

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГАОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ  
Кафедра управления персоналом

## **УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ**

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

38.03.03 Управление персоналом

---

*Код и наименование направления подготовки/специальности*

Управление персоналом организации

---

*Наименование направленности (профиля)/ специализации*

Уровень высшего образования: *Бакалавриат*

Форма обучения: *очная, очно-заочная,*

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2026

Управление знаниями  
Рабочая программа дисциплины

Составитель:  
*Ст. преп. О.В. Володина*

УТВЕРЖДЕНО  
Протокол заседания кафедры  
управления персоналом

№ 6 от 04.12.2025

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. <u>Пояснительная записка</u> .....	4
1.1 <u>Цель и задачи дисциплины</u> .....	4
1.2. <u>Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций</u> .....	4
1.3. <u>Место дисциплины в структуре основной образовательной программы</u> .....	5
2. <u>Структура дисциплины</u> .....	5
3. <u>Содержание дисциплины</u> .....	6
4. <u>Образовательные технологии</u> .....	8
5. <u>Оценка планируемых результатов обучения</u> .....	8
5.1. <u>Система оценивания</u> .....	8
5.2. <u>Критерии выставления оценки по дисциплине</u> .....	8
5.3. <u>Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине</u> .....	10
6. <u>Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины</u> .....	14
6.1 <u>Список источников и литературы</u> .....	14
6.2. <u>Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»</u> .....	15
6.3 <u>Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы</u> .....	15
7. <u>Материально-техническое обеспечение дисциплины</u> .....	15
8. <u>Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья</u> .....	15
9. <u>Методические материалы</u> .....	17
<u>Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины</u> .....	19

## 1. Пояснительная записка

### 1.1 Цель и задачи дисциплины

**Цель дисциплины:** сформировать у студентов теоретические и практические знания, умения и навыки об управлении знаниями как современном подходе в менеджменте, возможностях и путях его использования для решения стратегических и тактических задач организации, повышения ее конкурентоспособности организации.

**Задачи:**

обеспечить понимание проблем современных организаций, для решения которых используются методы управления знаниями;

сформировать представление о современных тенденциях и актуальных проблемах в области управления знаниями;

обеспечить освоение современных подходов к управлению знаниями в организациях;

сформировать представление о принципах, методах управления, технологиях управления знаниями в современных организациях;

сформировать знания и навыки, необходимые для постановки и практического решения актуальных задач управления знаниями в организации;

ознакомить студентов с этическими нормами и правилами, регламентирующими деятельность в области управления знаниями.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
ПК-2 Способен организовывать деятельность по оценке и развитию персонала	ПК-2.2 Организует деятельность по обучению персонала	<b>Знать:</b> - методы обучения персонала и управления знаниями, <b>Уметь:</b> - организовывать деятельность по обучению персонала и управлению знаниями <b>Владеть:</b> - навыками организации деятельности по обучению персонала и управлению знаниями
ПК-2 Способен организовывать деятельность по оценке и развитию персонала	ПК-2.3 Способен разработать и реализовать мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	<b>Знать:</b> - основы управления профессиональной карьерой персонала, <b>Уметь:</b> - разработать и реализовать мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, с учетом задач управления знаниями в организации <b>Владеть:</b> -навыками разработки и реализации мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала,

		задач управления знаниями в организации
--	--	---

### 1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Управление знаниями» относится к элективным дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений блока дисциплин учебного плана.

Для освоения дисциплины необходимы знания, умения и владения, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин: «Технологии управления персоналом», «Стимулирование трудовой деятельности персонала»

В результате освоения дисциплины формируются знания и умения, необходимые для преддипломной практики и защиты выпускной квалификационной работы.

## 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

### Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
7	Лекции	18
7	Семинары/лабораторные работы	24
Всего:		42

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 66 академических часов.

### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
7	Лекции	8
7	Семинары/лабораторные работы	16
Всего:		24

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 84 академических часов.

