


## Возможности проектного управления профессиональной ответственностью государственного служащего

**Сабира Борбасовна Насипова**

заведующий отделом повышения квалификации и дополнительного образования,  
Кызылординский университет им. Коркыт Ата  
Кызылорда, Казахстан  
ассистент кафедры педагогики и социологии,  
Оренбургский государственный педагогический университет  
Оренбург, Россия  
nsabira@mail.ru

 0000-0001-9954-8356

Поступила в редакцию: 11.01.2021

Принята: 02.02.2021

Опубликована: 02.04.2021

 10.25726/r4866-8848-1625-m

### Аннотация

Важным фактором достижения стабильного развития страны является грамотное кадровое обеспечение ее управленческого аппарата, а также соответствующих государственных предприятий, учреждений и организаций. Можно констатировать тот факт, что организация деятельности общегосударственного масштаба должна быть упорядочена, иметь, так сказать, «базовые эталоны», которые позволяют контролировать процесс кадрового обеспечения, устанавливая его соответствие заданным параметрам и выявляя возможности для его дальнейшего совершенствования. В литературных источниках прямо отмечается, что система работы с персоналом строится и внедряется на основе принципов такой работы. Можно отметить, что публичное управление осуществляется большим количеством государственных служащих, которые занимают различные по своему назначению и уровню компетенции должности в многочисленных государственных структурах, что тем более обуславливает необходимость определения единых критериев для кадрового обеспечения. Задача проектного управления – эффективная работа правительственных кадров, их профессиональное и социальное развитие ради качественного выполнения правительственных задач. Целью работы является анализ возможностей проектного управления профессиональной деятельностью госслужащего.

### Ключевые слова

государственная служба; государственный служащий; профессиональная ответственность; проект; проектное управление.

### Введение

Государственная политика напрямую связана с программной и проектной деятельностью, влияющей на экономический рост. Роль государственных программ и проектов в национальном развитии трудно переоценить, поскольку их эффективность – показатель эффективности деятельности правительства. Анализ литературы показывает, что крупные проекты, связанные с инфраструктурным развитием, стали для развивающихся стран средством достижения более быстрого экономического роста. Фактически, проектная работа стала важнейшим компонентом глобальной промышленной деятельности. Например, после Второй мировой войны наблюдался высокий уровень экономического роста, в основном в западном мире. Этот рост, который называют и «экономической экспансией после Второй мировой войны», и «послевоенным экономическим бумом», и «долгим бумом» или «Золотым веком капитализма» и т.д., привел к тому, что государства взялись за осуществление крупных стратегических программ/проектов, способствующих росту и развитию.

Наглядными примерами являются финансируемые правительством США проекты, учрежденные в университетах для аспирантов с целью проведения исследований, направленных на повышение экономического и оборонного развития; например, Манхэттенский проект по производству материалов для создания бомб.

Недавний рост, наблюдаемый во многих странах, особенно в странах с формирующейся экономикой, свидетельствует о том, что государственные или общественные программы и проекты необходимы для национального развития. Внедрение электронных систем для обеспечения доступности осуществления государственных операций является показательным примером реализации программ и проектов. Используются технологии – особенно веб-приложения – для улучшения доступа к правительственной информации и услугам; устанавливается связь между правительством и гражданами, другими правительствами и предприятиями; используются средства информационных и коммуникационных технологий (ИКТ), такие как Интернет, для создания и данных, поддержки дискуссий, автоматизации, отслеживания, а также технологии идентификации личности. В результате значительно облегчается процесс коммуникации в ходе реализации стратегических национальных разработок.

Важно отметить, что наблюдаемый во многих странах экономический рост, реализуемый частными компаниями, был инициирован и регулировался правительством посредством программ и проектов.

Реализация некоторых государственных программ и проектов потерпела неудачу и привела к отказу от них. При этом исследования, посвященные данной теме, встречаются редко. Исследователи, затрагивающие эту тему, в основном сосредоточивались на общих факторах, приводящих к неудачной реализации проектов, таких как задержка и перерасход средств.

