

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНЬ

**Методичні рекомендації
до виконання практичних завдань
для здобувачів вищої освіти спеціальності
281 "Публічне управління та адміністрування"
освітньої програми "Публічне адміністрування"
другого (магістерського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2025**

УДК 005.94(072.034)

M50

Укладач О. О. Єрмоленко

Затверджено на засіданні кафедри державного управління,
публічного адміністрування та економічної політики.

Протокол № 2 від 30.08.2024 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Менеджмент знань [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до виконання практичних завдань для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Публічне адміністрування» другого (магістерського) рівня / уклад. О. О. Єрмоленко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2025. – 48 с.

Подано перелік завдань, відповідно до тем робочої програми навчальної дисципліни, та методичні рекомендації до їх виконання, що будуть сприяти набуттю майбутніми фахівцями професійних компетентностей для розв'язання актуальних питань публічного управління.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Публічне адміністрування» другого (магістерського) рівня.

УДК 005.94(072.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2025

Вступ

У період постійних змін, наслідки яких значно впливають на розвиток не тільки України, а й світової економіки загалом, виникла потреба переглянути наявні та визначити нові стратегічні напрями економічного розвитку. Ці напрями мають включати не лише подальше впровадження інноваційної моделі розвитку та зміцнення взаємодії між наукою і промисловістю, але й підвищення ролі інтелектуальної складової інноваційного потенціалу. Сучасні виклики вимагають удосконалення процесів становлення економіки, основаної на знаннях, і визначення ключових факторів створення в Україні економіки нового типу. Основними її пріоритетами мають стати накопичення, розвиток і ефективне використання інтелектуального потенціалу, інтегрованого в так звану «когнітивну економіку». Ефективне управління інтелектуальним капіталом дозволяє підвищити конкурентоспроможність як окремих підприємств, так і регіонів загалом. Набуттю таких навичок і сприяє вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент знань».

Вивчення дисципліни передбачає теоретичну та практичну підготовку здобувачів вищої освіти до виконання конкретних завдань з управління знаннями, розбудови та використання об'єктів інноваційної інфраструктури в умовах економіки знань і надає можливість засвоєння фундаментальних знань із теоретичних основ управління знаннями, організації процесу управління знаннями та вивчення впливу розвитку інноваційної інфраструктури на розвиток організації.

Предметом навчальної дисципліни є сутність економіки знань і методи управління знаннями, генерація нових знань, зберігання, аналіз та використання наявних знань про організацію і навколишнє середовище з метою ухвалення ефективних управлінських рішень.

Об'єктом навчальної дисципліни є знання, що відображають різні аспекти діяльності сучасної організації.

Метою методичних рекомендацій є надання здобувачам вищої освіти допомоги у виконанні різних видів практичних (розрахункових, ситуаційних, аналітичних) завдань і формуванні в майбутніх фахівців системи компетентностей щодо забезпечення конкурентоспроможності та розвитку організації за допомогою менеджменту знань, забезпечення інноваційною інфраструктурою підприємств (мікрорівень), регіонів (макрорівень) в умовах сучасного світового розвитку менеджменту знань.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна, визначено в табл. 1.

**Результати навчання та компетентності, які формує
навчальна дисципліна**

Результати навчання	Компетентності, якими має оволодіти здобувач вищої освіти
РН01	ЗК01, ЗК04, ЗК07, СК03, СК04, СК12
РН04	ЗК01, ЗК04, СК03, СК04
РН06	ЗК04, СК07, СК12
РН13	ЗК03, СК07, СК12

Примітка.

РН1. Знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень.

РН04. Використовувати сучасні статистичні методи, моделі, цифрові технології, спеціалізоване програмне забезпечення для розв'язання складних задач публічного управління та адміністрування.

РН06. Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проєктами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проєктуванні та реорганізації управлінських та загальноорганізаційних структур.

РН13. Ініціювати, розробляти та організовувати впровадження інноваційних проєктів на різних рівнях публічного управління та адміністрування.

ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК03. Здатність розробляти та управляти проєктами.

ЗК04. Здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні.

ЗК07. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

СК03. Здатність організовувати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій, зокрема розробляти заходи щодо впровадження електронного урядування в різних сферах публічного управління та адміністрування.

СК04. Здатність визначати показники сталого розвитку на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.

СК07. Здатність самостійно готувати проєкти нормативно-правових актів, аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам на різних рівнях публічного управління та адміністрування.

СК12. Здатність розробляти і впроваджувати інноваційні проєкти на різних рівнях публічного управління та адміністрування.

Методичні рекомендації містять приклади типових практичних завдань до кожної теми, необхідні формули для розв'язання задач, а також перелік завдань для самостійного виконання здобувачами вищої освіти.

Змістовий модуль 1

Менеджмент знань

Тема 1. Теоретичні основи економіки знань

Питання до теми

- 1.1. Сутність і категоріальний апарат економіки знань.
- 1.2. Роль держави в становленні економіки знань.

Завдання 1.1

Користуючись теоретичними матеріалами про місце менеджменту знань у системі менеджменту, утворіть робочу групу з 2 – 4 здобувачів вищої освіти. Застосовуючи будь-який графічний редактор, побудуйте схему «Місце менеджменту знань у загальній системі менеджменту в організації». Викладіть результат у звіті про виконання практичної роботи. Будьте готовими коротко відповісти на теоретичні питання:

1. Які предмет, мета, завдання та структура менеджменту знань?
2. Опишіть категоріальний апарат менеджменту знань.
3. Як відбувається формування знань?

Методичні рекомендації до виконання завдання 1.1

Завдання полягає у складанні схеми «Місце менеджменту знань у загальній системі менеджменту в організації». Для розуміння завдання слід скористатися лекційним матеріалом та додатковими матеріалами, викладеними на сторінці «Персональних навчальних систем» курсу «Менеджмент знань».

Завдання 1.2

Об'єкти інтелектуальної власності.

Виберіть п'ять будь-яких предметів, речей – об'єктів матеріального світу, що вас оточують. Опишіть кожний із вибраних об'єктів в обсязі, достатньому для його ідентифікації. Можна використовувати рисунки, світлини, комп'ютерну графіку тощо. Для кожного з об'єктів визначте різні об'єкти інтелектуальної власності, які було використано під час його виготовлення загалом або окремих його частин, або які представлені на цьому об'єкті.

Складіть звіт, спираючись на приклад, наведений у методичних рекомендаціях до завдання 1.2.

Методичні рекомендації до виконання завдання 1.2

Для виконання цього завдання необхідно вибрати предмет, який є біля вас. Як приклад вибрали олівець фірми «Faber Castell» (для виконання завдання ви також можете вибрати книгу «Гаррі Поттер», піну для гоління «Gillette», планшетний ПК «Samsung», крісло комп'ютерне фірми «Step» тощо). Результати аналізу подано в табл. 2.

Таблиця 2

Результати аналізу: олівець «Faber Castell»

№ з/п	Ознака, що характеризує виріб	Об'єкти інтелектуальної власності
1	Конструкція виробу (графітовий стрижень, розташований усередині оболонки)	Винахід, що стосується пристрою, або корисна модель
2	Матеріал стрижня	Винахід, що стосується речовини
3	Матеріал оболонки	Винахід, що стосується речовини
4	Технологія виготовлення стрижня й олівця загалом, зокрема його фарбування та нанесення написів	Винахід, що стосується способів
5	Дизайн виробу	Промисловий зразок
6	Напис «Faber Castell»	Товарний знак

Приклад наведено за одним об'єктом, у звіті потрібно подати результати аналізу всіх п'яти об'єктів.

Для виконання завдання рекомендовано детально ознайомитися з такими законодавчими актами:

1. Закон України «Про авторське право і суміжні права».
2. Закон України «Про охорону прав на промислові зразки».
3. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг».
4. Закон України «Про правову охорону географічних зазначень».
5. Закон України «Про охорону прав на компонування напівпровідникових виробів».

6. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції».

7. Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі».

Усі зазначені нормативні акти можна знайти на офіційному порталі Верховної Ради України: <https://www.rada.gov.ua/>.

Завдання 1.3

Знання є потужним джерелом конкурентоспроможності, яке відкриває широкі можливості для розвитку та зміцнення позицій на ринку. Проте використання знань пов'язане з певними загрозами, які слід врахувати. Для успішного застосування знань важливо забезпечити їх постійне оновлення, захист інтелектуальної власності, розвиток культури управління знаннями та підтримання кваліфікованих кадрів.

Проаналізуйте можливості та загрози використання знань як джерела конкурентоспроможності.

