному закладі.
13. Епістемологічні техніки та плекання здібностей в учнів.
14. Знання як основа культури. Знання як надособистісна реальність, надпозиційність, акт волі.
15. Знання про процеси трансляції знання. Існування знань у процесі їхнього творення і трансляції.
16. Проблеми практичної епістемології. Сучасний стан епістемології та гносеології в системі знань.
17. Недоліки існуючої методології науки. Заміна гносеології епістемологією (виникнення “епістемологічного анархізму”). Відрив наукових знань від дійсності.
18. Знання в системі сучасного управління змістом роботи у навчальному закладі.
19. Понятійна система управління знаннями. Джерела розвитку управління знаннями. Теорія та практика управління знаннями в світлі різних концепцій.
20. Інформація та знання. Завдання управління знаннями: генерація знань (індивідуальне або організаційне навчання); формалізація знань (розробка принципів, правил і процедур); збереження знань (визначення підходящого типу носіїв для збереження, які допускають розподіл знань); дифузія знань (розподіл знань у межах організації); координація і контроль знань (забезпечення використання знань).
21. Цикл управління знаннями. Типологія способів виміру інтелектуального капіталу. Індекс інтелектуального капіталу. Онтологія як конструкт думки, сутністю якої є буття в цілому, що виражається найбільш абстрактними засобами мови.
22. База знань як сховище знань (даних та емпіричні правила, вироблені на етапах надбання й компіляції знань у процесі створення додатків до експертних систем).



### Теми рефератів

1. Акмеологічний підхід до системи управління знаннями. Акмеологічні технології в системі управління знанням.
2. Проблеми створення трикомпонентної освіти і формування професіоналізму аналітика.
3. Стратегічна аналітика сьогодні як прерогатива висококваліфікованих аналітиків-професіоналів або спеціалізованих команд.
4. Управління розвитком професійних якостей шляхом ігromodelювання.

### Контрольні питання і навчальні завдання

1. Як виявляється потреба укомплектування вузу кваліфікованими викладачами дисциплін аналітичного комплексу?
2. Як здійснюється розвиток мислення, особистості, здібностей?
3. Як здійснюється управління розвитком професійних якостей шляхом ігromodelювання?
4. Роль системи освіти у формуванні високоякісних людських ресурсів.
5. Проблеми та шляхи підвищення ефективності навчання.

*Література:* основна [3; 5–7];  
додаткова [8; 9; 17; 18; 24–26; 32; 38; 40;  
44; 47; 59; 66–68; 76]

### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Поняття “робота”, “діяльність”. Поняття форми й змісту процесу роботи. Організованість як єдність форми й змісту. Управління як робота, діяльність.
2. Управління як функція організаційних систем. Поняття стратегії освіти, її зв’язок з політикою держави.
3. Методологічне забезпечення управління знаннями. Натуралістичний та системодіяльний підходи в управлінні знаннями.
4. Діяльність як дія та рефлексія дії. Роль і місце рефлексії в управлінні знаннями. Рефлексія як інтегральний механізм вищої психіки людини.
5. Акмеологія як ідеологічна основа управління знаннями.
6. Освіта як робота і діяльність. Освіта як єдність навчання, виховання, розвитку.
7. Освіта як процес зміни людини, здобуття нових знань, формування умінь, навичок, здібностей, цінностей.

організму і підходи до їх використання. “Секрети” маніпулювання людьми при здобутті та використанні знань.

### Теми рефератів

1. Роль і місце в управлінні знаннями директора з управління.
2. Управління рефлексіями, інформаційно-психологічними знаннями.
3. Метод інформаційного управління і психологічні методи стратегічного управління знаннями.
4. Суб’єктивний світ людини: роль органів сприйняття, запам’ятовування, уваги, уяви, мислення, мови.