### **Материалы и методы исследования**

Были проанализированы результаты, полученные по измерениям минимума, максимума, а также среднего и стандартного отклонения и асимметрии по совокупности переменных, наблюдаемых в двух рассматриваемых группах: цифровая трансформация и управление знаниями.

Анализ проводился путем расчета для каждой группы основных компонентов с целью проверки целесообразности, при вариабельности примерно 50%, представлять группу переменных по первому компоненту.

Были применены статистические методы исследования.

### **Результаты и обсуждение**

Несмотря на то, что многие службы государственного управления добились значительного прогресса, далеко не весь потенциал цифровой адаптации использован. Перспективы цифровизации правительственной сферы постоянно меняются, поскольку отражают попытки найти инновационные решения в социальной, экономической и политической областях и трансформацию процесса принятия решений [3; 6; 7].

Необходимость организационных изменений реализуется посредством цифровой трансформации: правительства удовлетворяют социальные потребности в плане эффективного предоставления услуг. Понимание и прогнозирование таких изменений чрезвычайно важно для политиков, государственных руководителей и всех тех, кто разрабатывает, внедряет или оценивает цифровые правительственные решения [8].

Были определены преимущества управления в цифровом формате: повышение качества государственных услуг, повышение компетентности правительства и содействие его здоровому развитию [1]. Таким образом, подтверждается идея о том, что успех деятельности правительства в значительной степени зависит от управления.

Управление вышло на первый план у государственных и частных организаций в связи с необходимостью более рационального и эффективного использования знаний [2]. Как отмечают авторы в работе [5], управление знаниями «потенциально может обеспечить конкурентное преимущество и способствовать развитию наукоемких экономик».

Управление знаниями является важным и специфическим вопросом в контексте исследований государственного сектора. Авторы [4] утверждают, что «государственный сектор находится под влиянием растущей потребности в конкуренции, стандартах производительности, мониторинге, измерении, гибкости, акценте на результаты, клиентоориентированности и контроле». Похоже, что «управление знаниями для правительства – это уже не выбор, а императив, если экономика хочет выжить в эпоху приватизации, либерализации и глобализации» [14]. По мнению авторов [9], управление знаниями «имеет потенциал для значительного влияния и улучшения процессов обновления государственного сектора». Действительно, в государственном секторе управление знаниями «является мощным посредником в нынешнем стремлении к повышению эффективности во всех областях» [17].

Тем не менее, в [9] утверждается, что «развитие культуры управления знаниями в государственном секторе является более сложной задачей, чем в частном секторе». Исследование [12] поддерживает этот аргумент, подчеркивая, что «организационные цели в общественных организациях, как правило, труднее измерить и они более противоречивы, чем в частных организациях, и по-разному подвержены влиянию политических факторов».

Согласно [11], управление знаниями с начала 1990-х годов стало объектом пристального внимания академического сообщества, государственных лиц и деловых людей. Исследование, опубликованное в журнале «Journal of Knowledge Management», сообщает, что важность управления знаниями в государственном секторе растет как область исследований. Отмечается фрагментарность литературы на эту тему вследствие низкого уровня международного сотрудничества авторов и небольшого количества сравнительных тематических исследований [13].

Сознательное, систематическое и целостное управление знаниями может повысить осведомленность отдельных людей и организаций. Однако в настоящий момент в государственном секторе отсутствует полноценная осведомленность об управлении знаниями, что может нанести серьезный ущерб процессу цифровой трансформации и реализации инициатив в организациях, стремящихся повысить эффективность своей деятельности.

Одна из целей данной статьи – представить структурированный обзор литературы по цифровизации и управлению знаниями в государственном управлении. Кроме того статья может быть использована для интеграции будущих исследований в области цифрового правительства, поскольку консолидирует репрезентативную литературу. Обзор научной литературы был проведен в поддержку исследования, состоявшего в анализе влияния цифровой трансформации на практику управления знаниями в португальском государственном управлении.