Методичні рекомендації до виконання завдання 1.3

Знання можуть містити як можливості (шанси), так і різноманітні загрози. Заповніть шаблон для вирішення завдання (рис. 1).

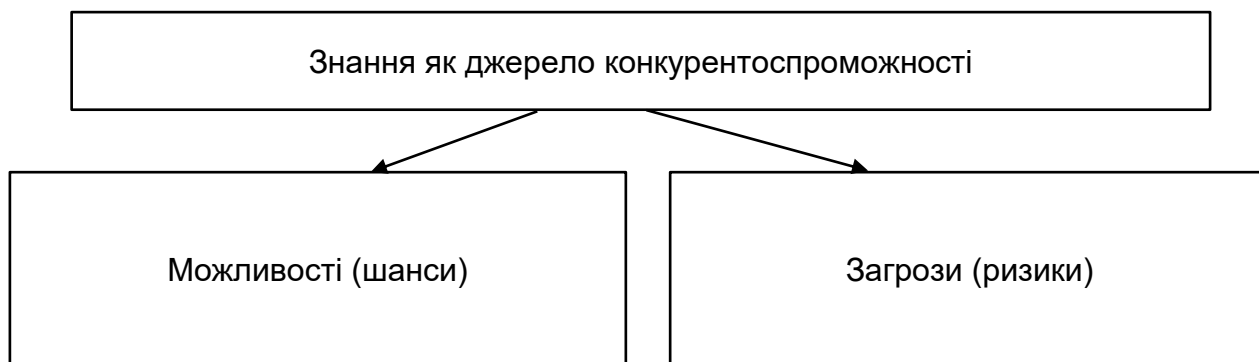


Рис. 1. Можливості та загрози використання знань як джерела конкурентоспроможності

Завдання 1.4

Дослідіть етапи формування теорії управління знаннями. Охарактеризуйте кожен із наведених етапів, зазначте його особливості, видатних дослідників, течії, школи, котрі вплинули на розвиток теорії управління знаннями. Результати досліджень подайте в табличній формі (табл. 3). Зробіть висновки.

Етапи формування теорії управління знаннями

№ з/п	Етапи формування теорії управління знаннями	Характеристика етапів
1	Управління проектуванням інформаційних систем (60 – 80-ті рр. XX ст.)	
2	Управління інформаційними ресурсами (інформаційний менеджмент) (80 – 90-ті рр. XX ст.)	
3	Управління знаннями (з початку 90-х рр. XX ст. – до сьогодні)	

Завдання 1.5

Охарактеризуйте методи управління знаннями. Розгляньте кожен метод і визначте його роль у процесі управління знаннями. Результати досліджень подайте в табличній формі (табл. 4).

Методи управління знаннями

Методи	Характеристика та роль методів у процесі управління
1. За інформаційно-технологічним підходом: а) програмне забезпечення і бази даних	
б) інтелектуальні інструменти	
2. За персоніфікованим підходом: а) інструменти співпраці	
б) формальні інструменти обміну інформацією	
в) навчання персоналу	

Завдання 1.6

Дослідіть основні функції управління знаннями. Знайдіть відповідність між функцією та її характеристикою. Отримані результати подайте в табл. 5

Основні функції управління знаннями

№ з/п	Основні функції управління знаннями	Характеристика функцій
1	Стимулювання інновацій	
2	Сприяння розвитку співпраці	
3	Заохочення та використання можливостей навчання	
4	Нарощення та використання соціального капіталу	
5	Нарощення та використання людського капіталу	
6	Нарощення та використання структурного капіталу	
7	Забезпечення можливостей електронного управління	
8	Збільшення продуктивності	
9	Залучення та використання найкращої передової практики та технологій	
10	Лідерство та ухвалення рішень	
11	Збільшення рівня задоволення клієнтів	
12	Створення конкурентоспроможної переваги/ринкової диференціації	

Визначення основних функцій управління знаннями:

1. Цю функцію спрямовано на створення умов для обміну знаннями між командами, підрозділами чи організаціями з метою досягнення спільних цілей.

2. Забезпечує підтримку безперервного навчання працівників через упровадження програм підвищення кваліфікації, обміну досвідом і доступу до нових знань.

3. Спрямовано на розвиток компетенцій, навичок і знань працівників, які є ключовим ресурсом для досягнення стратегічних цілей організації.

4. Управління знаннями спрямовано на створення середовища, яке заохочує творчість, генерування нових ідей та їх трансформацію в інноваційні продукти, послуги чи процеси.

5. Включає розвиток мережі зв'язків, взаємної довіри та співпраці між працівниками, партнерами й іншими стейкхолдерами, що сприяє ефективному обміну знаннями.

6. Управління знаннями підтримує керівників в ухваленні обґрунтованих рішень, надаючи їм доступ до необхідної інформації, аналітики та експертних знань.

7. Завдяки оптимізації процесів і ефективному обміну знаннями відбувається підвищення продуктивності праці як на індивідуальному, так і на організаційному рівні.

8. Стосується накопичення та ефективного використання організаційних знань, таких як бази даних, процеси, патенти, документи та інші активи, що забезпечують стабільність і розвиток компанії.

9. Передбачає ідентифікацію, адаптацію та впровадження найкращих рішень і технологій, які довели свою ефективність у подібних умовах.

10. Використання технологій для створення, збереження, опрацювання знань і обміну ними, що спрощує управлінські процеси й підвищує ефективність роботи організації.

11. Ефективне управління знаннями дозволяє компанії виділятися на ринку, упроваджуючи унікальні інновації та ухвалюючи цінні рішення, які важко повторити конкурентам.

12. Акцент на якісному обслуговуванні клієнтів через використання накопичених знань про їхні потреби, очікування та проблеми.

Тема 2. Особливості становлення економіки знань в Україні

Питання до теми

2.1. Загальна характеристика економіки знань розвинутих країн.

2.2. Проблеми переходу до економіки знань країн, що розвиваються.

2.3. Проблеми становлення економіки знань в Україні.

Завдання 2.1

Вивчіть основні характеристики економіки знань. Дослідіть індекс економіки знань та його структуру. Дайте розширену характеристику кожного зі складових індексу економіки знань. Дослідження подайте в табличній формі (табл. 6).

Методичні рекомендації до виконання завдання 2.1

Індекс економіки знань складається з кількох показників: 1) індекс економічного та інституційного режиму; 2) індекс освіти; 3) індекс інновацій; 4) індекс інформаційних технологій і комунікацій. Кожен індекс потрібно коротко охарактеризувати та подати результати в табл. 6.

Таблиця 6

Шаблон для виконання завдання 2.1

Назва індексу	Характеристика індексу
1. Індекс економічного та інституційного режиму	
2. Індекс освіти	
3. Індекс інновацій	
4. Індекс інформаційних технологій і комунікацій	

Завдання 2.2

Дослідіть позиціювання України в економіці знань за Індексом економіки знань (Knowledge Economy Index) за останній період часу. Результати подайте в табличній чи графічній (або за допомогою інфографіки) формі. Зробіть висновки.

Методичні рекомендації до виконання завдання 2.2

Індекс економіки знань – це середнє значення чотирьох індексів: індексу економічного та інституційного режиму, індексу освіти, індексу інновацій та індексу інформаційних технологій і комунікацій. Для аналізу слід скористатися ресурсом Global knowledge index 2024 (https://knowledge4all.com/admin/2024/Methodology/GKI_Report_EN.pdf) або матеріалами, викладеними на сторінці «Персональних навчальних систем» курсу «Менеджмент знань».

Завдання 2.3

Наведіть приклади галузей з високими та низькими темпами змін. Для прикладу можете проаналізувати інформаційні технології (телебачення, мікропроцесори, нанотехнології, лазери, мобільні телефони);

охорону здоров'я (фармацевтика, хірургія, трансплантація, біотехнологія); транспорт (контейнерні перевезення, реактивні літаки, гелікоптери); військову зброю (автомати, міни, дрони, ракети); енергетику (газові турбіни, атомна енергетика, сонячна енергетика); бізнес та фінанси (ринок цінних паперів, ринок інтелектуальних послуг, управління мережею постачання, торгівля, венчурний бізнес); матеріали та виробництво продукції (синтетичне волокно, композити з волокна, миттєве фото, мікрохвильові печі). Поясніть у висновках, які є критерії розподілу за високими і низькими темпами змін.

Методичні рекомендації до виконання завдання 2.3

Виберіть 6 – 7 галузей і проранжуйте їх щодо темпів змін. Можна зробити свій вибір або ж працювати з прикладами, наведеними у завданні. У висновках обов'язково дайте пояснення щодо критеріїв розподілу галузей. Поясніть також, чому відбуваються такі зміни та зазначте це для кожного окремого прикладу. Висновки подайте в табличній формі (табл. 7).

