

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

О. А. Дороніна, О. В. Томчук

**МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНЬ**

Методичні вказівки до самостійного вивчення дисципліни  
для здобувачів рівня PhD спеціальності 073 Менеджмент

Вінниця  
2024

УДК 005:378](075.4)

М 502

*Затверджено на засіданні вченої ради економічного факультету  
Донецького національного університету імені Василя Стуса  
(протокол № 3 від 26.09.2024)*

**Укладачі:**

*Дороніна О. А.*, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки,  
д-р екон. наук, проф. Донецького національного університету імені Василя Стуса;

*Томчук О. В.*, професор кафедри менеджменту та поведінкової економіки,  
д-р екон. наук, проф. Донецького національного університету імені Василя Стуса.

**Рецензенти:**

*Козловський С. В.*, професор кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки, д-р екон. наук, проф. Донецького національного університету імені Василя Стуса;

*Таранич О. В.*, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки, канд. екон. наук, доц. Донецького національного університету імені Василя Стуса.

**М 502** Менеджмент знань: методичні вказівки до самостійного вивчення дисципліни для здобувачів рівня PhD спеціальності 073 Менеджмент / уклад. О. А. Дороніна, О. В. Томчук. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2024. 24 с.

Методичні рекомендації до самостійного вивчення дисципліни «Менеджмент знань» містять 5 тем лекційного матеріалу, теми практичних завдань, теоретичний і методичний матеріал для вивчення та самостійного опрацювання теоретичного матеріалу із сучасних проблем управління знаннями, який містить методичні та наукові рішення щодо підвищення рівня знань здобувачів у сфері менеджменту знань.

**УДК 005:378](075.4)**

© Дороніна О. А., 2024

© Томчук О. В., 2024

© ДонНУ імені Василя Стуса, 2024

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
Методичні рекомендації до самостійного вивчення лекційного матеріалу.....	5
Практичні завдання .....	13
Індивідуальне науково-дослідне завдання .....	14
Завдання для самостійної роботи .....	15
Тести для перевірки знань .....	16
Перелік питань для підготовки до екзамену .....	19
Список рекомендованих джерел.....	21

## ВСТУП

Складником сучасних глобальних змін є радикальні перетворення усіх сфер діяльності, які обумовлені трансформацією економіки в господарський механізм ринкового типу, що потребує виявлення всебічного потенціалу, акумульованого у феномені менеджменту. Світ управління змінюється надзвичайно швидко, і важливо постійно оновлювати менеджерські навички та підтримувати професійні управлінські ноу-хау в актуальному стані. Управління знаннями сприяє розвитку комунікацій всередині організації. Співробітники починають краще уявляти собі цілі компанії, роботу суміжних підрозділів, підвищується рівень їхньої експертності. Розповсюдження кращих практик між підрозділами підвищує загальний рівень ефективності роботи компанії. Співробітники легше й швидше знаходять потрібну інформацію, складають звіти, приймають рішення. Стосунки в межах колективу покращуються. Управління знаннями – потужний інструмент об'єднання команди.

Дисципліна «Менеджмент знань» спрямована на формування у здобувачів теоретичних знань та вироблення практичних навичок щодо управління знаннями як сучасного підходу в управлінні знаннями, можливості та шляхи його використання для вирішення стратегічних і тактичних завдань організації, підвищення її конкурентоспроможності; покращення системи управління розвитком персоналу, здобуття навичок, необхідних для практичного вирішення завдань управління знаннями на макро-, мезо- і мікрорівні. Дисципліна орієнтує на оволодіння традиційними та сучасними інноваційними методами аналізу і розробки стратегії управління знаннями.

**Мета** вивчення навчальної дисципліни – сформуванати комплекс теоретичних знань і практичних навичок щодо організації процесу менеджменту знань.

**Компетентності**, що будуть сформовані у аспірантів внаслідок опанування дисципліни:

– Здатність продукувати комплексні проблеми адміністрування, переосмислення наявних та створення нових цілісних знань та/або професійної практики, застосовувати новітні методології наукової та педагогічної діяльності, здійснювати власні наукові дослідження, результати яких мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення.

– Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

– Здатність розв'язувати комплексні проблеми у сфері менеджменту на основі системного наукового світогляду та загального культурного кругозору із дотриманням принципів професійної етики та академічної доброчесності.