Исследование преследует следующие цели: проверить, изменила ли цифровая трансформация осуществление процессов управления знаниями в общественных организациях, и выявить эффективные практики управления знаниями, связанные с процессом цифровой трансформации. Исследовательский вопрос заключался в следующем: какова взаимосвязь между внедрением цифровой трансформации и использованием практик управления знаниями в общественных организациях? Исследовательская гипотеза такова: процесс цифровой трансформации оказывает влияние на практику управления знаниями, а управление знаниями, в свою очередь, является основополагающим фактором успеха цифровой трансформации.

Для реализации определенных целей и гипотез, в обзоре литературы анализируется несколько исследований с целью определения, истоков и особенностей цифровой трансформации и управления знаниями в государственном секторе. Обзор литературы показывает, какие аспекты по теме исследования уже были рассмотрены и какие затрагиваются меньше всего.

Слово «управление» ассоциируется со словами «правительство», «управление» и «контроль». Правительству управление обеспечивает основу для принятия этических решений и действий, основанных на прозрачности, подотчетности и определенности.

Есть два взгляда на государственное управление. Одна школа утверждает, что в разных подразделениях правительству необходимы различные типы управления. Некоторые типы управления включают документы по управлению информационными технологиями (ИТ), по управлению знаниями, по сетевому управлению, по государственному управлению и по управлению проектами.

Эти взгляды на управление, по-видимому, были разработаны ИТ-менеджерами, руководителями проектов, чиновниками правительственных департаментов и учеными, которые работают исключительно в рамках определенной дисциплины. По их мнению, управление – это функция руководства или любого субъекта, ответственного за принятие решений и/или надзор за проектной работой. Каждая практика управления действует независимо друг от друга, и нет интегрированной теории практики [17].

Вторая школа была разработана такими организациями, как Организация экономического сотрудничества и развития, различными институтами директоров и агентствами, ответственными за управление фондовыми биржами. В этой модели управление – это единый процесс с различными гранями (рис. 1) – представленными различными функциями управления в рамках пяти основных направлений: управление отношениями, управление изменениями, управление персоналом, финансовое управление, жизнеспособность и устойчивость. Другие аспекты управления, такие как деятельность совета директоров и отдельных директоров, были исключены в интересах ясности.

В центре рисунка 1 выделяются основные ценности хорошо управляемой деятельности правительства, которые включают этику и приверженность корпоративной социальной ответственности, также здесь можно проследить и то, как осуществляется самоуправление совета директоров. За реализацию ценностей ответственность лежит исключительно на государстве.

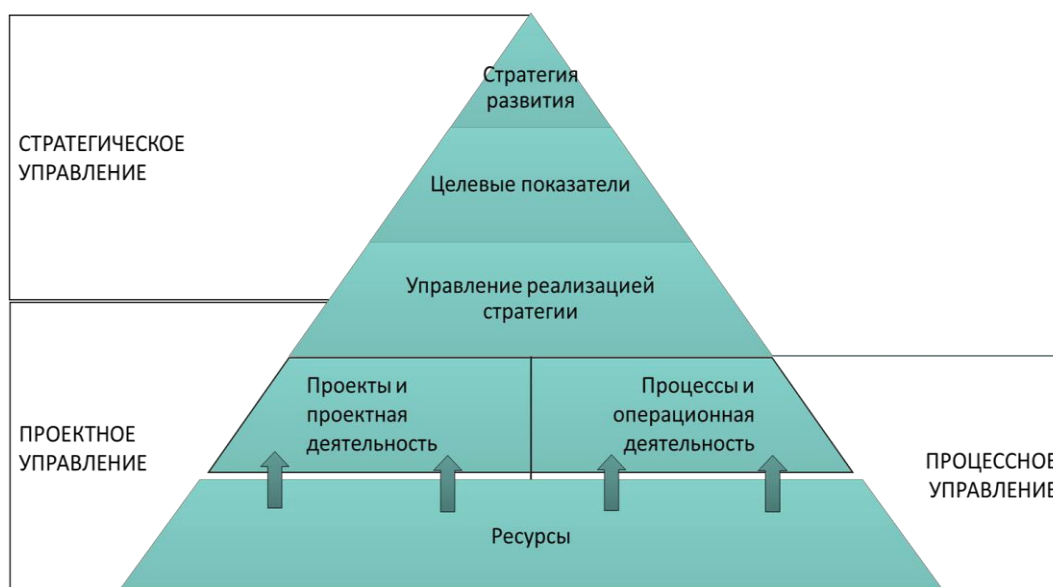


Рисунок 1. Проектное управление в системе государственных стратегических планов

В стремлении создать лояльное отношение к правительству изменяют стратегическое направление, разрабатывают новые продукты, наращивают потенциал или внедряют новые технологии, которые позволяют повысить эффективность и конкурентоспособность. Методы управления проектами часто применяются для решения задач планирования и осуществления необходимых оперативных изменений [14].