Таблиця 7

Шаблон для виконання завдання 2.3

Галузі з високими темпами змін	Пояснення	Галузі з низькими темпами змін	Пояснення

Завдання 2.4

У табл. 8 надано ряд показників, що відображають стан економіки знань в Україні. Визначте абсолютне відхилення, темпи зростання та темпи приросту цих показників, проаналізуйте отримані результати. Зробіть висновки. Також дайте відповідь на такі питання:

1. Які є проблеми становлення економіки знань в Україні?
2. Якими є перспективні напрями розвитку сучасної економіки України?
3. Якими є можливі шляхи подолання проблем в інноваційній галузі України?

Дані для розрахунку

№ з\п	Показник	2016 – 2018	2018 – 2020	2020 – 2022
1	Кількість інноваційно активних промислових підприємств, од.	8 173	2 283	2 589
2	Кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації, од.	4 060	1 552	1 611
3	Загальний обсяг інноваційних витрат у промисловості, млн грн	15 138,9	15 431,9	8 098,79
4	Обсяг реалізованої інноваційної продукції, млн грн	27 329,6	50 485,8	36 592,8
5	Випущено фахівців, осіб	84 495	76 764	85 883

Методичні рекомендації до виконання завдання 2.4

Для виконання цього завдання потрібно згадати формули визначення абсолютного відхилення, темпів зростання та темпів приросту. Після розрахунків слід зробити ґрунтовні висновки щодо стану економіки знань в Україні.

Темпи зростання (ТЗ) і темпи приросту (ТП) показників визначають за такими формулами:

$$ТЗ = \frac{\Pi_i}{\Pi_{i-1}} \times 100, \quad (1)$$

$$ТП = \frac{\Pi_i - \Pi_{i-1}}{\Pi_{i-1}} \times 100, \text{ або } ТП = ТЗ - 100, \quad (2)$$

де Π_i , Π_{i-1} – величини показників, які аналізують, відповідно за звітний і попередній роки.

Розрахунок абсолютного відхилення показника у звітному періоді порівняно з попереднім здійснюють за такою формулою:

$$AB = \Pi_i - \Pi_{i-1}, \quad (3)$$

де Π_i , Π_{i-1} – величини показників, які аналізують, відповідно за звітний і попередній роки.

Завдання 2.5

Проаналізуйте сучасну нормативну базу щодо розвитку та становлення економіки знань в Україні. Результати досліджень подайте в табличній формі (табл. 9). Має бути розглянуто щонайменше 10 нормативних актів щодо розвитку та становлення економіки знань в Україні.

Таблиця 9

Шаблон для виконання завдання 2.5

№ з/п	Назва нормативного акта	Дата прийняття нормативного акта	Короткий зміст документа	Мета прийняття

Завдання 2.6

Дослідіть, які спеціалізовані державні організації здійснюють державну підтримку функціонування та розвитку інтелектуальної власності та інновацій в Україні. Визначте функції, які виконують ці організації. Поміркуйте, які державні організації необхідно створити в Україні для підтримання та розвитку венчурного бізнесу. Результати дослідження розмістіть у табличній формі (табл. 10). Після заповнення таблиці зробіть ґрунтовні висновки щодо розвитку венчурного бізнесу.

Таблиця 10

Шаблон для виконання завдання 2.6

№ з/п	Назва організації	Функції організації

Завдання 2.7

Дослідіть функції знань в економіці знань. Знайдіть відповідність між функціями та їх характеристикою (інформацію подано після табл. 11). Отримані результати наведіть у табл. 11.

Таблиця 11

Функції знань в економіці знань

№ з/п	Назва функції знань в економіці знань	№ з/п	Характеристика
1	фактор (чинник) виробництва		
2	продукт виробництва		
3	продукт кінцевого споживання		
4	засіб управління		
5	засіб тезаврації (накопичення)		
6	засіб організації суспільства		
7	засіб транзакції		
8	предмет транзакції		

Визначення функцій знань в економіці знань:

1. Знання використовують як інструмент для ухвалення рішень, стратегічного планування, оптимізації процесів і управління організаціями, забезпечуючи ефективність і адаптивність.

2. У сучасній економіці знання стають результатом виробничої діяльності, формуючи інтелектуальні продукти, такі як технології, програмне забезпечення, патенти, дослідження чи наукові відкриття.

3. Знання є ключовим ресурсом, який використовують для створення товарів і послуг, доповнюючи традиційні фактори виробництва, такі як праця, капітал та земля.

4. Знання стають товаром, який продають, купують або передають між сторонами, наприклад, у формі інновацій, інтелектуальної власності чи освітніх програм.

5. Знання можуть бути безпосередньо спожитими кінцевими користувачами, наприклад, у формі освітніх послуг, інформаційного контенту, аналітики або навчальних матеріалів.

6. У сучасній економіці знання є важливим елементом обміну (під час надання консультаційних послуг, продажу ліцензій чи обміну ноу-хау).

7. Знання можна накопичувати, створюючи бази даних, архіви, дослідницькі розробки чи інтелектуальні активи, які зберігають для майбутнього використання.

8. Знання відіграють важливу роль у формуванні соціальних інститутів, освіти, культури, науки та політики, сприяючи прогресу і гармонізації суспільних відносин.

Завдання 2.8

Здійсніть класифікацію секторів суспільного виробництва за К. Кларком. Для цього необхідно розмістити запропоновані сектори суспільного виробництва у відповідні колонки (первинний, вторинний, третинний) (табл. 12). Перелік секторів надано під таблицею.

Таблиця 12

Класифікація секторів суспільного виробництва за К. Кларком

Сектори суспільного виробництва		
Первинний	Вторинний	Третинний

Перелік секторів суспільного виробництва для розміщення в табл. 12: легка та харчова промисловість, сільське господарство, хімічна та нафтохімічна промисловість, видобуток корисних копалин, машинобудування та металообробка, торгівля, освіта, рибальство, лісництво, наука, мистецтво, державне управління, програмне забезпечення, медицина, інші види послуг.

Тема 3. Менеджмент знань і управління організацією

Питання до теми

- 3.1. Знання в підсистемі організації.
- 3.2. Завдання менеджменту знань в організації.
- 3.3. Організаційна структура в процесі управління знаннями в організації.

Завдання 3.1

ТОВ «Альфа» виявило, що на інтернет-сторінці ТОВ «Бета» розміщують знаки для товарів та послуг, зареєстровані за ТОВ «Альфа».

Для того щоб ТОВ «Альфа» мало змогу звернутися до суду з позовом до ТОВ «Бета» про припинення порушення прав власника знаків для товарів та послуг, необхідно встановити, що на інтернет-сторінці, що належить ТОВ «Бета», використовують (розміщують) знаки для товарів та послуг ТОВ «Альфа». Уся складність встановлення цього факту полягає в тому, що вебсторінки, з огляду на положення ч. 1 ст. 5 Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг», є електронними документами, які не можна доставити в суд.

Яким чином потрібно діяти в такому випадку?

Методичні рекомендації до виконання завдання 3.1

Для виконання цього завдання слід опрацювати Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» та Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг». Після опрацювання законів наведіть ґрунтовні висновки.

Завдання 3.2

Підприємство «Новатика» планує почати використання нової технології, що містить запатентовані винаходи. Необхідно визначити приріст річного прибутку від застосування цієї технології за вихідними даними, наведеними в табл. 13.

Таблиця 13

Вихідні дані для визначення приросту річного прибутку від застосування нової технології

Показники	Базовий період	Розрахунковий період
Собівартість, млн грн/рік	244	265
Капітальні витрати, млн грн/рік	356	475
Річна продуктивність, тис. т	36	42
Нормативний коефіцієнт	0,15	0,15

Методичні рекомендації до виконання завдання 3.2

Для виконання цього завдання слід визначити приріст річної продуктивності, приріст собівартості, приріст капітальних витрат, які визначають як різницю між річним показником (продуктивності, собівартості або капітальними витратами) у розрахунковому та базовому періодах. А також необхідно визначити приріст прибутку, який визначають як різницю між приростом продуктивності та приростом собівартості, з урахуванням

нормативного коефіцієнта. Після розрахунків потрібно зробити ґрунтовний висновок.

Завдання 3.3

Здійсніть порівняльну характеристику різних моделей управління знаннями: чотирифазна модель управління знаннями SECI І. Нонака, або «Спіраль знань»; концепція Слівотські-Моррісона; модель К. Віїга «знання-технологія-бізнес-управління»; модель «інтелектуального капіталу» Л. Едвінсона; модель екології управління знанням Д. Сноудена; модель управління знаннями П. Сенге (концепція організацій, що навчаються); концепція Ф. Янсена; модель Г. Хедлунда.