## 3. Содержание дисциплины

	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Управление знаниями в	Постиндустриальное общество и его

	экономике, основанной на знаниях	<p>производственные возможности. Экономика, основанная на знаниях, ее опоры: институциональная структура, инновационная система, образование и обучение, информационная инфраструктура. Условия и факторы, обусловившие становление экономики знаний, ее характерные черты и базовые показатели оценки. Особенности знания как ресурса. Основные свойства понятия «знание». Классификация знаний. Менеджмент знаний как наука: объект и предмет исследования.</p> <p>Потенциал России в экономике знаний, ее инновационное состояние. Создание национальной инновационной системы. Направления инновационного развития РФ: развитие нанотехнологий, создание технико-разрабатывающих или технико-внедренческих зон (ТРЗ, ТВЗ), инновационно-технологических кластеров и институтов поддержки инноваций.</p>
2	Знания в современных организациях	<p>Данные, информация и знание. Основные отличия знания от информации. Способы превращения информации в знания. Явное (кодифицированное) и неявное (некодифицированное) знание. Индивидуальные и организационные знания. Характерные черты и особенности знания как объекта управления. Что означает понятие «управление знаниями»? Аспекты управления знаниями. 10 шагов в управлении процессом создания знаний. Организационные формы обмена знаниями. Модели трансформации знания, «спираль знаний»: социализация (из неформализованного - в неформализованное знание), экстернализация (из неформализованного - в формализованное знание), интернализация (из формализованного - в неформализованное знание), комбинация (из формализованного - в формализованное знание).</p>
3	Нематериальные активы организации	<p>Материальные и нематериальные ресурсы и активы организации. Понятие «интеллектуальный капитал». Теория Т. Стюарта. Структура интеллектуального капитала. Человеческий капитал: сущность, структура, критерии оценки. Инвестиции в человеческий капитал. Организационный капитал. Клиентский капитал: сущность и внутренняя структура.</p> <p>Интеллектуальная собственность. Объекты интеллектуальной собственности. Основные институты права и общие принципы охраны прав интеллектуальной собственности. Законодательство РФ в сфере интеллектуальной собственности. Институты интеллектуальной собственности в России. Отличия физического и интеллектуального капитала.</p> <p>Задачи измерения интеллектуального капитала.</p>

		Методы оценка интеллектуального капитала. Коэффициент Тобина. Модель мониторинга нематериальных активов К. Свейби. Навигатор Skandia. Нефинансовые оценки интеллектуального капитала. Показатели оценки человеческого капитала. Методы количественных оценок.
4	Система управления знаниями в организации	Цели и задачи системы управления знаниями в организации. Концептуальная модель системы управления знаниями С. Галахера и Ш. Хазлет. Инфраструктура управления знаниями. Культура знаний. Технология знаний. Этапы создания системы управления знаниями. Внешние и внутренние источники получения знаний. Методы получения знаний: покупка, аренда, развитие знаний. Коммуникативные и текстологические методы получения знаний Т. Гавриловой. Система управления знаниями российских компаний. Подразделения по управлению знаниями. Директор по управлению знаниями: миссия, функции и качества. Возможности и функции IT- и HR-подразделений в системе управления знаниями. Роль специалистов в системе управления знаниями (координаторы знаний, менеджеры знаний, инспекторы знаний, брокеры знаний, аналитики знаний, фасилитатор). Центры компетенций: типы и функции. Управляющий комитет по управлению знаниями в организации.
5	Стратегии и методы преобразования и распространения неявных знаний	Наставничество. Коучинг. Сторителлинг: понятие, функции. Обучающаяся организация: понятие и принципы. Основные характеристики обучающейся организации по П. Сенге. Признаки обучающейся организации по М. Педлеру. Бенчмаркинг: понятие, виды и стадии. Отличие бенчмаркинга от сосоревнования.
6	Аудит знаний. Карты знаний	Понятие «аудит знаний». Значение, цели и задачи аудита знаний. Вопросы аудита знаний. Методы аудита знаний: опросники, тесты, устные интервью. Метод создания особой коммуникационной среды. Основные этапы аудита знаний. Карты знаний. Основные типы карт знаний: процессно-ориентированные, концептуальные (таксономии), карты компетенций. Аудит знаний для CRM.

