

**А.И. Вялков,**  
д.м.н., академик РАМН, профессор, директор  
НИИ общественного здоровья и управления  
здравоохранением Первого МГМУ им. И.М. Сеченова

**И.Б. Горбунова,**  
к.м.н., доцент кафедры управления здравоохранением  
и лекарственного менеджмента, начальник отдела  
менеджмента качества Первого МГМУ  
им. И.М. Сеченова

**Е.А. Глухова,**  
к.м.н., старший научный сотрудник лаборатории  
координации межвузовских исследований по проблемам  
общественного здоровья и управления здравоохра-  
нением НИИ общественного здоровья и управления  
здравоохранением Первого МГМУ им. И.М. Сеченова

**С.А. Мартынич,**  
д.м.н., зав. лабораторией проблем эффективности  
труда в здравоохранении Первого МГМУ  
им. И.М. Сеченова

**A.I. Vyalkov,**  
MD, academician of RAMS, prof.,  
director of the Research Institute of public health and  
health management of the I.M. Sechenov First MSMU

**I.B. Gorbunova,**  
PhD, assistant prof. of the chair of health  
and drug management, head of the Department of quality  
management of the I.M. Sechenov First MSMU

**E.A. Glukhova,**  
PhD, senior researcher of the Laboratory of coordination  
of inter-institutional research on public health  
and health management of the Research Institute  
of public health and health management  
of the I.M. Sechenov First MSMU

**S.A. Martynchik,**  
MD, head of the Laboratory of problems of labor efficiency  
in health care of the I.M. Sechenov First MSMU

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ЗНАНИЙ: АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР

## THE METHODOLOGICAL BASIS FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM: AN ANALYTICAL REVIEW

### КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ:

**Ирина Борисовна Горбунова,** доцент кафедры управления здравоохранением и лекарственного менеджмента, на-  
чальник отдела менеджмента качества

**Адрес:** 119991, ул. Трубецкая, д. 8, стр. 2

**Телефон:** 8 (495) 622-98-44

**E-mail:** igorbunova69@yandex.ru

**Статья поступила в редакцию:** 28.03.2013

**Статья принята к печати:** 11.04.2013

**Аннотация.** В статье представлены методологические основы менеджмента знаний как относительно самостоятельного вида специального менеджмента, который направлен на создание, перенос, распро-  
странение, хранение, использование и развитие знаний, а также на формирование и использование  
интеллектуального капитала научной (медицинской) организации. Авторами показано, что в совре-  
менных условиях управление знаниями в интеграции с системой менеджмента качества становится  
ведущим фактором конкурентоспособности организаций. Определяющая роль в управлении знани-  
ями принадлежит разработке поддерживающих информационных систем с использованием единой  
технологии и стандартных процедур измерения и формализации знаний, влияющих на повышение  
результативности деятельности организации.

**Annotation.** The article presents the methodological basis for knowledge management as a relatively  
independent type of special management which aims at the creation, transfer, distribution, storage, use and  
development of knowledge, as well as the formation and use of the intellectual capital of a scientific (medical)  
organization. The authors show that in the present conditions in the integration of knowledge management  
the quality management system becomes a major factor of competitiveness of organizations. The decisive role  
in the management of knowledge belongs to supporting the development of information systems using a single  
technology and standardized measurement procedures and formalization of knowledge which influence on the  
improvement of the effectiveness of the organization.

**Ключевые слова.** Научная (медицинская) организация, система менеджмента качества, менеджмент знаний,  
научно-исследовательская деятельность, интеллектуальный потенциал, капитализация знаний и инновации.

**Key words.** Scientific (medical) organization, quality management system, knowledge management, research  
activities, intellectual potential, capitalization of knowledge and innovation.

## ВВЕДЕНИЕ

Знания рассматриваются как интегративный элемент механизма управления научной (медицинской) организацией (далее — организация), обеспечивающего своевременное и качественное принятие решений, вызванных изменениями в ее функционировании [2, 6]. Управление знаниями<sup>1</sup> в организационном аспекте (производство, воспроизводство и обмен знаниями) — это не автономная, не самостоятельная активность, а неотъемлемая часть системного управления организацией. Управление знаниями относится к чисто функциональной задаче управления систематизированной информацией и имеет целью повышение конкурентоспособности организации. Это управление дает единый интегрирующий подход к использованию новых управленческих, маркетинговых и информационных технологий, способов организационного развития, создание новых продуктов и услуг, совершенствования процессов и творчества сотрудников [8].