Необходимо дать некоторые определения понятий «проект», «программа», «портфель» и «стоимость» для обеспечения основы обсуждения. Проект – это временное усилие, предпринятое для создания уникального продукта, услуги или результата. Управление проектами – это применение знаний, навыков, инструментов и методов в проектной деятельности для удовлетворения требований проекта. Программа была определена Ассоциацией управления проектами как группа взаимосвязанных проектов, которые достигают выгодных изменений стратегического характера. Определение «портфель» отражает совокупность инвестиций правительства в изменения, необходимые для достижения стратегических целей. Все три уровня специализированного управления – проект, программа и портфель – можно рассматривать как механизмы осуществления изменений для достижения стратегических целей правительства и реализации ценностей.

Ценность сама по себе является менее осязаемым понятием и имеет более широкое толкование. Ценность достигается тогда, когда результаты проекта используются организацией для получения запланированных результатов, а результаты позволяют реализовать ряд ожидаемых выгод. Затем, если материальные и нематериальные выгоды превышают входные затраты, связанные как с проектом, а конечные организационные результаты обеспечивают стратегическое или тактическое преимущество для правительства, создается «ценность».

Автор предполагает, что проектное, программное и портфельное управление являются подмножеством корпоративного управления в рамках «изменения», как показано на рис.1. Основное внимание уделяется обеспечению максимальной пользы для правительства в результате реализации проектов и программ. В этом контексте «проектное управление» является подмножеством корпоративного управления, где оно фокусируется на областях, связанных с программной и проектной деятельностью.

Управление проектами только недавно стало важным вопросом в исследовательской литературе. Публикации, обсуждающие вопросы управления в контексте проекта, можно разделить на две основные группы. Первая – исследования и публикации в области проектного управления, ориентированные в основном на государственный сектор и крупные проекты. В этих публикациях одни рассматривают управление крупными мультифирменными контрактными правительственными проектами, другие рассматривают управление проектами, являющимися связующим звеном договоров с участием нескольких субъектов, связанных между собой межорганизационными отношениями. Вторая группа рассматривает модели управления, связывающие различные уровни проектной деятельности в рамках деятельности правительства. Эта система управления часто описывается как «корпоративное» или «стратегическое» управление проектами. Совсем недавно было разработано несколько стандартов и руководств для дальнейшего рассмотрения моделей управления проектами в управлении корпоративными проектами. Эти стандарты были выпущены такими организациями, как Немецкий институт стандартизации, Британское Управление правительственной торговли, Институт управления проектами и Ассоциация управления проектами [13].

Принятый на сегодняшний день подход к управлению проектами делает акцент на развитии надлежащей структуры и процессов управления. Однако это всего лишь механизмы, необходимые для достижения качественного управления [4]. Нынешняя модель управления проектами имеет недостатки, которые могут привести к возникновению фундаментального конфликта интересов.

Во-первых, существует конфликт между ролями эффективного управления портфелем и поддержкой проектов. Существует мнение, что основной целью управления проектами является создание систем подотчетности [11]. Однако видимая подотчетность обычно увеличивает страх и сопротивление, и поэтому на практике является причиной разочарования для менеджеров и часто порождает путаницу [13]. Примером такого конфликта интересов является несовместимость между ролью управления портфелем, включающей в себя отбор и отклонение проектов для удовлетворения требований стратегического плана правительства, и ролью поддержки тех же проектов.