#### 4. Образовательные технологии

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

## 5. Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1. Система оценивания

Форма контроля	Максимальное количество баллов	
	За 1 работу	Всего
Текущий контроль:		
- оценка участия в дискуссии на семинаре	3 балла	18 баллов
- тестирование	10 баллов	10 баллов
- эссе	12 баллов	12 баллов
- практические контрольные задания	20 баллов	20 баллов
Промежуточный контроль:		
Промежуточный контроль (зачет)	40 баллов	40 баллов
<b>ИТОГО ЗА ДИСЦИПЛИНУ</b>	<b>100</b>	

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

### 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

#### Текущий контроль

*При оценивании устного опроса и участия в дискуссии на семинаре учитываются:*

- степень раскрытия содержания материала (0-2 балла);
- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала (0-1 балла);
- знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков (0-2 балл).

*При оценке научных докладов (эссе) учитывается:*

- полнота и точность раскрытия исследования, правильное определение объекта и предмета исследования (0-10)
- степень структурированности материала и научности изложения (0- 5)
- оформление работы (наличие введения, заключения, основных разделов, списка литературы) (0-5)

*При оценивании теста учитывается:*

в каждый вариант теста входит 10 заданий, каждый правильный ответ оценивается в 1 балл.

*При оценивании практических контрольных заданий учитывается:*

- задание выполнено не полностью и/или допущены две и более ошибки или три и более неточности –1-7 баллов;

- задание выполнено полностью, но обоснование содержания и выводов недостаточны, допущена одна ошибка или несколько неточностей – 8-15 баллов;
- работа выполнена полностью, в рассуждениях и обосновании нет пробелов или ошибок, возможна одна неточность – 16-20 баллов.

### **Промежуточная аттестация (зачет)**

*При проведении промежуточной аттестации в форме устного собеседования студент должен ответить на 2 вопроса.*

При оценивании ответа на вопрос учитывается:

- теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе (1-9 баллов);
- теоретическое содержание освоено частично, но в достаточной мере (10-13 баллов);
- теоретическое содержание освоено почти полностью, с незначительными недостатками (14-16 баллов);
- теоретическое содержание освоено полностью (17-20 баллов).

<b>Баллы/ Шкала ECTS</b>	<b>Оценка по дисциплине</b>	<b>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине</b>
100-83/ A,B	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения. Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».
82-68/ C	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, применяет теоретические положения при решении практических задач проектного менеджмента, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».
67-50/ D,E	«удовлетвори- тельно»/ «зачтено (удовлетвори- тельно)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, но допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает определённые затруднения при решении практических задач в области проектного

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		<p>менеджмента.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач и не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### 5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Вопросы для дискуссии на семинарских занятиях приведены в п. 9.1

#### Примерные тесты

Тестовые задания предназначены для выделения основных положений каждого раздела, закрепления учебного материала, проверки знаний, контроля остаточных знаний.

#### 1. Знание - это:

- а совокупность различных объективных фактов
- б комбинация опыта, экспертных оценок, которая задает общие рамки для оценки и инкорпорирования нового опыта
- в иерархическая совокупность данных о тех или иных аспектах реального мира

#### 2. Формализованное знание - это:

- а неявное, неотделяемое знание
- б явное, передаваемое знание
- в те знания, к которым человек привык и которые применяются в случаях, когда не прибегают к логическим рассуждениям (это автоматические знания)
- г идеалистические знания

#### 3. Потребительский капитал можно характеризовать как:

- а часть интеллектуального капитала, складывающаяся из связей и устойчивых отношений с клиентами и потребителями

б знания, практические навыки, творческие и мыслительные способности людей, их моральные ценности, личные и лидерские черты, культура труда, используемые индивидом для получения дохода

в процедуры, технологии, системы управления, техническое и программное обеспечение, организационные формы и структуры, патенты, культура организации

**4. Могут ли разные компоненты интеллектуального капитала заменить друг друга?**

а да б нет

**5. Информация - это:**

а совокупность различных объективных фактов

б комбинация опыта, экспертных оценок, которая задает общие рамки для оценки и инкорпорирования нового опыта

