

СОВРЕМЕННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ

В.В. Уткина

ТЕХНОЛОГИИ ПОДГОТОВКИ СОВРЕМЕННЫХ ПУБЛИЧНЫХ СЛУЖАЩИХ КАК ЗНАНИЕВЫХ РАБОТНИКОВ

В статье сформулировано понимание знания как основного нематериального актива публичных служащих, представлена дефиниция управления знаниями в контексте государственного управления, рассмотрены пути оптимизации подготовки публичных служащих как знаниевых работников, проанализированы применение передовых инструментов управления знаниями в публичном секторе и нормативно-правовая база внедрения элементов управления знаниями во властных структурах, изложены квалификационные требования к публичным служащим в контексте экономики знаний.

Ключевые слова: экономика знаний, управление знаниями, знаниевые работники, подготовка публичных служащих, квалификационные требования к публичным служащим.

The author formulates a basic understanding of knowledge as an intangible asset of public servants, gives the definition of knowledge management in public authorities. The ways of training optimization of public servants as "Knowledge Workers" is shown. Application of advanced knowledge management tools in the public sector is examined. Qualification requirements for public servants in the context of knowledge economy is depicted. Legal framework of knowledge management tools implementation in public sector is analyzed.

Key words: knowledge economy, knowledge management, knowledge workers, training of civil servants, the qualification requirements for public servants.

Сегодня наше государство ставит амбициозные задачи: обеспечение устойчивого роста и высокого уровня благосостояния

Уткина Валерия Владимировна — сотрудник кафедры государственной и муниципальной службы Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; *e-mail:* utkinavv@hse.ru

граждан, укрепление геополитической роли России и конкурентоспособности на международной арене, построение социально ориентированной инновационной экономики. Решение этих задач невозможно без обновления кадрового состава государственных органов на основе формирования нового поколения *knowledge workers* (подробнее к термину обратимся ниже)¹, что предъявляет новые требования к национальным (федеральным, региональным и муниципальным) публичным органам.

Постоянно возрастающая скорость принятия решений в ритме с общемировыми экономическими трендами непосредственно влияет на изменение технологий принятия решений. Так, все органы власти становятся участниками бизнес-процессов, активно взаимодействуя с бизнес-единицами, перенимают отдельные управленческие практики из корпоративного сектора управления. Они также становятся активными игроками на политико-административных рынках, что подразумевает взаимодействие и конкуренцию с коллегами разных уровней власти не только внутри страны, но и за ее пределами.

Удовлетворить непрерывно растущие запросы современного общества и государства государственные органы и органы местного самоуправления могут только на основе передовой технологической инфраструктуры и инновационных управленческих решений. Основным средством повышения эффективности государства, его центральных институтов и управленческих структур стала информация. Вместе с тем для принятия решения актуальную информацию необходимо найти, обработать и своевременно предоставить лицам, принимающим решение. Только актуальная, документированная и доступная для своевременного использования другими людьми информация становится знанием.

Соответственно можно утверждать, что в рамках существующих условий достижение указанных общегосударственных задач представляется возможным на основе адресной и точечной имплементации практик по управлению знаниями. Принимая постулат о важности кадрового обеспечения организационных изменений, предпочтительно приступать к использованию управления знаниями именно в государственном аппарате. В основе управления знаниями лежит культура совместной работы и общего доступа к знаниям, которая осуществляется, во-первых, на основе информационных технологий, а во-вторых, в процессе

¹ Чаще всего в отечественной научной литературе данное понятие переводят как «интеллектуальные работники». Однако, по нашему мнению, такое понимание в значительной степени сужает термин.

создания определенных взаимоотношений внутри организации. Безусловно, использование интернета, интранета, других информационных технологий позволяет повысить коммуникативную эффективность. Однако вопреки стремительной информатизации и изобретению все новых технологических решений основными носителями и пользователями знаний во властных структурах остаются публичные служащие.

Одним из первых среди специалистов по менеджменту отметил значимость этой области Питер Дукер, заявив, что знания являются не просто еще одним ресурсом организации наравне с трудом и капиталом, а играют главную роль в достижении организационных целей. В 1986 г. К. Вииг ввел в общенаучный обиход само понятие «управление знаниями»². Сегодня мы можем говорить об этапе достижения согласия по вопросам понятийной категоризации в рамках изучения и применения на практики управления знаниями.