Во-вторых, представление о том, что «управление проектами» является функцией менеджера среднего звена, также может привести к конфликту интересов. Эта угроза исходит из распространенного заблуждения среднего руководства о том, что управление сосредоточено на надлежащем контроле. Некоторыми учеными утверждалось, что сосредоточения внимания на инструментах и структурах недостаточно для обеспечения эффективного управления проектами. Например, многие назначают спонсора проекта или Контрольный совет проекта в качестве «управляющего» агента, и основное внимание будет уделяться обеспечению того, чтобы руководитель проекта следовал «надлежащей процедуре». В результате появляется риск, что при соблюдении этой надлежащей процедуры спонсор или Контрольный совет проекта могут посчитать, что все «управленческие» обязанности выполнены и что кто-то другой – обычно руководитель проекта – несет ответственность за обеспечение соответствия проекта намеченным целям. Конфликт возникает тогда, когда одни и те же люди несут ответственность за обеспечение достижения заявленных результатов и ответственность за переосмысление процессов. В таких условиях руководящей группе будет трудно сохранять сбалансированный подход к принятию решений.

Рассмотренные выше ограничения указывают на необходимость четкого разграничения ролей и отношений между управлением и менеджментом. Таким образом, качественное управление проектами для предприятия – это система соответствующих противовесов, которая обеспечивает прозрачность, подотчетность и строго определенные роли. Определив ограничения, необходимо определить тип отношений между управлением и менеджментом с тем, чтобы он усиливал стратегическую, оперативную и тактическую деятельность.

Цифровая трансформация требует ответственного руководства на всех уровнях, необходим комплексный подход во всех правительственных министерствах и ведомствах [8]. Это требует «большой координации при принятии решений и реализации политических мер между министерствами и уровнями правительства, а также более активного участия всех ключевых заинтересованных сторон» [15].

Цифровая трансформация относится к экономическим и социальным эффектам оцифровки и цифровизации. Оцифровка – это преобразование аналоговых данных и процессов в машиночитаемый формат. Цифровизация – это использование цифровых технологий и данных, а также их взаимосвязь, которая приводит к появлению новых или изменению существующих видов деятельности [17]. Цифровая трансформация требует поощрения горизонтального и вертикального сотрудничества, она может потребовать изменения ролей и обязанностей различных государственных учреждений [4].

Организация экономического сотрудничества выделила семь векторов цифровой трансформации:

1. Шкала без массы.
2. Панорамный обзор.
3. Скорость: временная и межвременная динамика.
4. Нематериальный капитал и новые формы стоимости.
5. Трансформация пространства.
6. Расширение прав и возможностей.
7. Платформы и экосистемы.

Представителям органов государственной власти необходимо понимать, как эти векторы будут влиять на эволюцию цифрового государственного управления. При этом существует неопределенность относительно того, как эти векторы повлияют на общественные институты, роль государственных учреждений, структуру рынков, занятость, международную торговлю, безопасность и конфиденциальность, а также благосостояние человека [13]. Государственные органы на всех уровнях управления несут ответственность за обеспечение ответственного руководства, за создание благоприятной среды, в которой технологические инновации смогут развиваться и процветать, а также за внесение вклада в развитие цифрового государственного управления. Однако правительству также необходимо использовать сильные стороны частного сектора и других заинтересованных сторон и сотрудничать с этими партнерами в создании цифрового государственного управления [9].

Другие общественные институты, такие как бизнес-ассоциации и отдельные группы граждан, могут не видеть картины цифрового государственного управления с точки зрения глобальной конкурентоспособности, экономического роста, повышения производительности и инноваций, поскольку сосредоточены на своих узких интересах, и не имеют надлежащих стимулов для инициирования и поддержки цифровой трансформации, особенно в государственном секторе. Точно так же и другие заинтересованные стороны могут не иметь перспектив, необходимых для продвижения цифрового государственного управления. Существующие предприятия могут не поддерживать внедрение технологических инноваций, поскольку это позволит новым фирмам усилить конкуренцию на рынке. Существуют большие различия в темпах внедрения инноваций среди фирм: данные свидетельствуют о том, что «основным источником замедления производительности является не столько замедление инноваций наиболее глобально развитыми фирмами, сколько неравномерное поглощение и распространение этих инноваций по всей экономике [13]. Рабочие могут опасаться автоматизации рутинных задач и все более широкого использования промышленных роботов в производственных процессах. Отдельные группы граждан могут не иметь необходимых знаний о последних достижениях в области технологических инноваций; они могут не оценить или не признать потенциальные выгоды от технологических инноваций для улучшения своей жизни.

