

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-3-98-107
УДК 658.5.012.14;331.103(045)
JEL D83

Подходы к внедрению системы управления знаниями: опыт АО «Объединенная двигателестроительная корпорация»

П.А. Михненко^а, М.В. Ермакова^{а,б}

^а Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана Москва, Российская Федерация;

^б АО «Объединенная двигателестроительная корпорация», Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Цель исследования состоит в выявлении ключевых факторов успешного внедрения системы управления знаниями (СУЗ) на основе опыта АО «Объединенная двигателестроительная корпорация» (АО «ОДК»), а также разработке практических рекомендаций по внедрению СУЗ на российских высокотехнологичных промышленных предприятиях. **Актуальность** работы обусловлена значимостью знаний, опыта и информации для современной рыночной экономики. Отсутствие структурированной СУЗ обуславливает необходимость разработки и внедрения эффективных инструментов для формирования культуры знаний, их поиска, хранения и распространения внутри организации. В работе применялась **методология**, основанная на анализе зарубежных и российских научных публикаций, обзоре материалов СМИ и изучении опыта АО «ОДК». В ходе исследования были выявлены ключевые особенности подхода корпорации к управлению знаниями, который базируется на общепринятых концепциях, но адаптирован к специфике деятельности организации. Особое внимание уделялось внедрению инновационных инструментов управления знаниями, позволяющих повысить эффективность использования информационных ресурсов компании. **Результаты** работы показали, что успех реализации СУЗ в АО «ОДК» основывается на применении как традиционных подходов с учетом организационной специфики, так и современных технологий. Предложенные решения могут быть полезны другим отечественным предприятиям в качестве основы для разработки собственных СУЗ, поскольку опыт АО «ОДК» демонстрирует возможность повышения конкурентоспособности организации за счет оптимизации процессов работы с знаниями. Таким образом, система управления знаниями становится важным инструментом не только для роста эффективности внутрикорпоративных процессов, но и формирования стратегических решений в условиях современной экономики.

Ключевые слова: система управления знаниями; АО «Объединенная двигателестроительная корпорация»; инновационные инструменты управления знаниями; культура знаний в организации; практический опыт внедрения

Для цитирования: Михненко П.А., Ермакова М.В. Подходы к внедрению системы управления знаниями: опыт АО «Объединенная двигателестроительная корпорация». *Управленческие науки = Management Sciences*. 2025;15(3):98-107. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-3-98-107

ORIGINAL PAPER

Approaches to Implementing a Knowledge Management System: The Case of United Engine Corporation JSC

P.A. Mikhnenko^а, M.V. Ermakova^{а,б}

^а Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russian Federation;

^б United Engine Corporation, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

This study **aims** to identify the key factors behind the successful implementation of a Knowledge Management System (KMS) based on the experience of United Engine Corporation JSC (UEC JSC), and to develop practical recommendations for introducing KMS at Russian high-tech industrial enterprises. The **relevance** of this research lies in the growing importance of knowledge, experience, and information in today's market economy. The lack of a structured knowledge

© Михненко П.А., Ермакова М.В., 2025

management system highlights the need for effective tools to foster a knowledge-sharing culture, as well as for mechanisms to locate, store, and distribute knowledge within an organization. The study employed a **methodology** based on the analysis of international and domestic academic literature, reviews of media materials, and an in-depth examination of UEC's internal practices. Key features of the corporation's knowledge management approach were identified, which, while grounded in widely accepted principles, are tailored to the specific operational context of the company. Particular emphasis was placed on the implementation of innovative knowledge management tools designed to enhance the efficiency of the company's information resources. The **findings** indicate that the success of KMS implementation at UEC results from the combined use of traditional approaches – adapted to the organization's specific needs – and modern technologies. The proposed solutions may serve as a foundation for other Russian enterprises seeking to design and implement their own KMS. The UEC case demonstrates that optimizing knowledge management processes can significantly improve an organization's competitiveness. Thus, a knowledge management system becomes not only a tool for increasing internal process efficiency but also a strategic asset in the modern economic environment. **Keywords:** knowledge management system; United Engine Corporation JSC; innovative knowledge management tools; organizational knowledge culture; practical implementation experience