Управление знаниями включает в себя следующие компоненты:

- стимулирование прироста знаний;
- сохранение, классификация, трансформация, обеспечение доступности знаний;
- распространение и обмен знаниями, в т. ч. в рамках организации;
- использование знаний в процессе принятия решений;
- воплощение знаний в продуктах, услугах, документах, базах данных и программном обеспечении;
- оценка знаний, измерение и использование нематериальных активов организации.

Для успешного руководства и управления организацией, измерения процессов и оценки результативности необходим систематический, регулярный и наглядный прозрачный менеджмент.

В настоящее время средством повышения результативности организационных систем является разработка и внедрение системы менеджмента качества (СМК), интегрированной с другими системами менеджмента с соответствующими требованиями.

*В качестве средства совмещения рассматривается менеджмент знаний или менеджмент, основанный на знаниях, — это целенаправленная организация деятельности, где «знания» рассматриваются как главный стратегический фактор успеха, а управление качеством в организационном контексте реализуется на базе всей совокупности интеллектуальных, информационных и программных ресурсов [3].*

<sup>1</sup> Управление знаниями — это комбинация отдельных аспектов управления персоналом, инновационного и коммуникационного менеджмента, а также использования новых информационных технологий в управлении организацией.

Эффекты от внедрения СМК и менеджмента, основанного на знаниях, трудно переоценить. Это и формальные результаты, которые в целом создают системный подход к управлению знаниями и инновациями, и неформальные эффекты, совершенствующие корпоративную культуру организации [4].

К формальным результатам относятся:

- описание формализованных ключевых и наиболее эффективных компетенций специалистов;
- использование внутреннего потенциала организации в процессах повышения эффективности деятельности;
- распространение информации о передовом опыте, его внедрении и адаптации в рамках обмена для повышения эффективности деятельности организации в целом.

К неформальным результатам внедрения системы можно отнести:

- капитализацию и эффективное использование инноваций и знаний как одного из важнейших активов организации;
- создание условий реализации потенциала сотрудников;
- создание и использование новых инструментов коммуникации.

Анализ имеющихся на данный момент научных разработок в сфере управления качественными изменениями организационных систем позволяет утверждать, что многие вопросы (например, оценка и измерение активов знаний и эффективности их использования) являются мало изученными и слабо систематизированными. Более того, в настоящее время нет комплексных исследований по вопросу согласования механизмов управления знаниями с организационной системой управления, прежде всего со стратегическим контекстом организации.

Были выявлены недостатки управления знаниями организации, вызванные отсутствием системности в методах и инструментах управления, согласованности его с организационной системой и недостаточной инфраструктурной обеспеченностью, несовершенством оценки и измерения эффективности управления. Это, в свою очередь, предоставляет обширное поле деятельности для исследований механизмов, способствующих организации, измерению и воспроизводству знаний, влияющих на повышение результативности деятельности организации.

## ЗНАНИЯ КАК ОБЪЕКТ СИСТЕМНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Знания — это фундаментальный ресурс, базирующийся на практическом опыте специалистов и на данных, существующих в организации.

Знания могут быть классифицированы на коренные (базовые) и инновационные.

«Данные» — это полученные эмпирическим путем и зафиксированные факты, характеризующие отдельные свойства объектов, процессов или явлений. «Знания» — это результаты обобщения фактов и установления определенных закономерностей в какой-либо предметной области, которые позволяют ставить и решать задачи в этой области.

Знания, безусловно, основаны на данных. Если рассмотреть переход от «данных» к «знаниям» с точки зрения уровня организации информации, то этот переход характеризуется все большим усложнением информационных структур и появлением многочисленных связей между ними. На уровне организации знания становятся главным источником конкурентоспособности и развития. Владение знаниями как производственным фактором гораздо более эффективно, т. к. несет в себе конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе [5].