### Контрольні питання і навчальні завдання

1. Охарактеризуйте стратегічне мислення у плануючій функції рефлексії.
2. Охарактеризуйте стратегію управління, що ґрунтується на розумовій рефлексійній культурі.
3. Як “працює” мислення, механізм рефлектуючого мислення, стратегічного мислення, стратегічного планування?
4. Охарактеризуйте умову перекладу мислення з ЕІ-рівня на ІЕ-рівень.

*Література:* основна [1–7];  
додаткова [28; 34–38; 42–44; 48;  
53–56; 68; 76–78; 87]

### Тема 8. Інформаційно-аналітична діяльність у системах управління знаннями

Поняття аналітики, аналітична діяльність у процесах управління. Аналітичні здібності, проблеми діагностики і розвитку аналітичних здібностей. Управління розвитком аналітичних здібностей в організаціях. Методи і технології розвитку аналітичних здібностей.

Метааналітика, особливості, проблеми теорії і практики.

Суть аналітики у стратегічному управлінні великими організаційними системами (кібернетичний, діяльнісний, методологічний підходи).

Мислення аналітика у стратегічному управлінні, функції аналітичної діяльності.



Реалізація “аналітики” при дослідженні пізнавальної функції в діяльності і соціальному бутті. Знання про те, що відбувається і відбудеться як результат аналітичної “діяльності”.

Консультаційна форма “аналітики” як тип рефлексії мислення і мислетворення. Знання і проект досконалішої дії або діяльності в цілому — результат аналітичної діяльності.

Інформаційно-аналітична діяльність у системі ухвалення стратегічних рішень.

Поняття політики, стратегії, стратегічного рішення. Завдання стратегії в управлінні знаннями. Вимоги до стратегічної підготовки аналітика.

При вивченні теми звернути увагу на поняття аналітики, аналітичної діяльності у процесах управління, здобутті та використанні знань.

#### **Теми рефератів**

1. Інформаційно-аналітична діяльність у системі прийняття стратегічних рішень.
2. Метоаналітика, особливості, проблеми теорії і практики.
3. Консультаційна “аналітика”.

#### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Визначте вимоги до стратегічної підготовки аналітика.
2. Охарактеризуйте аналітичні здібності, проблеми діагностики і розвиток аналітичних здібностей.
3. Охарактеризуйте особливості стратегічного мислення аналітика.
4. Охарактеризуйте завдання стратегії в управлінні знаннями?

*Література:* основна [5–7];  
додаткова [8; 19; 24–26; 34; 36; 37; 44;  
47; 48; 67; 68; 76]

#### **Тема 9. Методи і технології інформаційно-аналітичної діяльності в організації**

Інформаційна аналітика як комплексна діяльність (ґрунтується на природному інтелекті, комп’ютерній технології оперування інформаційними масивами, методах математичного моделювання процесів тощо).

Огляд методів інформаційно-аналітичної діяльності. Протиріччя у сфері розвитку засобів автоматизації та інформатиза-

#### **Тема 14. Підготовка персоналу до управління знаннями в організації**

Знання про те, як вивчати і освоювати знання. Розуміння і узагальнення в навчанні майбутніх фахівців. Види навчання. Андрагогіка — наука про навчання дорослих. Проблеми та шляхи підвищення ефективності навчання.

Акмеологічний підхід до системи управління знаннями. Акмеологічні технології в системі управління знаннями.

Типологія фахівців у системі управління знаннями. Типи суб’єкта аналітичної діяльності.

Природа аналітики як галузі діяльності. Відношення аналітики до інфраструктурних галузей, що характеризуються мультидіяльнісним генезисом і поліструктурністю організації. Трикомпонентна структура професійної підготовки фахівців сфери управління знаннями (функціональна, наочна, особистісна). Вимоги до вузівської системи при підготовці фахівців-аналітиків.

Базова функціональна освіта і галузева спеціалізація, функціональна спеціалізація або функціональне доведення за місцем роботи. Фактори двох базових освіт — функціональний і галузевий.

