

ҚАЗАҚСТАННЫҢ МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАРЫНЫҢ ЖОБАЛЫҚ КЕҢСЕЛЕРІНІҢ ЦИФРЛЫҚ ЖЕТІЛУІН БАҒАЛАУ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ

Жанар ТАЙЖАНОВА	<i>Ph.D, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы, Астана, Қазақстан, zh.taizhanova@apa.kz, ORCID ID https://orcid.org/0009-0006-7178-6575</i>
Ұлан БЕКІШ	<i>PhD, Халықаралық ақпараттандыру академиясының академигі, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы, Астана, Қазақстан, ulan.bekish@apa.kz, ORCID ID https://orcid.org/0000-0001-8979-4238, Scopus ID: 57200142980</i>
Анар ЕСЕНГЕЛЬДИНА*	<i>э.ғ.к., профессор, «Зерттеулер, талдау және тиімділікті бағалау орталығы» ЖШС, Астана, Қазақстан, yanar77@inbox.ru, ORCID ID https://orcid.org/0000-0002-7752-916X, Scopus ID: 56289701800</i>
Татьяна СКРИПКО	<i>э.ғ.д., профессор, Туризм және қонақ үй менеджменті университеті, Гданьск, Польша, tanya.skrypko@wstih.pl, ORCID ID https://orcid.org/0000-0001-7905-5677, Scopus Author ID: 56328035200</i>

Қолжазбаның редакцияға түскен күні: 14/02/2025

Қайта өңделген күні: 14/04/2025

Қабылданған күні: 18/04/2025

DOI: 10.52123/1994-2370-2025-1445

ӨОЖ 338.24

ГТАХТК 06.52.35

Аңдатпа. Мақалада мемлекеттік органдардың жобалық кеңселерін цифрлық трансформациялау және олардың цифрлық жетілуін бағалау мәселелері қарастырылған. Жобалық кеңселерді цифрландыру мемлекеттік басқарудың тиімділігін, ашықтығы мен бейімделуін арттыруда маңызды рөл атқарады. Зерттеу барысында жобалық кеңселердің цифрлық жетілуін бағалаудың халықаралық тәжірибесіне талдау жүргізілген, сондай-ақ цифрлық жетілуді бағалаудың негізгі бағыттары анықталған. Жобалық кеңселерді цифрландыру деңгейін анықтау үшін төрт негізгі өлшемді қамтитын кешенді модель ұсынылған: стратегиялық басқару, ұйымдастырушылық жетілу, технологиялық жетілу және цифрлық мәдениет. Әр өлшем үшін бағалау критерийлері мен әдістері анықталған. Зерттеу нәтижелері мемлекеттік басқарудағы цифрлық жетілудің артуы ұйымдық, технологиялық және кадрлық факторлармен тығыз байланысты екенін көрсетеді. Мақалада мемлекеттік органдардың цифрлық жобалық кеңселерін дамыту және олардың цифрлық жетілуін арттыру бойынша нақты ұсыныстар берілген. Алынған нәтижелер бұдан әрі мемлекеттік басқарудың цифрлық трансформациясын жетілдіру, цифрлық саясатты оңтайландыру және цифрлық технологияларды тиімді енгізу үшін пайдаланылуы мүмкін.

Түйін сөздер: мемлекеттік басқару, мемлекеттік орган, жобалық кеңсе, цифрландыру, цифрлық жетілу

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы цифровой трансформации проектных офисов государственных органов и оценки их цифровой зрелости. Цифровизация проектных офисов играет важную роль в повышении эффективности, прозрачности и адаптивности государственного управления. В ходе исследования проведен анализ международного опыта оценки цифровой зрелости проектных офисов, а также выявлены ключевые направления оценки цифровой зрелости. Для определения уровня цифровизации проектных офисов предложена комплексная модель, включающая четыре ключевых измерения: стратегическое управление, организационная зрелость, технологическая зрелость и цифровая культура. Для каждого измерения определены критерии и методы оценки. Результаты исследования показывают, что повышение цифровой зрелости в государственном управлении тесно связано с организационными, технологическими и кадровыми факторами. В статье представлены конкретные рекомендации по развитию цифровых проектных офисов государственных органов и повышению их цифровой зрелости. Полученные результаты могут быть использованы в дальнейшем для совершенствования цифровой трансформации государственного управления, оптимизации цифровой политики и эффективного внедрения цифровых технологий.