For citation: *Mikhnenko P.A., Ermakova M.V. Approaches to implementing a knowledge management system: The case of United Engine Corporation JSC. Upravlencheskie nauki = Management Sciences. 2025;15(3):98-107. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-3-98-107*

ВВЕДЕНИЕ

В условиях цифровой экономики стратегическим активом компаний становятся знания. Понятие «знание» является одним из фундаментальных и в то же время сложно определяемых с точки зрения философии, эпистемологии, когнитивных наук и других дисциплин. Его толкование сопряжено с рядом теоретических и методологических трудностей, таких как многозначность, онтологическая сложность и динамическая природа, формирующая множество подходов к интерпретации данного термина.

Упрощенно знания можно трактовать как информацию, которая была выбрана, организована и получена определенным способом в соответствии с установленными нормами и имеет социальную значимость, признанную конкретными социальными субъектами и обществом в целом [1]. Однако для практических целей важным представляется следующий тезис: знания — это не только исходные данные, но и убеждения, моральные ценности, идеи, изобретения, суждения, профессиональные компетенции, теории, правила, отношения, мнения, понятия и прошлый опыт [2].

Управление знаниями заключается в их систематической идентификации, создании, хранении, распространении, а также динамическом пополнении, накоплении и использовании и направлено на повышение эффективности деятельности людей и организаций.

Современный взгляд на управление знаниями в основном сфокусирован на коммерческой значимости. Рыночная ценность знаний возрастает

в условиях глобальной конкуренции, где их эффективное применение становится главной движущей силой создания добавочной стоимости, снижения издержек, повышения производительности и достижения лидерства на рынке.

В Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации до 2035 г. указано, что высокий темп освоения новых знаний и создания наукоемкой продукции на собственной технологической основе является ключевым фактором, определяющим конкурентоспособность национальных экономик и эффективность национальных стратегий безопасности. При этом существенным фактором для научно-технологического развития названо заметное сокращение времени между получением новых знаний, созданием технологий и продукции и их выходом на рынок¹.

В Концепции технологического развития на период до 2030 г. капитализация знаний рассматривается в качестве новой институциональной среды эффективного функционирования научно-образовательных структур, малых технологических компаний и профессиональных технологических посредников².

¹ Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации. Утверждена Указом Президента Российской Федерации № 145 от 28.02.2024. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358>

² Концепция технологического развития на период до 2030 г. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации № 1315-п от 20.05.2023. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406831204/>

В последние годы в России интерес к внедрению систем управления знаниями (англ. Knowledge Management System, KMS) заметно вырос, особенно в высокотехнологичном секторе экономики. Наиболее активно СУЗ применяют компании, работающие на высококонкурентных рынках, и госкорпорации. Первые все чаще обращаются к созданию централизованных баз данных, корпоративных порталов для обмена опытом, программам наставничества, а также занимаются адаптацией новых сотрудников. Основная цель этих усилий — обеспечить доступ к критически важной информации и повысить эффективность деятельности за счет сокращения времени на поиск нужных данных и их оперативной передачи внутри организации.

Однако российские предприятия при внедрении таких систем сталкиваются с рядом сложностей, связанных, например, с необходимостью адаптации зарубежных методик к местным условиям и соблюдения требований по защите информации в стратегически важных отраслях.

В настоящей статье рассматриваются ключевые факторы успешного внедрения СУЗ на основе опыта АО «ОДК», а также приводятся практические рекомендации по ее использованию в отечественных высокотехнологичных промышленных компаниях.

