

## Управление знаниями

*Днепровская Н.В., Шевцова И.В.*

### Исследование управления знаниями среди государственных гражданских служащих\*

*Днепровская Наталья Витальевна* — кандидат экономических наук, доцент, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова; Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, РФ.

Е-mail: [ndneprovskaja@yandex.ru](mailto:ndneprovskaja@yandex.ru)

SPIN-код РИНЦ: [5620-7781](#)

*Шевцова Инесса Витальевна* — кандидат экономических наук, старший преподаватель, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Е-mail: [Shevtsova@spa.msu.ru](mailto:Shevtsova@spa.msu.ru)

SPIN-код РИНЦ: [9519-3181](#)

#### Аннотация

Статья содержит результаты исследования использования методов и инструментов управления знаниями (УЗ) в органах государственного управления. Были сформированы три группы показателей, характеризующие источники новых знаний, инструменты УЗ и организационные методы УЗ, применяемые государственными гражданскими служащими. Полученные результаты демонстрируют потребность и высокую готовность органов государственного управления к целенаправленному внедрению системы УЗ. Основным сдерживающим фактором является отсутствие выработанной политики органов государственного управления по выявлению, сохранению и распространению новых знаний.

#### Ключевые слова

Управление знаниями, информационное общество, цифровой разрыв, государственные гражданские служащие.

#### Введение

Вопросы информатизации органов государственной власти находятся в центре внимания Правительства начиная с 2001 г., когда Минэкономразвития России совместно с рядом ведомств, ИТ-компаниями и представителями академической науки приступили к разработке федеральной целевой программы «Электронная Россия (2002–2010 годы)»<sup>1</sup>. В программе были поставлены амбициозные цели по повышению качества взаимоотношений государства и общества, эффективности межведомственного взаимодействия и государственного управления. Курс на дальнейшую информатизацию органов государственного управления поддерживает «Стратегия развития

---

\* Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет гранта Президента РФ по государственной поддержке ведущих научных школ № НШ-5449.2018.6 «Исследование цифровой трансформации экономики».

<sup>1</sup>ФЦП «Электронная Россия (2002–2010 годы)» // Минкомсвязь России [Официальный сайт]. URL: <http://minsvyaz.ru/ru/activity/programs/6/> (дата обращения: 22.01.2018).

информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы»<sup>2</sup>. За прошедший период был достигнут значительный прогресс в информатизации органов государственного управления и развитии информационного общества в России. Международный союз электросвязи в рейтинге ИКТ-развития 2016 г. присвоил России 43 место из 175 стран<sup>3</sup>. В органах государственного управления была создана информационная инфраструктура для автоматизации алгоритмизированных функций, создания федеральных реестров, баз данных, федеральных государственных информационных систем и сервисов электронного правительства на всех уровнях государственного управления.

В сфере информатизации государственного управления пройден этап автоматизации рутинных операций и налаживания внутренних коммуникаций, включающих вертикальное и горизонтальное взаимодействие между государственными структурами и гражданами. Возникают новые возможности для повышения эффективности деятельности органов государственной власти на основе технологий и методов управления знаниями. Создание системы управления знаниями должно стать следующим этапом информатизации государственного управления, направленной на информационную поддержку процессов работы с наиболее ценным ресурсом современного общества — знаниями.

Задача данного исследования заключается в том, чтобы оценить, насколько задействованы информационные технологии (ИТ) в управлении знаниями в органах государственного управления. Потенциал ИТ не ограничивается выполнением рутинных или сложных вычислительных задач, огромные возможности ИТ предоставляют в сфере создания инноваций, накопления и совместного использования знаний.

Развитие и внедрение новых ИТ в сфере государственного управления призвано обеспечить повышение производительности труда государственных служащих и рациональное использование вычислительных и информационных ресурсов, что позволит улучшить качество выполнения государственных функций. В то же время, ИТ-инфраструктура становится основой для повышения эффективности информационной деятельности. Информационная политика организации должна отвечать на вызовы информационного общества, которые связаны с ростом объема и скорости

---

<sup>2</sup> Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» // Президент России [Официальный сайт]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41919> (дата обращения: 22.01.2018).

<sup>3</sup> Measuring the Information Society Report 2016 / International Telecommunication Union, 2016. URL: <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2016/MISR2016-w4.pdf> (accessed: 22.01.2018).

информационного потока, потребностью в новых инструментах создания и распространения знаний. Эксперты говорят о начале новой фазы социально-экономического развития — постинформационной<sup>4</sup>.

Создание системы управления знаниями (УЗ) стало популярным инструментом в корпоративном сегменте, особенно в области создания инноваций, увеличения продаж или повышения безопасности организации. Например, система управления знаниями МАГАТЭ главным образом направлена на обеспечение безопасности в атомной энергетике<sup>5</sup>. Формирование системы УЗ в государственном управлении предлагает новые инструменты и методы создания, выявления, накопления, хранения и распространения знаний. Под системой УЗ понимают совокупность технологий, методов и источников знаний (информации), которая обеспечивает условия для создания, накопления, распространения и использования знаний государственными гражданскими служащими в ходе их профессиональной деятельности.