В условиях постоянно меняющихся внешних условий, информатизации общества, понимание факторов и механизмов, способствующих овладению знаниями, становится критически важным по следующим причинам:

- современные информационные технологии дают возможность на постоянной и стабильной основе обмениваться идеями и информацией;
- решения принимаются более обоснованно, оперативно и с меньшими затратами;
- знания о потребителях повышают эффективность работы с ними;
- знания, полученные совместно с потребителем, стимулируют внедрение нововведений и создание улучшенных продуктов;
- обучающиеся организации становятся действенной формой управления изменениями.

Знания как ключевая и интегральная характеристика деятельности организаций качественно меняют принципы и подходы к управлению организаций, генерирующих, интегрирующих, защищающих и применяющих знания, что влечет за собой создание новой интеллектуальной основы управления — концепции управления знаниями [5].

Концептуальные основы управления знаниями охватывают знания как стратегический ресурс, как основной объект процессов обучения и инноваций и как интегрирующий и динамический компоненты интеллектуального капитала. При этом управление знаниями рассматривается в контексте интеграции организационных функций и функции процессного управления СМК, становится неотъемлемой частью ее организационной стратегии. Слагаемыми системы управления организации являются: стратегический контекст, управление базовым знанием, создание нового знания, применение знаний, инфраструктурные компоненты, система оценки и измерения эффективности управления знаниями.

Методический подход к менеджменту знаний в организациях реализуется на основе перевода неявных знаний специалистов в формализованную модель процесса производства продукции и услуг с целью повышения их качества [1].

Основными объектами управления являются знания, связи этих знаний с процессами организации, а также сотрудники организации, которые создают и используют эти знания и реализуют процессы, в которые они вовлечены. Функциями управления знаниями становятся: аналитическая, распределительная, охранная, интеграционная, функция создания новых знаний.

Процессы управления знаниями подразделяются на основные (создание, распространение и обмен, использование знаний), вспомогательные (накопление, развитие, защита, аудит, оценка знаний), поддерживающие и улучшающие процессы (процессы СМК).

### **СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ЗНАНИЙ КАК СОВОКУПНОСТЬ МОДЕЛЕЙ, ЭЛЕМЕНТОВ И СВЯЗЕЙ**

Управление знаниями — это неотъемлемая часть менеджмента любой организации в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Это модель, которая объединяет действия, связанные с формированием знаний, их кодификацией, распространением и использованием, а также с развитием инноваций и обучением.

Это управление дает единый, интегрирующий подход к использованию новых управленческих, маркетинговых и информационных технологий, инновационной активности и творчества сотрудников организации.

Менеджмент знаний рассматривается как совокупность стратегий и процессов по выявлению, приобретению, распространению, использованию, контролю и обмену знаниями, необходимыми для обеспечения конкурентоспособности организации и развития персонала [7].

Стратегия формирования, обмена и использования знаний предусматривает углубление накопленных и генерирование принципиально новых знаний (проведение научно-исследовательских работ, внедрение инновационных решений и непрерывное их совершенствование), способствующих повышению конкурентоспособности организации.

Основная цель стратегий управления знаниями — повышение эффективности использования всех имеющихся ресурсов организации, получение лучших и более быстрых инноваций, увеличение степени удовлетворенности внутренних и внешних потребителей, деловых партнеров, заинтересованных сторон.

Базовые стратегии управления знаниями строятся с учетом одновременного взаимодействия всех

трех элементов интеллектуального капитала (человеческого, организационного и потребительского); направлены либо на обмен знаниями (движение знаний) в рамках одного вида интеллектуального капитала с целью его увеличения, либо на эффективный перенос знаний из одного вида интеллектуального капитала в другой [8].

*Первая стратегия* направлена на развитие индивидуальной компетенции работников путем их обучения, проведения тренингов, формирования соответствующей корпоративной культуры. Составляющими первой стратегии являются: обучаемая организация (развитие системного мышления), формирование организационной структуры (эффективный обмен знаниями).

*Вторая стратегия* основана на формировании и использовании знаний в рамках внутренней структуры, к элементам которой относятся информационные системы, базы данных (программное обеспечение), организационные структуры (с функциями стратегического планирования, бюджетирования и проведения научно-исследовательских работ).

*Третья стратегия* основана на формировании и использовании знаний в рамках внешней структуры, к которой относятся связи с заказчиками, деловыми партнерами, конкурентами, местным сообществом (формирование имиджа организации), маркетинговые технологии; она направлена на построение эффективных внешних связей организации, которые увеличивают конкурентоспособность, способствуют эффективному использованию ее преимуществ.