С опорой на практический опыт АО «ОДК» разработана модель внедрения СУЗ, определены этапы и особенности этого процесса, выделены отличия от общепринятых подходов.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Термин «управление знаниями» (англ. Knowledge Management), предложенный в 1986 г. специалистом по искусственному интеллекту К. Виигом на сессии Международной организации труда при ООН [3], получил распространение в середине 1990-х гг. в период всплеска интереса к менеджменту знаний как в академических, так и в промышленных кругах. Вииг определяет это понятие как управление корпоративным знанием с целью улучшения характеристик организационной деятельности посредством предоставления компании возможности действовать разумно и правильно [4]. Управление знаниями заключается в «понимании, фокусировании и управлении систематическим, явным и преднамеренным созданием, обновлением и применением знаний», поскольку

конечная цель заключается в «максимизации эффективности предприятия и отдачи от «активов знания» с учетом их постоянного обновления» [3].

Управление знаниями является явным и систематическим по отношению к той их части, которая считается жизненно важной, а также к связанным с ней процессам создания, сбора, систематизации, распространения и эксплуатации знаний. Для этого требуется превращение личных знаний в корпоративные, предназначенные для распространения и использования в компании [5].

Дж. фон Кроу определяет рассматриваемое понятие как «процесс выявления, сбора и использования коллективных знаний в организации для помощи организации в конкурентоспособности» [6].

Управление знаниями можно представить как дисциплину, обеспечивающую комплексный подход к выявлению, сбору, оценке, извлечению и распространению всех информационных активов предприятия, а также как область, тесно связанную с управлением инновациями и организационным обучением [7].

Поэтому в целях успешного управления знаниями компании должны уточнить набор ролей и навыков для выполнения работы по сбору, распространению и использованию знаний [8].

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что универсального общепринятого определения термина «управление знаниями» не существует — для каждой организации толкование данного понятия может быть специфичным в зависимости от стоящих перед ней задач и способов их реализации. Поэтому компаниям следует сформировать собственное понимание этой деятельности исходя из целей, этапа жизненного цикла и конкретных условий функционирования [9].

В настоящей статье управление знаниями предлагается рассматривать как систематический процесс их поиска, приобретения, сохранения, использования и передачи, направленный на непрерывное улучшение эксплуатации существующих или создания новых индивидуальных или коллективных знаний с целью повышения конкурентоспособности организации.

Знания — это реальный актив фирмы, поэтому им (как и любым другим) нужно эффективно управлять. СУЗ представляет собой комплекс мероприятий, технологий и инструментов, предназначенный для идентификации, создания, хранения, распространения и использования знаний. Его основными

целями являются повышение создаваемой бизнесом потребительской ценности, разработка и постоянное совершенствование процесса непрерывного обучения персонала, оптимизация управления изменениями. Дальнейшее развитие эффективной СУЗ должно привести организацию к статусу обучающейся (интеллектуальной) [10].

В основе методологии СУЗ лежит теория систем. Система — это комбинация взаимодействующих элементов, способствующих достижению одной или нескольких поставленных целей³. Компоненты организационных систем — это люди, технологии и информация, взаимодействующие друг с другом посредством обратной связи и контроля, которые служат инструментами оценки качества и своевременности решения задач управления знаниями.

Определяя сущность СУЗ, Т. Davenport и L. Prusak акцентируют внимание на том, что такие системы формируют знания, необходимые для принятия управленческих решений [8]. В отсутствие СУЗ процесс принятия решений осложняется ввиду недостатка релевантной информации и ограниченности использования индивидуального опыта и знаний сотрудников. Внедрение СУЗ способствует устранению этих недостатков прежде всего за счет эффективного применения накопленной информации и коллективных навыков.

Важно отметить, что эффективные системы позволяют интегрировать разрозненные источники знаний, делая их доступными для всех работников организации в нужное время.

В рамках теоретического анализа будут рассмотрены два подхода к внедрению СУЗ. Первый, предложенный Д. Альберсом [11], представляет собой пятиэтапную процедуру (табл. 1).

Данный подход фокусируется на подготовке компании к внедрению СУЗ и подчеркивает важность оценки текущего состояния, выявления пробелов и разработки детальной стратегии, учитывающей уникальные особенности организации.

Второй подход предложен группой исследований интеграции и реинжиниринга систем (испан. Grupo de Investigación en Integración y Re-Ingeniería de Sistemas, IRIS) Университета Хайме I [12] и состоит из пяти фаз (табл. 2).