Методичні рекомендації до виконання завдання 3.3

Порівняльну характеристику слід виконати в формі таблиці, де подати коротку характеристику кожної із зазначених моделей чи концепцій, а також визначити обмеження в застосуванні цих теорій у вітчизняних організаціях (табл. 14).

Таблиця 14

Шаблон для виконання завдання 3.3

№ з/п	Концепції управління знаннями	Сутність і особливості	Обмеження в застосуванні у вітчизняних організаціях

Завдання 3.4

Порівняйте структуру капіталу традиційної (старого формату) і сучасної компанії (рис. 2). Поясніть причини змін, обґрунтуйте, чому структура капіталу сучасної компанії є більш ефективною.

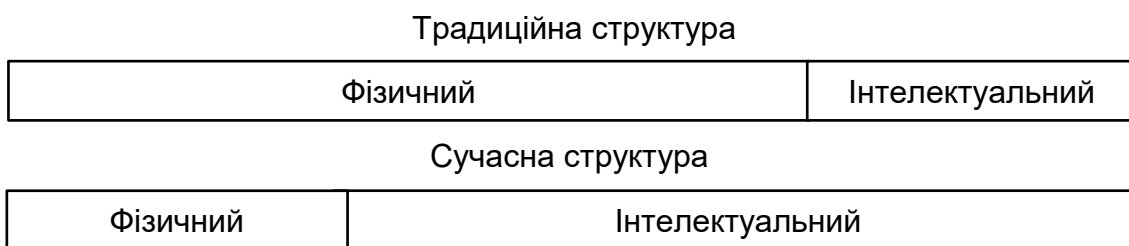


Рис. 2. Структура капіталу сучасної організації

Завдання 3.5

Дослідіть проблему «безбілетників» під час виробництва знань в організації. Визначте, які наслідки матиме таке явище для розвитку організації та й країни загалом, якщо «безбілетників» ставатиме все більше. Розробіть шляхи розв'язання цієї проблеми та запропонуйте заходи для попередження появи «безбілетників» під час виробництва знань. Чи є приклади боротьби з «безбілетниками» в сучасному суспільстві? Наведіть їх.

Завдання 3.6

Клавусом Нормом було розроблено графічну модель «сходи знань» (рис. 3), що ілюструє протилежно направлені потоки в управлінні: від вершини до початку «сходів» – стратегічний менеджмент знань, знизу вгору – оперативне управління даними, інформацією та знаннями.



Рис. 3. Графічна модель «Сходи знань» за К. Нормом

Поясніть, як працює ця модель, на прикладі будь-якої організації.

Тема 4. Процес управління знаннями

Питання до теми

- 4.1. Сутність процесу управління знаннями організації.
- 4.2. Джерела знань. Методи пошуку та ідентифікація знань.
- 4.3. Трансферт знань.

Завдання 4.1

Розробіть свою індивідуальну карту знань на самостійно вибрану тему. Це можуть бути теми, пов'язані з управлінськими технологіями, власними досягненнями, екологічною спрямованістю (зелений бізнес), публічним управлінням тощо.

Методичні рекомендації до виконання завдання 4.1

Карта знань – це сукупність діаграм і схем, що в наочній формі демонструють думки, тези, пов'язані одна з одною та об'єднані загальною ідеєю.

Така карта дозволяє зобразити певний процес або ідею повністю, а також утримувати одночасно у свідомості значну кількість даних, демонструвати зв'язки між окремими частинами, запам'ятовувати (записувати) матеріал та відтворювати його навіть через тривалий час у системі знань про певний об'єкт чи певну галузь.

Карту знань реалізують у формі діаграми, на якій зображено слова, ідеї, завдання або інші поняття, пов'язані гілками, що відходять від центрального поняття чи ідеї. Основою цієї техніки є принцип «радіантного мислення», що належить до асоціативних розумових процесів, відправною точкою яких є центральний об'єкт.

Ресурси для створення карти знань: FreeMind, FreeMindMap-Freeware, The Personal Brain, Xmind, Bubbl.us, MindMeister, Mind42, Mindomo Basic та інші. Можна ними скористатися для створення своєї унікальної карти знань.

Завдання 4.2

Здійсніть порівняльну характеристику методів генерації ідей. Це інструменти, техніки або підходи, які використовують для стимулювання творчого мислення, пошуку нових рішень і створення інноваційних ідей у процесі виконання завдань або розроблення проектів.

Ці методи спрямовано на активацію творчого потенціалу людей, подолання шаблонного мислення та формування свіжих підходів до наявних проблем. Результати дослідження подайте в табл. 15.

Таблиця 15

Характеристика методів генерації ідей

Назва і сутність методу	Галузь застосування	Переваги	Недоліки
«Мозкова атака»: генерування групою осіб ідей щодо розв'язання поставленої проблеми з подальшим їх оцінюванням			
Синектика: орієнтація спонтанної діяльності інтелекту групи фахівців на дослідження розв'язання поставленої проблеми			
Ліквідація ситуацій «глухого кута»: пошук нових напрямів рішень, якщо традиційні не дали результатів			
Морфологічні карти: розширення сфери пошуку розв'язання поставленої проблеми			

Методичні рекомендації до виконання завдання 4.2

Для виконання завдання необхідно розглянути кожен із зазначених методів, визначити галузь його найкращого застосування, а також виділити основні переваги й недоліки методу та занести цю інформацію до табл. 15. Після заповнення таблиці зробіть ґрунтовні висновки стосовно ефективності таких методів для генерації ідей.

Завдання 4.3

Що, на вашу думку, є найбільш поширеним стимулом і, навпаки, перпоною на шляху до впровадження в практичне життя нових ідей, тобто на шляху реалізації інноваційних процесів? Шлях до успішного впровадження нових ідей значною мірою залежить від створення сприятливого середовища, яке заохочує ініціативність, усуває перепони та мотивує до досягнення поставлених цілей. Обґрунтовану власну відповідь подайте у формі табл. 16.

Таблиця 16

Основні стимули та перепони на шляху реалізації інноваційних проєктів

Основні стимули	Основні перепони

Методичні рекомендації до виконання завдання 4.3

Під час виконання цього завдання слід звернути увагу на те що основні стимули та перешкоди на шляху реалізації інноваційних проєктів можна поділити на економічні, соціальні, технологічні та інституційні аспекти. Після заповнення таблиці у висновках необхідно надати рекомендації щодо подолання означених у табл. 16 перешкод.

Завдання 4.4

Виділіть переваги і недоліки внутрішнього та зовнішнього навчання (табл. 17).

Таблиця 17

Переваги і недоліки внутрішнього та зовнішнього навчання

Вид навчання	Переваги	Недоліки
Внутрішнє навчання		
Зовнішнє навчання		

Завдання 4.5

Розгляньте основні підходи до управління знаннями. Результати досліджень подайте в табличній формі (табл. 18).

Таблиця 18

Основні підходи до управління знаннями

Основні підходи до управління знаннями	Характеристика підходів
1	2
1. Управління знаннями як процес	
2. Управління знаннями як засіб досягнення мети	

1	2
3. Управління знаннями як технологія	
4. Управління знаннями як стратегія	

Завдання 4.6

Дослідіть поняття процесу управління знаннями та його основні етапи. Визначте їх особливості. Результати дослідження подайте в табличній формі (табл. 19).

Таблиця 19

Основні етапи процесу управління знаннями

№ з/п	Основні етапи процесу управління знаннями	Характеристика етапів та їх особливості
1	Ідентифікація	
2	Отримання	
3	Накопичення	
4	Розвиток	
5	Поширення	
6	Обмін	
7	Використання	

Змістовий модуль 2

Інноваційна інфраструктура

Тема 5. Інформаційні системи в управлінні знаннями**Питання до теми**

- 5.1. Системи управління знаннями.
- 5.2. Програмні засоби для управління знаннями.
- 5.3. Інструменти для роботи зі знаннями.

Завдання 5.1

Оператор одного з відділень Укрпошти запропонував установити у відділенні спеціальні автомати для отримання посилок. Він оформив заявку на нове дослідження і подав її до дирекції Укрпошти для внесення

в план робіт. Але через відсутність достатнього фінансування дослідження не було затверджено та проведено. Які подальші дії оператора Ви вважаєте доцільними? Обґрунтуйте свою відповідь.