*Четвертая стратегия* — это стратегия с использованием интегрированных технологий управления знаниями, а именно: обучение приемам системного мышления, технологии совместного решения проблем, формирование организационной культуры, нацеленной на внутренний обмен знаниями, разработка корпоративных систем управления, построенных с использованием современных информационных технологий.

Одним из проявлений того, что организация осуществляет данную стратегию в полной мере, выступает мониторинг интеллектуального капитала на систематической основе.

Технологии управления корпоративными знаниями — это поддерживающие технологии решения тактической и стратегической задач управления организацией, увеличения интеллектуального потенциала, включающие комплекс формализованных методов, охватывающих:

- поиск и извлечение знаний (носителей знаний);
- структурирование и систематизацию знаний (для обеспечения их удобного хранения и поиска);
- анализ знаний (выявление зависимостей и аналогий);

- обновление (актуализацию) знаний;
- распространение знаний;
- генерацию новых знаний.

Эти организационные технологии определяют эффективность управления знанием и процессов обучения сотрудников в организации. Этот контекст включает в себя культуру организации, ее структуру и инфраструктуру.

Организационное знание может быть определено как распределенный набор принципов, фактов, навыков, правил, которые информационно обеспечивают процессы принятия решений, поведение и действия в организации. Организационное знание развивается на основе знаний каждого в организации. Качественное знание при соответствующем управлении должно приводить к качественной деятельности и результату. Поэтому знание может рассматриваться как отдельный, наиболее важный источник отличительных способностей организации. Управленческие решения позволяют накапливать и структурировать интеллектуальный капитал организации, что помогает ее сотрудникам повышать свои профессиональные навыки и качество принимаемых решений.

Новые информационные технологии управления организацией основаны на накоплении и использовании интеллектуальных активов. Главный ресурс — используемые в организации специфические производственные и управленческие знания. Существует необходимость идентифицировать существенные элементы системы и их взаимоотношения: зафиксировать все виды продукции и услуг, определить требования со стороны потребителей и ожидания других заинтересованных сторон, идентифицировать существующие функциональную и организационную структуры, произвести управленческую инвентаризацию ресурсов организации, выявить существующие нормативные документы, а также информацию в базах данных организации.

Система менеджмента знаний есть прежде всего совокупность моделей, элементов и связей между ними [1]:

- организационная модель содержит описание организации деятельности на структурном, функциональном и процессном уровнях;
- стратегическая модель содержит структурированные и взаимосвязанные сведения о миссии, стратегиях и целях организации, показателях их достижения.

Выбранные стратегии в дальнейшем определяют наполнение основных классификаторов (продукты, функции, ресурсы, процессы), используемых при построении других компонент модели организации. Данные модели включают также описание внешней среды — макро- и микроокружения организации.

Менеджмент знаний в большей степени носит стратегический характер. Его развитие и внедрение



определяет будущее организации, создание ее уникальной культуры и использование новых способов завоевания рынка и конкурентной борьбы.

Для успешного осуществления стратегии управления знаниями необходимы:

- хорошая технологическая инфраструктура, позволяющая с помощью коммуникаций эффективно переносить и распространять знания;
- высокая организационная культура, способствующая переносу знаний от одного работника и подразделения к другим;
- непрерывное и квалифицированное обучение персонала.

Комплексная система менеджмента знаний включает:

- методологию управления знаниями и инновациями (нормативное и методическое обеспечение);
- информационно-технологическое решение (для поддержки процессов накопления и управления знаниями и инновациями);
- обучение сотрудников работе с системой.

*Первый уровень декомпозиции системы* — разделение набора данных, информации и знаний на внешнюю, внутреннюю и корпоративную информацию.

Внешней информацией и данными являются приказы и распоряжения вышестоящей администрации, внешняя нормативная документация, договоры о научно-техническом сотрудничестве с другими организациями в области НИР, внешняя переписка с организациями по вопросам организации и проведения НИР, информация о заказчиках и партнерах, информация о государственной регистрации и учета открытых и завершенных научно-исследовательских работ.