Специфічна особистісна обдарованість (сукупність властивостей інтелекту, розвинена інтуїція, системне мислення, психологічна стійкість до стресів інформаційного генезису) як компонент професіоналізму аналітика. Аналітичний супровід бізнес-проектів, управлінських рішень. Стратегічна аналітика сьогодні як прерогатива висококваліфікованих аналітиків-професіоналів або спеціалізованих команд.

Кадрова потреба вузу (факультету) кваліфікованих викладачів дисциплін аналітичного комплексу.

Розвиток фахівців за системою знань як об’єкта управління. Розвиток мислення, особистості, здібностей. Управління розвитком професійних якостей шляхом ігromodelювання. Організована комунікація в процесі управління знаннями. Мовносхематичні зображення. Читання схем.

Роль системи освіти у формуванні високоякісних людських ресурсів.

Розробка презентації управління знаннями.

Проблеми і шляхи підвищення ефективності навчання.

При вивченні теми звернути увагу на особливості економіки знань.

лінських рішень, прискорення реакції на зміни бізнесу і поліпшення роботи з клієнтом. Управління знаннями як нова парадигма менеджменту через глобальну конкуренцію і технологічні досягнення цифрового століття.

Труднощі виходу на ринок знань. Виникнення циклу знань, що самовідтворюється. Збільшення економічного потенціалу при використанні знань. Знання як стратегічний ресурс — результат еволюційного процесу зростання зрілості компанії. Сукупний інтелектуальний потенціал співробітників як колективний інтелект організації. Новий етап розвитку бізнесу (конкуренція через постійні інновації, унікальність продукту і знань).

При вивченні теми звернути увагу на особливості проблеми економіки знань.

### **Теми рефератів**

1. Від індустріальної економіки до економіки знань. Парадигми управління в XX і XXI столітті.

2. Підходи щодо підвищення ефективності підприємств (що ґрунтується на застосуванні стандартів ISO 9001 і 14001; загальному управлінні якістю).

3. Порівняльні характеристики систем управління знаннями.

4. Інформаційна економіка — нова парадигма економіки знань.

5. Управління знаннями як нова парадигма менеджменту через глобальну конкуренцію і технологічні досягнення цифрового століття.

### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Охарактеризуйте труднощі виходу на ринок знань.

2. Знання як стратегічний ресурс — результат еволюційного процесу зростання зрілості компанії.

3. Проектні оцінки вигідності систем управління знаннями — критичні чинники успіху для управління знаннями.

4. Інституційні механізми економіки знань.

5. Як здійснюється аудит знань?

*Література:* основна [1–7];  
додаткова [28; 36; 37; 42; 46–49; 68; 71]

ції інформаційно-аналітичної діяльності. Технологічний цикл інформаційно-аналітичної діяльності. Первинна обробка наявних даних і аналіз модельної інформації. Пошук, відбір і експрес-аналіз даних. Робота з джерелами текстової інформації: неструктуровані текстові дані; структуровані текстові дані; взаємоперетворення різних типів даних; аналіз інформативності джерел; проблема активної фільтрації повідомлень; аналітичний режим споживання інформації. Методи дослідницької діяльності і здобуття знань. Діалектичний метод пізнання (опора на об'єктивні факти; реальність умов, їх кількісна і якісна оцінка; розгляд ситуації; розгляд проблеми у взаємозв'язку, безперервному її розвитку і зміні; розкриття суперечностей у розвитку; основна ланка; виявлення головних чинників).

Загальнотеоретичні методи: аналіз і синтез, абстрагування і узагальнення, індукція і дедукція, аналогія і порівняння тощо.

Система емпіричних методів: формуючий експеримент, анкетування, включене (активне) спостереження, метод інтерв'ю, співбесіда, контент-аналіз, біографічний аналіз, психодіагностика, тестування. Інтуїтивно-евристичні методи.

