

**Скворцова Мария Сергеевна**

старший преподаватель

**Ткаченко Евгений Владимирович**

старший преподаватель

**Шелеметев Александр Михайлович**

магистрант

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный

университет им. И.Н. Ульянова»

г. Чебоксары, Чувашская Республика

**УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ  
(ПО МАТЕРИАЛАМ ГАЗЕТЫ «ГЕНЕРАТОР» НОВОСИБИРСКОГО  
ТУРБОГЕНЕРАТОРНОГО ЗАВОДА ЭЛСИБ)**

***Аннотация:** в статье представлен анализ практик управления знаниями на примере НПО «ЭЛСИБ» – крупного производителя турбогенераторов. На основе контент-анализа материалов корпоративной газеты «Генератор» за 2021–2025 гг. авторы выделяют ключевые направления работы с интеллектуальным капиталом: наставничество, непрерывное обучение, формализация инноваций и внешний экспертный обмен. Делается вывод о том, что управление знаниями на заводе носит системный, внешне ориентированный и прикладной характер, интегрированный в бизнес-процессы.*

***Ключевые слова:** управление знаниями, промышленное предприятие, наставничество, корпоративная газета, контент-анализ.*

В современном мире интеллектуальные ресурсы и компетенции становятся ключевым фактором конкурентоспособности. Эта тенденция, обусловленная информационной революцией и цифровой трансформацией, в полной мере затрагивает и высокотехнологичный промышленный сектор. Сегодня остро стоят вопросы систематизации накопленного опыта, передачи уникальных навыков между поколениями сотрудников и интеграции новых цифровых компетенций в

производственные процессы. Теоретической основой для решения этих задач выступает концепция управления знаниями.

Термин «управление знаниями» впервые был сформулирован американским ученым К. Виигом в начале 1990-х гг. и в его понимании обозначает систематическое формирование, обновление и применение знаний в целях максимизации эффективности предприятий. Б.З. Мильнер выделял два подхода к определению «управление знаниями». Применительно к первому подходу «управлять знаниями – значит систематически, точно и продуманно формировать, обновлять и применять их с целью максимизации эффективности предприятия и прибыли от активов, основанных на знаниях». Во втором случае «управление знаниями означает формализацию и доступ к практическому опыту, знаниям и экспертным данным, которые создают новые возможности, способствующие совершенствованию деятельности, стимулирующие инновации и увеличивающие потребительскую стоимость» [5, с. 58–59.].

Целью данного исследования является анализ реальных практик управления знаниями на современном промышленном предприятии на основе изучения материалов его внутренней корпоративной газеты. В качестве объекта было выбрано НПО «ЭЛСИБ» АО – энергомашиностроительное предприятие, которое занимается проектированием и производством турбогенераторов, гидрогенераторов, асинхронных и синхронных электродвигателей для различных отраслей промышленности. Предметом выступила корпоративная газета завода «Генератор» за период 2021–2025 годов.

Проведенный анализ позволил структурировать деятельность завода в области управления знаниями вокруг четырех основных, взаимосвязанных направлений.

Институционализированное наставничество как канал передачи неявного знания. Наиболее репрезентативной и часто освещаемой практикой является возрожденная и формализованная система наставничества, где акцент сделан на планомерной передаче от специалистов к молодым работникам не только технических регламентов, практического опыта и корпоративной культуры. Это

напрямую соответствует современному взгляду на наставничество не только как на способ адаптации кадров в организациях, но и как на механизм воспроизводства кадрового потенциала, одну из основ корпоративной культуры [3].

Система непрерывного обучения и развития цифровых компетенций. Газета «Генератор» регулярно информирует о комплексных программах обучения, будь то повышение квалификации по традиционным специальностям или освоение передовых цифровых инструментов (САD-систем, программ для расчета «цифровых двойников»). Особый интерес представляют заметки о внутренних межфункциональных семинарах, где происходит двусторонний обмен: молодежь делится знаниями о новых технологиях, а опытные инженеры помогают адаптировать их к реальным производственным условиям. Данный подход отражает приоритеты в области подготовки кадров, необходимость которых для производственных предприятий обосновывает в своей работе М.Н. Захарова [2].

Формализация инноваций: от идеи к корпоративному стандарту. Важным элементом системы является механизм преобразования индивидуальных инноваций в формализованные активы. Газета ведет рубрики, посвященные рационализаторским предложениям и изобретательству, показывают полный цикл: от личной инициативы сотрудника к экспертизе и доработке и к внедрению и фиксации в обновленных технологических инструкциях, картах или стандартах предприятия. Этот процесс является практическим воплощением ключевого теоретического принципа управления знаниями – преобразования скрытых (неявных) знаний в явные, кодифицированные и доступные для всей организации, который описал Б.З. Мильнер [5].