– Здатність виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках.

– Здатність ініціювати, розробляти, реалізовувати та управляти науковими проектами у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках та/або складати пропозиції щодо фінансування наукових досліджень, реєстрації прав інтелектуальної власності.

– Здатність обґрунтовано розробляти та реалізовувати стратегії, що трансформують всі види інтелектуальних активів в більш високу продуктивність, ефективність та інноваційну цінність.

Внаслідок вивчення навчальної дисципліни здобувач повинен набути таких результатів навчання:

– Розробляти та реалізовувати наукові та прикладні проекти, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику у галузі управління та адміністрування і розв’язувати значущі наукові та технологічні проблеми в менеджменті з дотриманням норм академічної етики і врахуванням соціальних, етичних, економічних, екологічних та правових аспектів.

– Глибоко розуміти загальні принципи та методи управлінських наук, а також методологію наукових досліджень, застосувати їх у власних дослідженнях у сфері менеджменту та у викладацькій практиці.

– Планувати і виконувати наукові і прикладні дослідження з менеджменту та дотичних міждисциплінарних напрямів з використанням сучасних інструментів, критично аналізувати результати власних досліджень і результати інших дослідників у контексті усього комплексу сучасних знань щодо досліджуваної проблеми; складати пропозиції щодо фінансування досліджень та/або проектів.

– Здійснювати апробацію та впровадження результатів власних досліджень у сфері менеджменту.

– Демонструвати навички організації процесів створення, зберігання, розподілу та використання основних елементів інтелектуального капіталу.

# МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ

## Тема 1. УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ

Передумови до появи дисципліни управління знаннями (англ. *knowledge management*) з'явилися ще у 80-х рр. минулого сторіччя у США. Пітер Друкер одним з перших почав говорити про те, що зростає інформаційна ємність організацій та відбувається поступовий зсув до інтелектуальних видів робіт за одночасної роботизації більш простих, «механічних» операцій. На початку 90-х рр. з'явився та набув розповсюдження термін «*knowledge management*» для визначення діяльності організації з системного утворення, зберігання та розповсюдження знань. Знання почали розглядати як фактор конкуренції.

Сьогодні економісти й теоретики менеджменту говорять про те, що наступною епохою у ланці «індустріальна економіка – постіндустріальна економіка – інформаційна економіка» буде економіка знань. Ознаки поступового переходу до економіки знань вже видно: підвищується частка наукоємних галузей, відбувається бум у сфері освітніх послуг для дорослих, зростає швидкість зміни технологій у промисловості. Тому ті компанії, які націлені на довге та успішне життя, вже сьогодні серйозно займаються впровадженням управління знаннями.

**Ключовим завданням управління знаннями є використання знань для отримання конкурентної переваги.** Що є фактором конкуренції на вашому ринку? Швидкість обслуговування клієнтів? Частота оновлення продукту? Мінімальна кількість дефектів? Будь-який фактор конкуренції передбачає роботу із знанням. Впроваджуючи структуровані процеси управління знаннями, ви підвищуєте гнучкість та адаптивність своєї компанії, швидкість проведення змін, спрощуєте створення інновацій. У наш вік надвисоких швидкостей час є критичним і визначальним фактором. Управління знаннями допоможе контролювати цей фактор.

Управління знаннями сприяє розвитку комунікацій всередині організації. Співробітники починають краще уявляти собі цілі компанії, роботу суміжних підрозділів, підвищується рівень їхньої експертності. Розповсюдження кращих практик між підрозділами підвищує загальний рівень ефективності роботи компанії. Співробітники легше й швидше знаходять потрібну інформацію, складають звіти, приймають рішення. Стосунки в межах колективу покращуються. Управління знаннями – потужний інструмент об'єднання команди.

### ***Питання для обговорення:***

1. Види активів знань.
2. Піраміда знань.
3. «Айсберг» знань.
4. Система управління знаннями.

5. Цикл знань.
6. Спіраль знань Нонака і Такеучі.
7. Стратегія управління знаннями.
8. Підходи до управління знаннями.
9. Культура знань.