Системний і структурний аналіз стану управління системи. Семифокусний системний аналіз. Логічні елементи системного аналізу і процес його проведення. Включення методів дослідження в систему управління знаннями. Метод Г. Гегеля. Методи і технології розвитку мислення. Освітні і педагогічні технології, що використовуються при підготовці фахівців системи управління знаннями. Експертиза і аудит. Інспектор (аудитор). Експерт. Атестація і кваліфікація. Аналітична діяльність в управлінських системах. Зв'язок аналітики, логіки, семіотики.

Логічно-семіотичні форми аналітичного мислення. Особливості аналітики погроз. Експертне мислення в аналітиці. Технології інформаційно-аналітичної діяльності: за зовнішнім виявом, вирішуваного завдання, масштабом за технологічним складом.

При вивченні теми звернути увагу на методи і технології інформаційно-аналітичної діяльності в організації, на те, як і де вони використовуються у процесах управління.

### **Теми рефератів**

1. Інформаційна аналітика як комплексна діяльність.
2. Семифокусний системний аналіз.

3. Освітні та педагогічні технології, що використовуються при підготовці фахівців системи управління знаннями.
4. Метод Г. Гегеля.

#### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Охарактеризуйте загальнотеоретичні методи.
2. Охарактеризуйте систему емпіричних методів.
3. Як використовується семифокусний системний аналіз?
4. Як використовується експертне мислення в аналітиці?
5. Як використовуються технології інформаційно-аналітичної діяльності: за зовнішнім виявом вирішуваного завдання, за масштабом, за технологічним складом? Покажіть на прикладах?

*Література:* основна [1–7];  
додаткова [8; 19; 24–26; 43; 44; 46–48; 53–56; 76]

### **Змістовний модуль III. Основи розробки і впровадження систем управління знаннями в організації**

#### **Тема 10. Система управління знаннями на підприємстві**

Виробнича наука. Загальні підходи в наукових дослідженнях. Загальні методи проведення наукових досліджень. Методологія проектування. Мета, завдання, підходи до побудови системи знань підприємства. Політика і стратегія управління знаннями на підприємстві. Завдання створення і використання знань. Професійні ролі, які необхідні для виконання операційних завдань виробництва знань на підприємстві. Функції управління знаннями на підприємстві.

Побудова організаційної структури. Технології виробництва знань. Прискорене просування на ринок нових продуктів шляхом впровадження методів управління знаннями.

Явні і неявні знання організації людей на підприємстві. Неявні знання (що зберігаються в пам'яті окремих людей у формі відчуттів, переконань, поглядів і ноу-хау). Документування, архівація і кодування явних знань. Носії явних знань: плани, ділові документи, настанови та інструкції, моделі процесів ін. Труднощі контролю за використанням і збереженням неявних знань в організаціях. Проблема пошуку методів виявлення, генерування і розповсюдження неявних знань і способів управління ними.

#### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Як побудувати діяльність з проектування системи управління знаннями і використання її у дії?
2. Охарактеризуйте організаційну структуру типового аналітичного центру.
3. Визначте особливості проектування системи стратегічного управління знаннями.
4. Охарактеризуйте чинники, які сприяють впровадженню системи управління знаннями.

*Література:* основна [1–7];  
додаткова [17; 18; 28; 46–48; 56; 67; 68; 76; 87]

#### **Тема 13. Економіка управління знаннями в організації**

Від індустріальної економіки до економіки знань. Парадигми управління в XX і XXI ст. Еволюція підходів щодо вдосконалення підприємств ( у 70-х роках минулого століття у центрі уваги були співробітники; 80-х роках — командна робота; у 90-х роках — процеси; на початку XXI ст. — знання і адаптаційні можливості організацій).

Підходи щодо підвищення ефективності підприємств (які ґрунтуються на застосуванні стандартів ІСО 9001 і 14001; загальному управлінні якістю (ТОМ); методології “шість сигм” (розв’язання проблем підприємства з урахуванням інтересів споживачів; вдосконалення підприємств ( проведенням організованих змін).