в иерархическая совокупность данных о тех или иных аспектах реального мира

**6. Организационное знание:**

а знание об организациях б знание об организационно-правовых формах в воплощается в технологиях

**7. Неявное знание - это:**

а знание, выраженное в виде слов, цифр и может передаваться на носителях б знание, которое может существовать только с его обладателем - человеком или группой лиц и сложно передается от одного человека к другому в эксплицитное знание

**8. Знание «чувствую как и почему» по области применения:**

а особенно важны в процессе сетевых взаимодействий б нужны во многих ситуациях, но не всегда критичны

в применяются при работе с современными средствами поиска и обработки информации

г генерируют и реализуют инновации, координируют работу в организации

**9. Охранная функция управления знаниями содержит:**

а упорядочение знаний, оценку их полезности, классификацию по определенным критериям существующих знаний, накопленного опыта и др.

б поиск знания в потоке информации, фильтрацию информации, выбор эффективных информационных ресурсов, анализ методов деятельности и др.

в извлечение знаний из корпоративной памяти и обеспечение их доступности

г построение барьеров на пути утечки знаний и информации д наблюдение за клиентами, анализ обратной связи, исследования, эксперименты и др.

**10. Общие характеристики интеллектуального и физического капитала:**

а материальная природа

б приносит своему обладателю доход

в требует затрат на свое поддержание

г преимущественно финансовая оценка

д организация владеет всем капиталом

е нематериальная природа

ж возникает в результате вложения ресурсов

з комбинация стоимостных и нестоимостных оценок и организация владеет капиталом частично к подвергается моральному износу

### Примерная тематика эссе

1. Постиндустриальное общество и его производственные возможности.
2. Потенциал России в экономике знаний, ее инновационное состояние.
3. Направления инновационного развития РФ
4. Модели трансформации знания, «спираль знаний»
5. Роль знаний в современных организациях.

6. Нематериальные активы организации.
7. Система управления знаниями в организации.
8. Стратегии и методы преобразования и распространения неявных знаний.
9. Аудит знаний.
10. Карты знаний.
11. Интеллектуальный капитал.

### Примерные практические задания Оцениваются умения

1. Как соотносятся понятия интеллектуального капитала (ИК) и нематериальных активов (НМА)? Ответ необходимо обосновать:

- а ИК является частью НМА, т.к.
- б НМА является частью ИК, т.к.
- в НМА и ИК никак не взаимосвязаны, т.к.

2. Соотнесите вид трансформации знаний в модели «Спираль знаний» и его характеристику:

1) интернализация	а. перенос неявных знаний от одного человека к другому, обучение между двумя людьми, оба учатся одновременно
2)экстернализация	б. превращение явных знаний в неявные, обучение человека благодаря опыту, осуществляемое посредством прямого выполнения или подражания
3)комбинация	в. перенос явных знаний в явные путем использования информационных технологий, документирования, проведения собраний и пр. способов распространения знаний
4) социализация	г. преобразование неявных знаний в явные путем разговора, опроса, диалога

3. Охарактеризуйте методы борьбы с враждебностью к распространению знаний.
4. Охарактеризуйте организационную культуру, нацеленную на обмен знаниями.
5. Напишите основные отличия бенчмаркинга, используемого в рыночных условиях, от внедрения передового опыта в рамках соцсоревнования при централизованной экономике.
6. Перечислите компоненты репутационного менеджмента.
7. Вставьте пропущенные слова в определение: Инфраструктура экономики знаний - это совокупность \_\_\_\_\_, предприятия, \_\_\_\_\_ организаций \_\_\_\_\_ и видов деятельности, обеспечивающих генерацию и применение новых \_\_\_\_\_, функционирование производства \_\_\_\_\_ и шестого технологических укладов, формирование глобальных сетей \_\_\_\_\_ на основе \_\_\_\_\_ распространения и применения \_\_\_\_\_ технологий, масштабное развитие \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ образования и здравоохранения.
8. Охарактеризуйте этапы развития общества с когнитивной точки зрения.
9. Опишите значение коммуникационного менеджмента в формировании коммуникационного пространства.
- 10.Опишите понятие корпоративного университета.