Создание информационной среды, обеспечивающей совместное использование информационных и коммуникационных технологий, позволяет каждому сотруднику получать доступ к накопленным в организации знаниям, участвовать в развитии интеллектуального потенциала, способствовать инновационному развитию организации и собственному профессиональному росту.

Имеющийся «арсенал» ИТ в организациях необходимо использовать для развития интеллектуального потенциала организации. Цель настоящего исследования — выработать перспективные подходы к развитию интеллектуального потенциала организации с использованием основных положений теории управления знаниями. В рамках поставленной цели требуется разработка показателей УЗ в российских органах государственного управления. Эта задача пересекается с необходимостью повышения общего уровня эффективности государственного управления, роста квалификации и расширения круга компетенций работников государственной службы.

### ***Инновационный потенциал ИТ***

Современную фазу социально-экономического развития общества принято называть информационной. Уровень развития информационного общества измеряется степенью развития информационной инфраструктуры, структурой занятых в

---

<sup>4</sup> Тихомирова Н.В. Постинформационное общество — “SMART” // Российская Федерация сегодня. 2012. № 5 (5). С. 44–45.

<sup>5</sup> Росатом делится знаниями / Под ред. В.А. Першукова и Д.С. Медовникова. М.: НИУ ВШЭ; Росатом, 2012.

информационных видах экономической деятельности, доступностью информационных и коммуникационных технологий для бизнеса и граждан. ИТ постепенно заняли приоритетное место практически по всех видах экономической деятельности. В большинстве развитых стран еще в прошлом столетии была определена политика развития информационного общества. В 1971 г. в Японии был разработан План развития информационного общества<sup>6</sup>, США приняли акт об электронном документообороте в 1980 г., Сингапур встал на путь компьютеризации в 1981 г., Южная Корея приступила к разработке базовой национальной информационной системы в 1987 г.<sup>7</sup> К началу XXI столетия стали появляться международные инициативы по формированию глобального информационного общества, и отправной точкой в этом процессе можно считать Окинавскую хартию 2000 г.<sup>8</sup> Основная цель развития глобального информационного общества заключается в обеспечении равных возможностей использования преимуществ единого информационного пространства для профессионального и экономического роста.

Целенаправленная государственная политика развития информационного общества и создания возможностей использования преимуществ единого информационного пространства гражданами и предприятиями России ведется с 2002 г., когда была принята ФЦП «Электронная Россия (2002–2010 годы)». За ней последовал ряд государственных инициатив: Государственная программа «Информационное общество (2011–2020 годы)»<sup>9</sup>, Стратегия развития отрасли информационных технологий в РФ на 2014–2020 годы<sup>10</sup>, Концепция региональной информатизации<sup>11</sup> и др.

Национальные и международные инициативы были направлены на преодоление «цифрового разрыва» в обеспечении доступа к информационной инфраструктуре,

---

<sup>6</sup> Уринцов А.И., Староверова О.В. Некоторые тенденции информатизации общества // Образование. Наука. Научные кадры. 2016. № 4. С. 125–128.

<sup>7</sup> Ткачева Н.В. Сингапур и Южная Корея: социальные измерения информационного общества // Информационное общество. 2003. № 5. С. 55–60.

URL: <http://emag.iis.ru/arc/infosoc/emag.nsf/BPA/e4384e5b165bb127c3256efa003ef15b> (дата обращения: 22.01.2018).

<sup>8</sup> Окинавская Хартия глобального информационного общества от 22 июля 2000 г. / Гарант.ру [Информационно-правовой портал]. URL: <http://base.garant.ru/2560931/> (дата обращения: 22.01.2018).

<sup>9</sup> Государственная программа «Информационное общество (2011–2020 годы)». Утверждена Постановлением Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № 313 // Правительство России [Официальный сайт]. URL: <http://government.ru/programs/218/events/> (дата обращения: 22.01.2018).

<sup>10</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 01.11.2013 № 2036-р «Об утверждении Стратегии развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации на 2014–2020 годы и на перспективу до 2025 года» // Гарант.ру [Информационно-правовой портал]. URL: <http://base.garant.ru/70498122/> (дата обращения: 22.01.2018).

<sup>11</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.12.2014 № 2769-р. «Об утверждении Концепции региональной информатизации» // Правительство России [Официальный сайт]. URL: <http://www.government.ru/docs/16473/> (дата обращения: 22.01.2018).

технологиям и ресурсам. Сейчас можно утверждать, что в целом мировым сообществом он преодолен.

Все заметнее становятся признаки «второго цифрового разрыва». Современные тенденции развития науки, образования и экономики указывают на то, что происходит цифровая трансформация общества и экономической среды. Накопленные ИТ, ресурсы информации и знаний, а также компетенции граждан позволяют организовывать инновационную активность граждан и предприятий и достигать новых социальных и экономических эффектов. Многие страны, находящиеся в авангарде технологического прогресса, рассматривают варианты перехода к следующей, «постинформационной» фазе социально-экономического развития. Повсеместная цифровизация приводит к появлению новых явлений в обществе и экономике, таких как влияние граждан на формирование государственной политики через социальные медиа<sup>12</sup>. Цифровые изменения касаются личных и деловых коммуникаций граждан, бизнес-моделей компаний, трансформации понятия интеллектуального капитала, возрастания значения инноваций. Некоторые эксперты связывают происходящие изменения с «шестым технологическим укладом»<sup>13</sup> («индустрией 4.0»<sup>14</sup>) или смарт-обществом<sup>15</sup>.