Такие ученые, как Т. Батлер, Д. Феллер, А. Поп и К. Мёрфи³, описывают управление знаниями как междисциплинарный раздел науки, вобравший в себя идеи философии, экономики, теории организации, информационных систем, маркетинга, стратегического менеджмента, инновационных исследований и организационного обучения. Элементы указанных дисциплин, собранные вместе, составляют управленческую философию и набор инструментов и процессов, основанных на следующих принципах:

- знания создаются в умах людей;
- знания могут быть собраны, записаны или зафиксированы в компьютере и задействованы в работе либо просто сохранены в памяти;
- используя основные функции человеческого мозга, знания могут быть классифицированы, объединены, модифицированы и реорганизованы. С помощью информационных технологий искать требующиеся знания становится проще, используя ключевые слова или фразы, также легче становится распространение знания, его обновление и приумножение.

Чаще всего понятие «управление знаниями» рассматривается как стратегия повышения эффективности функционирования

² *Wiig K. Knowledge Management Methods: Practical Approaches to Managing Knowledge. Arlington (TX), 1995.*

³ *Butler T., Feller J., Pope A. et al. Promoting Knowledge Sharing in Government and Non-Government Organizations Using Open Source Software: The pKADS Story // Electronic Journal of e-Government. 2004. Vol. 2. Is. 2. P. 81–94.*

коммерческой организации, в то время как необходимо вести речь об управленческой эффективности систем более высокого уровня — народного хозяйства страны, региональной экономики, муниципальной экономики, экономики сектора, отрасли, института, организации.

Современные исследования по управлению знаниями в значительной степени посвящены анализу управленческих практик частного сектора, однако в последнее время необходимость подробного изучения опыта внедрения программ по управлению знаниями в органах публичной власти признается все большим числом ученых, среди которых: С. Хэд⁴, Н. Синклар⁵, Д. Скрайм⁶ и Д.Е. Макнабб⁷. Как справедливо замечает Г.И. Маринко: «технология управления знаниями является универсальной и может применяться в малых, средних и крупных предприятиях, как в коммерческих, так и в некоммерческих организациях. Она обеспечивает общую цель на всех уровнях экономики — от личности до общества»⁸.

В свою очередь отечественные исследователи развивают предложенные зарубежными коллегами наработки в области управления знаниями в применении к современным российским реалиям. Так, существенный вклад в данном направлении внесли А.Л. Гапоненко⁹, Б.З. Мильнер¹⁰, Ю.Ю. Петрунин¹¹, Д.С. Марьясин¹². Однако принципиальный момент заключается в том, что авторы

⁴ *Head C.* Rediscovering knowledge: An overview of knowledge sharing in the public Sector. Socitm Insight, 2003.

⁵ *Sinclair N.* Stealth KM: Winning Knowledge Management Strategies for the Public Sector. Boston (MA), 2006.

⁶ *Skyrme D.* Public Sector — Public Knowledge: The KM Contribution to Better Government. L., 2003.

⁷ *McNabb D.E.* Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government. Armonk (NY), 2007.

⁸ См.: *Маринко Г.И.* Современные модели и школы в управлении знанием // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2004. № 2. С. 45—66.

⁹ См.: *Гапоненко А.Л.* Управление знаниями. М., 2001; *Гапоненко А., Орлова Т.* Управление интеллектуальными активами: концептуальный подход // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 8.

¹⁰ См.: *Мильнер Б.З.* Управление знаниями: эволюция и революция в организации. М., 2003.

¹¹ См.: *Петрунин Ю.Ю., Петрунина Е.Ю.* Модели и методы искусственного интеллекта в управлении знаниями // Государственное управление: Электронный вестн. 2010. № 24. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/24_2010petrunin_petrunina291.htm (дата обращения: 18.11.13).

¹² См.: *Марьясин Д.С.* Административная реформа как процесс самообучения государства // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2006. № 4.