## **Тема 2. ІСТРУМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАНЬ**

### *Частини 1–3*

Менеджмент знань для України – це відносно нова тема. Хоча перші книги іноземних авторів з управління знаннями були перекладені українською більше 10 років тому, до цього часу одиниці компаній намагаються системно працювати зі своїми активами знань. Водночас із 2014 р. в Україні почалися потужні процеси волонтерського руху, діяльності громадських активістів та організацій, тому накопичено великий досвід такої роботи у багатьох галузях – від сфери освіти до реформування армії. Цей досвід не має ціни й потребує фіксації, систематизації та розповсюдження для того, щоб перевести кількість проведеної роботи у якість реформування всіх галузей державного управління. Саме управління знаннями дає необхідні для цього інструменти. Ще однією вагомою причиною для впровадження інструментів управління знаннями є зростаюча плинність кадрів. У минулому столітті не рідкістю була ситуація, коли людина все життя працювала на одному заводі. Сьогодні багато спеціалістів змінюють місце роботи кожні 3–5 років. Від початку повномасштабного вторгнення в Україну це відбувається навіть частіше, також, багато фахівців виїхало за кордон. Щоразу звільнення працівника залишає порожнину в сукупності знань вашої організації. Закриття цієї порожнини може бути дуже дорогим задоволенням.

*«Ті компанії, які не усвідомлюють, що знання є засобом виробництва більш важливим, ніж земля, праця або капітал, поступово загинуть і ніколи не зрозуміють, що їх загубило»*

*Ларі Прусак<sup>1</sup>*

### **Питання для обговорення:**

#### *Частина 1*

1. Огляд виконаної діяльності.
2. Збалансовані показники.
3. Мозковий штурм.
4. Брифінг і дебрифінг.
5. Колегіальне тренування.

---

<sup>1</sup> Ларі Прусак (англ. Larry Prusak) – дослідник, консультант, засновник та виконавчий директор Інституту управління знаннями (США), автор низки книг і публікацій на тему управління знаннями.

## *Частина 2*

1. Спільнота практиків (СП).
2. Інтерв'ю на виході.
3. Капіталізація досвіду.
4. Фасилітація.

## *Частина 3*

1. Кращі практики.
2. Ярмарок знань.
3. Мережа знань.
4. Наставництво.
5. Технологія «відкритий простір».
6. Методика розповідей.

### **Тема 3. ІНЖЕНЕРІЯ ЗНАНЬ**

Інженерія знань – це сукупність методів, моделей та технічних прийомів, призначених для створення систем, що забезпечують вирішення проблем на основі використання знань.

По суті, інженерія знання є теорією, методологією і технологією, що охоплюють методи отримання, аналізу, представлення та обробки знань, які є в експертів. Предмет інженерії знань як науки – розглянути щодо певної прикладної предметної області:

- уявлення знань;
- обробка знань;
- використання знань.

В основі інженерії знань лежать два підходи: перетворення знань та побудова моделей.

#### **Перетворення знань**

Процес зміни експертизи і перехід від знань до їх програмної реалізації. На ньому будувалася розробка Knowledge Based Systems. Формат представлення знань – правила. Недоліками є неможливість подання неявних знань і різних видів знань в адекватній формі, складність відображення великої кількості правил.

#### **Побудова моделей**

Інженерія знань тісно пов'язана зі штучним інтелектом. Створення ШІ вважається різновидом моделювання; побудова комп'ютерної моделі, покликаної вирішувати завдання в конкретній області нарівні з експертами. Модель не здатна імітувати на когнітивному рівні діяльність експерта, але дає змогу отримати аналогічний результат.

Моделі і методи інженерії знань спрямовані на розроблення комп'ютерних систем, основною метою яких є отримання наявних у спеціалістів знань та їх подальша організація для найбільш ефективного використання.

Одним зі способів реалізації штучного інтелекту є нейронна мережа.

Машинне навчання – область розробки ШІ, спрямована на вивчення методів побудови самонавчуваних алгоритмів. Необхідність у цьому виникає за відсутності чіткого вирішення конкретного завдання. У такій ситуації вигідніше розробити механізм, здатний створити метод пошуку рішення, а не шукати його.

Під поширеним терміном «глибоке» («глибинне») навчання передбачають алгоритми машинного навчання, для роботи яких потрібна велика кількість обчислювальних ресурсів. Поняття в більшості випадків асоціюється з нейронними мережами.

