

# УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ, ОТРАСЛЯХ. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS, INDUSTRIES. BUSINESS

Научная статья  
УДК 005.94  
ББК 60.88

DOI: 10.47475/2618-9852-2024-9-4-46-52

## К ВОПРОСУ ОБ УПРАВЛЕНИИ ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Оксана Владимировна Жигарь

Челябинский государственный университет,  
Челябинск, Россия. ovzigar@rambler.ru

**Аннотация.** Статья посвящена особенностям управления знаниями в организациях. Представлены основные инструменты управления знаниями. Определены этапы внедрения системы управления знаниями. Выявлены барьеры для передачи знаний внутри организации. Приведены рекомендации для эффективного внедрения системы управления знаниями.

**Ключевые слова:** знания, база знаний, управление знаниями, система управления знаниями

**Для цитирования:** Жигарь О. В. К вопросу об управлении знаниями в организациях // Общество, экономика, управление. 2024. Т. 9, № 4. С. 46–52. DOI: 10.47475/2618-9852-2024-9-4-46-52

Original article

## ON THE ISSUE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

O. V. Zhigar

Chelyabinsk State University. Chelyabinsk. Russia.  
ovzigar@rambler.ru

**Abstract.** The article is devoted to the peculiarities of knowledge management in organizations. The main knowledge management tools are presented. The stages of implementation of the knowledge management system are defined. Barriers to knowledge transfer within the organization have been identified. Recommendations are given for the effective implementation of a knowledge management system.

**Keywords:** knowledge, knowledge base, knowledge management, knowledge management system.

**For citation:** Zamchalko TA, Abilova EV. On the issue of knowledge management in organizations. *Society, economy, management*. 2024;9(4):46-52. (In Russ.). DOI: 10.47475/2618-9852-2024-9-4-46-52

В современных реалиях значение информации возрастает, увеличивается роль знаний в развитии общества и экономики. В силу глобального проникновения информационных технологий во все сферы общественной жизни происходит изменение характера деловой среды, возрастают возможности свободного доступа к всемирным знаниям человечества.

© Жигарь О. В., 2024

В условиях перехода к экономике знаний система управления знаниями становится мощным инструментом развития компании, повышающим эффективность организационных и производственных процессов. Она позволяет создавать корпоративные знания и использовать их для повышения конкурентоспособности организации. Управление знаниями служит краеугольным камнем для повышения гибкости,

жизнестойкости и совершенства организации в эпоху цифровых технологий [2].

Под знаниями компании следует понимать совокупность профессиональных навыков сотрудников и ценной информации, имеющейся в организации, которая может быть использована персоналом в процессе выполнения своих функций для достижения целей структуры. В условиях неопределенности внешней среды и высокой конкуренции знания фирмы и ее сотрудников становятся самым важным ресурсом. Необходимо уметь правильно использовать все имеющиеся в организации знания, чтобы своевременно принимать наилучшие решения в условиях быстро изменяющегося рынка. Знания способны трансформироваться в интеллектуальный капитал именно благодаря грамотному использованию ценного опыта в организации, что создает неоспоримое достоинство в условиях конкуренции.

В совокупности знаний, которые накоплены в компании, выделяют критически важные знания, то есть те, влияние которых на деятельность организации настолько велико, что их утрата способна привести к непоправимым последствиям для бизнеса. В качестве примеров критически важных знаний можно назвать следующие: научные открытия, система взаимоотношений с клиентами и поставщиками, уникальные знания и опыт сотрудников. Такие знания крайне важно формализовать в бизнес-среде, например, путем составления инструкций.

Утеря компетенций с уходом работников, растрата накопленных знаний и лучших практик снижает эффективность деятельности компании. В настоящее время знания, принадлежащие организации, становятся одним из важнейших активов. Для того чтобы бизнес был более конкурентоспособным, ему нужно развиваться и встраиваться в современные реалии. Если в компании отсутствуют для этого необходимые ресурсы, она обращается к профессиональной помощи экспертов в области управленческого консультирования.

Термин «управление знаниями» (knowledge management) появился в русском языке из зарубежной научной литературы и указывает на систематическое формирование, обновление и применение знаний с целью повышения результативности организации.

Управление знаниями — это, прежде всего, эффективное управление информацией. Важно не только накапливать ее, но и регулировать информационные потоки. Все знания, которые можно измерить и формализовать, нужно хранить в базах данных. Это помогает поддерживать создание внутренних информационных потоков и снижает затраты на поиск и систематизацию

информации. В результате внедрения системы управления знаниями облегчается работа сотрудников при поиске необходимой информации, цели достигаются намного легче и быстрее, компания постоянно развивается и оперативно решает проблемы, бизнес становится более эффективным.