Правительство должно признавать потенциальные выгоды от технологических инноваций, которые развиваются по всему миру, должно следить за показателями цифровой трансформации благосостояния граждан. Стимулирование международной торговли в рамках цифровой трансформации может стать важным источником выгод для делового сектора.

Главная цель цифровой трансформации – повышение общественного благосостояния [17]. Чтобы заручиться поддержкой, государственные органы должны разъяснить гражданам потенциальные выгоды от цифровой трансформации для повышения качества жизни. Правительство должно склонять предприятия и граждан к внедрению новых технологий. Ниже приведены некоторые показатели инноваций, связанных с ИКТ:

1. Занятость в секторе ИКТ в общей численности занятых.
2. Специалисты в области ИКТ в процентах от всех профессий.
3. Добавленная стоимость сектора ИКТ в общей добавленной стоимости.
4. Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в области ИКТ в общем объеме коммерческих расходов на исследования и разработки.
5. Патенты на ИКТ в общем количестве патентных семейств IPS.
6. Товарные знаки ИКТ во всех товарных знаках.
7. ИКТ и аудиовизуальные проекты в общем объеме проектов.

Государственные органы должны регулярно взаимодействовать с национальными и международными экспертами технологических секторов, чтобы иметь представление о нежелательных последствиях новых разработок и представлять возможные способы решения проблем.

Технологические инновации необходимы для создания цифрового государственного управления. Однако успех в реализации цифрового государственного управления – это не просто технический вопрос, связанный с внедрением технологий [11].

На правительственном уровне необходимо оценить готовность различных слоев общества к участию в цифровой трансформации. Внедрение цифровой трансформации требует чуткого и инициативного руководства на самом высоком уровне. Различные регионы могут находиться на разных стадиях готовности к цифровым технологиям, соответственно, стратегически грамотным будет определение уровней цифрового развития в отдельных регионах. Ниже приведены некоторые показатели цифровизации общества:

Государственные служащие должны делиться с гражданами видением цифрового государственного управления, а цифровое государственное управление должно создавать ценностные аспекты для граждан, используя сильные стороны технологических инноваций, повышая эффективность государственного сектора и минимизируя негативные последствия [14].

На глобальном уровне цифровые технологии продолжают развиваться быстрыми темпами. Правительство должно содействовать приобретению технологических инноваций на международной арене с акцентом на открытость.

### **Заключение**

Правительства и частные компании вкладывают значительные средства в новейшие технологии, такие как искусственный интеллект и интеллектуальные устройства. Необходимо обеспечить надлежащее руководство для решения задач технологических инноваций и реализации программ национальной стратегии цифрового государственного управления. Страны, способные использовать преимущества новых разработок, будут более конкурентоспособны в мировой экономике, в то время как страны, которые не признают важность этих технологических инноваций, будут отставать. Чтобы поддержать развитие цифровой трансформации в государственном секторе, Организация экономического сотрудничества и развития предложила двенадцать принципов цифрового правительства, а Евросоюз опубликовал Таллинскую декларацию об электронном правительстве. Другие страны, которые являются лидерами в области цифрового управления, заявили о схожих принципах. Многие страны создали специальные агентства для содействия процессу цифровизации. В Великобритании есть Государственная цифровая служба, в Австралии – Агентство цифровой трансформации, в Сингапуре – Государственное технологическое агентство, в США – Цифровая служба США.

Учитывая скорость, с которой происходят изменения в области технологических инноваций, трудно предсказать, как они трансформируют общество и различные сектора экономики. Деятельность правительства должны быть направлена на разработку эффективных стратегий для решения возможных проблем. Обязанности государственного управления должны измениться с учетом технологических инноваций в различных секторах экономики. Кроме того, структура и организация государственного управления, возможно, должны адаптироваться к технологическим инновациям. Например, обмен данными потребует сотрудничества между различными правительственными учреждениями, и это может привести к реструктуризации.