рассматривали управление знаниями в контексте частного сектора, а знания — как средство увеличения прибыли. Исключение составил лишь Д.С. Марьясин, который сконцентрировал внимание на институциональном характере управления знаниями. Он предложил концепцию «обучающегося государства», которая сегодня получает новое прочтение.

Управление знаниями и создание системы по управлению знаниями является инновацией в работе правительственных организаций развитых стран с данными, информацией и знаниями в условиях глобальной экономики знаний. Интерес к данному процессу зародился еще в 1950—1960-е гг. в США с первым появлением ЭВМ, далее он развивался в 1970-е гг. с внедрением предшественников современных информационных систем и окончательно сформировался в 1980-е гг. в период широкого распространения компьютерных технологий, когда предпринимались первые попытки имплементации показавших свою эффективность бизнес-стратегий (управление качеством, оценка эффективности, ценовое регулирование) в работу публичной власти.

В начале использования информационных технологий управление знаниями и информационный менеджмент отождествлялись. И только позднее, после 2000 г., было проведено разделение между управлением информацией (IT-подход) и управлением знаниями. В управлении знаниями стали рассматривать коммуникативные, маркетинговые технологии и репутационный менеджмент в качестве основы успешного управления знаниями организации. Организационная культура, ориентированная на знания, а также интеллектуальный лидер-руководитель стали играть решающую роль для формирования единой управленческой стратегии¹³. Таким образом организационная составляющая в современных условиях приобретает особое значение.

Британский экономист Ричард Ли-Хуа подчеркивает, что реальный трансферт технологий, т.е. процесс, посредством которого одна организация адаптирует технологию, созданную другой, невозможен без параллельного трансферта знаний. Именно знания (технические, экспертные решения, опыт, отработанные на практике навыки и схемы работы с конкретной технологией), и прежде всего неявные знания, являются ключевым фактором, обеспечивающим контроль за технологиями в целом¹⁴.

¹³ См.: Данилова Е.В. Управление знаниями как фактор развития персонала организации: Дисс. ... канд. экон. наук. М., 2009.

¹⁴ См.: Медовников Д., Оганесян Т. Неявное знание строителей пирамиды. 26 марта 2012 // Эксперт. 2012. № 12 (795).

Таким образом, под управлением знаниями в контексте властных структур понимается набор процессов, практик и управленческих философских воззрений, которые собираются, используются, записываются, становятся применимыми в органах власти, с тем чтобы повысить эффективность реализации переданных полномочий.

Знания являются основным нематериальным активом знающих служащих нового поколения. Так, знание в управленческом контексте — это одновременно и процесс получения новой информации, нового опыта, и запас уже полученных ранее информации, опыта, экспертных оценок¹⁵. Безусловно, сегодня термин «знание» стал использоваться повсеместно, в том числе и «в названиях направлений и архитектуры информационно-телекоммуникационных систем (системы, основанные на знаниях, базы знаний, представление, распространение и использование знаний)»¹⁶.

Понятие «знаниевые работники» (от англ. *knowledge workers*), предложенное еще Питером Друкером, в рамках настоящей проблематики предлагается понимать как публичные служащие, которые в служебном процессе, а также при подготовке и переподготовке не только получают и обмениваются знаниями, но также генерируют новое уникальное знание, вносят свой интеллектуальный вклад в повышение эффективности функционирования государственного аппарата (в нашем контексте это прежде всего государственные гражданские и муниципальные служащие).

Безусловно, «применение информационно-коммуникационных технологий в органах власти без радикального изменения принципов и организации их административных процессов не может принести ожидаемых позитивных эффектов»¹⁷. Так, по всему миру все больше можно найти примеров реализации программ по управлению знаниями в органах власти.

Обратимся к основным факторам, которые поспособствуют внедрению элементов управления знаниями в государственных органах России сегодня:

1. Международное и национальное законодательство, в том числе Федеральный закон РФ от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персо-

¹⁵ См.: Гапоненко А.Л. Указ. соч.

¹⁶ См.: Панин А.В. Философия. М., 2003.