Формирование коммуникационной среды и культуры признания знаний. Корпоративная газета «Генератор» сама выступает мощным инструментом менеджмента знаний, выполняя функцию площадки для признания экспертизы и обмена опытом. Публикации о лучших работниках, ветеранах, победителях конкурсов профессионального мастерства («Лучший наладчик», «Лучший конструктор») создают культуру уважения к мастерству и стимулируют нефор-

мальный обмен. Освещение технических конференций и совещаний способствует преодолению информационных разрывов между подразделениями.

Для выяснения вопроса о том, как в настоящее время развивается менеджмент знаний на современном предприятии, мы изучили содержание заводской газеты «Генератор» Новосибирского турбогенераторного завода за 2021–2025 гг. В своем исследовании мы использовали некоторые методы научного исследования. На первом этапе работы мы применили информационный поиск в соответствии с заявленным целеполаганием. Затем, используя контент-анализ в его качественном и количественном аспектах, изучили содержание выделенных нами заметок и систематизировали их в группы по нескольким направлениям. Этот метод позволил нам выделить количество упоминаний тех или иных направлений в работе по управлению знаниями, а также распределить исследуемый материал по группам. Для итоговых выводов был использован метод обобщения.

В результате проведенного контент-анализа было выявлено и систематизировано 20 заметок, отражающих деятельность ПАО «ЭЛСИБ» в области управления знаниями. Данные публикации были распределены по трем ключевым направлениям, что позволяет сделать выводы о приоритетах и стратегии предприятия в работе с интеллектуальным капиталом:

- участие в публичных отраслевых мероприятиях (конференции, выставки, конгрессы) – 10 заметок;
- обучение и целевой обмен опытом (семинары, рабочие визиты, внутренние встречи) – 8 заметок;
- профориентация и работа с будущим кадровым потенциалом – 2 заметки.

Наибольшее количество публикаций посвящено внешнему экспертно-коммуникационному направлению, что подчеркивает стратегическую установку завода на активную интеграцию в отраслевую экосистему как основной источник актуальных знаний и инноваций.

Внешний экспертный обмен и отраслевое позиционирование. Данное доминирующее направление представлено активным участием НПО «ЭЛСИБ» в международных конгрессах «Гидроэнергетика. Центральная Азия и Каспий»,

проходивших в городах Ташкент [12, с. 2; 18, с. 1.], Душанбе [23, с. 1], Астана [10, с. 2], на специализированных форумах в Москве и Минске [8, с. 2], Ташкенте [19, с. 2], во Всероссийских отраслевых конференциях [4, с. 1], [1, с. 3]. Это не только демонстрация продукции, но и многофункциональный инструмент управления знаниями. Участие в мероприятиях такого рода дает сотрудникам доступ к мировым трендам, новейшим технологиям и опыту коллег.

Установление профессиональных сетей. Деловые встречи в рамках таких событий, как международные конгрессы, форумы и отраслевые конференции создают неформальные каналы для обмена критически важным опытом и укрепления доверия с партнерами и заказчиками. Так, в ходе международного форума «Технопром» завод посетили делегации из Ирана и Казахстана [14, с. 1].

Презентация и формализация внутренней экспертизы. Участие в крупнейших промышленных выставках, таких как «ИННОПРОМ» [11, с. 3; 17, с.2], и «МашЭкспо Сибирь» [16, с. 2], с презентацией изготавливаемой продукции заставляет предприятие структурировать и ясно излагать свои ключевые компетенции и разработки, превращая неявные знания в явный репутационный актив.

Обучение и целевой обмен опытом – второе по объему направление – охватывает как обязательные, так и инициативные форматы обмена знаниями. Формализованное внутреннее обучение – например, обучение требованиям международного стандарта ISO 45001, является примером системного внедрения и унификации внешних норм, обеспечивающих единые подходы к охране труда на всех уровнях предприятия [7, с. 5].

Экспертный диалог с ключевыми партнерами. Наиболее ценными с точки зрения обмена глубинными, не артикулируемыми знаниями являются специализированные мероприятия с ведущими заказчиками. Например, НПО «ЭЛСИБ» не только отправляет своих специалистов на семинары от крупных компаний по диагностике оборудования [21, с. 3], но и сам становится площадкой для визитов делегаций предприятий в энергетической сфере [13, с. 5]. Показателен проведенный производственный мастер-класс для руководителей группы компаний

СУЭК, где целью был прямой обмен практическим опытом [15, с. 1]. Участие в производственной конференции «Сибирской генерирующей компании» также подчеркивает вовлеченность в решение конкретных эксплуатационных задач партнеров [20, с. 4].

Внутренние коммуникационные платформы. Например, встреча генерального директора с молодыми инженерами служит мощным каналом трансляции стратегического видения, корпоративных ценностей и личного управленческого опыта, что способствует мотивации и удержанию талантов [6, с. 1].

Профориентация как стратегическая инвестиция в человеческий капитал. Интеграция с академической средой – организация и проведение экскурсий для студентов – это эффективный инструмент раннего привлечения будущих специалистов, позволяющий сформировать у них первое практическое представление о предприятии и заложить основы будущей лояльности [9, с. 3].