Виділяють два види штучного інтелекту: вузьконаправлений, або слабкий, і загальний, або сильний. Дія слабого спрямована на пошук рішення вузького списку завдань. Найбільш яскравими представниками вузькоспрямованого ШІ є голосові помічники Google Assistant і Siri. Здатності сильного ШІ, навпаки, дають йому змогу виконати практично будь-яке людське завдання. Сьогодні загальний штучний інтелект вважається утопією: його реалізація неможлива.

Під машинним навчанням розуміють методи у сфері штучного інтелекту, що застосовуються для створення машини, здатної навчатися на власному досвіді.

Під процесом навчання передбачають обробку машиною величезних масивів даних і пошук у них закономірностей. Поняття Machine learning і Data science, незважаючи на свою схожість, все ж різняться і справляються кожен зі своїми завданнями. Обидва інструменти входять в штучний інтелект.

Машинне навчання, що є одним з розділів ШІ, – алгоритми, на підставі яких комп'ютер здатен робити висновки, не дотримуючись жорстко заданих правил. Машина шукає закономірності в складних завданнях із великою кількістю параметрів, знаходячи більш точні відповіді, на відміну від мозку людини. Результатом методу є точне прогнозування.

### **Data science**

Наука про способи аналізу даних і вилучення з них цінних знань та інформації (data mining). Вона поєднується з машинним навчанням та наукою про мислення, з технологіями взаємодії з великими обсягами даних. Методи Data science дають змогу проаналізувати дані і відшукати правильний підхід для подальшого сортування, обробки, вибірки і пошуку інформації.

Приміром, існують відомості про фінансові витрати підприємства та відомості контрагентів, пов'язані між собою тільки за допомогою часу та дати проведення операцій і проміжних банківських даних. Глибокий машинний аналіз проміжних даних дає змогу визначити найбільш витратного контрагента.

Нейронні мережі – це не окремий інструмент, але один із видів машинного навчання, здатні моделювати роботу людського мозку за допомогою штучних нейронів. Їх дія спрямована на рішення поставленої задачі і самонавчання на підставі отриманого досвіду з мінімізацією помилок.

### ***Питання для обговорення:***

1. Локалізація знань.
2. Штучний інтелект.
3. Система, що працює зі знаннями.
4. Предикати і фрейми.
5. Семантичні мережі.

## **Тема 4. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗНАННЯМИ**

Стратегія управління знаннями трансформує всі види інтелектуальних активів у більш високу продуктивність і ефективність, у нову вартість і підвищену конкурентоспроможність підприємства.

Розуміння надзвичайної важливості інформації і знань як головного джерела конкурентних переваг підприємства, необхідність пошуку нових джерел стійких конкурентних переваг в умовах жорсткої конкуренції зумовлює виникнення нових завдань управління знаннями, що спрямовані на систематичне дослідження, аналіз, формування і ефективне використання знань на підприємстві. Водночас головним напрямом управління знаннями стає пошук шляхів матеріалізації знань і досвіду, тобто перетворення їх на нову продукцію, процеси, та отримання на цій основі нових конкурентних переваг. Вирішення цього завдання можливе на підставі формування та використання стратегічної компетенції підприємства.

Узагальнення наукових поглядів на компетенцію підприємства допомагає надати власне бачення цієї концепції, яку полягає у такому: стратегічна компетенція підприємства – це специфічний тип інформаційного ресурсу підприємства, складник його стратегічних активів, що містить знання, навички, досвід, які у поєднанні з унікальними технологіями стають основою конкурентних переваг підприємства та забезпечують його неповторність у конкурентному середовищі. У стратегічному управлінні знаннями стратегічна компетенція відіграє дуальну роль: з одного боку, компетенція є об'єктом стратегічного управління знаннями, а її формування та ефективне використання є результатом реалізації стратегії управління знаннями на підприємстві. Такий підхід зумовлює необхідність дослідження шляхів формування та ефективного використання стратегічної компетенції на основі принципів, підходів та методичного інструментарію управління знаннями підприємства. Отже, розробка і реалізація стратегії управління знаннями на підприємстві має бути спрямованою на формування стратегічної компетенції підприємства та визначення найбільш ефективних шляхів її використання.