Во многих странах доверие населения к государственным институтам из-за цифровизации снизилось. Руководство должно способствовать укреплению среди граждан доверия к цифровой трансформации. В частности, правительство должно обеспечить гражданам безопасную личную идентификацию для цифровых транзакций и предотвратить кражу личных данных.

### Список литературы

1. Бикмурзин Р. Проектное управление – что это такое в реальности? // HR-Portal: [сайт]. URL:<http://hr-portal.ru/blog/proektnoe-upravlenie-chto-eto-takoe-v-realnosti-chast-1-prakticheskiy-smysl> (дата обращения: 01.03.2021).
2. Борисов С.А. Сравнительный анализ проектного и процессного подходов в управлении инновационной деятельностью // Российское предпринимательство. 2013. №13(235). С. 91-96.
3. Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами. М.: Издательство «ДИС», 2003. 528 с.
4. Дмитриев А.В. Методика внедрения проектного подхода в управление социальным развитием российских регионов // Науковедение. 2013. №1(14). С. 25.
5. Кузнецов Ю.В. Государственное стратегическое управление: монография. СПб.: Питер, 2014. 320 с.
6. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами. М.: Издательство «Омега – Л», 2008. 405 с.
7. Мильнер Б.З. Теория правительству: учебник. М.: ИНФРА-М, 2002. 477 с.
8. Ускова Т.В. Региональная политика территориального развития: монография. Вологда: ИСЭРТ РАН, 2015. 156 с.
9. A conceptual framework for effective appropriation of proactive public e-services / R. Sirendi, A. Mendoza, M. Barrier, K. Taveter, L. Sterling // Proceedings of the 18th European Conference on Digital Government, Santiago, Spain, 25–26 October 2018. Pp. 213-221.
10. Adu K.K. A multi-methods study exploring the role of stakeholders in the digital preservation environment: The case of Ghana // Electronic Library. 2018. Vol. 36 (4). Pp. 650-664.
11. Baron J.R., Thurston A. What lessons can be learned from the US archivist's digital mandate for 2019 and is there potential for applying them in lower resource countries? // Records Management Journal. 2016. Vol. 26(2). Pp. 206-217.
12. De Angelis C.T. Models of governance and the importance of KM for public administration // Journal of Knowledge Management Practice. 2013. Vol. 14. №2. Pp. 1-18.
13. Dumay J. 15 years of the journal of intellectual capital and counting: A manifesto for transformational IC research // Journal of intellectual capital. 2014. Vol. 15. Pp. 2-37.
14. Koniaris M., Papastefanatos G., Anagnostopoulos I. Solon: A holistic approach for modelling, managing and mining legal sources // Algorithms. 2018. Vol. 11(12). P. 196.
15. Massaro M., Dumay J., Garatti A. Public sector knowledge management: A structured literature review // Journal of Knowledge Management. 2015, Vol. 19(3). Pp. 530-558.
16. Omar A., Weerakody V., Sivarajah U. Digitally enabled service transformation in UK public sector: A case analysis of universal credit // International Journal of Information Management. 2017. Vol. 37 (4). Pp. 350-356.
17. Serenko A., Dumay J. Citation classics. Part II: Studying research trends and discovering the Google Scholar Effect // Knowledge management journal. 2015. Vol. 19 (6). Pp. 1335-1355.



## Possibilities of project management of professional responsibility of a civil servant

**Sabira B. Nasipova**

Head of the Department of advanced training and additional education,  
Kyzylorda Korkyt Ata University,  
Kyzylorda, Kazakhstan,  
Assistant of the Department of pedagogy and sociology,  
Orenburg State Pedagogical University,  
Orenburg, Russia  
nsabira@mail.ru