Методичні рекомендації до виконання завдання 5.1

Під час виконання цього завдання слід розглянути такі варіанти дії оператора:

почати впровадження інновації, не чекаючи спеціального фінансування;

звернутися до інвесторів за фінансуванням;

звернутися за фінансуванням до зацікавлених осіб або організацій;

подати заявку на нововведення.

Завдання 5.2

Слід вибрати тему дослідження майбутньої магістерської роботи, опрацювати певний масив інформації для розуміння змісту теми. Щоб структурувати здобуті знання, напишіть вступ до майбутньої роботи.

Методичні рекомендації до виконання завдання 5.2

Щоб виконати це завдання, потрібно письмово опрацювати такі питання:

1. Актуальність вибраної теми дослідження та ступінь її наукового розроблення.

2. Визначення об'єкта, предмета і мети дослідження.

3. Попереднє ознайомлення з літературою та визначення головних завдань дослідження.

4. Вибір методів дослідження.

5. Складання робочого плану.

Завдання 5.3

Розгляньте методи управління знаннями. Результати дослідження подайте в табличній формі.

Методичні рекомендації до виконання завдання 5.3

Для виконання завдання потрібно розглянути два великі блоки методів: методи управління формалізованими знаннями і методи управління неформалізованими знаннями.

До методів управління формалізованими знаннями належать:
 спеціалізовані бази даних;
 системи управління документообігом;
 системи пошуку інформації;
 системи аналітичного оброблення даних онлайн; системи підтримки ухвалення рішень.

До методів управління неформалізованими знаннями належать:
 методи очного спілкування;
 спілкування через ІКТ: корпоративні «жовті сторінки»; пошуковики експертизи; системи кращих практик; професійні спільноти (спільноти практиків); наставництво.

Інформацію слід подати в табл. 20

Таблиця 20

Методи управління знаннями

Назва методу	Короткий опис	Особливості використання в організаціях	
		Переваги	Недоліки

Завдання 5.4

Заповніть табл. 21, використовуючи визначення, наведені далі.

Таблиця 21

Види знань з погляду змісту та галузі застосування

Термін	Визначення
know - what	
know - who	
know - how	
know - where	
know - why	
feel how and why	

1. Уміння знаходити потрібну інформацію та знання про ефективні інструменти для пошуку. Цей вид знань має велике значення під час роботи із сучасними технологіями для пошуку та оброблення даних.

2. Фактичні знання, потрібні для виконання певної роботи. Цей тип знань є важливим, але не обов'язковим, наприклад, можна знати правила футболу, але при цьому не вміти грати.

3. Знання про зв'язки, контакти, а також про те, хто володіє необхідними навичками, ресурсами та інформацією. Такий вид знань має ключове значення для ефективної взаємодії в мережевому середовищі.

4. Практичні знання про процеси, методи, інструменти та технології, що застосовують у компанії. Вони допомагають виконувати завдання, але можуть не містити розуміння всієї картини процесу.

5. Синтезовані знання та розвинута інтуїція, які дозволяють поєднувати різні аспекти для створення нового результату. Цей вид знань сприяє впровадженню інновацій, ефективній координації роботи та підвищенню загальної продуктивності організації.

6. Системне мислення, яке охоплює знання про контекст роботи як окремих співробітників, так і компанії загалом, а також про перспективи і фактори діяльності. Цей тип знань є надзвичайно важливим для реалізації стратегічних планів, адже дає змогу розуміти взаємозв'язки між елементами системи, їхній вплив на процеси, а також визначати оптимальні моменти для активних дій або їх припинення.

Завдання 5.5

Заповніть табл. 22, використовуючи визначення, наведені далі.

Таблиця 22

Явні та неявні знання

Ознаки	Явні	Неявні
Індивідуальні		
Групові		

1. Кодифіковані знання груп людей, які містять правила взаємодії, установлені процедури та інші зафіксовані норми.

2. Особисті навички, компетенції, переконання та норми окремих людей, які нерозривно пов'язані зі своїм носієм.

3. Індивідуальні знання, які можна задокументувати та передати у формі письмових матеріалів.

4. Некодифіковані знання груп людей, що не можна подати у формі документів, такі як групова культура, рутинні процеси та колективні норми.

Завдання 5.6

Дослідіть основні методи створення нового знання. Результати дослідження подайте в табл. 23. У шаблоні запропоновано розглянути з кожної означеної групи по два методи створення нового знання.

Таблиця 23

Основні методи створення нового знання

Групи методів	Характеристика та особливості застосування
Група евристичних методів: «Синектика» Вільяма Гордона	
Стратегія семикратного пошуку Г. Буша	
Група логічних методів: система "КАРУС" Валентина Моляка	
алгоритм виконання винахідницьких завдань Генріха Альтшуллера	
Група функціональних методів: функціонально-вартісний аналіз Л. Майлза (США)	
процес конструювання за В. Байтцом	
Група морфологічних (класифікаційних, структурних) методів: морфологічний аналіз Ф. Цвіккі (США), що містить окремі способи морфологічного дослідження (методи систематичного покриття поля, заперечення і конструювання, морфологічної «скриньки»)	
метод матриць відкриття А. Моля	
Група діяльнісних методів: ділові ігри (дослідницькі, виробничі, творчі)	

Завдання 5.7

Дослідіть моделі побудови доступу до знань організації: 1. Модель «скарбниця (кодифікація)». 2. Модель «показчик (персоналізація)». Опишіть особливості їх застосування, переваги та недоліки моделей. Чи можна поєднувати ці моделі? Зробіть ґрунтовний висновок щодо застосування цих моделей у роботі сучасних організацій.

Завдання 5.8

Опрацюйте моделі подання знань: 1) продукційні моделі; 2) семантичні мережі; 3) фрейми; 4) формальні логічні моделі. Моделі подання знань – це підходи та формати, які дозволяють формалізувати, структурувати й організовувати знання для їх ефективного зберігання, оброблення та використання. Основна мета таких моделей – зробити знання доступними для аналізу й використання як людьми, так і комп'ютерними системами. Проаналізуйте вказані моделі та подайте результати дослідження в табличній формі (табл. 24). Після заповнення таблиці зробіть ґрунтовні висновки.

Таблиця 24

Моделі подання знань

Моделі представлення знань	Характеристика та особливості застосування	Переваги	Недоліки
1. Продукційні моделі			
2. Семантичні мережі			
3. Фрейми			
4. Формальні логічні моделі			

Завдання 5.9

Дослідіть поняття «Інформаційні технології управління знаннями» та проаналізуйте їх різновиди. Отримані результати подайте в табличній формі (табл. 25). Після заповнення таблиці зробіть ґрунтовні висновки.

Інформаційні технології управління знаннями

Інформаційні технології управління знаннями	Характеристика та особливості застосування	Переваги	Недоліки
1. Електронна пошта (e-mail)			
2. Бази та сховища даних (Data Base & Data Warehouse)			
3. Системи групової підтримки (Groupware)			
4. Браузери і системи пошуку (Browsers)			
5. Корпоративні мережі та інтернет (Intranet & Internet)			
6. Експертні системи і бази знань (Expert Systems & Knowledge Base)			
7. Інтелектуальні системи (Intelligence Systems)			
8. Системи штучного інтелекту (artificial intelligence systems)			

Тема 6. Сутність інтелектуального капіталу

Питання до теми

6.1. Структура, поняття інтелектуального капіталу.

6.2. Методичні підходи до оцінювання об'єктів інтелектуальної власності.

Завдання 6.1

Проведіть аналіз методів оцінювання інтелектуального капіталу організацій, надайте коротку характеристику, визначте недоліки та галузь найкращого застосування методів.

Методичні рекомендації до виконання завдання 6.1

Виконання цього завдання слід подати в табл. 26. А після дослідження необхідно зробити ґрунтовні висновки щодо застосування методів оцінювання, шляхів підбору для застосування тощо.

Методи оцінювання інтелектуального капіталу

Назва методу	Коротка характеристика	Недоліки методу	Найкраща галузь для застосування
Доходний метод			
Витратний метод			
Ринковий (порівняльний)			
Метод «Scandia Navigator»			
Метод «Balanced Scorecard»			
Метод «IC index»			
Метод CIV (розрахована невідчутна вартість)			
Метод EVA (економічна додана вартість)			
Метод VAIC (інтелектуальний коефіцієнт доданої вартості)			

Завдання 6.2

Розрахуйте ринкову додану вартість для компанії. Зробіть висновок про стан інтелектуального капіталу підприємства. Дані подано в табл. 27.