Методология IRIS, основанная на принципах системного проектирования, предусматривает четкое разделение процесса на фазы, каждая из которых сопровождается конкретными задачами и методами и, в отличие от Д. Альберса, предлагает более структурированный подход к внедрению СУЗ.

В большинстве российских компаний отсутствует формализованная стратегия построения СУЗ — внедряются лишь отдельные проекты. Обязанности по управлению знаниями чаще возлагаются на кадровые и ИТ-подразделения, а специализированные службы по управлению знаниями создаются крайне редко. У многих фирм нет отдельного бюджета на управление знаниями — затраты распределяются между подразделениями, осуществляющими данные функции [9].

На сегодняшний день практика внедрения СУЗ неоднородна. Наиболее активно эти технологии используют компании, работающие на высококонкурентных рынках, и госкорпорации. Управление знаниями в большей степени востребовано в высокотехнологических отраслях, телекоммуникационной сфере, нефтегазовом секторе, финансовой сфере, транспортной отрасли и др. [9].

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Для достижения цели исследования был проведен обзор зарубежных и российских публикаций в интересах последующего анализа понятия «управление знаниями» и выявления основных методологических подходов к внедрению СУЗ в организациях. Основу методологии исследования составил системный подход.

Объектом исследования явилась практика внедрения СУЗ в АО «ОДК», которое входит в Государственную корпорацию «Ростех» и представляет собой интегрированную структуру, специализирующуюся на разработке, производстве и сервисном обслуживании двигателей для гражданской авиации, космических программ, морского и гражданского флота, топливно-энергетического комплекса.

Выбор АО «ОДК» обусловлен такими факторами, как:

- существенная зависимость эффективности бизнес-процессов корпорации от уникальных знаний и компетенций сотрудников;
- необходимость цифровой трансформации экономической деятельности корпорации в условиях импортозамещения программного обеспечения;

³ ГОСТ Р ИСО/МЭК 15288–2005. Информационная технология. Системная инженерия. Процессы жизненного цикла систем. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200045267>

Таблица 1 / Table 1

Подход Д. Альберса / D. Albers' Approach

Этап / Stage	Содержание / Content	Пояснения / Explanations
1. Формирование команды управления знаниями	Создание межфункциональной команды, включающей: исполнительного спонсора (защита проекта перед руководством); посланника знаний (поддержка реализации); менеджера по управлению знаниями (разработка стратегии); главного сотрудника по знаниям (поддержка на всех уровнях); суперпользователя (влияние на сообщество пользователей)	Участники команды должны обладать деловыми, техническими и социальными компетенциями, такими как коммуникабельность, лидерство, навыки переговоров, стратегическое планирование, знание методологий управления знаниями и ИТ. В состав команды могут входить руководители отделов, архитекторы и другие представители организации
2. Разработка стратегии управления знаниями и бизнес-кейса	Проведение SWOT-анализа и анализа разрывов для выявления: стратегического разрыва (между тем, что компания должна делать, и тем, что делает); разрыва в знаниях (между тем, что компания должна знать, и тем, что знает). Определение знаний, которые необходимо развивать или приобретать	Этот этап позволяет оценить текущее состояние управления знаниями в контексте стратегических целей компании и выявить ключевые области для улучшения. Анализ формирует основу для разработки программы управления знаниями.
3. Проведение оценки знаний и аудита	Разделение понятий «оценка управления знаниями» и «аудит знаний»: Оценка управления знаниями изучает организационные факторы (культура, лидерство, процессы, структура, технологии). Аудит знаний фокусируется на идентификации, локализации и анализе использования нематериальных активов (опыт сотрудников, патенты, репутация и т.д.).	Этап направлен на формирование базы для эффективной программы управления знаниями. Оценка помогает определить, насколько организация готова к внедрению системы, а аудит выявляет существующие ресурсы и их использование
4. Проведение оценки информационных технологий (ИТ)	Оценка ИТ-активов, процессов управления ИТ и эффективности инвестиций в ИТ. Выявление пробелов в текущих возможностях и определение необходимости изменений в ИТ-инфраструктуре	Этот этап обеспечивает соответствие технологической базы требованиям внедряемой системы управления знаниями. Оценка помогает определить, какие изменения в ИТ-области необходимы для успешной реализации проекта
5. Разработка плана проекта и показателей	Разработка плана, описывающего организационные изменения в следующих сферах: политика и стандарты; системы вознаграждения за обмен знаниями; обучение через действие и наблюдение; изменения в бизнес-процессах; наставничество и совместные проекты; создание сообществ практики; определение показателей эффективности (доступ к информации, качество информации, поток знаний и др.)	План проекта включает мероприятия по внедрению СУЗ и механизмы оценки ее эффективности. Ключевые показатели позволяют отслеживать влияние системы на работу организации и корректировать ее функционирование