«Второй цифровой разрыв» означает разницу в эффективности использования информационных технологий в экономике и государственном управлении. Сравнение участия ИТ-индустрии в валовой добавленной стоимости в разных странах подчеркивает этот разрыв. Проведем сравнительный анализ стран с сопоставимым показателем удельного веса сектора ИТ в общей численности занятых, на 2013 г. равного 2,6–2,8%<sup>16</sup>. Показатель удельного веса сектора ИТ в валовой добавленной стоимости на 2013 г. варьирует (см. Рисунок 1). Таким образом, вклад ИТ в валовую добавленную стоимость будет выше, чем в России, для Норвегии на 10%, для Словении и Франции на 43%, для

---

<sup>12</sup> Шевцова И.В., Днепровская Н.В. Социальные медиа в коммуникации между гражданами и органами государственного управления // Государственное управление. Электронный вестник. 2015. № 51. С. 138–151. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/51\\_2015shevtsova\\_dneprovskaya.htm](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/51_2015shevtsova_dneprovskaya.htm) (дата обращения: 26.01.2018).

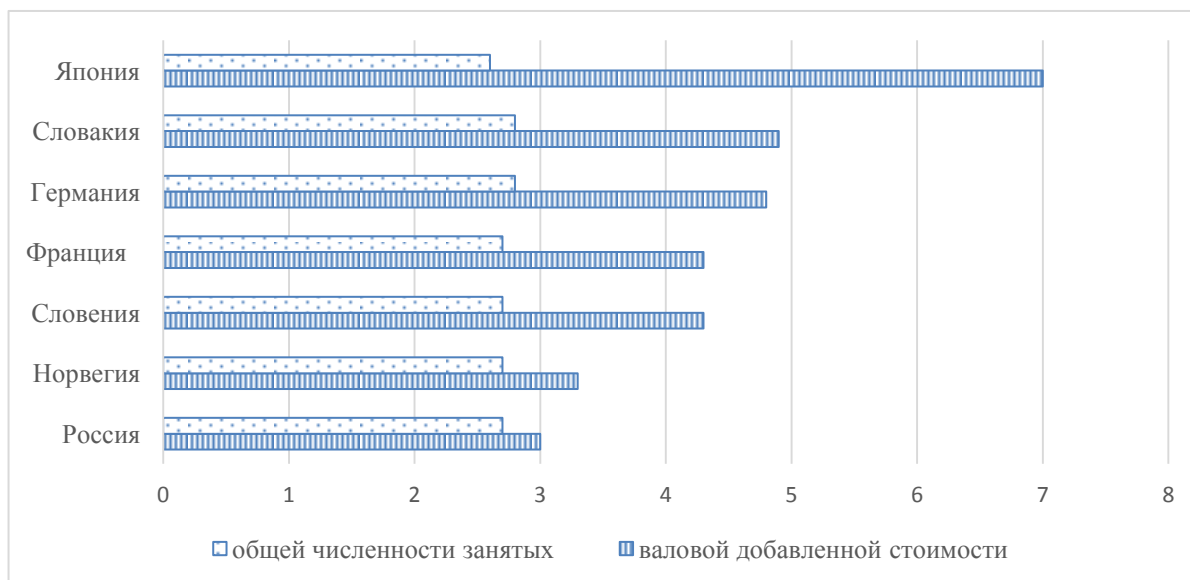
<sup>13</sup> Селезнев П.С., Соснило А.И. Шестой технологический уклад и индустриализация // Власть. 2014. № 1. С. 14–23; Макаренко Е.В. Управление регионом в информационном обществе // Открытое, дистанционное, электронное обучение: мир без границ. Сборник докладов Международной конференции ICDE, Москва, 25–26 сентября 2014 г. / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. М., 2014. Ч. 2. С. 77–83.

<sup>14</sup> Юдина М.А. Индустрия 4.0: перспективы и вызовы для общества // Государственное управление. Электронный вестник. 2017. № 60. С. 197–215. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/60\\_2017yudina.htm](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/60_2017yudina.htm) (дата обращения: 26.01.2018).

<sup>15</sup> Россия на пути к Smart-обществу: монография / Под ред. проф. Н.В. Тихомировой, проф. В.П. Тихомирова. М.: НП «Центр развития современных образовательных технологий», 2012.

<sup>16</sup> Наука. Инновации. Информационное общество: 2015. Краткий статистический сборник / Г.И. Абдрахманова, Н.В. Городникова, Л.М. Гохберг и др. М.: НИУ ВШЭ, 2015.