Таблиця 27

Дані для розрахунку ринкової доданої вартості для компанії

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Ринкова вартість компанії MV, грн	488 580 135	722 501 922	927 824 433
Балансова вартість компанії BV, грн	384 852 624	371 431 581	375 408 884
Ринкова додана вартість компанії MVA, грн			

Методичні рекомендації до виконання завдання 6.2

Розрахунок ринкової доданої вартості проводять за формулою:

$$MVA = MV - BV, \quad (4)$$

де MVA (market value added) – ринкова додана вартість компанії;

MV (market value) – ринкова вартість компанії;

BV (balance value) – балансова вартість компанії.

Завдання 6.3

Розрахуйте вартість нематеріальних активів для компанії. Зробіть висновок про стан інтелектуального капіталу підприємства. Дані подано в табл. 28.

Таблиця 28

Дані для розрахунку вартості нематеріальних активів компанії

Показники	Середня величина за три роки
Середня балансова вартість матеріальних активів компанії за три роки BV _{TA} , грн	451 720 528
Середня рентабельність активів компанії за три роки ROA, %	12,0
Середня рентабельність активів за три роки в галузі, де працює компанія ROA _{ind} , %	22,1
Середня податкова ставка на прибуток за три роки t, %	18
Середньозважена вартість джерел капіталу поточного періоду Wacc, %	23,22
Вартість нематеріальних активів CIV, грн	

Методичні рекомендації до виконання завдання 6.3

Розрахунок вартості нематеріальних активів проводять за формулою:

$$CIV = \frac{BV_{TA}(ROA - ROA_{ind})(1 - t)}{WACC}, \quad (5)$$

де CIV (calculated intangible value) – вартість нематеріальних активів;

BV_{TA} (book value tangible assets) – середня балансова вартість матеріальних активів компанії за три роки;

ROA (return on assets) – середня рентабельність активів компанії за три роки;

ROA_{ind} – середня рентабельність активів за три роки в галузі, де працює компанія;

t – середня ставка податку на прибуток за три роки;

WACC (weighted average cost of capital) – середньозважена вартість джерел капіталу поточного періоду.

Завдання 6.4

Розрахуйте коефіцієнт Тобіна для компанії. Зробіть висновок про стан інтелектуального капіталу підприємства. Дані для виконання завдання подано в табл. 29.

Таблиця 29

Дані для виконання завдання 6.4

Показники	2021	2022	2023	2024
Ринкова вартість компанії MV	684 078 933	299 753 455	755 963 447	954 774 827
Балансова вартість компанії BV	228 772 766	338 258 840	522 753 357	485 852 111
Коефіцієнт Тобіна Q				

Методичні рекомендації до виконання завдання 6.4

Коефіцієнт Тобіна (Q) – відношення ринкової вартості компанії до відновної вартості її активів. Це співвідношення було розроблено 1969 року американським економістом Джеймсом Тобіном.

Розрахунок індексу Q-Тобіна проводять за формулою:

$$Q = MV / BV, \quad (6)$$

де MV (market value) – ринкова вартість компанії;

BV (balance value) – балансова вартість компанії.

Завдання 6.5

Підготуйте повідомлення про найбільш цікаві міжнародні патентні заявки, що можна вважати накопиченим інтелектуальним капіталом компаній країн-лідерів та України.

Завдання 6.6

Найкращим прикладом управління людським капіталом є компанія *Google*. Її вважають найкращим роботодавцем у всьому світі. Обґрунтуйте цю тезу, зазначивши принципи роботи в компанії *Google*.

Завдання 6.7

Яскравим прикладом структурного капіталу є патенти, тому доцільно розглянути динаміку міжнародних патентних заявок в аспекті країн-лідерів та України. Знайдіть відповідні статистичні дані та зробіть висновки щодо отриманих результатів дослідження. Дані подайте в табличній формі (табл. 30).

Таблиця 30

Шаблон для виконання завдання 6.7

№ з/п	Роки			
	202...		202...	
	Країна	Кількість патентів	Країна	Кількість патентів

Тема 7. Сутність і досвід розбудови інноваційної інфраструктури

Питання до теми

- 7.1. Сутність і категоріальний апарат інноваційної інфраструктури.
- 7.2. Роль держави в розвитку інноваційної інфраструктури.
- 7.3. Моделі національних інноваційних систем.

Завдання 7.1

Візьміть за приклад інновації якийсь новий продукт або нову послугу, якими ви недавно скористалися. Опишіть, що, на вашу думку, можна зарахувати до основних етапів інноваційного процесу розроблення цієї продуктової інновації. У таблиці слід зробити акцент на тому, що становить зміст кожного етапу для вашого конкретного прикладу. Варто розглянути такі етапи, як новація, інновація або нововведення, та дифузія інновації. Для цього потрібно ще раз повторити терміни «новація», «інновація», або «нововведення», а також «дифузія інновацій».

Кожен етап ретельно пропрацюйте стосовно вашого прикладу. Результати подайте в таблиці довільної форми.

Методичні рекомендації до виконання завдання 7.1

Візьмемо за приклад інновацію – мобільний застосунок для доставлення продуктів харчування, який набув популярності. Ось основні етапи інноваційного процесу, пов'язані з його розробленням:

інновація: з'ясовано, що сучасні споживачі хочуть швидкого та зручного способу купувати продукти без потреби відвідувати магазин. Далі відбувається розроблення застосунку, який дозволяє замовляти продукти з доставленням до дверей. Створення інтерфейсу користувача, системи пошуку товарів, кошика та онлайн-оплати;

інновація, або нововведення: випуск застосунку в одному місті або регіоні для перевірки функціональності;

дифузія інновації: додавання нових регіонів і партнерів (магазинів, кур'єрів), збирання відгуків клієнтів і вдосконалення функцій на основі їхніх побажань, поліпшення функціоналу (наприклад, додавання рецептів або знижок).

Завдання 7.2

Дайте характеристику термінів, поданих у табл. 31, використовуючи визначення, наведені далі.

Таблиця 31

Шаблон для виконання завдання 7.2

Організаційні структури	Характеристика
1	2
Науково-дослідна (науково-технічна) установа	
Інноваційне підприємство	
Технологічний парк (технопарк)	
Технополіс	
Бізнес-інкубатор	
Венчурний фонд	
Мережеві організації	
Оболонкові організації	
Стратегічні альянси	
Організація, що навчається	

1	2
Регіон науки і технологій	
Науковий парк	
Інжинірингові фірми	

Методичні рекомендації до виконання завдання 7.2

Інноваційна інфраструктура – це весь необхідний спектр державних і приватних установ та організацій, які забезпечують розвиток і підтримку всіх стадій інноваційного циклу. Для заповнення таблиці слід ознайомитися з такими нормативними документами:

Закон України «Про інноваційну діяльність» <https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40-15#Text>.

Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text>.

Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>.

1. Підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 % його загального обсягу продукції і (або) послуг.

2. Науково-інноваційний центр, територіально виділений комплекс, який об'єднує організації, фірми, об'єднання, що охоплюють весь цикл здійснення інноваційної діяльності від генерації нових ідей до випуску й реалізації наукоємної продукції.

3. Організація, яка надає на певних умовах і на певний час спеціально обладнані приміщення та інше майно суб'єктам малого та середнього підприємництва, що розпочинають свою діяльність, із метою сприяння в набутті ними фінансової самостійності.

4. Юридична особа незалежно від організаційно-правової форми та форми власності, утворена в установленому законодавством порядку, для якої наукова та (або) науково-технічна діяльність є основною.

5. Центр упровадження досягнень науки й техніки. Це зазвичай нове місто, у якому запроваджують у виробництво нові розробки, а також проживає населення.

6. Охоплює значну територію, межі якої можуть збігатися з межами цілого адміністративного району. Тут функціонують великі наукові установи

та промислові підприємства, що спеціалізуються на виробництві науко-місткої продукції. До цього комплексу входять також виробнича та побутова інфраструктури, малий і середній бізнес, фонди та фінансові інститути, зони відпочинку, культурні установи та ін.

7. Форма організації колективних зусиль, основана на добровільній взаємодії її учасників щодо об'єднання їхніх інтересів, ресурсів, компетенцій та можливостей.

8. Співробітництво між компаніями, яке характеризується погодженим управлінням, загальними вигодами і створенням нової цінності для обох (усіх) партнерів.

9. Інвестиційний фонд, орієнтований на роботу з інноваційними підприємствами та проектами (так званими «стартапами»). Такі фонди здійснюють інвестиції в цінні папери або частки підприємств із високим або відносно високим ступенем ризику в очікуванні надзвичайно високого прибутку. Зазвичай 70 – 80 % проектів не приносять віддачі, але прибуток від тих 20 – 30 % що залишилися, окупає всі збитки.