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by authors.

Таблица 2 / Table 2

Подход IRIS / IRIS Approach

Фаза / Phase	Содержание / Content	Пояснения / Explanations
1. Анализ и идентификация целевых знаний	Определение знаний, которые будут преобразованы СУЗ в информацию для принятия решений или выполнения задач. Включает: выявление концептуальных блоков знаний; описание целевых знаний; построение онтологической классификации	Цель – выявить ключевые знания, которыми необходимо управлять. Концептуальные блоки – это элементы организации или ее окружения, содержащие определенный тип знаний. Используются шаблоны, анкеты и справочные модели для описания знаний
2. Извлечение целевых знаний	Определение механизмов извлечения целевых знаний, включая входные переменные (документы, данные, знания сотрудников); источники знаний (внутренние и внешние компоненты); процедуры и методы расчета.	На этом этапе выявляются способы получения знаний из доступных источников. Алгоритмы объединяют входные переменные для получения целевых знаний, что позволяет структурировать процесс их сбора.
3. Классификация и представление	Создание модели карты знаний организации на двух уровнях: CIM (англ. Computation Independent Model) – независимо от вычислений; PIM (англ. Platform Independent Model) – независимо от платформы	Модель CIM включает концептуальные блоки, целевые знания, их взаимодействия и процедуры получения. Модель PIM – результат преобразования CIM. Это обеспечивает унифицированное представление знаний
4. Обработка и хранение	Создание исполняемой модели PSM (англ. Platform Specific Model) для реализации карты знаний на конкретной технологической платформе. Результатом является портал знаний, предоставляющий инструменты для использования карты знаний	Этап фокусируется на технической реализации системы. PSM позволяет получать и использовать знания вне зависимости от пространственно-временных ограничений. Портал знаний – это интерфейс для работы с системой
5. Использование и постоянное совершенствование	Создание портала знаний и внедрение механизмов для его эффективного использования: обучение пользователей; оценка системы; культурные аспекты содействия сотрудничеству	Фаза направлена на поддержку и развитие системы. Важно обеспечить самостоятельное обслуживание СУЗ, создать показатели эффективности и учитывать культурные особенности для вовлечения всех участников

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by authors.

- потребность сохранения и передачи критически важных знаний во внутреннем контуре корпорации.

В ходе работы использовались следующие материалы:

- научные публикации по управлению знаниями, индексируемые в базах данных РИНЦ, ScienceDirect и Google Scholar;
- открытые для публикации аналитические отчеты и материалы о деятельности АО «ОДК» и Ассоциации «КМ Альянс»;
- результаты интервью с ключевыми сотрудниками подразделений корпорации, ответственных за внедрение СУЗ.

Исследование проведено в соответствии с установленными этическими нормами: участники опроса дали информированное согласие на использование данных; результаты представлены объективно и без искажений.

Условия выполнения исследования:

- ограниченность репрезентативной выборки респондентов;
- отраслевая специфика, которая может снижать применение результатов работы на предприятиях других секторов экономики;
- временные рамки; не позволяющие оценить долгосрочные эффекты от эксплуатации СУЗ.