¹⁷ См.: Трутнев Д.Р., Чугунов А.В. Подготовка кадров государственных и муниципальных служащих в области электронного правительства: взаимосвязь уровня ИТ-компетенций и результативности проектов // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. № 3. С. 138—145. URL: <http://vgmu.hse.ru/data/2012/03/23/1264665654/Трутнев%20138-145.pdf> (дата обращения: 18.11.2013).

нальных данных», Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи», Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», Федеральный закон от 07.07.2003 № 126-ФЗ «О связи».

2. Нормативные правовые и распорядительные акты, нацеленные на создание системы знаний нового образца посредством рекрутинга персонала и его последующей материальной мотивации.

3. Институты электронной демократии и инструменты электронного правительства с учетом рисков и вызовов информационной безопасности, закрепленные такими нормативными актами, как вышеупомянутый Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Концепция формирования в Российской Федерации электронного правительства до 2010 года» (утвержден распоряжением Правительства Российской Федерации от 6.05.2008 № 632-р). В том числе мероприятия по организации и обеспечению мер реализации концепции электронизации органов государственной и муниципальной власти были закреплены Государственной программой «Информационное общество (2011—2020 гг.)» (утверждена распоряжением Правительства РФ от 20.10.2010 № 1815-р) и указами Президента РФ от 21.08.2012 № 1202 «Об утверждении Положения об Управлении Президента Российской Федерации по применению информационных технологий и развитию электронной демократии» и от 7.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». Защита информации при использовании электронных средств связи регулируется государственными (техническими) стандартами использования средств криптографической защиты.

4. Экспоненциальный рост «спроса и предложения» на доступ к информационным ресурсам и их комбинаторика. В современных условиях актуализируется разносторонняя работа с информационными ресурсами и получаемыми посредством информационных технологий данными и информацией: размещение (переразмещение), перестановка, сочетание, композиция и декомпозиция.

5. «Виртуализация» исполнения государственных услуг и должностных обязанностей управленцев, эффективная деятельность которых возможна только при условии рационального управления знаниями.

Федеральной программой «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации», утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 10.03.2009

№ 261, определены основные направления развития кадрового состава органов власти и управления:

- внедрение на государственной службе эффективных технологий и современных методов кадровой работы;
- повышение эффективности государственной службы и результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих.

В этой связи мероприятия программы призваны обеспечить решение ряда управленческих задач:

- совершенствование механизмов профессиональной служебной деятельности государственных служащих в целях повышения качества государственных услуг;
- внедрение эффективных технологий и современных методов развития человеческих ресурсов, направленных на повышение профессиональной компетентности и мотивации государственных служащих;
- создание условий для увеличения результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих и стимулирование добросовестного исполнения должностных обязанностей на высоком профессиональном уровне;
- привлечение на государственную службу наиболее квалифицированных специалистов, в том числе талантливой молодежи;
- формирование и реализация программ профессионального развития кадров, развитие системы высшего и дополнительного профессионального образования чиновников.

Указ Президента Российской Федерации от 7.05.2012 № 601 задал вектор дальнейшей модернизации государственного аппарата, включающий:

- создание объективных и прозрачных механизмов конкурсного отбора кандидатов на замещение должностей гражданской службы (проведение дистанционных экзаменов и формирование единой базы вакансий);
- активное практическое использование кадровых резервов;
- формирование перечня квалификационных требований для гражданской службы на основе компетентностного подхода (в зависимости от должностных обязанностей и трудовых функций);
- расширение использования механизма ротации (каждые 3—6 лет);
- развитие института наставничества;
- усовершенствование особого порядка оплаты труда гражданских служащих в зависимости от достижения показателей результативности профессиональной служебной деятельности;

- применение комплексной системы оценки деятельности гражданских служащих с использованием ключевых показателей эффективности и общественной оценки их деятельности (на базе социальных сетей и с учетом мнения сетевых сообществ — в рамках электронной демократии);

- модернизация механизмов материального и морального стимулирования гражданских служащих;

- введение на государственной гражданской службе системы профессионально-функциональных групп (классификация должностей гражданской службы с учетом особенностей деятельности министерств и ведомств, отражающих отраслевую структуру государственного управления).

Более того, новым Федеральным законом об образовании (от 29.12.2012 № 273-ФЗ) закреплены важные легальные формулы.