Ключевые слова: государственное управление, государственный орган, проектный офис, цифровизация, цифровая зрелость

*Хат-хабарлар бойынша автор: А. Есенгельдина, yanar77@inbox.ru

Abstract.

Digitalization of project offices plays an important role in increasing the efficiency, transparency and adaptability of public administration. The study analyzes the international experience in assessing the digital maturity of project offices and identifies key areas for assessing digital maturity. To determine the level of digitalization of project offices, a comprehensive model is proposed that includes four key dimensions: strategic management, organizational maturity, technological maturity, and digital culture. Criteria and evaluation methods are defined for each measurement. The results of the study show that the increase in digital maturity in public administration is closely related to organizational, technological and personnel factors. The article provides specific recommendations for the development of digital project offices of government agencies and increasing their digital maturity. The results obtained can be used in the future to improve the digital transformation of public administration, optimize digital policy and effectively implement digital technologies.

Keywords: public administration, government agency, project office, digitalization, digital maturity

Кіріспе

Жаһандық цифрлық трансформация жағдайында мемлекеттер озық технологиялар мен әдістемелерді енгізу есебінен жобаларды басқарудың тиімділігін арттыруға ұмтылады. Бұл үдерісте стратегиялық бастамаларды үйлестіруді және іске асыруды қамтамасыз ететін мемлекеттік органдардың жобалау кеңселері маңызды рөл атқарады. Олардың цифрлық дамуының негізгі аспектілерінің бірі жобалық кеңсенің цифрлық құралдарды енгізуге және тиімді пайдалануға дайындық деңгейін анықтауға мүмкіндік беретін цифрлық жетілуді бағалау болып табылады.

Қазақстанның мемлекеттік секторына жобалық басқаруды енгізу әлеуметтік-экономикалық өзгерістер жағдайында мемлекеттік органдардың ашықтығын, тиімділігі мен бейімделуін арттыруға бағытталған. Мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасы аясында [1] жобалық кеңселерді институционализациялау үдерісі басталды.

Бастапқыда оларды үйлестірумен Қазақстан Республикасының Ұлттық экономика министрлігі айналысқан [2], бірақ 2023 жылдан бастап бұл функциялар Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігіне берілді [3], бұл мемлекеттік басқаруды цифрландырудың стратегиялық бағытын көрсетеді. Сондай-ақ, Қазақстан Республикасы Премьер-Министрінің өкіміне сәйкес [4] Цифрлық Үкімет Кеңсесінің құрылымында жобалық басқаруды үйлестіру үшін Ұлттық жобалау кеңсесі құрылды.

Бүгінгі таңда Қазақстан цифрлық трансформация стратегиясын белсенді

түрде іске асыруда, сондай-ақ мемлекеттік органдарда жобаларды басқарудың заманауи әдістерін енгізуде. Алайда, мемлекеттік басқарудағы жобалық кеңселердің цифрлық жетілуін бағалау үдерісі әлі де терең зерттелген.

Мақаланың мақсаты мемлекеттік органдардың жобалық кеңселерінің цифрлық жетілу деңгейін бағалау әдістемесін әзірлеу және оның мемлекеттік басқарудың тиімділігіне ықпалын анықтау болып табылады.

Осы мақсатқа жету үшін мынадай міндеттерді шешу қажет:

- жобалық кеңселердің цифрлық жетілуге қатысты халықаралық тәжірибені талдау;

- мемлекеттік органдардың жобалық кеңселерінің цифрлық жетілуін бағалаудың әдістемелік негізін әзірлеу;

- цифрлық жетілу деңгейін бағалайтын негізгі көрсеткіштерді анықтау.