Германии и Словакии на 60%, а для Японии на 133%<sup>17</sup>. Несмотря на ликвидацию в России «цифрового неравенства» и на сопоставимый уровень занятых в ИТ-секторе и ИТ-инфраструктуре, экономический эффект внедрения и использования ИТ в российской экономике не достигает показателей развитых стран.



**Рисунок 1. Показатели удельного веса сектора ИТ, в % (2015 г.)**

В условиях перехода от информационной к постинформационной фазе социально-экономического развития органы государственного управления сталкиваются с новыми вызовами, такими как:

- стремительное научно-техническое развитие производства и управления;
- формирование компетенций для творчества, инновационной деятельности в новой информационной и технологической среде;
- поиск кратчайшего пути доставки новых знаний;
- риски цифрового общества и усиливающаяся глобализация;
- смена поколений;
- цифровые трансформации общества;
- экспоненциальный рост информации.

Вызовы постинформационного общества при соответствующей государственной политике могут превратиться в преимущества страны, обеспечивающие ее устойчивое развитие. Игнорирование этих вызовов означает упущенные возможности по развитию интеллектуального потенциала страны, а также потерю контроля над собственной ИТ-инфраструктурой.

<sup>17</sup> Там же.

Опыт показывает, что страны, которые раньше сформировали государственную политику в сфере информационного общества, имеют колоссальные конкурентные преимущества в современной ИТ-индустрии. Страны-лидеры стали провайдерами не только технологий, включая программные и аппаратные средства, но и контента — деловой, научной, массовой, развлекательной информации.

### **Показатели УЗ в органах государственного управления**

Для целей проведения исследования были разработаны три группы показателей. Показатели оценки уровня УЗ в организации позволяют провести анализ состояния информационной знаниевой среды. Большой интерес представляют процессы, связанные с источниками новых знаний, методами их накопления и обмена среди государственных служащих. Данные показатели объединены в группу показателей по источникам знаний (см. Таблицу 1).

**Таблица 1. Первая группа показателей: источники знаний**

пп	Наименование показателя	Оценивает
1.1	Источники знаний	Популярность и востребованность источников новых знаний для государственных служащих
1.2	Методы и технологии сохранения знаний	Популярность методов и технологий сохранения новых знаний государственными служащими для личного использования или в рамках структурного подразделения
1.3	Методы и технологии обмена и распространения новых знаний	Популярность методов и технологий обмена и распространения новых знаний государственными служащими в экспертном сообществе

УЗ опирается на возможности ИТ-инфраструктуры организации. Вторая группа показателей объединяет сведения по доступности инструментов УЗ. Показатели отражают востребованность отдельных информационных инструментов для решения задач УЗ (см. Таблицу 2).

**Таблица 2. Вторая группа показателей: инструменты УЗ**

пп	Наименование показателя	Оценивает
2.1	Инструменты сохранения знаний	Популярность использования государственными служащими инструментов сохранения знаний
2.2	Инструменты совместной работы	Популярность использования государственными служащими инструментов совместной работы
2.3	Инструменты доступа к знаниям	Популярность использования государственными служащими инструментов доступа к знаниям

Несмотря на то, что процесс управления знаниями является информационным, его успешное функционирование в органах государственного управления зависит от

множества организационных факторов. Организационными факторами, влияющими на УЗ, являются:

- политика организации по управлению знаниями, определяющая основные приоритеты для сотрудников в области УЗ и меры поддержки УЗ<sup>18</sup>;
- административное управление и регламенты, разъясняющие требования к составу знаний и форме их предоставления<sup>19</sup>;
- информационная инфраструктура и технологии, обеспечивающие процесс УЗ<sup>20</sup>;
- организационная культура и мотивация сотрудников к совместному использованию и накоплению знаний;
- компетенции сотрудников, владение необходимыми технологиями, методами и приемами УЗ.

Традиционным и формальным способом УЗ на протяжении столетий являлся процесс обучения. Группа показателей повышения квалификации государственных служащих описывает потребности в формальном обучении и влияние результатов обучения на производительность труда государственных служащих (см. Таблицу 3).

**Таблица 3. Третья группа показателей: повышение квалификации**

пп	Наименование показателя	Оценивает
3.1	Направление на повышение квалификации	Порядок и частоту направления государственных служащих на повышение квалификации
3.2	Соответствие повышения квалификации поставленным задачам	Соответствие полученных новых знаний задачам, выполняемым государственными служащими; востребованность знаний в дальнейшей работе
3.3	Влияние повышения квалификации на производительность	Влияние полученных новых знаний на производительность государственных служащих

На основе разработанной системы показателей УЗ в органах государственного управления в 2016 г. было проведено исследование, в котором приняли участие более 400 государственных служащих. Для первичного измерения показателей УЗ использовался метод анкетирования специалистов и интервьюирования руководителей органов государственного управления г. Москвы, Московской и Пензенской областей,

<sup>18</sup> *Белякова Е.А.* Капитал организации в экономике знаний // IV международный Конгресс по контроллингу “Controlling in SMEs — beyond numbers”, Прага, 2014. М.: НП «Объединение контроллеров», 2014. С. 465–467.