В частности, *профессиональное образование* направлено на приобретение студентами знаний, умений, навыков и формирование компетенции определенных уровня и объема, позволяющих вести профессиональную деятельность в конкретной сфере и (или) выполнять работу по конкретным профессиям или специальностям.

Дополнительное профессиональное образование направлено на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, на *профессиональное развитие* человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды.

В свою очередь *профессиональное обучение* направлено на приобретение обучающимися знаний, умений, навыков и формирование компетенции, необходимых для выполнения определенных служебных функций (определенных видов служебной деятельности, профессий).

Квалификация определяется как уровень знаний, умений, навыков и компетенции, характеризующий подготовленность к выполнению определенного вида профессиональной деятельности.

Качество образования рассматривается как комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающихся, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и потребностям работника и работодателя (в нашем случае — представителя нанимателя), в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы.

В соответствии с разрабатываемым в настоящее время справочником квалификационных требований к должностям госу-

дарственной гражданской службы они определяются следующим образом¹⁸:

— *компетенция* — описательная характеристика, отражающая единство взаимосвязанных стремлений, способностей, знаний и навыков, проявляемых в поведении гражданского служащего, обладающего соответствующими личными качествами и установками, способствующих эффективному и результативному исполнению должностных обязанностей;

— *квалификационные требования к должностям гражданской службы* — требования к уровню и профилю профессионального образования, стажу (опыту) работы, профессиональным знаниям и навыкам, компетенциям, необходимым для замещения должностей гражданской службы и проверяемым при поступлении на гражданскую службу, проведении аттестации гражданских служащих, а также в иных случаях;

— *базовые квалификационные требования* — общие требования к знанию русского языка, знаниям и навыкам в области информационно-коммуникационных технологий, знаниям и навыкам в области документооборота и делопроизводства, отражающие минимальный уровень квалификационных требований, необходимый для поступления и прохождения гражданской службы, и устанавливаемые вне зависимости от категорий и групп должностей гражданской службы, а также требования к знаниям основ права, устанавливаемые в соответствии с категориями и группами должностей гражданской службы;

— *функциональные квалификационные требования* — требования к уровню и рекомендуемому профилю образования, стажу гражданской службы и стажу (опыту) работы по специальности, профессиональным знаниям, умениям, навыкам и компетенциям, необходимым для исполнения должностных обязанностей и устанавливаемым в зависимости от направлений профессиональной служебной деятельности и специализаций по направлениям профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, а также категорий и групп должностей гражданской службы;

— *специальные квалификационные требования* — детализированные требования, необходимые для исполнения должностных обязанностей по конкретной должности гражданской службы, устанавливаемые государственным органом на основе базовых и

¹⁸ Письмо Минтруда России от 31 июля 2013 г. № 18-1/10/2-4311 «Об организации дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ и Федерального закона от 2 июля 2013 г. № 185-ФЗ».

функциональных квалификационных требований и включаемые в должностной регламент гражданского служащего.

С учетом изложенного становится очевидным, что успех развития института гражданской службы определяющим образом зависит от повышения качества кадрового состава и уровня его квалификации (компетентности).

В основе успешного решения этой задачи заложены умения и навыки гражданских служащих эффективно управлять знаниями. Другими словами, в данном направлении представлен принципиальный переход от подготовки и найма простых исполнителей к знаниевым служащим (knowledge workers), основным навыком которых является генерирование знания, как управлять и чем/кем управлять.

Применение передовых механизмов экономики знаний позволит:

- сформировать управленцам новой генерации компетенции проведения анализа и прогнозирования потенциала развития государственного аппарата (стратегический, тактический и оперативный уровни управления) в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах, а также приобрести умения и навыки решения служебных задач оптимальными и вариативными способами и средствами;

- повысить качество государственного управления и усовершенствовать инструменты его измерения и улучшения, основные индексы и показатели;

- перезагрузить дискурс и аппарат рефлексии на государственной службе, фундировать которые призваны знания и информация;

- сформировать управленческий «авангард», способный эффективно выполнять служебные обязанности в условиях ускоряющихся темпов социально-экономической модернизации, институциональных и административных преобразований;