Внутренней информацией и данными могут быть следующие документы: положение о научно-исследовательской организации, положение об Ученом совете организации, положение о структурных подразделениях, должностные инструкции сотрудников, протоколы заседаний решения Ученого совета организации по научно-исследовательской деятельности, перспективный план деятельности и развития, сводный годовой план организации и подразделений, отчеты о завершенных научно-исследовательских работах, перечень поданных заявок и охранных грамот на объекты интеллектуальной собственности, книга регистрации и контроля входящих и исходящих документов.

Корпоративная информация может включать следующие компоненты: инструкции, циркуляры и директивы, журнал учета научно-исследовательской деятельности, документы административно-организационной деятельности (контракты, договоры, гранты), заявки на проведение научно-практических мероприятий, журналы инструктажа по технике безопасности и по пожарной безопасности.

*Второй уровень декомпозиции системы* представляет собой структурирование информации, данных и знаний по ключевым процессам организации: процессам генерации знаний, процессам управления, поддерживающим процессам, процессам улучшения.

При этом под процессом генерации знаний понимается такой процесс, который непосредственно связан с производством научной продукции или предоставлением услуги, обычно состоящий из ряда последовательных подпроцессов, где выход из одного из них является входом для последующего.

Под процессами управления понимаются процессы стратегического управления и обеспечения ресурсами, приложенные к объекту регулирования.

В качестве поддерживающих процессов должны рассматриваться процессы СМК: управление записями и проверка качества, корректирующие и предупреждающие действия, управление несоответствующей продукцией. Улучшающими процессами могут быть, например, самооценка организации, бенчмаркинг, анализ эффективности системы качества, планирование развития.

*Третий уровень декомпозиции системы* — это документация СМК (политика, цели, план мероприятий и индикаторы в области качества, руководство по качеству, документы управления документацией, управления записями, процедуры, регламентирующие научно-исследовательскую деятельность научных сотрудников, аспирантов, докторантов, соискателей ученой степени, профессорско-преподавательского состава, процедуры корректирующих и предупреждающих действий, рабочие инструкции, протоколы внутреннего аудита, чек-листы, рапорты о несоответствиях).

## АНАЛИТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЗНАНИЙ: СТРУКТУРА И ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Знания — формализованный продукт интеллектуальной деятельности. Основные процессы, происходящие здесь, следующие: генерация, передача, обмен, капитализация и потребление знаний. Менеджмент знаний — это управление интеллектуальным капиталом [3]. Интеллектуальная составляющая деятельности организаций включает в себя не только человеческие ресурсы, но и определяющие коллективные знания, навыки и способности специалистов производить конкурентоспособную продукцию.

Интеллектуальный потенциал сотрудника можно рассматривать как его готовность к генерированию и решению инновационных задач. Он складывается из накопленного объема знаний, интеллектуального уровня сотрудников, опыта инновационной деятельности.

Интеллектуальный капитал рассматривается как стратегический актив организации; это знания, которые могут быть конвертированы в стоимость, другими словами, это сумма всего того, что знают и чем обладают работники и что формирует конкурентоспособность организации. Интеллектуальный капитал состоит из человеческого организационного и потребительского капитала. Именно данное представление основных составляющих интеллектуального капитала и данная терминология в дальнейшем стали весьма распространенными в научной литературе, посвященной проблемам формирования и использования интеллектуального капитала [7].

Человеческий капитал (личные, не объективированные знания) — это та часть интеллектуального капитала, которая имеет непосредственное отношение к человеку. Это знания, практические навыки, творческие и мыслительные способности людей, их моральные ценности, культура труда. Человеческий капитал важен для проведения инноваций и любого обновления.

Организационный капитал (объективированные знания) — это та часть интеллектуального капитала, которая имеет отношение к организации в целом. Это процедуры, технологии, системы управления, техническое и программное обеспечение, организационная структура, культура организации, отношения с потребителями продукции и пользователями услуг.

Потребительский или клиентский капитал (капитал отношений) — это капитал, который складывается из связей и устойчивых отношений с потребителями продукции и услуг. Одна из главных целей формирования потребительского капитала — создание такой структуры, которая позволяет потребителю продуктивно общаться с персоналом организации.

При этом организационному капиталу соответствует внутренняя структура, потребительскому капиталу — внешняя структура, а человеческому капиталу — компетенция персонала.