Роль і місце управління знаннями в концепціях ринкового управління економічно розвинених держав. Порівняльні характеристики систем управління знаннями. Управління знаннями як фундамент створення “електронного уряду”. Інтелектуальний капітал і творчий потенціал організації. Карта інтелектуальних активів. Аудит знань.

Інституційні механізми економіки знань. Правове забезпечення економіки знань. Знання як основа економічного розвитку і забезпечення конкурентоспроможності.

Інформаційна економіка — нова парадигма економіки знань.

Проектні оцінки вигідності систем управління знаннями — критичні чинники успіху для управління знаннями.

Нова інформаційна економіка. Здатності використовувати інтелектуальні активи як успіх або поразка компанії, чинник конкурентоспроможності. Управління знаннями — поліпшення якості управ-

за допомогою мети знань; знання про те, для чого і як використовувати ці дані.

Економічні і правові підходи управління системою знань. Загальна схема проектування системи знань.

Зв'язки стратегії управління знаннями із стратегіями управління персоналом, якістю продукту, ефективного використання ресурсів, стратегіями маркетингу.

Блоки операційних завдань системи знань. Навчальний блок (створення якісних інтелектуальних ресурсів організації). Інформаційний блок (використання інформаційних технологій, комп'ютерних мереж). Пізнавальний блок, або когнітивний (наукові дослідження у різних наукових сферах), виявлення особистих (неявних, прихованих) знань, формалізація і трансферт знань усередині організації. Економіко-правовий блок (розглядає питання правового забезпечення інтелектуальної діяльності на підприємстві, а також питання включення об'єктів інтелектуальної власності в економіку підприємства).

Етапи побудови системи управління знаннями: проектування управлінських дій (завдань, функцій), розробка принципів, правил, процедур та їх виконання. Етапи впровадження системи управління знаннями. Процесно-орієнтовані карти знань. Бюджет системи управління знаннями. Чинники, які сприяють впровадженню системи управління знаннями. Оптимізація процесу впровадження управління знаннями.

Досвід розробки системи управління знаннями. Бенчмаркінг систем управління знаннями.

При вивченні теми звернути увагу на особливості розробки і впровадження системи управління знаннями в організації.

### **Теми рефератів**

1. Теоретико-методологічні основи розробки політики і стратегії управління знаннями.
2. Парадигмо-логічний і проблемно-критерійний досвід культури мислення у функції рефлексії.
3. Концептуальні основи системи управління знаннями. Стратегічний механізм управління знаннями.
4. Проектування операційної діяльності щодо створення інформації і знання.
5. Досвід розробки системи управління знаннями.

Невміння людей ділитися один з одним своїми знаннями.

При вивченні теми звернути увагу на мету, завдання, підходи до побудови системи знань підприємства.

### **Теми рефератів**

1. Методологія проектування. Мета, завдання, підходи до побудови системи знань підприємства.
2. Технології виробництва знань.
3. Проблема пошуку методів виявлення, генерування і розповсюдження неявних знань і способів управління ними.

### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Охарактеризуйте функції управління знаннями на підприємстві.
2. Охарактеризуйте особливості документування, архівації і кодування явних знань.
3. Як проявляється невміння людей ділитися один з одним своїми знаннями, чому так відбувається?
4. Охарактеризуйте явні і неявні знання організації людей на підприємстві.

*Література:* основна [1–7];  
додаткова [28; 37; 46–48; 68; 76]

### **Тема 11. Програмні засоби в системі управління знаннями (СУЗІ) в організації**

Методи і прийоми установки програмного забезпечення управління знаннями. Визначення параметрів компонентів знань, якими належить управляти, — найважливіше рішення, що приймається при розробці і впровадженні програмних засобів управління знаннями. Системи планування капітальних вкладень (CPS), системи управління технічним обслуговуванням і ремонтами (CMMS) і системи автоматизованого управління виробничими потужностями (CAFM). Інтернет і World Wide Web. Переваги використання Інтранету (приватний Інтернет). Екстранет (використовує суспільну систему телекомунікацій для роботи із зовнішніми користувачами). Характеристики інструментів співробітництва: електронна пошта; електронний діалог; системи електронних зборів; спільна робота; спільно використовувані документи; спільно використовувані бази даних; елект-



ронна біла дошка; відеоконференції; управління змістом за допомогою таксономів і пошукових машин; пошукові машини.