З цього погляду стратегію управління знаннями можна визначити як сукупність заходів, спрямованих на покращення балансу заснованих на знаннях ресурсів і здібностей (компетенцій), необхідних для виробництва продуктів або послуг, здатних стати основою конкурентних переваг підприємства. Результатом реалізації стратегії управління знаннями має стати формування стратегічної компетенції та її ефективне використання.

### ***Питання для обговорення:***

1. Концепція управління знаннями організації.
2. Стратегія управління знаннями.
3. Структура системи управління знаннями організації.

## **Тема 5. КОРПОРАТИВНІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАНЬ**

Завданням керівників є оперативне виявлення загроз зовнішнього оточення і пошук можливостей їх нейтралізації із застосуванням внутрішніх можливостей підприємства та його сильних сторін. З огляду на процеси використання знань у здійсненні інноваційної діяльності керівники підприємств повинні впроваджувати нововведення, випереджуючи конкурентів, забезпечуючи в такий спосіб постійне зростання рівня конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі. Результатом цих процесів є отримання конкурентних переваг на ринку, досягнення стратегічних цілей і виконання місії організації.

Базовим елементом концепції управління знаннями на сучасному підприємстві є надання якісного інформаційного забезпечення розробки нових товарів та надання послуг, тобто створення відповідних передумов для втілення знань та ідей працівників.

До основних складників системи інформаційної підтримки інноваційних ідей на підприємстві можна віднести: дані щодо ступеня реалізації стратегії інноваційної діяльності підприємства; інформацію про ресурсне забезпечення інноваційних проєктів; фінансові критерії і показники, що дають змогу оцінити ефективність реалізації інноваційних ідей; оцінювання інноваційного потенціалу підприємства; аналіз загальних показників реалізації інноваційних проєктів.

Враховавши вищезазначені положення, виділяють низку базових компонент системи управління знаннями на мікроекономічному рівні.

#### **1. Технічна компонента:**

- удосконалення технологій для зберігання, накопичення та розповсюдження інформації;
- формалізація зв'язків між корпоративною інформаційною системою та базою знань на підприємстві, створення єдиного інформаційного простору;
- використання сучасних методів аналізу наявної інформації у базах даних;
- формування банку методів та технологій формалізації у базах даних;
- використання програмного забезпечення для створення корпоративної системи управління знаннями.

#### **2. Інтелектуальна компонента:**

- людський капітал (досвід персоналу організації, набуті знання, отримані навички);

– структурний капітал (патенти, ліцензії, товарні знаки, елементи корпоративної культури).

### 3. Управлінська компонента:

– створення умов для генерування ідей керівниками інституційного рівня управління та їх конкретизації у стратегічних планах;

– використання командної роботи для вирішення оперативних завдань і досягнення стратегічних цілей організації в межах проєктного менеджменту;

– моніторинг поточного стану функціонування системи управління знаннями на підприємстві та пошук напрямів її удосконалення;

– підтримка процесів організаційного навчання на підприємстві;

– формування та розвиток організаційної культури;

– використання унікальних технологій управління для творчого потенціалу.

Отже, підвищення ефективності процесів інформатизації досягається шляхом посилення впливу вищого керівництва на ці процеси, що знаходить відображення у стратегічних планах. Управлінська і технічна компоненти – це основа формування і розвитку інтелектуальної компоненти системи управління знаннями на підприємстві. Створення, впровадження та використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінській діяльності забезпечує зростання обсягів продажу інноваційної продукції і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Управління знаннями в системі організаційних норм і цінностей є одним із важливих напрямів, що потребує від керівників готовності впроваджувати необхідні зміни і мотивувати персонал застосовувати ці положення на практиці. Це сприятиме згуртованості колективу і уможливить генерацію ідей та втілення їх у життя за реалізації нових ефективних проєктів, що приведе до підвищення конкурентоспроможності та забезпечить подальший розвиток підприємства.

### ***Питання для обговорення:***

1. Етапи формування та реалізації організаційної культури.

2. Система управління знаннями організації.

3. Процес управління знаннями організації.