Позиционирование предприятия как центра компетенций и регионального лидера. К примеру, прием на своей площадке совместного совещания Межрегиональной Ассоциации руководителей предприятий и Новосибирской ТПП не только решает задачи нетворкинга, но и демонстрирует статус ЭЛСИБа как ведущей промышленной площадки и экспертного центра региона [22, с. 3]. Данный статус также подчеркивается визитом иностранных делегаций, что в комплексе создает привлекательность завода для выпускников и опытных специалистов.

Анализ всех 20 заметок из газеты «Генератор» позволяет утверждать, что управление знаниями на ПАО «ЭЛСИБ» представляет собой целенаправленную, внешне ориентированную и глубоко прагматичную систему. Преобладание практик внешнего обмена и отраслевого позиционирования (50% материалов) четко указывает на стратегический выбор: ключевые для конкурентоспособности знания предприятие активно ищет и создает в диалоге с профессиональным сообществом и рынком.

Направление целевого обучения и обмена (40% материалов) фокусируется на углубленном, взаимовыгодном диалоге с ключевыми клиентами (ООО

«СГК», АО «СУЭК»), что обеспечивает прямую связь интеллектуального капитала с коммерческим успехом и инновациями. Работа с кадровым резервом закладывает основу для устойчивого притока новых носителей знаний.

Таким образом, менеджмент знаний на НПО «ЭЛСИБ» характеризуется эффективным балансом между активным поглощением внешних трендов и системной внутренней работой по интеграции и передаче опыта. Это не пассивное накопление информации, а динамичный процесс, интегрированный в ключевые бизнес-процессы и нацеленный на укрепление лидерских позиций предприятия в глобальной отрасли тяжелого электромашиностроения.

### *Список литературы*

1. Актуальные направления энергетики и гидротехники обсудили на конференции в Санкт-Петербурге // Генератор. – 2023. – №5. – С. 3.
2. Захарова М.Н. Особенности обучения персонала в организациях производственного типа / М.Н. Захарова, И.Ю. Суркова // Профессиональная ориентация. – 2018. – №1. – С. 108–114. EDN XRHRJR
3. Кларин М.В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века / М.В. Кларин // Экономика и образование. – 2016. – №5. – С. 92–112.
4. Конференция «Реконструкция энергетики-2022» // Генератор. – 2022. – №3. – С. 1.
5. Мильнер Б.З. Концепция управления знаниями в современных организациях / Б.З. Мильнер // Российский журнал менеджмента. – 2003. – №1. – С. 57–76. EDN НТҮҒНН
6. Молодые инженеры завода встретились с генеральным директором предприятия // Генератор. – 2023. – №2. – С. 1.
7. На ЭЛСИБе прошло обучение требованиям международного стандарта по охране труда // Генератор. – 2021. – №1. – С. 5.
8. Продукцию НПО «ЭЛСИБ» представили на международном форуме // Генератор. – 2024. – №5. – С. 2.

9. Студенты НГТУ НЭТИ на заводе // Генератор. – 2022. – №3. – С. 3.
10. ЭЛСИБ – участник международного конгресса и отраслевых конференций // Генератор. – 2023. – №2. – С. 2.
11. ЭЛСИБ на международной выставке «ИННОПРОМ – 2025» // Генератор. – 2025. – №3. – С. 3.
12. ЭЛСИБ на международном конгрессе по гидроэнергетике // Генератор. – 2025. – №2. – С. 2.
13. ЭЛСИБ посетила делегация руководителей и специалистов предприятий, входящих в группу ООО «СГК» // Генератор. – 2023. – №1. – С. 5.
14. ЭЛСИБ посетили делегации из Ирана и Казахстана // Генератор. – 2021. – №3. – С. 1.
15. ЭЛСИБ посетили руководители группы компаний СУЭК // Генератор. – 2024. – №2. – С. 1.
16. ЭЛСИБ представил промышленность Новосибирской области на международной выставке // Генератор. – 2024. – №2. – С. 2.
17. ЭЛСИБ презентует макет турбогенератора ТФ-220 на международных выставках // Генератор. – 2025. – №4. – С. 2.
18. ЭЛСИБ принял участие в международном конгрессе // Генератор. – 2021. – №1. – С. 1.
19. ЭЛСИБ принял участие в международном форуме и выставке «Теплоэнергетика центральная Азия» // Генератор. – 2023. – №1. – С. 2.
20. ЭЛСИБ принял участие в производственной конференции СГК // Генератор. – 2024. – №2. – С. 4.
21. ЭЛСИБ принял участие в семинаре ООО «СГК» // Генератор. – 2022. – №2. – С. 3.
22. ЭЛСИБ стал площадкой делового совещания руководителей предприятий региона // Генератор. – 2021. – №3. – С. 3.

23. ЭЛСИБ стал участником международного конгресса // Генератор. – 2022. – №3. – С. 1.