10. Юридична особа, яку створюють з ініціативи закладу вищої освіти та/або наукової установи шляхом об'єднання внесків засновників для організації, координації, контролю процесу розроблення і виконання проектів.

11. Компанія, що спеціалізується на наданні інжинірингових послуг. Такі компанії мають статус формально незалежних, здатні надавати послуги одночасно в декількох сферах і залучати до виконання робіт різних постачальників обладнання, різні підрядні фірми.

12. Організація, яка частину бізнес-функцій (насамперед безпосереднє виробництво продукції) передає на контрактній основі стороннім підрядникам, а сама зосереджується на стратегічній і трансакційній складовій бізнесу, тобто визначає, що і скільки виробляти, як і кому реалізовувати.

13. Організація, яка розглядає персонал як людський капітал, усвідомлює потребу постійного оновлення знань і навичок своїх співробітників, ставить безперервне навчання персоналу на рівень стратегічної мети, необхідної для успіху.

Завдання 7.3

Опишіть особливості моделей національних інноваційних систем та можливості їх застосування в сучасних умовах.

Методичні рекомендації до виконання завдання 7.3

Опрацюйте кожну модель національних інноваційних систем, розгляньте можливість їх застосування, зважаючи на сучасні соціально-економічні умови. Результати своїх досліджень розмістіть у табл. 32.

Таблиця 32

Шаблон для виконання завдання 7.3

Назва системи	Характеристика системи	Можливість застосування в сучасних умовах
Європейсько-американська		
Японська		
Південно-східноазійська		
Альтернативна інноваційна система		

Тема 8. Сучасні організаційні форми інноваційного розвитку

Питання до теми

- 8.1. Сутність і функції бізнес-інкубаторів.
- 8.2. Сутність стартапів, особливості діяльності.
- 8.3. Технопарки та Hi-tech city.

Завдання 8.1

Наведіть приклади наявних чи колись створених технопарків. Опишіть їхні характеристики та значення для розвитку економіки.

Методичні рекомендації до виконання завдання 8.1

Опрацюйте п'ять прикладів технопарків. Кожен технопарк коротко охарактеризуйте та визначте його значення для розвитку економіки. Результати досліджень подайте в табл. 33.

Шаблон для виконання завдання 8.1

№ з/п	Назва технопарку	Характеристика	Значення для економіки

Завдання 8.2

Наукові парки можна умовно звести до трьох моделей – американської (США, Велика Британія), японської та змішаної (Франція, ФРН). Здійсніть дослідження кожної із зазначених моделей та наведіть приклади.

Методичні рекомендації до виконання завдання 8.2

Опрацюйте кожну модель наукових парків. Дайте коротку характеристику кожної моделі та наведіть приклади наукових парків для зазначених моделей. Результати досліджень подайте в табл. 34.

Шаблон для виконання завдання 8.2

Назва моделі	Характеристика моделі	Приклад
Американська модель		
Японська модель		
Змішана модель		

Завдання 8.3

Бізнес-інкубаторами в усьому світі називають структури для підтримання підприємництва, відмінною особливістю якого є всебічна допомога підприємствам на ранній, найбільш ризикованій, стадії їхнього розвитку. Дослідіть таку організаційну форму, як бізнес-інкубатор, визначте його функції, а також позитивні та негативні риси.

Методичні рекомендації до виконання завдання 8.3

Здійсніть аналіз організаційної форми інноваційного розвитку – бізнес-інкубатора. Визначте основні функції, які виконують бізнес-інкубатори, а також дослідіть їхні позитивні та негативні риси. Результати досліджень подайте в табл. 35.

Таблиця 35

Шаблон для виконання завдання 8.3

Функції бізнес-інкубатора	Позитивні риси	Негативні риси
1.		
2.		
3.		
...		

Завдання 8.4

Проведіть аналіз інноваційної інфраструктури іноземної держави відповідно до вибраного варіанту (табл. 36) за таким планом:

- 1) історія становлення та розвитку інноваційної системи;
- 2) законодавство країни щодо науково-дослідного сектору;
- 3) динаміка основних показників інноваційної системи.

Результати оформіть у презентаційній формі для виступу на занятті.

Таблиця 36

Вихідні дані

Варіант	Держава	Варіант	Держава
1	США	11	Туреччина
2	Велика Британія	12	Японія
3	Німеччина	13	Китай
4	Франція	14	Індія
5	Італія	15	Польща
6	Південна Корея	16	Ізраїль
7	Канада	17	Швейцарія
8	Данія	18	Швеція
9	Нідерланди	19	Фінляндія
10	Норвегія	20	Іспанія

Методичні рекомендації до виконання завдання 8.4

У процесі дослідження необхідно звернути особливу увагу на вивчення таких питань: особливості становлення інноваційної інфраструктури в розвинутих країнах та країнах, що розвиваються; моделі інноваційної інфраструктури залежно від ступеня розвитку країни; класифікаційні ознаки об'єктів інноваційної інфраструктури. Результати подайте у формі презентації.

Завдання 8.5

Службою головного конструктора підприємства запропоновано до впровадження три інноваційні технології. Планово-економічному відділу слід визначити, яка з інноваційних технологій є найбільш рентабельною. Дані для розрахунку надано в табл. 37.

Таблиця 37

Вихідні показники для визначення рентабельності технологій

Інвестиції (К _т), тис. грн	Передбачуваний дохід (Д _т), тис. грн
328,4	580,2
640,7	882,9
1 320,5	1 587,7

Методичні рекомендації до виконання завдання 8.5

Для визначення найбільш рентабельної інноваційної технології слід розрахувати коефіцієнт рентабельності для кожної з них за формулою:

$$R = \frac{Д_t - К_t}{К_t} \times 100 \%, \quad (7)$$

де R – рентабельність інноваційної технології, %;

Д_т – передбачуваний дохід, тис. грн;

К_т – інвестиції (К_т), тис. грн.

Потрібно здійснити розрахунки для кожного варіанта інноваційної технології та вибрати той, де рентабельність буде найвищою.

Завдання 8.6

Запропоновано до впровадження три винаходи. Визначте, який із них є найбільш рентабельним. Дані для виконання завдання подано в табл. 38.

Дані для виконання завдання 8.6

Винахід	Інвестиції, млн грн	Грошові надходження, млн грн
A1	552,9	792,3
A2	868,4	1 012,5
A3	1 440	1 688,2

Тема 9. Центри трансферу технологій**Питання до теми**

- 9.1. Сутність трансферу технологій.
- 9.2. Умови для розвитку трансферу технологій.
- 9.3. Проблеми трансферу технологій в Україні.

Завдання 9.1

Визначте шляхи стимулювання трансферу технологій в Україні та можливості їх застосування (створення нормативних актів, укладання міжнародних угод тощо).

Методичні рекомендації до виконання завдання 9.1

Проаналізуйте можливі шляхи активізації трансферу технологій в Україні. Що для цього потрібно зробити? Результати досліджень подайте в табл. 39.

Таблиця 39

Шаблон для виконання завдання 9.1

Шляхи стимулювання трансферу технологій в Україні	Можливості їх застосування

Завдання 9.2

Наведіть приклади трансферу знань і дайте коротку характеристику кожного з наведених прикладів. Розгляньте не менш ніж сім прикладів трансферу технологій.

Методичні рекомендації до виконання завдання 9.2

У завданні слід розкрити напрями трансферу знань і дати пояснення до кожного прикладу. Результати досліджень подайте в табл. 40.

Таблиця 40

Шаблон для виконання завдання 9.2

Приклади трансферу знань	Характеристика напрямку
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	

Завдання 9.3

Наведіть приклади таких інновацій:

- а) інновації, які є знаковими, тобто такими, що започаткували нові галузі економіки (два приклади);
- б) інновації, які суттєво змінили якість життя людей (два приклади);
- в) інновації, реалізація яких, окрім науково-технічного та економічного, мали і соціальний ефект (який саме?) (два приклади);
- г) інновації, які змінили фінансову сферу (два приклади);
- г') інновації, які змінили комерційну сферу (два приклади).

Доповніть уже сформований Вами перелік інновацій тими, які належать до періоду 2020 – 2024 рр. (чотири приклади).

Дайте розгорнуту відповідь на питання: «Які можливості для комерціалізації ефектів та дифузії в інші галузі дають інновації XXI ст.?».

Методичні рекомендації до виконання завдання 9.3

Під час виконання завдання необхідно дослідити інноваційну активність людства починаючи з початку XX ст. Для зручності подання результатів досліджень можна використовувати табличну форму. Усього розгляньте не менш ніж 14 винаходів, а також дайте розгорнуту відповідь на останнє питання.