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Дослідити два підходи до управління знаннями в організації:
  - 1) як інформаційна технологія;
  - 2) як система управління знаннями.
2. Дослідити позиціювання України в економіці знань за Індексом економіки знань (Knowledge Economy Index) за останній період часу.
3. Навести приклади галузей з високими та низькими темпами змін.
4. Проаналізувати детальніше «драбину знань» за Дугласом Нортон.
5. Охарактеризувати основні моделі побудови доступу до знань організації.
6. Описати, у чому полягає організаційна та технологічна компоненти інструментів управління знаннями.
7. Здійснити огляд основних методів та інструментів управління знаннями.
8. Пройти тести «Спільнота практиків» (розміщено в групі Teams).
9. Побудувати причинно-наслідкову діаграму К. Ісікави та зробити аналіз змін, які викликали порушення процесу отримання знань, і дати рекомендації щодо їх усунення.

### **3. ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАУКОВО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ**

У межах програми дисципліни «Менеджмент знань» виконується ІНДЗ – написання та захист роботи на тему: «Управління знаннями на прикладі \_\_\_\_\_» (вказати організаційно-правову форму та назву підприємства).

#### **Структура роботи:**

*1 с.* – титульна.

*2 с.* – ЗМІСТ (7 розділів) відповідно до структури із зазначенням сторінок:

1. Одержання інформації.
2. Використання інформації.
3. Процес навчання персоналу як джерело знань.
4. Співпраця, участь та взаємодія як джерело обміну знаннями.
5. Оцінка інформації.
6. Створення та підтримка інформації.
7. Ліквідація інформації.

*с.* – ВИСНОВКИ.

*Остання с.* – СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.

#### **Вимоги до оформлення роботи:**

Обсяг: 15–20 сторінок. Робота має бути набрана в текстовому редакторі Word, шрифт Times New Roman, кегль 14, інтервали між рядками 1,5; параметри сторінки: формат А4, поля – ліве 30 мм, верхнє 20 мм, нижнє 20 мм, праве 10 мм.

#### 4. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ (написання есе на рекомендовану тематику)

1. Місце та роль знання в еволюції людства.
2. Понятійний базис управління знаннями.
3. Свідомість і пізнання.
4. Інтелектуальний образ індивіда.
5. Нематеріальні активи та інтелектуальний капітал організації.
6. Модель інтелектуального капіталу.
7. Місце та роль знання в еволюції людства.
8. Понятійний базис управління знаннями.
9. Часова і просторова локалізація знання.
10. Система, що працює зі знаннями.
11. Предикати і фрейми.
12. Семантичні мережі.
13. Поле знань.
14. Семіотична модель поля знань.
15. Стратегії отримання знань.
16. Концепція управління знаннями організації.
17. Стратегії управління знаннями організації.
18. Структура системи управління знаннями організації.
19. Понятійний апарат управління знаннями.
20. Процес управління знаннями.
21. Інструментарій управління знаннями.
22. Підходи до інжинірингу управління знаннями організації.
23. Формування системи знань про споживачів. CRM-системи.
24. Система управління знаннями організації, її основні складники.
25. Процес управління корпоративними знаннями організації.
26. Інформаційні технології управління знаннями.
27. Етапи обслуговування систем управління знаннями.
28. Методика відбору зарубіжних періодичних видань за критерієм цінності через довідник Ulrich's Periodicals Directory.
29. Ранг видання. Показник «імпаکت-фактор».
30. Методика вибору агентств-постачальників інформації через довідник професійних баз Gale Directory of Databases.

## 5. ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

### **1. Знання – це:**

- а) тим чи іншим способом зафіксовані відображення реальної дійсності, реально існуючих об'єктів чи явищ;
- б) продукт усвідомленої чи неусвідомленої переробки інформації, який дає змогу цілеспрямовано отримувати очікувані результати;
- в) сукупність принципів, правил, актів, вмінь, якими керуються під час прийняття рішень в управлінській і трудовій діяльності;
- г) сукупність даних щодо ситуації того, хто їх отримує.

### **2. Характерними ознаками персоналу в організаціях, що навчаються, є:**

- а) особиста майстерність і системне мислення;
- б) вміння працювати з ментальними моделями;
- в) загальне бачення і командне навчання;
- г) усі відповіді правильні.

### **3. Функції знань в економіці знань такі:**

- а) виробничий ресурс, який використовується в процесі виробництва продукції;
- б) засіб консолідації суспільства і відтворення суспільних інститутів;
- в) предмет безпосереднього кінцевого споживання;
- г) усі відповіді правильні.