 0000-0001-9954-8356

Received: 11.01.2021

Accepted: 02.02.2021

Published: 02.04.2021

 10.25726/r4866-8848-1625-m

### Abstract

An important factor in achieving a stable development of the country is the competent staffing of its management apparatus, as well as the relevant state enterprises, institutions and organizations. It can be noted that the organization of activities of a national scale should be streamlined, have, so to speak, «basic standards» that allow you to monitor the process of staffing, establish its compliance with the specified parameters and identify opportunities for its further improvement. Literary sources explicitly note that the system of working with personnel is built and implemented on the basis of the principles of such work. It can be noted that public administration is carried out by a large number of public servants, who occupy positions of different purpose and level of competence in numerous state structures, which makes it necessary to define common criteria for staffing. The task of project management is the effective work of government personnel, their professional and social development for the sake of high-quality execution of government tasks. The purpose of the work is to analyze the possibilities of project management of the professional activities of the civil servant.

### Keywords

public service; civil servant; professional responsibility; project; project management.

### References

1. Bikmurzin R. Proektnoe upravlenie - chto e`to takoe v real`nosti? // HR-Portal: [sait]. URL:<http://hr-portal.ru/blog/proektnoe-upravlenie-chto-eto-takoe-v-realnosti-chast-1-prakticheskiy-smysl> (data obrashheniya: 01.03.2021).
2. Borisov S.A. Sravnitel`ny`j analiz proektnogo i processnogo podxodov v upravlenii innovacionnoj deyatel`nost`yu // Rossijskoe predprinimatel`stvo. 2013. №13(235). S. 91-96.
3. Grej K.F, Larson E`.U. Upravlenie proektami. M.: Izdatel`stvo «DIS», 2003. 528 s.
4. Dmitriev A.V. Metodika vnedreniya proektnogo podxoda v upravlenie social`ny`m razvitiem rossijskix regionov // Naukovedenie. 2013. №1(14). S. 25.
5. Kuznecov Yu.V. Gosudarstvennoe strategicheskoe upravlenie: monografiya. SPb.: Piter, 2014. 320 s.
6. Mazur I.I., Shapiro V.D. Upravlenie proektami. M.: Izdatel`stvo «Omega – L», 2008. 405 s.
7. Mil`ner B.Z. Teoriya pravitel`stvu: uchebnik. M.: INFRA-M, 2002. 477 s.
8. Uskova T.V. Regional`naya politika territorial`nogo razvitiya: monografiya. Vologda: ISE`RT RAN, 2015. 156 s.

9. A conceptual framework for effective appropriation of proactive public e-services / R. Sirendi, A. Mendoza, M. Barrier, K. Taveter, L. Sterling // Proceedings of the 18th European Conference on Digital Government, Santiago, Spain, 25-26 October 2018. Pp. 213-221.
10. Adu K.K. A multi-methods study exploring the role of stakeholders in the digital preservation environment: The case of Ghana // Electronic Library. 2018. Vol. 36 (4). Pp. 650-664.
11. Baron J.R., Thurston A. What lessons can be learned from the US archivist's digital mandate for 2019 and is there potential for applying them in lower resource countries? // Records Management Journal. 2016. Vol. 26(2). Pp. 206-217.
12. De Angelis C.T. Models of governance and the importance of KM for public administration // Journal of Knowledge Management Practice. 2013. Vol. 14. №2. Pp. 1-18.
13. Dumay J. 15 years of the journal of intellectual capital and counting: A manifesto for transformational IC research // Journal of intellectual capital. 2014. Vol. 15. Pp. 2-37.
14. Koniaris M., Papastefanatos G., Anagnostopoulos I. Solon: A holistic approach for modelling, managing and mining legal sources // Algorithms. 2018. Vol. 11(12). P. 196.
15. Massaro M., Dumay J., Garatti A. Public sector knowledge management: A structured literature review // Journal of Knowledge Management. 2015, Vol. 19(3). Pp. 530-558.
16. Omar A., Weerakkody V., Sivarajah U. Digitally enabled service transformation in UK public sector: A case analysis of universal credit // International Journal of Information Management. 2017. Vol. 37 (4). Pp. 350-356.
17. Serenko A., Dumay J. Citation classics. Part II: Studying research trends and discovering the Google Scholar Effect // Knowledge management journal. 2015. Vol. 19 (6). Pp. 1335-1355.