Человеческий, организационный и потребительский капитал взаимодействуют друг с другом. Недостаточно инвестировать в каждый из них по отдельности. Они должны поддерживать друг друга, создавая синергетический эффект. Как было установлено, интеллектуальный капитал не только представляет собой самостоятельную ценность, он также порождает мультипликативный эффект по отношению к другим видам капитала, воздействуя на уровень эффективности их использования [8].

Для оценки человеческого капитала (индивидуальной компетенции) можно использовать следующие показатели: состав трудовых ресурсов организации и управление ими, степень удовлетворенности персонала, образование персонала, опыт

персонала, трудовой стаж, затраты в расчете на одного занятого, количество рабочих дней в году, потраченных на повышение квалификации работников и др.

К показателям, оценивающим потребительский капитал, можно отнести следующие: состав внешних потребителей, способы взаимодействия с заказчиками и степень удовлетворения их потребностей, потребители, формирующие имидж организации, повторяемость заказов на финансируемые НИР.

Организационный капитал можно оценивать с помощью следующих показателей: масштабы, функции и применение информационных систем, состав, оборудование и эффективность административных систем и организационных структур, инвестиции в научно-исследовательские работы, в информационные системы, в информационные технологии, стабильность организации, ее возраст, текучесть управленческого персонала, доля персонала со стажем работы в данной организации менее двух лет.

Все виды оценок можно подразделить на следующие: состав того или иного вида капитала (человеческого, потребительского или структурного), меры, принимаемые администрацией по отношению к тому или иному капиталу, результат этих действий.

В процессе измерения интеллектуального капитала основной акцент делается на тех показателях, которые позволяют достичь устойчивого роста конкурентоспособности организации и ее капитализации.

Главная цель оценки интеллектуального капитала — обеспечение устойчивого развития организации. Интеллектуальный капитал представляет собой основу для будущего роста. Поэтому его оценка помогает формировать долгосрочную стратегию организации в постоянно меняющейся внешней обстановке, она используется как инструмент для коммуникаций.

Новые подходы к развитию организаций требуют переноса акцента управленческих воздействий на интеллектуальный капитал сотрудников, применения новых подходов и методов (в т. ч. менеджмента знаний).

Рассматривая интеллектуальный потенциал сотрудника, можно опираться на набор базовых показателей: образование, уровень базового образования, уровень научной квалификации, уровень дополнительного профессионального образования, имеющиеся научные результаты, масштаб публикаций, масштаб инновационных результатов (изобретений, патентов), опыт нестандартных решений, умение находить комплексные решения проблем, владение информацией о современном состоянии в соответствующей области знаний [7].

Каждый из показателей может экспертно оцениваться в интервале от 0 до 10 баллов. Средняя

арифметическая оценка даст представление об интеллектуальном уровне конкретного сотрудника. Чаще всего используется рейтинг — условный интегральный показатель, базирующийся на совокупности отдельных признаков. Методическую характеристику рейтинга определяют состав выбранных признаков и правило вычисления интегрального показателя.

Различают три принципиально разных подхода при расчете рейтинга: оценка достигнутых показателей по результатам работы, оценка показателей, характеризующих фактическое состояние организации и оценка показателей, характеризующих потенциальные возможности организации.

Интеллектуальный потенциал организации можно рассматривать как ее готовность к генерированию и освоению инноваций [3]. Он складывается из квалификационного состава преподавательского и научного коллективов, накопленного объема знаний, интеллектуального уровня сотрудников, наличия признанных научных школ, опыта инновационной деятельности, интеллектуальных активов. Состав показателей при оценке интеллектуального уровня организации должен учитывать новизну научной продукции, новизну используемых технологий, количества объектов интеллектуальной собственности (патентов на изобретение, свидетельств на полезную модель), объектов авторского права (права на программы ЭВМ, права на базы данных), объектов коммерческой тайны (права на коммерческие, производственные, организационно-управленческие секреты).

Управление знаниями в организации должно стать системообразующим фактором, способствующим повышению ее инновационного потенциала, возможностей организации, которые используются для достижения поставленных целей, решения определенных задач. Управление знаниями используется для совершенствования СМК, а также для создания предпосылок инновационного развития и обеспечения конкурентоспособности организации. К системным свойствам интеллектуального потенциала, которые необходимо учитывать при разработке стратегических и перспективных планов развития организации, относятся продуктивность, структурная неоднородность, изменчивость, устойчивость, повышенная адаптивность, совместимость, мобильность и управляемость.