### **4. Бенчмаркінг – це:**

- а) метод комплексного інноваційного дослідження об'єкта з метою розвитку його корисних функцій за оптимального співвідношення між значущістю для споживача і затратами на їх здійснення;
- б) систематична діяльність, спрямована на пошук, оцінку і навчання на кращих прикладах конкурентних компаній, незалежно від географічного становища, сфери бізнесу і його розмірів;
- в) метод, спрямований на впровадження нових ідей, наукових знань, технологій і видів продукції в різні галузі виробництва і сфери управління суспільством.

### **5. Директор із управління знаннями не обов'язково повинен:**

- а) володіти якостями лідера;
- б) розуміти бізнес;
- в) вміти управляти організаційними змінами;
- г) мати досвід роботи у сфері високих технологій.

### **6. База знань – це:**

- а) складання розкладу робіт, відстеження його виконання, наочне відображення стану проєкту у міру його виконання;

б) організаційно-технічна система, яка забезпечує процес створення управління доступом і поширення електронних документів у комп'ютерних мережах, а також контроль над потоками документів в організації;

в) сукупність знань, які належать до деякої предметної області і формально представлені так, щоб на їх основі можна було здійснювати міркування;

г) правильної відповіді немає.

**7. До інструментів управління знаннями належать:**

а) людський капітал; структурний чи організаційний капітал; клієнтський капітал;

б) людський капітал; структурний чи організаційний капітал;

в) людський капітал; структурний чи організаційний капітал; клієнтський капітал; інноваційний капітал;

г) людський капітал; клієнтський капітал; процесний капітал.

**8. Інформація та знання є:**

а) кінцевим ресурсом організації;

б) обмеженим ресурсом організації;

в) відновлюваним ресурсом організації;

г) невідновлюваним ресурсом організації.

**9. Знання організації – це:**

а) ключові знання організації;

б) загальні знання співробітників та їх уявлення про роль людини у суспільстві;

в) головний складник людських активів інтелектуального капіталу організації;

г) інформація у широкому доступі.

**10. Знання завжди є результатом:**

а) пізнавальної діяльності і мають прикладне значення;

б) особистої думки людини;

в) дії системи вищої освіти;

г) адаптації людини до факторів довкілля.

**11. Думка про існування різних форм знань була висловлена:**

а) В. Р. Приймаком;

б) Ф. Котлером;

в) Ж. Ж. Ламбенном;

г) І. Нонакі та Х. Такеучі.

**12. Явні знання характеризуються тим, що:**

а) вони можуть бути записані, висловлені, передані;

б) їх не можна висловити, записати;

- в) вони приховані від більшості співробітників організації;
- г) вони доступні частині співробітників організації та не підлягають поширенню.

***13. Неявні знання включають:***

- а) книги, підручники, навчальні посібники;
- б) посадові вказівки;
- в) досвід, ноу-хау, практики, майстерність;
- г) опис ситуацій.

## ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ЕКЗАМЕНУ

1. Система класифікації знань.
2. Розкрийте сутність концепції «Вікно Джохарі».
3. Система управління знаннями.
4. Етапи Циклу знань.
5. Проаналізуйте форми, у яких можна зафіксувати знання.
6. Шляхи розповсюдження (передачі) знань.
7. Основні моменти під час організації передачі знань прямим шляхом.
8. Основні моменти під час організації непрямой передачі знань.
9. Спіраль знань Нонака і Такеучі.
10. Стратегія управління знаннями.
11. Обґрунтуйте підходи до управління знаннями.
12. Сутність культури знань.
13. Елементи, необхідні для побудови культури знань.
14. Огляд виконаної діяльності.
15. Охарактеризуйте інструмент знань «Збалансовані показники».
16. Важливі кроки мозкового штурму.
17. Ключові фактори успішного мозкового штурму.
18. Опишіть, що таке брифінгова записка та принцип її використання.
19. Розкрийте переваги колегіального тренування.
20. Етапи проведення колегіального тренування.
21. Шість важливих аспектів спільноти практиків.
22. Базова структура практикуючої спільноти.
23. Етапи започаткування спільноти практиків.
24. Розкрийте сутність інструменту знань «Інтерв'ю на виході».
25. Концептуальна дефініція капіталізації досвіду.
26. Методи капіталізації досвіду.
27. Чотири головні правила фасилітації.
28. Принцип ідентифікації і обміну успішними практиками.
29. Розкрийте сутність інструменту знань «Ярмарок знань».
30. Розкрийте сутність інструменту знань «Мережа знань».
31. Розкрийте сутність інструменту знань «Отримані уроки».
32. Умови, за яких може бути використаний метод наставництва.
33. Розкрийте правила, за допомогою яких працює «Відкритий Простір».
34. Розкрийте сутність інструменту знань «Допомога Рівних».
35. Проаналізуйте основні етапи роботи з «Методикою розповідей».
36. Переваги та вигоди SWOT-аналізу.
37. Проаналізуйте основні моменти бесіди за методикою «Світового Кафе».