РЕЗУЛЬТАТЫ

История внедрения СУЗ в АО «ОДК» берет начало в 2014 г., когда в ходе семинара, организованного с целью формирования концепции проекта, касающегося интеграции данного направления в производственные процессы службы генерального конструктора ПАО «ОДК-Сатурн»⁴, были выявлены следующие проблемные вопросы:

- необходимость быстрого обучения молодых специалистов и их вовлечения в решение сложных конструкторских и технологических задач;
- особенности развития организации: сжатые сроки вывода продукта на рынок, многообразие заказчиков, ограниченность ресурсов.

Используя опыт такой компании, как Snecma (Франция), Государственная корпорация «Росатом» и ЗАО «КРОК инкорпорейтед», ПАО «ОДК-Сатурн» приступила к созданию системы, отвечающей потребностям корпорации.

После успешной реализации проекта в ПАО «ОДК-Сатурн» АО «ОДК» в 2017 г. начало трансляцию своих лучших практик в области управления знаниями и внедрения СУЗ в периметре корпорации. Актуальность внедрения СУЗ была обусловлена наличием таких проблем, как:

- длительность и трудоемкость процесса поиска необходимой информации;
- сложность масштабирования знаний;
- дублирование функций и систематические ошибки;
- утрата части знаний при увольнении сотрудников;
- высокая стоимость адаптации новых работников;
- отсутствие единой системы коммуникации.

Цель проекта состояла в разработке и внедрении единой системы получения, сбора, хранения, распространения, использования и создания новых знаний для всех предприятий и служб АО «ОДК». В качестве одного из приоритетов выделялось исключение дублирования затрат на НИР и ОКР и сокращение времени на процедуру обмена знаниями между проектами.

Были выделены три параллельных направления реализации проекта:

- формирование единой информационной среды управления знаниями;

- разработка методологии их выявления, сохранения и совершенствования;

- создание системы мотивации персонала к работе со знаниями.

В качестве ключевых вех проекта можно выделить:

- утверждение в 2020 г. советом директоров АО «ОДК» политики по управлению знаниями;
- введение в 2021 г. в промышленную эксплуатацию информационной системы управления знаниями (ИСУЗ) на платформе ПО Jive;
- выпуск в 2022 г. стандарта организации (СТО) по управлению знаниями;
- завершение в 2024 г. проекта по импортозамещению ПО Jive. С 2024 г. ИСУЗ функционирует на платформе VK People Hub.

На *рисунке* показана хронологическая модель внедрения СУЗ в АО «ОДК» с перспективой до 2030 г.

На основе анализа опыта АО «ОДК» был сформирован подход к внедрению СУЗ, включающий:

- Формирование стратегии по управлению знаниями — определение ключевых знаний, необходимых для реализации стратегии.
- Идентификацию знаний, необходимых для формализации и повышения эффективности ключевых бизнес-процессов организации.
- Выявление источников знаний, необходимых для реализации конкретного бизнес-процесса.
- Систематизацию — разработку инструментов для обеспечения процессов управления знаниями:
 - создание базы знаний с использованием информационных технологий (ИТ);
 - формирование перечня и картирование знаний;
 - развитие системы наставничества;
 - введение системы поощрений за реализацию эффективного трансфера знаний;
 - создание карт опыта по итогам выполнения продуктовых проектов;
 - формирование портфеля проектов «Управления знаниями»;
 - разработка процедуры оценки результативности СУЗ.
- Формирование культуры управления знаниями — комплекса мероприятий, включающего:
 - ознакомительные тренинги и семинары;
 - создание сообществ практиков по конкретным направлениям использования знаний;
 - поддержку СУЗ высшим руководством организации;

⁴ ПАО «ОДК-Сатурн» входит в состав АО «ОДК».



Рис. / Fig. Модель внедрения СУЗ / Model of KMS Implementation

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by authors.

– интеграцию СУЗ в профессиональную деятельность сотрудников организации.

• Оценку уровня зрелости СУЗ ОДК применительно к действующим процессам с использованием таких методов, как:

- опрос персонала (в форме беседы);
- наблюдение за рабочим процессом и условиями труда (в рабочей зоне);
- изучение и анализ документов;
- моделирование рабочих ситуаций.