Было установлено, что содержание интеллектуального капитала и динамика его развития являются результатом эффективного использования системы управления знаниями в организации, которые рассматриваются в качестве особого ресурса и источника инновационной активности. Управлению интеллектуальным потенциалом присущ целый ряд особенностей, таких как новаторские технологии, развитие человеческих компетенций и способно-

стей, инновационной активности, комплексное использование информационных технологий, эффективные коммуникации и т. д. Все эти особенности находят отражение в организационных системах, создающих условия для накопления и реализации знаний, для выхода на рынки знаний и обеспечения конкурентных преимуществ. Ключевую роль здесь играет образование единого информационного пространства и систем коммуникаций в организации, позволяющих интегрировать знания с последующим их использованием.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Менеджмент знаний является новым вектором в управленческой деятельности организаций, нацеленным на накопление и эффективное использование интеллектуального капитала, должен стать одним из главных инструментов повышения конкурентоспособности организаций. Менеджмент знаний базируется на ключевых направлениях деятельности организации: маркетинге, производстве, бенчмаркинге, информационных технологиях, менеджменте качества, управлении персоналом.

Знание становится доминирующим средством достижения высокой результативности организации. С вступлением общества в информационную эпоху значительно повышается профессиональный статус работников, обладающих знанием и способных применять его в производстве. Знание становится равноценным капиталу и в выгодном плане влияет на повышение конкурентных преимуществ.

Интеллектуальный потенциал, на каком бы уровне развития он ни находился, в каких бы формах он ни проявлялся, постоянно связан с воспроизводством знаний. Это значит, что знания являются неременным фактором развития интеллектуального потенциала и личности, и организации. Отдельные составляющие интеллектуального капитала поддаются оценке нефинансового характера. Эти оценки производятся в целях анализа факторов конкурентоспособности организации и ее повышения. Они могут использоваться как инструмент представления положения дел в организации для внешних и внутренних потребителей (начиная от персонала и заканчивая заказчиками и деловыми партнерами).

Проблема повышения эффективности управления интеллектуальным потенциалом должна решаться в русле сознательного воздействия на всю систему явных и неявных знаний. Это означает, в первую очередь, что управленческие усилия следует направлять на производство и последующее использование нового, неявного знания. Процесс управления знаниями состоит из двух взаимосвязанных направлений: создания знаний и управления созданием знаний. Система производства зна-

ний подчинена удовлетворению производственных потребностей, связанных с разработкой инновационной продукции.

Стратегии управления знаниями направлены на увеличение эффективности использования всех имеющихся ресурсов организации, получение инноваций, совершенствование обслуживания потребителей, снижение потерь от неиспользуемых интеллектуальных активов.

### Список литературы

1. Бонтис Н. Оценка знаниевых активов: обзор моделей, используемых для измерения интеллектуального капитала / Управление знаниями: Хрестоматия. — СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. — С. 312–347.
2. Венгер Э., Шнайдер У. Сообщества практиков: новый горизонт развития организаций / Управление знаниями: Хрестоматия. — СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. — С. 379–392.
3. Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. — М.: Эксмо, 2008. — С. 177–208.
4. Гаравелли К., Горгаглионе М., Скоззи Б. Стратегия управления знаниями и организация: подход к анализу / Управление знаниями: Хрестоматия. — СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. — С. 205–225.
5. Делонг Д.У., Дейвенпорт Т. Эффективные методы сохранения знаний в организациях: передовой опыт / Управление знаниями: Хрестоматия. — СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. — С. 293–312.
6. Делонг Д., Фейхи Л. Диагностика культурных барьеров в управлении знаниями / Управление знаниями: Хрестоматия. — СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. — С. 243–275.
7. Кузнецов С.В. Технологии управления, основанного на знаниях // Проблемы теории и практики управления. — 2004. — № 6. — С. 85–89.
8. Мильнер Б.З. Управление знаниями: принципы, методы, эффективность // <http://www.koism.rags.ru/publ/articles/26.php> (дата обращения — 17.03.2012).