11. Для чего организации стремятся перевести неявное знание в явное?
12. Обоснуйте на примере взаимозависимость видов знаний «знаю ЧТО», «знаю КТО», «знаю КАК», «знаю ГДЕ», «знаю ПОЧЕМУ», «чувствую как и почему».
13. Охарактеризуйте одну из моделей оценки интеллектуального капитала по следующему плану:
  - 1) название модели:
  - 2) краткое описание:

### **Перечень примерных вопросов к зачету по дисциплине**

1. Понятие «экономика знаний». Факторы и условия ее становления.
2. Характерные черты и базовые показатели «экономики знаний».
3. Знания: понятия и общая классификация.
4. Управление знаниями как наука и учебная дисциплина.
5. Направления инновационного развития России.
6. Понятие «интеллектуальный капитал». Структура интеллектуального капитала.
7. Человеческий капитал. Показатели и инвестиции в человеческий капитал.
8. Организационный капитал: понятие и состав. Организационный капитал как собственность компании и объект купли-продажи.
9. Потребительский капитал: понятие и состав. Имидж организации.
10. Интеллектуальная собственность. Объекты интеллектуальной собственности.
11. Защита интеллектуальной собственности (ИС) в России. Основные институты права ИС.
12. Интеллектуальные ресурсы и интеллектуальные активы.
13. Интеллектуальный капитал. Отличия интеллектуального и физического капитала.
14. Методы оценки интеллектуального капитала.
15. В чем состоят особенности знаний как объекта управления.
16. В чем отличие данных, информации и знаний.
17. 10 шагов в управлении процессом создания знаний.
18. Явные и неявные знания. Источники извлечения явного знания.
19. Источники и формы создания организационных знаний.
20. Модель трансформации знаний (спираль знаний).
21. Понятие «управление знаниями». Задачи и принципы управления знаниями в организации.
22. Система управления знаниями.
23. Этапы управления знаниями.
24. Внешние и внутренние источники получения знаний.
25. Методы получения знаний.
26. Кодификация знаний.
27. Создание инфраструктуры управления знаниями на предприятии.
28. Директор по управлению знаниями: миссия, качества и функции.
29. Информационно-аналитическая служба предприятия.
30. Команды и центры компетенции (ЦК). Функции ЦК.
31. Управляющий комитет по управлению знаниями.
32. «Обучающаяся организация», ее характеристики и признаки.
33. Принципы «обучающейся организации».
34. Бенчмаркинг: понятие, виды. Отличия бенчмаркинга от сосоревнования.
35. Понятие «аудит знаний». Когда он необходим и полезен?

36. Цели и основные вопросы аудита знаний.
37. Уровни использования аудита знаний.
38. Выгоды и эффекты от аудита знаний.
39. Методы и этапы аудита знаний.
40. Карты знаний и их типы.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 6.1 Список источников и литературы

#### Источники

1. Конституция Российской Федерации : [принята всенародным голосованием 12.12.1993] (с последующими изм. и доп.) // КонсультантПлюс. Версия Проф [Электронный ресурс]. - Электрон.дан. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1 : от 30.11.1994 № 51-ФЗ : (с последующими изм. и доп.) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. - Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 2 : от 26.01.1996 N 14-ФЗ : (с последующими изм. и доп.) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. - Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ : (с последующими изм. и доп.) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. - Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>

#### Литература

##### Основная литература

1. Паникарова, С. В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом : учебник для вузов / С. В. Паникарова, М. В. Власов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 127 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17611-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564141>
2. Управление знаниями в организации : учебник и практикум для вузов / под редакцией А. И. Уринцова. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 194 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21659-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585008>
3. Фролов, Ю. В. Управление знаниями : учебник для вузов / Ю. В. Фролов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 324 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05521-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/515648>