Результативность процесса «Управления знаниями» и оценивается по таким критериям, как:

- своевременное достижение установленных показателей уровня зрелости СУЗ;
- выполнение ежегодного плана по повышению уровня зрелости СУЗ;
- наличие перечня знаний по процессу.

Мероприятия, способствующие достижению установленных показателей результативности СУЗ, разрабатываются на основе итогового отчета, который содержит план по повышению уровня зрелости до конца текущего года. Их выполнение способствует трансляции лучших практик с использованием ИСУЗ.

Отдельно стоит выделить создание квалификационной категории «Мастер по управлению знаниями», что положительно влияет на развитие и повышение профессиональных компетенций работников в данной области и формирование сообщества специалистов, обладающих практическими навыками применения СУЗ и ее инструментов.

Описанная модель внедрения СУЗ включает в себя элементы подхода, предложенного Дж.А. Альберсом, и методологии IRIS.

Таким образом, анализ опыта АО «ОДК» позволяет сформировать уникальный метод, основанный на специфике деятельности предприятия и накопленном опыте. В то же время акцент делается на сочетании теоретической подготовки и практической реализации — это способствует учету специфики производственного процесса и отраслевых требований.

Одной из ключевых особенностей подхода является активное участие высшего руководства в формировании культуры управления знаниями, что обеспечивает необходимую поддержку системы на всех уровнях и способствует ее более быстрому и эффективному внедрению. При этом особое внимание уделяется человеческим ресурсам.

На момент проведения данного исследования СУЗ АО «ОДК» находилась на уровне «Ориентация на знания» (которому присуща направленность на создание и использование знаний). Благодаря системе управления знаниями последние аккумулируются в рамках корпорации на всех уровнях управления, что дает возможность увеличивать как скорость обмена знаниями, так и результативность их использования подразделениями и командами проекта, а также обеспечивать доступность знаний и минимизировать текучесть.

ВЫВОДЫ

Проведенное исследование позволило выявить ключевые аспекты внедрения систем управления знаниями в организациях. Анализ зарубежных и российских источников показал, что СУЗ представляет собой комплексный инструмент повышения эффективности деятельности предприятий за счет оптимизации процессов создания, хранения, распространения и использования знаний.

Внедрение СУЗ подразумевает применение различных методологических подходов (адаптированных под специфику конкретных предприятий), и, согласно опыту АО «ОДК», их успешная реализация требует:

- поэтапности, охватывающей все уровни организации;
- формирования корпоративной культуры, ориентированной на знания;
- разработки системы мотивации сотрудников к обмену знаниями;
- создания технической базы для работы со знаниями;
- обеспечения защиты конфиденциальной информации.

Эффективность внедрения СУЗ зависит от решения ряда вопросов, таких как:

- необходимость быстрого обучения молодых специалистов;
- ограниченность временных и материальных ресурсов;

- специфика отрасли и особенностей производственных процессов;

- обеспечение непрерывности передачи знаний.

Предложенный подход к внедрению СУЗ предполагает дальнейшую адаптацию с учетом особенностей российского законодательства, требований по защите информации, организационной специфики компаний и технологических ограничений.

Перспективными направлениями развития СУЗ являются интеграция с цифровыми технологиями, модернизация механизмов искусственного интеллекта, создание децентрализованных систем управления знаниями, формирование интерактивных коммуникационных платформ.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенных рекомендаций для разработки программ по внедрению и совершенствованию существующих в организациях СУЗ, повышения эффективности деятельности предприятий, сохранения и развития компетенций персонала. Результаты работы являются дополнением тех, что были получены предшественниками, и уточняют существующие подходы к управлению знаниями.