<sup>19</sup> *Афанасьев М.А., Староверова О.В., Уринцов А.И.* Адаптация как процесс управления хозяйствующим субъектом // Вестник Московского университета МВД России. 2016. № 2. С. 201–206.

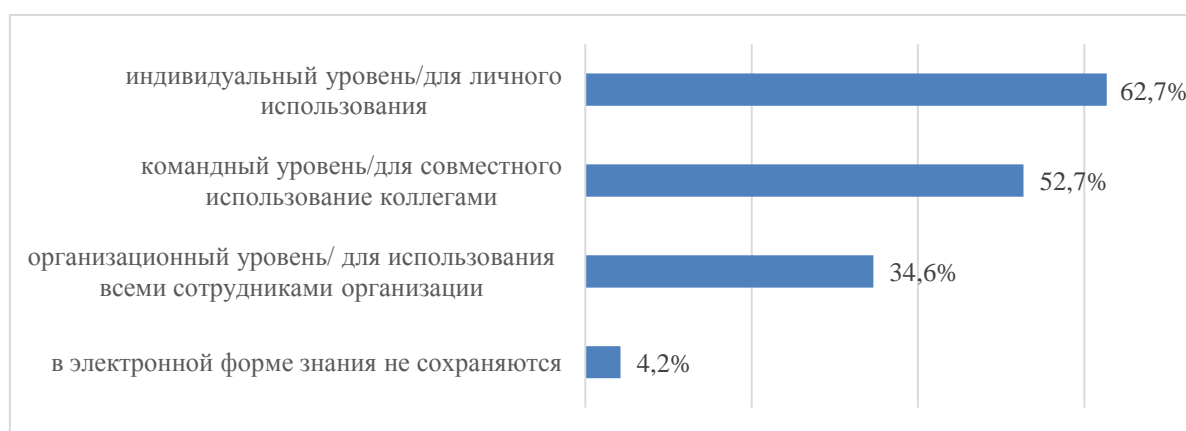
<sup>20</sup> *Дик В.В., Уринцов А.И., Павлюковская И.В., Макаренко Е.В.* Электронное обучение как инструмент адаптации менеджера в системах поддержки принятия решений // Открытое, дистанционное, электронное обучение: мир без границ. Сборник докладов Международной конференции ICDE, Москва, 25–26 сентября 2014 г. / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. М., 2014. Ч. 2. С. 43–50.



Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения, Департамента информационных технологий в сфере управления государственными и муниципальными финансами и информационного обеспечения бюджетного процесса Министерства финансов Российской Федерации, а также некоторых других бюджетных организаций.

### *Характеристика УЗ в органах государственного управления*

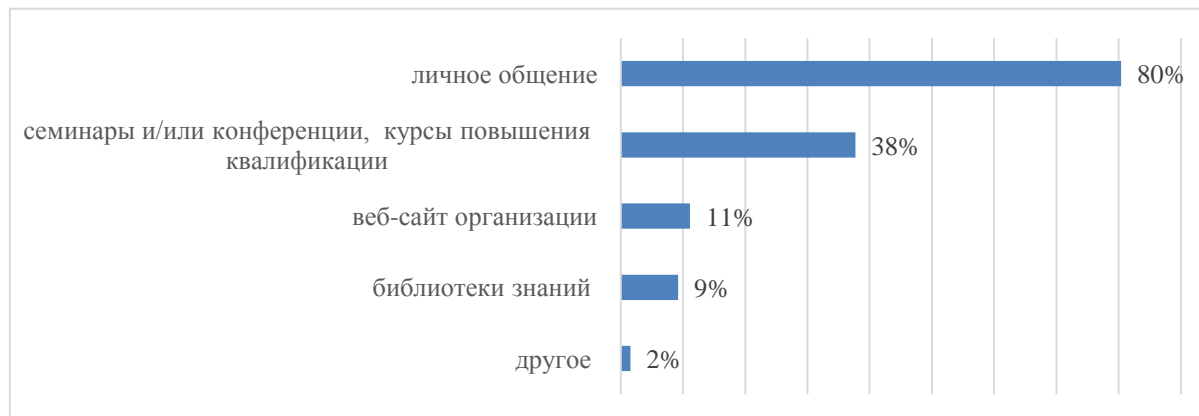
Измерение первой группы показателей позволяет выявить приоритетные каналы получения и распространения новых знаний государственными служащими. Результаты проведенного опроса показывают, что в основном сотрудники ответственно относятся к сохранению новых знаний (см. Рисунок 2). Как минимум, 63% государственных служащих осуществляют УЗ на индивидуальном уровне через накопление и сохранение самостоятельно полученных ими новых знаний. Половина респондентов (53%) ответила, что обеспечивает сохранение новых знаний для использования коллегами в рамках своего подразделения, что свидетельствует о командном уровне УЗ. А 34% сотрудников сохраняют новые знания для доступа к ним всех сотрудников организации — т. е. на организационном уровне.