Необходимость вводить управление знаниями возникает, потому что знания между сотрудниками компании неравномерны, в документах и хранилищах они хранятся несбалансированно. Внедряя процесс управления знаниями, необходимо обеспечить баланс информации для дальнейшей эффективной реализации стратегии развития компании и для повышения бизнес-показателей. Знания сотрудников при этом становятся капиталом компании.

Система управления знаниями представляет собой организованную систему процессов для сбора и накопления знаний и навыков, распространения и обмена их между сотрудниками компании. Главной целью, которую решает система управления знаниями, является задача выхода на принципиально новый уровень для организации.

Ярким примером в области управления знаниями является опыт крупнейшей транснациональной нефтегазовой компании British Petroleum. Компания использует систему управления знаниями, которая включает следующие элементы:

- 1) базу знаний, доступную всему персоналу;
- 2) инструменты знаний в составе набора технологий процессов обработки данных;
- 3) организационную, культурную и технологическую базы для обеспечения управления знаниями;
- 4) сообщества практик;
- 5) распределение ролей в системе знаний (разработка компетенций сотрудников в области системы управления знаниями).

Ключевым фактором успеха British Petroleum в области управления знаниями является культура коммуникаций. Сотрудники с энтузиазмом обмениваются своими знаниями. Для доступа к необходимым знаниям у персонала нет необходимости отправлять формальный запрос, так как есть возможность координироваться с нужным сотрудником-экспертом, используя инструменты знаний, внедренные в компании. Такая культура коммуникаций работников находит поощрение со стороны руководителей British Petroleum.

Безусловным положительным результатом введения системы управления знаниями оказалась прибыль, размер которой составил около 260 млн долл. добавленной стоимости. При строительстве заправок станций в европейских странах предприятие совместно с Bovis смогло понизить расходы на 28 %. Этому способствовала

в том числе эффективно разработанная система управления знаниями, обмен лучшими практиками и их использование во всех странах, где велось строительство. В целях хранения и распространения знаний, имеющихся у персонала двух компаний, была разработана и использована корпоративная сеть на основе Экстранета, предоставляющая быстрый способ доступа к необходимой информации.

Другим примером использования процессов управления знаниями служит компания Hewlett-Packard. Для внедрения системы управления знаниями руководством организации была сформирована специальная проектная группа. Сотрудники, входящую в эту группу, выработали стратегию управления знаниями, которая сочетает в себе комплекс мероприятий для развития персонала во взаимодействии с инструментами информационных технологий. С помощью данного подхода компания смогла внедрить достаточно эффективную систему управления знаниями, незамедлительно распространяющую знания между отделениями организации, находящимися в различных странах.

Созданные в компании базы данных содержат различные документы со сведениями, материалами, информацией, необходимой для повышения объёмов продаж продукции и эффективности деятельности организации в целом. Все менеджеры по продажам имеют доступ к базам данных с целью использования их в своей деятельности. Для обеспечения свободного доступа всех сотрудников к единой базе знаний была разработана корпоративная информационная система на основе Интранета.

В некоторых крупных российских организациях процессы управления знаниями начинают получать распространение, появляются эффективно функционирующие системы управления знаниями, однако в большинстве случаев они внедряются фрагментарно, что не лучшим образом сказывается на их результативности. Системы управления знаниями в основном находят своё применение в высококонкурентных отраслях экономики, а также в государственных корпорациях. В бизнес-структурах, в которых не уделяется должное внимание сохранению знаний и накопленного опыта, не разрабатывается и не применяется система управления знаниями, большая часть знаний остаётся неиспользованной или даже теряется.

В эпоху цифровизации бизнес-процессов в ежедневной деятельности организаций способность к созданию, сохранению и использованию знаний приобретает особенную актуальность. Перед компаниями встаёт необходимость внедрения в практику нового направления менеджмента — управления знаниями. На данный

момент наиболее широкую востребованность получили следующие инструменты управления знаниями:

- 1) банк идей,
- 2) корпоративное обучение,
- 3) корпоративные сети,
- 4) сбор лучших практик,
- 5) создание баз знаний,
- 6) сообщество экспертов.