Таким образом, внедрение СУЗ выступает важным фактором роста конкурентоспособности современных организаций, однако требует комплексного подхода и учета множества факторов для достижения максимальной эффективности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / REFERENCES

1. Кемеров В.Е., Керимов Т.Х., ред. Современный философский словарь. 4-е изд. М.: Академический Проект; 2020. 823 с.
Kemerov V.E., Kerimov T. Kh., eds. Modern philosophical dictionary. 4th ed. Moscow: Akademicheskii Proekt; 2020. 823 p. (In Russ.).
2. Джанетто К., Уилер Э. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями. Пер. с англ. М.: Добрая книга; 2005. 192 с.
Giannetto K., Wheeler A. Knowledge management toolkit: A resource for creating policy and strategy, with practical guidance for managing knowledge at all levels within the organization. Aldershot: Gower Publishing Co., 2000. 113 p. (Russ. ed.: Giannetto K., Wheeler A. Upravlenie znaniyami. Rukovodstvo po razrabotke i vnedreniyu korporativnoi strategii upravleniya znaniyami. Moscow: Dobraya kniga; 2005. 192 p.).
3. Wiig K. M. Knowledge management: Where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications*. 1997;13(1):1–14. DOI: 10.1016/S 0957–4174(97)00018–3
4. Wiig K. M. Knowledge management: An emerging discipline rooted in a long history. In: Despres Ch., Chauvel D. Knowledge horizons: The present and the promise of knowledge management. Abingdon: Routledge; 2000:3–26. DOI: 10.1016/B 978–0–7506–7247–4.50004–5
5. Skyrme D. J., Amido D. M. Creating the knowledge-based business: Key lessons from an international study of best practice. London: Business Intelligence Ltd.; 1997. 524 p.
6. Krogh G. von. Care in knowledge creation. *California Management Review*. 1998;40(3):133–153. DOI: 10.2307/41165947

7. McElroy M.W. The new knowledge management: Complexity, learning, and sustainable innovation. London: Routledge; 2020. 254 p.
8. Davenport T.H., Prusak L. Working knowledge: How organizations manage what they know. Boston, MA: Harvard Business Review Press; 2000. 199 p.
9. Зимова Н.С. Особенности внедрения системы управления знаниями в российских компаниях. *Научный результат. Социология и управление*. 2019;5(3):100–116. DOI: 10.18413/2408–9338–2019–5–3–0–7
Zimova N.S. Implementation features of knowledge management systems in Russian companies. *Nauchnyi rezul'tat. Sotsiologiya i upravlenie = Research Result. Sociology and Management*. 2019;5(3):100–116. (In Russ.). DOI: 10.18413/2408–9338–2019–5–3–0–7
10. Сомонова Н.С., Иванов И.Н. Корпоративная система управления знаниями. *Вестник университета (Государственный университет управления)*. 2013;(9):146–154.
Somonova N.S., Ivanov I.N. Corporate knowledge management system. *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)*. 2013;(9):146–154. (In Russ.).
11. Albers J.A. A practical approach to implementing knowledge management. *Journal of Knowledge Management Practice*. 2009;10(1). URL: <http://www.tlinc.com/articl174.htm>
12. Chalmeta R., Grangel R. Methodology for the implementation of knowledge management systems. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. 2008;59(5):742–755. DOI: 10.1002/asi.20785

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Павел Александрович Михненко — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Бизнес-информатика», Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана, Москва, Российская Федерация

Pavel A. Mikhnenko — Dr. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Prof. of the Department “Business Informatics”, Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0002-1766-8029>

Автор для корреспонденции / Corresponding author:
pmihnenko@bmstu.ru



Мария Васильевна Ермакова — ведущий специалист отдела управления развитием персонала подразделений НИОКР департамента управления знаниями и развитием персонала подразделений НИОКР, АО «ОДК», Москва, Российская Федерация; аспирант кафедры «Бизнес-информатика», Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана, Москва, Российская Федерация

Maria V. Ermakova — Leading specialist of the Department of Personnel Development Management of R&D Units of the Department of Knowledge Management and Personnel Development of R&D Units, United Engine Corporation, Moscow, Russian Federation; Postgraduate of the Department “Business Informatics”, Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russian Federation
ermakovamvv@mail.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 14.04.2025; после рецензирования 27.05.2025; принята к публикации 09.07.2025.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 14.04.2025; revised on 27.05.2025 and accepted for publication on 09.07.2025.

The authors read and approved the final version of the manuscript.