**Рисунок 2. Сохранение новых знаний по уровням УЗ: индивидуальный, командный, организационный**

О доступности накопленных государственными служащими знаний говорит второй показатель, демонстрирующий наиболее часто используемые методы доступа к знаниям своих коллег. Наиболее популярным способом получить знания является личное общение — более 80% респондентов отдали предпочтение именно этому способу. В отличие от ряда других доступных технологий межличностных коммуникаций (электронная почта, видео-конференция, системы мгновенного обмена сообщениями), данный способ исключает возможность своевременного обнаружения и доступа к знаниям.

Сопоставление популярности методов накопления новых знаний и получения доступа к ним позволяет выявить ряд противоречий, препятствующих распространению эффективного УЗ (см. Рисунок 3).



**Рисунок 3. Источники получения новых знаний**

Доступ к знаниям предполагает возможность узнать об имеющихся ценных сведениях и использовать их в решении поставленных профессиональных задач. Сопоставление применения государственными служащими технологий накопления и доступа к знаниям показывает, что:

– большая часть знаний сохраняется для личного использования, и, соответственно, наиболее популярным способом доступа к знаниям своих коллег становится именно личное общение;

– несмотря на то, что значительная часть знаний сохраняется в электронном виде в библиотеках знаний, их популярность как инструмента доступа к информации не достигает и 10% среди государственных служащих;

– информационные технологии являются приоритетным инструментом для сохранения и накопления знаний, однако организационные методы (семинары, конференции, повышение квалификации) доминируют при получении доступа к знаниям. Только 13,5% респондентов занимают активную позицию в распространении новых знаний через выступления на семинарах и конференциях.

Подобная ситуация может быть обусловлена тем, что сотрудники не могут самостоятельно формулировать свою потребность в новых знаниях или у них отсутствует общее представление о структуре и возможностях доступа к знаниям с использованием ИТ.

В ходе опроса удалось выяснить, что сведения о специалистах, участвующих в реализации проектов, сохраняются в электронном виде только в 66% случаях. Таким образом, специалисты, которые могут являться ценными носителями знаний по

определенной проектной деятельности, не включены в систему электронных коммуникаций. Опасение должен вызывать и тот факт, что 10% исполнителей проекта вовсе не фиксируются как носители знаний. В ситуации, когда основным средством доступа к знаниям коллег является личное общение, это означает, что значительная часть знаний, которые создаются и накапливаются государственными служащими, будет недоступна для совместного использования.

Показатели второй группы свидетельствуют о том, что инструменты УЗ редко используются государственными служащими для доступа к знаниям. Веб-сайт, корпоративный портал и библиотеки знаний используются менее чем в 10% случаев. В то же время, ИТ служат незаменимым инструментом для совместной работы (см. Рисунок 4).



**Рисунок 4. Популярность инструментов совместной работы**

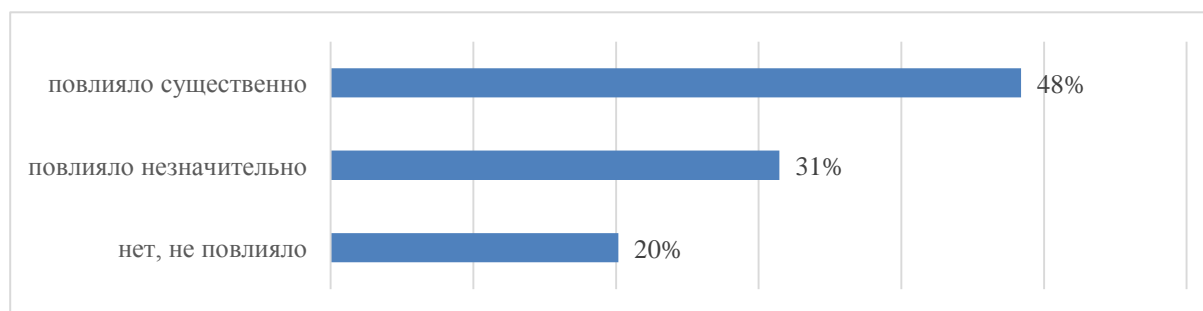
Наиболее остро стоит проблема отсутствия отлаженных каналов передачи и распространения знаний. При этом созданная ИТ-инфраструктура, включающая программные и аппаратные средства, позволяет формировать систему УЗ для государственных служащих. Имеющиеся технологии достаточны для того, чтобы обеспечить поддержку процессов получения, сохранения и распространения знаний.

Результаты опроса выявили, что больше половины государственных служащих получает новые знания через формальное обучение, тренинги, конференции, в том числе с использованием электронного обучения (26%) (см. Рисунок 5). Государственные информационные системы рассматриваются более чем половиной государственных служащих (53%) как источники новых знаний, а 15% респондентов считают источником новых знаний официальный сайт органа государственного управления.



**Рисунок 5. Источники получения новых знаний для государственных служащих**

Показатели третьей группы наглядно демонстрируют высокий уровень развития организационных методов УЗ, таких как повышение квалификации. При направлении государственного служащего на обучение в 35% случаев учитываются будущие задачи, которые ему предстоит решать, а также его личные характеристики. Внимание к потребностям в новых знаниях при планировании и направлении государственных служащих на повышение квалификации приводит к повышению производительности их труда (см. Рисунок 6).