Управление знаниями производится с целью повышения конкурентоспособности организации. В результате внедрения системы управления знаниями компания получает определённые преимущества, в том числе:

- увеличение числа идей;
- снижение затрат, которые вызваны дублированием усилий, а также повторением прошлых ошибок;
- более быстрая трансформация нового сотрудника в компетентного специалиста;
- повышение эффективности рабочих процессов благодаря своевременному получению доступа к необходимой информации;
- поиск новых решений на базе уже имеющихся и благодаря применению коллективных идей.

Процесс внедрения системы управления знаниями в бизнес-структуры состоит из нескольких этапов:

- вводный этап;
- аудит ресурсов информации и знаний;
- выработка стратегии управления знаниями в организации на основе анализа;
- осуществление планов.

На вводном этапе необходимо привести сотрудникам весомые аргументы, поясняющие необходимость внедрения системы управления знаниями, и показать пользу, которую она сможет принести не только организации в целом, но и каждому сотруднику отдельно. Следует создать сообщество, содействующее продвижению идей управления знаниями в компании. Сообщество должно состоять из реально заинтересованных в поддержке данного проекта сотрудников. Вводный этап крайне важен, ведь у сотрудников может отсутствовать мотивация к развитию системы управления знаниями в силу того, что они могут не видеть возможных выгод от данного проекта.

На втором этапе проводится аудит ресурсов, то есть оцениваются имеющиеся ресурсы данных и знаний, анализируется их достаточность в соответствии с фактическими потребностями персонала. Инструментом такого анализа могут послужить опросы и анкетирования, разрабатываемые руководством организации в соответствии с целями и главными задачами проекта. Чтобы зафиксировать изменения, необходимо

проводить исследования не только в ходе реализации проекта, но и по его завершении.

На третьем этапе анализируются ответы, полученные в опросниках и анкетах, собранные сведения обрабатываются, обобщаются и подытоживаются результаты. На основе полученных итоговых данных строится стратегия и тактика управления знаниями в организации. Здесь следует разработать механизмы действия системы управления знаниями. Важно определить основные аспекты системы, выявить ключевые цели и задачи проекта внедрения системы управления знаниями, выделить область знаний, которая имеет наибольшую ценность для фирмы, определить, какие именно процессы с ними нужно производить, с помощью каких инструментов это возможно будет сделать, какими функциональными обязанностями будут наделены сотрудники в сфере управления знаниями и т. д.

На четвёртом этапе приводится в действие обозначенный план по внедрению системы управления знаниями:

- 1) вводятся новые технические решения,
- 2) начинают осуществляться мероприятия согласно разработанной стратегии и тактики,
- 3) происходит обобщение используемых ресурсов информации и знаний,
- 4) сотрудники обучаются пользованию технологиями системы управления знаниями,
- 5) составляются должностные инструкции,
- 6) разрабатываются методические рекомендации и руководства для пользователей на новые внедрённые инструменты знаний.

Для внедрения или совершенствования системы управления знаниями необходим индивидуальный подход, так как не существует универсального решения, подходящего всем организациям. Перед внедрением нужно провести тщательное планирование и подготовку всех процессов, разработать эффективные стратегии, поставить цели и осуществить подбор менеджеров по управлению знаниями.

В завершение проекта необходимо убедиться, что система управления знаниями правильно построена и организована, благодаря разработке стратегии, а также стандартизации процессов во всей компании. Это будет служить гарантом того, что данные и информация правильно сохранены, к ним обеспечен доступ, есть возможность их использования и применения.

Однако обеспечение знаниями и доступом к ним не может стать гарантом того, что реципиент их использует. С целью повышения производительности и увеличения показателей эффективности бизнес-процессов, организации предпринимают меры по передаче знаний. Предполагается, что новые знания должны привести к положительным изменениям в поведении,

а также к увеличению оригинальных идей. Но зачастую люди, приобретающие знания из различных источников, например таких, как обсуждения проблемы с экспертами, не используют эти знания по каким-либо причинам.

Существует несколько основных барьеров для передачи лучших технологий и знаний внутри организации.