38. Розкрийте сутність інструменту знань «Локалізація знань».
39. Семіотична модель поля знань.
40. Концепція управління знаннями організації.
41. Процес управління знаннями організації.
42. Штучний інтелект.
43. Система, що працює зі знаннями.
44. Предикати і фрейми.
45. Семантичні мережі.

Альтернативною формою підсумкового контролю знань (екзамен, максимальна кількість балів – 30) за дисципліною «Менеджмент знань» є написання наукових робіт (статей, тез доповідей) з тематики навчальної дисципліни, яке оцінюється так:

- 1) написання статті (фахове видання) – максимально 30 балів;
- 2) написання тез доповіді з виступом на конференції або написання статті у нефаховому виданні – максимально 20 балів;
- 3) написання тез доповіді без виступу на конференції – максимально 10 балів.

Під час оцінювання якості виконання завдань враховується дотримання здобувачем принципів академічної доброчесності. За наявності ознак списування, плагіату та інших проявів недоброчесності робота здобувача не зараховується.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

### *Основні джерела*

1. Захарчин Г. М., Ситник Й. С. Економіка та управління знаннями: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 244 с.
2. Олешко В. Управління знаннями: коротко про головне: посібник. Київ. 2019. 25 с.
3. Приймак В. Управління знаннями: підручник. Київ. 2019. 240 с.
4. Томчук О. В. Формування системи менеджменту знань в організації як елемент стратегії кадрового забезпечення. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2(50). С. 171–178. DOI: 10.31558/2307-2318.2023.2.
5. Шимановська-Діанич Л. М. Управління знаннями на підприємстві: моделі, етапи та технології. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 4(68). С. 76–82.

### *Додаткові джерела*

1. Безгін К. С. Управління інноваціями: навч. посіб. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2019. 240 с.
2. Захарова О. В., Поляков М. В. Навчально-методичний посібник з дисципліни «Управління знаннями та інтелектуальним капіталом». Черкаси: ЧДТУ, 2017. 118 с.
3. Управління змінами в міжнародному бізнесі: Конспект лекцій. Дніпро: НМетАУ, 2018. 48 с.
4. Influencing Factors on Knowledge Management for Organizational Sustainability / Kavalić M. et al. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, № 3. P. 1497. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/3/1497/pdf>

### *Інформаційні ресурси*

1. Knowledge Management Tools for SMEs. URL: <https://www.udemy.com/course/knowledge-management-tools-for-smes/>
2. Building Efficient & Sustainable Knowledge Management System. URL: <https://www.udemy.com/course/building-efficient-sustainable-knowledge-management-system/?couponCode=ST11MT170325G1>
3. Practical Knowledge Modelling: Ontology Development 101. URL: <https://www.udemy.com/course/practical-knowledge-modelling/?couponCode=ST11MT170325G1>

## ДЛЯ ПОДАТОК

---

## ДЛЯ ПОДАТОК

---

Навчальне видання

**Дороніна** Ольга Анатоліївна  
**Томчук** Олеся Валеріївна

## **МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНЬ**

Методичні вказівки до самостійного вивчення дисципліни  
для здобувачів рівня PhD спеціальності 073 Менеджмент

Редактор О. А. Солдатова  
Технічний редактор Т. О. Важеніна-Гопрак

Підписано до друку 16.12.2024.  
Формат 60×84/16. Папір офсетний.  
Друк – цифровий. Умовн. друк. арк. 1,39.  
Тираж 30. Зам. 87.

Донецький національний університет імені Василя Стуса  
21021, м. Вінниця, 600-річчя, 21.  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру  
серія ДК № 5945 від 15.01.2018