Недоліки при впровадженні технологій управління знаннями. Стратегічний план впровадження технологій управління знаннями. Комплексний підхід обліку загальносистемних перспектив придбання нових технологій або перепрофілювання існуючих систем. Недоліки систем управління знаннями (використання неналежного програмного забезпечення, застосування програмних продуктів для вирішення нечітко сформульованих завдань, їх неправильна конфігурація, ненавченість і відсутність належної зацікавленості користувачів і менеджерів або неефективна і заплутана структура баз даних). Збір даних, аналіз звітів із добування даних, бізнес-розвідки.

Оптимізація процесу впровадження системи управління знаннями. Розробка системи збалансованих показників кількісних оцінок. Визначення окупності інвестицій у разі використання активів знань.

Етапи процедури оптимального впровадження технологій управління знаннями: оцінка потреб; технологічний аудит; аналіз процесу управління знаннями; стратегічне планування; показники і звітність; вдосконалення.

Досконала СУЗІ. Особливості програмного забезпечення систем, орієнтованих на використання Інтернет. Система Retriever як засіб публікації і пошуку інформації в Інтернеті. Контроль обсягу і типів інформації при Retriever, що використовуються (доступ співробітникам, споживачам і постачальникам). Програмні засоби управління знаннями підприємства. Інформаційні портали підприємства. Пошукові машини. Засоби управління документацією. Програмні продукти колективного користування для робочих груп. Засоби автоматизації документообігу. Системи управління базами даних. Засоби оперативної передачі повідомлень. Засоби дистанційного навчання.

При вивченні теми звернути увагу на програмні засоби в системі управління знаннями (СУЗІ) в організації.

### Теми рефератів

1. Програмні засоби в системі управління знаннями (СУЗІ) в організації.
2. Системи планування капітальних вкладень (CPS), системи управління технічним обслуговуванням і ремонтами (CMMS), системи автоматизованого управління виробничими потужностями (CAFM). Інтернет і World Wide Web.

3. Процедури оптимального впровадження технологій управління.
4. Стратегічний план впровадження технологій управління знаннями.

### Контрольні питання і навчальні завдання

1. Охарактеризуйте параметри компонентів знань, якими належить управляти.
2. У чому і як виявляються недоліки систем управління знаннями?
3. Дайте характеристику інструментів співробітництва.
4. Як організувати на підприємстві спільне використання документів, бази даних?

*Література:* основна [1–7];  
додаткова [17; 18; 28; 37; 46–48; 56; 67; 68; 76; 88]

### Тема 12. Розробка і впровадження системи управління знаннями в організації

Теоретико-методологічні основи розробки політики і стратегії управління знаннями. Аналіз існуючих рекомендацій з розробки системи управління знаннями. Методологічні основи розробки системи управління знаннями. Парадигмо-тикологічна і проблемно-критерійний досвід культури мислення у функції рефлексії.

Концептуальні основи системи управління знаннями. Стратегічний механізм управління знаннями. Принципи і методи побудови систем управління знаннями.

Завдання і функції системи управління знаннями. Функції, як ісукупно формують процес управління: планування, організації операційних процесів, контролю, мотивації.

Особливості проектування системи стратегічного управління знаннями. Інформація і знання про підприємство як нематеріальний продукт. Проектування операційної діяльності щодо створення інформації та знань.

Діяльність з проектування системи управління знаннями і використання її у дії. Організаційна структура типового аналітичного центру.

Динамічний характер системи знань підприємства. Центр знань (ядро) як основа розвитку. Три базових елементи системи знань підприємства: мета знання (методологія, методи); дані, які отримуються