**Рисунок 6. Влияние повышения квалификации на производительность труда государственных служащих**

Организационные методы УЗ (повышение квалификации, проведение семинаров и конференций) приводят к значительным улучшениям производительности труда государственных и гражданских служащих. Однако использование организационных методов УЗ можно дополнить инструментальными методами электронного обучения, что позволит расширить доступ государственных служащих к новым знаниям, а также сократить трудозатраты на их получение. Эффективность применения инструментов

электронного обучения зависит от многих факторов, например, от тематики обучения<sup>21</sup> и способов его организации<sup>22</sup>.

Заключительный этап исследования состоял в проведении интервью с руководителями и ключевыми сотрудниками организаций. Интервью показали, что вопросы УЗ находятся в компетенции руководства в 81,5% случаев, самих сотрудников — в 21,15% случаев, отдела кадров — в 16,15% случаев, никто не занимается УЗ в 3,08% случаев. Интервьюирование позволило выявить общие проблемы в формировании единого знаниевого пространства:

- отсутствие политики организации в сфере УЗ,
- случайный выбор методов и технологий УЗ на индивидуальном уровне,
- большое разнообразие применяемых инструментов для совместного накопления и использования знаний.

Эффективность применения ИТ в современных органах государственного управления отдельными экспертами<sup>23</sup> ставится под сомнение. Потенциал ИТ выходит далеко за пределы автоматизации алгоритмизированных функций, и использование ИТ государственными гражданскими служащими должно способствовать развитию УЗ. Учитывая высокий уровень информационной культуры самих государственных служащих, необходимо отметить отсутствие политики организаций в области УЗ.

### **Заключение**

Результаты проведенного исследования позволяют сделать следующие выводы:

1) В органах государственного управления большая часть государственных служащих осуществляет УЗ на индивидуальном уровне, что является надежным фундаментом для построения системы УЗ. Государственные служащие демонстрируют высокую готовность к совместному накоплению и использованию знаний. 63% государственных служащих осуществляют УЗ на индивидуальном уровне через накопление и сохранение самостоятельно полученных ими новых знаний. 53% государственных служащих применяет методы УЗ на командном уровне, и 34% — на организационном.

---

<sup>21</sup> Хромов С.С., Скорикова Т.П., Днепровская Н.В. Методология и методика дистанционного обучения в научно-профессиональной коммуникации (на примере разработки дистанционного магистерского курса по лингвистике) // Открытое образование. 2016. Т. 20. № 5. С. 68–76.

<sup>22</sup> Комлева Н.В., Лебедев С.А., Молчанов А.С. Комплексный подход к организации системы онлайн обучения в современном университете // Открытое образование. 2015. № 4 (111). С. 58–61.

<sup>23</sup> Славин Б.Б. Наша служба не ясна и не трудна // Коммерсант. Власть. 18.02.2017. № 6. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3219813> (дата обращения: 22.01.2018).

2) Существует острая потребность в создании политики организации в сфере УЗ. Большинство респондентов отметили, что УЗ должно находиться в сфере компетенции руководства. Недостаток политики организации в области УЗ приводит к появлению белых пятен на карте знаний организации и доминированию личных коммуникаций в распространении знаний, выходящих за контур информационных систем организации.

3) В органах государственного управления хорошо развиты организационные методы УЗ. Однако их эффективность может быть намного выше, если дополнить их инструментальными методами. Организационные методы, включая обучение и проведение семинаров и конференций, носят временный характер или проводятся периодически (ежегодно, ежеквартально и т. д.). Формирование системы УЗ позволит поддерживать работу со знаниями непрерывно.

4) Результаты исследования показали хорошо развитую инфраструктуру государственного управления и высокую информационную культуру государственных гражданских служащих, что является обязательным условием для развития системы УЗ. Для того, чтобы расширить интеллектуальный потенциал государственных служащих и иметь возможность его использования для повышения производительности труда, необходима разработка системы УЗ.

#### **Список литературы:**

1. Государственная программа «Информационное общество (2011–2020 годы)». Утверждена Постановлением Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № 313 // Правительство России [Официальный сайт]. URL: <http://government.ru/programs/218/events/> (дата обращения: 22.01.2018).
2. Окинавская Хартия глобального информационного общества от 22 июля 2000 г. / Гарант.ру [Информационно-правовой портал]. URL: <http://base.garant.ru/2560931/> (дата обращения: 22.01.2018).
3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 01.11.2013 № 2036-р «Об утверждении Стратегии развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации на 2014–2020 годы и на перспективу до 2025 года» // Гарант.ру [Информационно-правовой портал]. URL: <http://base.garant.ru/70498122/> (дата обращения: 22.01.2018).
4. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.12.2014 № 2769-р. «Об утверждении Концепции региональной информатизации» // Правительство России