Материалдар мен әдістер

Зерттеудің әдістері жалпы ғылыми зерттеу тәсілдерінен, сондай-ақ салыстырмалы, жүйелік және сараптамалық бағалау әдістерінен тұрады. Мемлекеттік басқарудың цифрлық трансформациясын жетілдіру, цифрлық саясатты оңтайландыру және цифрлық технологияларды тиімді енгізу үшін ғалымдардың ғылыми мақалаларына шолу, нормативтік құжаттарға талдау жүргізілген.

Нәтижелер

Мемлекеттік органдардың жобалық кеңселерін цифрландыру мәселесі отандық және халықаралық әдебиеттерде белсенді зерттелуде. Қазақстанда мемлекеттік басқарудың цифрлық

трансформациясы мемлекеттік сектордың тиімділігін, ашықтығы мен бейімделуін арттырудың негізгі тетіктерінің бірі ретінде қарастырылады.

Мәселен, Н.Е. Островская және басқалар «мемлекет платформа ретінде» тұжырымдамасына сүйенеді, оның шеңберінде цифрлық технологиялар бюрократиялық кедергілерді азайту, шешім қабылдауды жеделдету және мемлекеттік қызметтерді жекелендіру үшін қолданылады [5].

Мемлекеттік сектордағы жобалық басқарудың маңыздылығы серпінді әлеуметтік-экономикалық орта жағдайында күрделі ведомствоаралық бастамаларды іске асыру қажеттілігіне байланысты. А.Р. Маргамов атап көрсеткендей, жобалық кеңселердің цифрлық трансформациясының сәттілігі көбінесе нормативтік құқықтық реттеудің толықтығына, цифрлық шешімдердің қол жетімділігіне және мемлекеттік қызметкерлердің құзыреттілік деңгейіне байланысты [6]. Сонымен қатар, мемлекеттік басқаруға ақпараттық-коммуникациялық технологияларды енгізудің өңіраралық диспропорцияларында көрінетін цифрлық теңсіздік мәселесі айтарлықтай әсер етеді.

Мемлекеттік жобалық кеңселерді цифрлық трансформациялау орталықтандырылған стратегиялық тәсіл негізінде жүзеге асырылатын Қытайдың тәжірибесі ерекше назар аударуға тұрарлық. Қытайдың муниципалды органдарында жүргізілген зерттеулер мемлекеттік мекемелердің цифрлық жетілу деңгейі процестерді автоматтандыру дәрежесімен ғана емес, сонымен қатар қызметкерлердің цифрлық сауаттылық деңгейімен, сондай-ақ цифрлық шешімдерді қолданыстағы мемлекеттік басқару жүйесіне біріктіру мүмкіндігімен анықталатынын растайды [7].

Зерттеудің жеке бағыты цифрлық жетілудің жобаны басқару тиімділігіне әсерін талдаумен байланысты. Сонымен, бірқатар жұмыстарда жобалық кеңселердің цифрлық жетілуін бағалаудың бірыңғай стандарттарының болмауы цифрлық трансформация стратегияларының сәйкес келмеуіне әкелетіні атап көрсетілген [8]. Бұл тұрғыда

жобаны басқарудың жетілуін бағалаудың қолданыстағы модельдерінің көпшілігі кадрлармен қамтамасыз ету, кәсіби стандарттардың болуы және процестерді автоматтандыру дәрежесі сияқты құрылымдық және инфрақұрылымдық элементтерді елемейтінін ескеру маңызды [9]. Бұл цифрландыру процестерін ұйымдастырушылық және процестік өлшемдерге бөлетін екі деңгейлі цифрлық жетілу моделін ұсынатын зерттеулермен расталады [10]. Бұл тәсіл мемлекеттік жобалық кеңселердің цифрлық трансформацияға дайындық дәрежесін дәлірек анықтауға және оларды одан әрі дамыту стратегиясын жасауға мүмкіндік береді.