1. Незнание: люди выделяют для себя «лучшую технологию» и не осознают, что другим она также может принести пользу. Сотрудники могли бы выгодно использовать лучшие технологии на благо всей организации, но они не проинформированы о том, что кто-то в компании имеет необходимые знания.
2. Отсутствие «поглотительной способности»: у сотрудников не хватает управленческих ресурсов (средств, времени, кадров) для того, чтобы детально пересмотреть процедуру и вынести из неё пользу, сделав её доступной для всех сотрудников и организации в целом.
3. Отсутствие предшествующих отношений: сотрудники готовы принять к использованию лучшие технологии от других работников, которые зарекомендовали себя экспертами в определённой области знаний, вызывающие уважение и доверие коллег. Когда у руководства организации отсутствуют личные отношения или связи, предопределяющие доверие, вероятность получить выгоду из опыта других сотрудников значительно уменьшается.
4. Отсутствие мотивации: работники могут и не найти деловых причин для передачи собственного опыта, повышающего их ценность как экспертов. Нельзя заставить сотрудников делиться знаниями, нужно предоставить им эту возможность, необходимо сделать так, чтобы персонал поверил в эффективность разработанной системы управления знаниями.
5. Организационная культура, включающая историю развития организации, отношений в ней и традиции, играет важную роль в формировании и функционировании системы управления знаниями. В том случае, если коллеги в компании сотрудничают, то это значительно упрощает управление знаниями. Однако если существует тенденция сокрытия информации в организации между сотрудниками, то никакая система управления знаниями не сможет изменить их привычное поведение.

Основным препятствием при введении системы управления знаниями в организациях может оказаться наличие такой корпоративной и организационной культуры, которая не поддерживает

доверительную атмосферу между сотрудниками, благоприятную для эффективного обмена знаниями, использования лучших практик, формирования новых решений для стратегических задач.

Часть перечисленных барьеров имеют личностный характер, но большинство из них являются результатом действия организационной культуры, элементы которой препятствуют созданию знаний и их обмену между работниками. Для эффективной передачи знаний компаниям необходимо избавиться от системных препятствий.

Для того чтобы корпоративная культура способствовала развитию системы управления знаниями, необходимо наличие в ней следующих элементов:

- стремление к сотрудничеству у персонала;
- призыв к совместному использованию знаний;
- важность инноваций и приумножения знаний;
- стремление персонала к непрерывному обучению и развитию;
- наличие инструментов и механизмов сохранения имеющихся и создания новых знаний;
- продуктивная практика социальных коммуникаций;
- вовлеченность сотрудников в процесс передачи знаний.

Мотивацией сотрудников в передаче знаний может служить:

- распоряжение непосредственного руководства;
- наличие чётких целей для передачи знаний;
- существование чёткой организации процедур передачи знаний;
- зависимость карьерного роста от степени вовлеченности в процесс передачи знаний;
- наличие свободного времени для формализации знаний;
- получение вознаграждения;
- приобретение известности и признания за счёт передачи собственных знаний;
- возможность повышения статуса в глазах коллег.

Внедрение процессов управления знаниями может сопровождаться рядом проблем. Часто сложно найти подходящую технологию для поддержки стратегии управления знаниями. В других случаях трудно убедить сотрудников компании в необходимости делиться своими знаниями для организации. Кроме этого, существует риск того, что системы управления знаниями могут быть скомпрометированы, и данные могут стать достоянием широкой общественности.

Для разрешения этих проблем в организациях необходимо тщательно изучать каждый инструмент, прежде чем переходить к какому-то

конкретному варианту, прививать культуру активного обмена информацией между сотрудниками, например, демонстрировать, как высшее руководство делится своим опытом и знаниями друг с другом и с другими сотрудниками, выбирать надёжную базу данных для хранения знаний с проверенными функциями безопасности и предоставлять доступ к ней только тем, кто находится в определённом IP-диапазоне [1].

Для того чтобы в компании эффективно реализовать проект по внедрению системы управления знаниями, рекомендуется:

1. Прежде всего руководителю необходимо определить краткосрочные и долгосрочные цели внедрения, разработать конкретные задачи. И чем чётче будут определены задачи, тем больше вероятность получить конкретный результат. Необходимо понимать, какие именно показатели руководитель планирует улучшить с помощью системы. Например, среди целей проекта могут быть: улучшение клиентского сервиса, обмен опытом внутри организации, улучшение коммуникаций, повышение компетентности сотрудников. Также целью может стать увеличение решённых работниками проблем при первом обращении потребителей. Следует составить список как долгосрочных, так и краткосрочных целей, а также продублировать его всем вовлечённым в проект сотрудникам. Таким образом, у всего персонала будет понимание, к чему стремиться.
2. До внедрения системы управления знаниями необходимо проанализировать текущую ситуацию и понять, позволяют ли сложившиеся в организации методы работы это сделать. При этом важно учитывать факторы, связанные с особенностями корпоративной культуры, основными принципами и ценностями компании, принятым в организации стилем управления, вариантами информационных каналов, используемых в компании, наличием каналов обратной связи, эффективностью коммуникаций внутри организации.
3. Необходимо сформировать позитивное отношение руководства и сотрудников к внедрению и функционированию системы управления знаниями, чтобы все вовлечённые сотрудники имели понимание необходимости и целесообразности этих процессов. Этого можно добиться следующими мерами:
  - определением количественных и качественных показателей для оценки эффективности проекта;
  - вовлечением всего персонала компании в обсуждение проекта;