- [Официальный сайт]. URL: <http://www.government.ru/docs/16473/> (дата обращения: 22.01.2018).
5. Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» // Президент России [Официальный сайт]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41919> (дата обращения: 22.01.2018).
6. ФЦП «Электронная Россия (2002–2010 годы)» // Минкомсвязь России [Официальный сайт]. URL: <http://minsvyaz.ru/ru/activity/programs/6/> (дата обращения: 22.01.2018).
7. Афанасьев М.А., Староверова О.В., Уринцов А.И. Адаптация как процесс управления хозяйствующим субъектом // Вестник Московского университета МВД России. 2016. № 2. С. 201–206.
8. Белякова Е.А. Капитал организации в экономике знаний // IV международный Конгресс по контроллингу “Controlling in SMEs — beyond numbers”, Прага, 2014. М.: НП «Объединение контроллеров», 2014. С. 465–467.
9. Дик В.В., Уринцов А.И., Павлековская И.В., Макаренкова Е.В. Электронное обучение как инструмент адаптации менеджера в системах поддержки принятия решений // Открытое, дистанционное, электронное обучение: мир без границ. Сборник докладов Международной конференции ICDE, Москва, 25–26 сентября 2014 г. / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. М., 2014. Ч. 2. С. 43–50.
10. Комлева Н.В., Лебедев С.А., Молчанов А.С. Комплексный подход к организации системы онлайн обучения в современном университете // Открытое образование. 2015. № 4 (111). С. 58–61.
11. Макаренкова Е.В. Управление регионом в информационном обществе // Открытое, дистанционное, электронное обучение: мир без границ. Сборник докладов Международной конференции ICDE, Москва, 25–26 сентября 2014 г. / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. М., 2014. Ч. 2. С. 77–83.
12. Наука. Инновации. Информационное общество: 2015. Краткий статистический сборник / Г.И. Абдрахманова, Н.В. Городникова, Л.М. Гохберг и др. М.: НИУ ВШЭ, 2015.
13. Росатом делится знаниями / Под ред. В.А. Першукова и Д.С. Медовникова. М.: НИУ ВШЭ; Росатом, 2012.

14. Россия на пути к Smart-обществу: монография / Под ред. проф. Н.В. Тихомировой, проф. В.П. Тихомирова. М.: НП «Центр развития современных образовательных технологий», 2012.
15. Селезнев П.С., Соснило А.И. Шестой технологический уклад и индустриализация // Власть. 2014. № 1. С. 14–23.
16. Славин Б.Б. Наша служба не ясна и не трудна // Коммерсант. Власть. 18.02.2017. № 6. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3219813> (дата обращения: 22.01.2018).
17. Тихомиров В.П. Образование нового поколения // Российская Федерация сегодня. 2012. № 7–8. С. 72–73.
18. Тихомирова Н.В. Постинформационное общество — “SMART” // Российская Федерация сегодня. 2012. № 5 (5). С. 44–45.
19. Ткачева Н.В. Сингапур и Южная Корея: социальные измерения информационного общества // Информационное общество. 2003. № 5. С. 55–60.  
URL: <http://emag.iis.ru/arc/infosoc/emag.nsf/BPA/e4384e5b165bb127c3256efa003ef15b> (дата обращения: 22.01.2018).
20. Уринцов А.И., Староверова О.В. Некоторые тенденции информатизации общества // Образование. Наука. Научные кадры. 2016. № 4. С. 125–128.
21. Хромов С.С., Скорикова Т.П., Днепровская Н.В. Методология и методика дистанционного обучения в научно-профессиональной коммуникации (на примере разработки дистанционного магистерского курса по лингвистике) // Открытое образование. 2016. Т. 20. № 5. С. 68–76.
22. Шевцова И.В., Днепровская Н.В. Социальные медиа в коммуникации между гражданами и органами государственного управления // Государственное управление. Электронный вестник. 2015. № 51. С. 138–151.  
URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/51\\_2015shevtsova\\_dneprovskaya.htm](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/51_2015shevtsova_dneprovskaya.htm) (дата обращения: 26.01.2018).
23. Юдина М.А. Индустрия 4.0: перспективы и вызовы для общества // Государственное управление. Электронный вестник. 2017. № 60. С. 197–215. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/60\\_2017yudina.htm](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/60_2017yudina.htm) (дата обращения: 26.01.2018).
24. Measuring the Information Society Report 2016 / International Telecommunication Union, 2016. URL: <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2016/MISR2016-w4.pdf> (accessed: 22.01.2018).



*Dneprovskaya N.V., Shevtsova I.V.*

### **Knowledge Management Among Civil Servants**

*Natalia V. Dneprovskaya* — Ph.D., Associate Professor, Plekhanov Russian University of Economics; Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation.

E-mail: [ndnepr@gmail.com](mailto:ndnepr@gmail.com)

*Inessa V. Shevtsova* — Ph.D., Senior Lecturer, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

E-mail: [Shevtsova@spa.msu.ru](mailto:Shevtsova@spa.msu.ru)

#### **Annotation**

The paper contains the results of a study on the use of knowledge management (KM) methods and tools in public administration. The study examined three groups of indicators for KM. The indicators described the sources of new knowledge, KM tools and methods, and organizational approach to KM. The obtained results demonstrate the need and readiness of state bodies for a purposeful implementation of the KM system. The main limiting factor is the lack of a defined policy on identification, preservation and dissemination of new knowledge.

#### **Keywords**

Knowledge management, information society, digital divide, government civil servants.