##### Дополнительная литература

1. Леонтьева, Л. С. Управление интеллектуальным капиталом : учебник и практикум для вузов / Л. С. Леонтьева, Л. Н. Орлова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 283 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17170-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/532506>
2. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.]; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519634>

## **6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)  
 ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)  
 Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)

## **6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

## **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

### **9.1. Планы семинарских занятий**

#### **Семинар Тема 1. Управление знаниями в экономике, основанной на знании**

##### **Вопросы для обсуждения**

1. Содержание понятия «экономика знаний», ее основа, характерные черты, условия и факторы становления.
2. Понятие «знание», классификация знаний.
3. Менеджмент знаний как наука, ее объектно-предметная область.
4. Национальная инновационная система России: возможности и особенности.
5. Направления инновационного развития России.

#### **Семинар Тема 2. Знания в современных организациях**

##### **Вопросы для обсуждения**

1. Особенности знаний как объекта управления, их отличие от данных и информации.
2. Какие действия следует выполнить для превращения данных в информацию?
3. 10 шагов в управлении процессом создания знаний.

4. Раскрыть понятия явных и неявных знаний.
5. Модели трансформации знания.

### **Семинар Тема 3. Нематериальные активы организации**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Материальные и нематериальные ресурсы и активы организации.
2. Интеллектуальный капитал и его элементы: человеческий капитал, организационный капитал, потребительский капитал.
3. Отличия физического и интеллектуального капитала.
4. Интеллектуальная собственность и ее правовая защита в России: объекты интеллектуальной собственности, институты права интеллектуальной собственности в РФ.
5. Методы оценки нематериальных активов:  
коэффициент Тобина;  
мониторинг нематериальных активов К. Свейби;  
навигатор Skandia;  
нефинансовые оценки интеллектуального капитала;  
методы количественных оценок.

### **Семинар Тема 4. Система управления знаниями в организации**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Понятие «управление знаниями». Цели и задачи управления знаниями в организации.
2. Система управления знаниями. Концептуальная модель С. Галахера и Ш. Хазлет.
3. Инфраструктура управления знаниями в организации (новые должности).
4. Внешние и внутренние источники получения знаний. Методы получения знаний.
5. Культура знаний.
6. Технология знаний.
7. Этапы создания системы управления знаниями.
8. Опыт российских и зарубежных компаний по организации системы управления знаниями.

### **Семинар Тема 5. Стратегии и методы преобразования и распространения неявных знаний**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Наставничество.
2. Сторителлинг.
3. Обучающая организация.
4. Бенчмаркинг: понятие, виды и стадии. Лучшие практики.
5. «Разбор полетов» After Action Review.

### **Семинар Тема 6. Аудит знаний. Карты знаний**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Понятие аудита знаний: когда он необходим и полезен.
2. Цели и основные задачи аудита знаний.
3. Методы аудита знаний.
4. Этапы аудита знаний.
5. Карты знаний и их типы.



## АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

### Управление знаниями

**Цель дисциплины:** сформировать у студентов теоретические и практические знания, умения и навыки об управлении знаниями как современном подходе в менеджменте, возможностях и путях его использования для решения стратегических и тактических задач организации, повышения ее конкурентоспособности организации.

**Задачи:**

- обеспечить понимание проблем современных организаций, для решения которых используются методы управления знаниями;
- сформировать представление о современных тенденциях и актуальных проблемах в области управления знаниями;
- обеспечить освоение современных подходов к управлению знаниями в организациях;
- сформировать представление о принципах, методах управления, технологиях управления знаниями в современных организациях;
- сформировать знания и навыки, необходимые для постановки и практического решения актуальных задач управления знаниями в организации;
- ознакомить студентов с этическими нормами и правилами, регламентирующими деятельность в области управления знаниями.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

- методы обучения персонала и управления знаниями,
- основы управления профессиональной карьерой персонала,

**Уметь:**

- организовывать деятельность по обучению персонала и управлению знаниями,
- разработать и реализовать мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, с учетом задач управления знаниями в организации,

**Владеть:**

- навыками организации деятельности по обучению персонала и управлению знаниями,
- навыками разработки и реализации мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, задач управления знаниями в организации