- технологизировать экспертный потенциал и усилить роль пула экспертов в управлении государственной службой (экспертно-аналитические центры, форумы и форсайты);

- выстроить механизмы «обратной связи» с институтами гражданского общества, а также модели и технологии аутсорсинга, аутстаффинга и краудсорсинга;

- модернизировать (запустить) ключевые информационные системы в государственном управлении (порталы, географические информационные системы, региональные информационно-аналитические системы, экспертные системы, системы поддержки принятия решений, систему межведомственного электронного взаимодействия, внутриведомственного и межведомственного

документооборота, систему идентификации и аутентификации в инфраструктуре, обеспечивающей информационно-технологическое взаимодействие информационных систем, используемых для предоставления государственных и муниципальных услуг в электронной форме;

— снизить коррупционную составляющую в деятельности государственных служащих, а также обеспечить превентивные меры по предотвращению новых возможностей противоправного использования административных ресурсов, в том числе в рамках системы раскрытия информации о разрабатываемых проектах нормативных правовых актов, результатах их общественного обсуждения;

— «инструментализировать и операционализировать» концепцию «русской общественной инициативы».

Список литературы

Бочарова М.А. Создание системы управления знаниями в бизнес-организациях: Автореф. дисс. ... канд. экон. наук. М., 2011. URL: <http://economy-lib.com/sozdanie-sistemy-upravleniya-znaniyami-v-biznes-organizatsiyah#ixzz2l0AFz2bP> (дата обращения: 18.11.2013).

Гапоненко А., Орлова Т. Управление интеллектуальными активами: концептуальный подход // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 8.

Гапоненко А.Л. Управление знаниями. М., 2001.

Данилова Е.В. Управление знаниями как фактор развития персонала организации: Дисс. ... канд. экон. наук. М., 2009.

Маринко Г.И. Современные модели и школы в управлении знанием // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2004. № 2.

Марьясин Д.С. Административная реформа как процесс самообучения государства // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2006. № 4.

Медовников Д., Оганесян Т. Неявное знание строителей пирамиды // Эксперт. 2012. № 12 (795).

Мильнер Б.З. Управление знаниями: эволюция и революция в организации. М., 2003.

Одитор П. Управление знаниями в государственных организациях (мировая практика) // Реферат Н.П. Араповой. М., 2003.

Панин А.В. Философия. М., 2003.

Петрунин Ю.Ю., Петрунина Е.Ю. Модели и методы искусственного интеллекта в управлении знаниями // Государственное управление: Электронный вестн. 2010. № 24. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/24_2010petrunin_petrunina291.htm (дата обращения: 18.11.2013).

Письмо Минтруда России от 31 июля 2013 г. № 18-1/10/2-4311 «Об организации дополнительного профессионального образования

государственных гражданских служащих Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ и Федерального закона от 2 июля 2013 г. № 185-ФЗ».

Труннев Д.Р., Чугунов А.В. Подготовка кадров государственных и муниципальных служащих в области электронного правительства: взаимосвязь уровня ИТ-компетенций и результативности проектов // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. № 3. URL: <http://vgmu.hse.ru/data/2012/03/23/1264665654/Труннев%20138-145.pdf> (дата обращения: 18.11.2013).

Butler T., Feller J., Pope A. et al. Promoting Knowledge Sharing in Government and Non-Government Organizations Using Open Source Software: The pKADS Story // Electronic Journal of e-Government. 2004. Vol. 2. Is. 2.

Drucker P.F. Management challenges of the 21st century. N.Y., 1999.

Encyclopedia of Knowledge Management / Ed. by D.G. Schwartz. L., 2006.

Head C. Rediscovering knowledge: An overview of knowledge sharing in the public Sector. Socitm Insight, 2003.

McNabb D.E. Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government. Armonk (NY), 2007.

Sinclair N. Stealth KM: Winning Knowledge Management Strategies for the Public Sector. Boston (MA), 2006.

Skyrme D. Public Sector — Public Knowledge: The KM Contribution to Better Government. L., 2003.

Wiig K. Knowledge Management Methods: Practical Approaches to Managing Knowledge. Arlington (TX), 1995.