Завдання 9.4

Не всі інноваційні технології можна вважати проривними, а тільки ті, які глобально змінюють суспільство. Патрік Ван Ден Дуін, відомий футуролог, розповів, як знайти такі інновації. Зокрема, учений виділив кілька інноваційних технологій, які можуть стати проривними: біоінформатика; синтетична біологія; дизайн харчових продуктів; смарт- фармінг; вертикальні ферми; аквакультура; біоінформатика; генетика; альтернативні джерела білка; технологія консервації та подовження терміну зберігання харчових продуктів.

У своєму аналізі він використав різні варіанти майбутнього, щоб оцінити шанси вибраних технологій стати проривними. Перспективність інновацій залежить від того, за скількох напрямів розвитку вони будуть актуальними.

Також Патрік Ван Ден Дуін виокремив п'ять магістральних варіантів розвитку майбутнього:

- 1) економічний оптимізм – глобалізація та контроль ринку міжнародними корпораціями;
- 2) реформа ринку – держава та суспільство регулюють ринок і вплив глобальних корпорацій;
- 3) світовий сталий розвиток – велика увага до проблем екології та здорового способу життя;
- 4) регіональна конкуренція – повернення до політики протекціонізму і державного та суспільного контролю над особистістю;
- 5) регіональний сталий розвиток – розвиток локальної економіки та самоорганізації.

До інноваційних технологій, які мають високі шанси стати проривними технологіями, належать: біоінформатика; смартфармінг; синтетична біологія; дизайн харчових продуктів; альтернативні джерела білка.

До технологій із меншими шансами належать: вертикальні ферми; аквакультура; технологія консервації та подовження терміну зберігання харчових продуктів.

Загальні тенденції у сфері здоров'я, демографії та добробуту Патрік Ван Ден Дуін бачить так: біоінформатика та дизайн харчових продуктів створюють продукти, орієнтовані на індивідуальні потреби кожного споживача; така персоналізація підвищить загальний добробут і допоможе в дотриманні персональної дієти; урбанізація стимулює розвиток вертикальних ферм.

У сфері безпечної енергетики вчений виділив такі тенденції: зменшення екологічної шкоди завдяки здобуткам біоінформатики та ІТ у сільському господарстві; генетика, синтетична біологія та дизайн їжі зменшать навантаження на традиційне сільське господарство за допомогою лабораторного виробництва їжі; поява нових джерел енергії – сонячної, вітрової, з водоростей та біопалива.

Що, на вашу думку, може прискорити появу описаних вище технологій у реальному житті? Що може пригальмувати ці процеси? Поясніть свою думку.

Завдання 9.5

У лабораторних умовах отримано напівпрозору пластмасу, що має унікальну властивість: на світлі вона м'яка, як гума, а в темряві стає твердою, як полістирол. Де можна застосувати таку пластмасу, у яких виробках? І як можна переконати власників відповідного промислового підприємства зайнятися доопрацюванням цього винаходу?

Завдання 9.6

Венчурний фонд переймається малою кількістю заявок і водночас боїться масованої реклами, побоюючись великої кількості безперспективних пропозицій. Як розв'язати цю проблему?

Завдання 9.7

Наведіть по одному прикладу інновації зазначених типів. Результати подайте в табличній формі (табл. 41).

Таблиця 41

Шаблон для виконання завдання 9.7

Тип інновації	Приклад
Глобальна псевдоінновація	
Локальна базова інновація	
Регіональна мікроінновація	
Точкова інновація	

Завдання 9.8

Складіть список можливих інновацій, що мають ненульові потенціали трансферу та комерціалізації, для:

- медичного працівника високої кваліфікації;
- бензозаправної станції;

- в) деревообробного комбінату;
- г) міжміського автосполучення;
- г) кур'єра.

Рекомендована література

Основна

1. Інформаційні системи та технології : монографія / Н. О. Бринза, О. В. Вільхівська, О. І. Пушкар та ін. ; під ред. В. С. Пономаренка. – Харків : ФОП Бровін О. В., 2019. – 210 с.
2. Приймак В. Управління знаннями : підручник / В. Приймак. – Київ : Київ. нац. ун-т імені Т. Шевченка, 2019.– 240 с.
3. Публічне управління та адміністрування у забезпеченні регіонального розвитку населення [Електронний ресурс] : монографія / Н. Л. Гавкалова, Л. Й. Аведян, Т. А. Власенко та ін. ; за заг. ред. Н. Л. Гавкалової. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 375 с. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/24878>.

Додаткова

4. Агавердієва Х. Ф. Конкурентна перевага менеджменту знань в управлінні підприємством [Електронний ресурс] / Х. Ф. Агавердієва, А. О. Малукіна // Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали V наук.-практ. конф., м. Одеса, 26 – 27 листоп. 2020 р. : тези доп. – Одеса : ВД «Гельветика», 2020. – С. 258–259. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/24765>.
5. Дяків О. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається [Електронний ресурс] / О. Дяків, Д. Шушпанов, В. Пошелюжний // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2020. – Вип. 1 (95). – С. 113–125. – Режим доступу : <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1090>.
6. Інформаційні технології та системи [Електронний ресурс] : тези доп. міжнародної наук.-практ. конф., 14 – 15 квіт. 2022 р. / Секція 1. Інформаційні технології в організаційно-технічних системах. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. – Ч. 1. – 25 с. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26476>.

7. Клименко І. С. Інтелектуальний капітал і ринок інтелектуальної власності в умовах інформаційної економіки: проблеми ідентифікації та оцінки / І. С. Клименко, О. М. Тарануха, О. В. Журавель // Економіка та держава. – 2021. – № 5. – С. 38–43.

8. Influencing Factors on Knowledge Management for Organizational Sustainability [Electronic resource] / M. Kavalić, M. Nikolić, D. Radosav, et al. // Sustainability. – 2021. – Vol. 13. – No. 3. – P. 1497. – Access mode : https://www.researchgate.net/publication/348947442_Influencing_Factors_on_Knowledge_Management_for_Organizational_Sustainability.

9. Manesh M. F. Knowledge management in the fourth industrial revolution: Mapping the literature and scoping future avenues [Electronic resource] / M. F. Manesh // IEEE Transactions on Engineering Management. – 2020. – Vol. 68. – No. 1. – P. 289–300. – Access mode : https://www.academia.edu/70602245/Knowledge_Management_in_the_Fourth_Industrial_Revolution_Mapping_the_Literature_and_Scoping_Future_Avenues.

10. North K. Wissensorientierte Unternehmensfuehrung. Wertsch uepfung durch Wissen / K. North. – Wiesbaden : Gabler Verlag Wiesbaden, 2011. – 378 p.

11. Semertzaki E. Knowledge management skills applicable to information management – information management skills applicable to knowledge management in an organization [Electronic resource] / E. Semertzaki // The Emerald Handbook of Modern Information Management. – 2017. – P. 571–604. – Access mode : <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-85073958318&partnerID=MN8TOARS>.

Інформаційні ресурси

12. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb&title=informatsiiniaterialischodostanuinnovatsiinoidiialnosti&showmenutree=true>.

13. Сервер Верховної Ради України – Режим доступу : www.rada.gov.ua.

14. Статистика України : науковий журнал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.

15. Сторінка курсу на платформі Moodle «Менеджмент знань» (персональна навчальна система). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=9627>.

Зміст

Вступ.....	3
Змістовий модуль 1. Менеджмент знань	5
Тема 1. Теоретичні основи економіки знань.....	5
Тема 2. Особливості становлення економіки знань в Україні.....	10
Тема 3. Менеджмент знань і управління організацією.....	16
Тема 4. Процес управління знаннями.....	20
Змістовий модуль 2. Інноваційна інфраструктура.....	23
Тема 5. Інформаційні системи в управлінні знаннями	23
Тема 6. Сутність інтелектуального капіталу	29
Тема 7. Сутність і досвід розбудови інноваційної інфраструктури.....	33
Тема 8. Сучасні організаційні форми інноваційного розвитку	37
Тема 9. Центри трансферу технологій.....	41
Рекомендована література.....	45
Основна	45
Додаткова	45
Інформаційні ресурси	46

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНЬ

**Методичні рекомендації
до виконання практичних завдань
для здобувачів вищої освіти спеціальності
281 "Публічне управління та адміністрування"
освітньої програми "Публічне адміністрування"
другого (магістерського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Єрмоленко** Оксана Олександрівна

Відповідальний за видання *Н. Л. Гавкалова*

Редактор *Н. Г. Войчук*

Коректор *Н. В. Завгородня*

План 2025 р. Поз. № 37 ЕВ. Обсяг 48 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61165, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*