- организацией презентаций, проведением докладов для всех заинтересованных в проекте людей;
- проведением совещаний на регулярной основе в целях непрерывного информирования сотрудников о ходе реализации проекта и получения от них обратной связи. Важно собирать обратную связь от персонала на протяжении всего проекта и учитывать её на всех этапах.

4. Должно быть проведено обучение сотрудников по использованию технологий внедрённой системы управления знаниями.

В целях подготовки квалифицированного персонала, а также изучения работниками основных внедрённых технологий и инструментов управления знаниями могут быть разработаны обучающие курсы по управлению знаниями в конкретной организации.

5. После внедрения системы управления знаниями необходимо измерить эффективность функционирования новых процессов и всей системы в целом.

В качестве показателей, которые могут быть применены для оценки эффективности, можно

выделить: количество решённых после первого обращения проблем клиентов, среднее время решения проблем, уровень удовлетворённости клиентов и сотрудников организации.

Кроме этого, эффективность внедрённой системы управления знаниями можно измерить на основе обратной связи с помощью проведения опроса или анкетирования сотрудников и клиентов компании. Рекомендуется задавать одинаковые вопросы до и после внедрения системы.

Таким образом, управление знаниями в организации является систематическим процессом создания, накопления и применения совокупности знаний. Использование знаний на новом уровне производится с целью наращивания потенциала компании. Однако следует помнить, что обеспечение знаниями, а также доступом к ним не может гарантировать того, что они будут использованы сотрудниками. На пути внедрения системы управления знаниями могут возникать различные барьеры, препятствующие её эффективному использованию. Поэтому компаниям следует формировать организационную культуру, способствующую развитию и повышению результативности системы управления знаниями.

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Гринберг Э. Я., Плешкова А. Ю. К вопросу о подготовке специалистов по управлению знаниями // Открытое образование. 2018. № 2 (22). С. 14–26. DOI: 10.21686/1818-4243-2018-2-14-26.
2. Дундуев К. Б. Влияние санкций на IT-сферу в России // Современные социальные и экономические процессы: проблемы, тенденции, перспективы регионального развития. 2023. № 1. С. 30–32. DOI: 10.24412/cl-37063-2023-30-32.
3. Зимова Н. С. Особенности внедрения системы управления знаниями в российских компаниях // Научный результат. Социология и управление. 2019. Т. 5, № 3. С. 100–116. DOI: 10.18413/2408-9338-2019-5-3-0-7.
4. Иванов В. М. Интеллектуальные системы : учеб. пособие для вузов. М. : Юрайт, 2022. 91 с.
5. Ларионов В. Г., Шереметьева Е. Н., Барина Е. П. Цифровая стратегия предприятия: реалии и возможности трансформации // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2023. № 1. С. 7–12. DOI: 10.24143/2073-5537-2023-1-7-12.
6. Нестик Т. А. Модели управления знаниями в российских организациях: социально-психологический анализ // Современные технологии управления. 2016. № 37. С. 30–37.
7. Орехова С. В., Плахин А. Е. Метавселенные: переход к новой бизнес-модели или образ будущего? // Управление. 2023. № 2 (14). С. 35–46. DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-2-3.
8. Паникарова С. В., Власов М. В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом : учеб. пособие для вузов. М. : Юрайт, 2022. 142 с.
9. Плешкова А. Ю. Практики управления знаниями в российских образовательных организациях // Российский журнал менеджмента. 2024. № 1. С. 113–130. DOI: 10.21638/spbu18.2024.105.
10. Разработка стратегии цифровой трансформации. URL: <https://www.dtconsulting.ru/digitalstrategy> (дата обращения 30.10.2024).
11. Староверова О. В. Некоторые вопросы IT-консалтинга в условиях цифровой трансформации бизнеса // Образование. Наука. Научные кадры. 2020. № 4. С. 237–239. DOI: 10.22411/2073-3305-2020-10246.
12. Уринцов А. И. Управление знаниями в организации: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2021. 255 с.
13. Четин С., Даварчи М., Каракас А. Влияние организационной справедливости и уровня доверия сотрудников на обмен знаниями. (На англ.). Управление. 2022. № 3 (13). С. 30–45. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-3-3.
14. Юссуф А. А., Тимохина Д. С., Гребенюк, Е. А. Цифровое консультирование: особенности цифровой трансформации в сфере консалтинга // Вестник университета. 2020. № 9. С. 77–84. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-9-77-84.
15. Market size of IT consulting industry in the United States from 2012 to 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/1232317/it-consulting-market-size-us/> (дата обращения: 18.10.2024).

## REFERENCES

1. Grinberg EY, Pleshkova AY. To the question of knowledge managers' education. *Otkrytoye obrazovaniye = Open Education*. 2018;(2(22)):14-26. DOI: 10.21686/1818-4243-2018-2-14-26. (In Russ.).
2. Dunduev KB. The impact of sanctions on the IT sector in Russia. *Sovremennye social'nye i ekonomicheskie processy: problemy, tendencii, perspektivy regional'nogo razvitiya = Modern social and economic processes: problems, trends, prospects for regional development*. 2023;(1):30-32. DOI: 10.24412/cl-37063-2023-30-32. (In Russ.).
3. Zimova NS. Features of the implementation of the knowledge management system in Russian companies. *Nauchnyi rezul'tat. Sotsiologiya i upravlenie = The scientific result. Sociology and management*. 2019;5(3):100-116. DOI: 10.18413/2408-9338-2019-5-3-0-7. (In Russ.).
4. Ivanov VM. *Intellektual'nye sistemy = Intellectual systems*. Moscow: Yurayt Publishing House; 2022. 91 p. (In Russ.).
5. Larionov VG, Sheremet'eva EN, Barinova E. P. The digital strategy of the enterprise: realities and opportunities of transformation. *Vestnik AGTU. Seriya: Ekonomika = Bulletin of the AGTU. Series: Economics*. 2023;(1):7-12. DOI: 10.24143/2073-5537-2023-1-7-12. (In Russ.).
6. Nestik TA. Knowledge management models in Russian organizations: socio-psychological analysis. *Sovremennye tekhnologii upravleniya = Modern technologies of management*. 2016;(1(37)):30-37. (In Russ.).
7. Orekhova SV, Plakhin AYe. Metaverses: Transition to a new business model or the image of the future? *Upravlenets = The Manager*. 2023;(2(14)):35-46. DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-2-3. (In Russ.).
8. Panikarova SV, Vlasov MV. *Upravleniye znaniyami i intellektual'nym kapitalom = Knowledge management and intellectual capital*. Moscow: Yurayt Publishing House, 2022. 142 p. (In Russ.).
9. Pleshkova AY. Knowledge management practices in Russian educational organizations. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta = Russian Journal of Management*. 2024;(1):113-130. DOI: 10.21638/spbu18.2024.105. (In Russ.).
10. Razrabotka strategii tsifrovoy transformatsii = Development of a digital transformation strategy. 2022. Available at: <https://www.dtconsulting.ru/digitalstrategy> [accessed: 30.10.2024]. (In Russ.).
11. Staroverova OV. Some issues of IT consulting in the context of digital business transformation. *Obrazovaniye. Nauka. Nauchnyye kadry = Education. The science. Scientific personnel*. 2020;(4):237-239. DOI: 10.22411/2073-3305-2020-10246. (In Russ.).
12. Urincov AI. *Upravlenie znaniyami v organizatsii = Knowledge management in an organization*. Textbook. Moscow: Yurayt Publishing House; 2021. 255 p. (In Russ.).
13. Chetin S, Davarci M, Karakas A. The impact of organizational justice and trust on knowledge sharing behavior. *Upravlenets = The Manager*. 2022;(3(13)):30-45. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-3-3.
14. Yussuf AA, Timokhina DS, Grebenyuk EA. Digital consulting: features of digital transformation in the field of consulting. *Vestnik universiteta = Bulletin of the University*. 2020;(9):77-84. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-9-77-84. (In Russ.).
15. Market size of IT consulting industry in the United States from 2012 to 2022. Available at: <https://www.statista.com/statistics/1232317/it-consulting-market-size-us/> (accessed: 20.10.2023).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**О. В. Жигарь** — старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления.

## INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

**O. V. Zhigar** — Senior Lecturer at the Department of State and Municipal Administration.

---

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

---

Дата поступления статьи: 23.11.2024

Дата принятия решения о публикации: 09.12.24