Сонымен қатар, мемлекеттік басқарудың цифрлық трансформациясы бірқатар сын-қатерлермен ұштасады, олардың ішінде мемлекеттік органдар қызметкерлері тарапынан өзгерістерге қарсылықты атап өтуге болады. Египетте жүргізілген зерттеулер цифрлық шешімдерді енгізудің тиімділігі көбінесе қызметкерлердің мотивациясы мен дайындық деңгейіне байланысты екенін көрсетеді, бұл өз кезегінде білім беру бағдарламаларын белсенді түрде енгізуді және кадрлармен жүйелі жұмыс істеуді талап етеді [11]. Бұл тұрғыда әрі қарайғы зерттеулердің маңызды бағыты жобалық кеңселердің цифрлық жетілуін ғана емес, сонымен қатар қызметкерлердің цифрлық шешімдерді қолдануға дайындығын бағалау құралдарын әзірлеу болып табылады.

В. Страуб және басқа ғалымдар [12] Ұлыбританияның мемлекеттік секторындағы бюрократиялық процедураларды автоматтандырудағы жасанды интеллекттің әлеуетін бағалауды зерттеген. Авторлар 143 миллион мемлекеттік транзакцияны оңтайландыру үшін жасанды интеллект технологиясын қолдану мүмкіндігін талдап, мемлекеттік қызметтерді автоматтандыруға байланысты ықтимал пайда мен тәуекелдерді бағалайды. Жұмыс мемлекеттік басқаруды табысты цифрландыру технологиялық, нормативтік-құқықтық және этикалық жақтарды қамтитын кешенді тәсілді талап ететінін атап көрсетеді. Жасанды интеллектті енгізу операциялық

шығындардың едәуір қысқаруына және мемлекеттік органдар жұмысының тиімділігін арттыруға әкелуі мүмкін, алайда авторлар жасанды алгоритмдерін пайдалану кезінде ашықтық пен бақылау қағидаттарын сақтау қажеттілігіне назар аударады. Зерттеудің маңыздылығына қарамастан, ол автоматтандырылған жүйелерді енгізу нәтижесінде туындауы мүмкін ұйымдастырушылық өзгерістерді, сондай-ақ мемлекеттік қызметшілерді жаңа технологияларға бейімдеу мәселелерін жеткілікті түрде қарастырмайды.

Мемлекеттік сектордағы цифрлық трансформация мен білімді басқарудың байланысын А. Алваренга және т.б. ғалымдар зерттеген [13]. Авторлар мемлекеттік қызметтерді цифрландыру тек экономикалық әсер ғана емес, сонымен қатар мемлекеттік ұйымдар ішіндегі білімді басқару тетіктерін жетілдіруге ықпал ететінін атап көрсетеді. Португалияның қоршаған ортаны қорғау министрлігінің мысалында жүргізілген сандық талдау цифрлық трансформация тек технологияны енгізуді ғана емес, сонымен қатар білімді тиімді басқаруды, ведомстволар арасында тәжірибе алмасуды және деректерді үйлестіру үшін цифрлық платформаларды құруды қажет ететінін көрсетеді. Зерттеу цифрлық үкімет пен білімді басқарудың өзара байланысын зерттеуге арналған жұмыстардың жетіспеушілігін анықтайды, бұл осы салада одан әрі зерттеу қажеттілігін туындатады.

Л. Попова және басқа ғалымдар [14] Еуропалық Одақ елдерінде цифрлық технологияларды енгізу тәжірибесі қарастырылады. Авторлар Мемлекеттік басқарудың цифрлық трансформациясы мемлекеттік қызметтердің тиімділігін арттыруға, әкімшілік шығындарды азайтуға және сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін азайтуға ықпал ететінін атап көрсетеді. Зерттеу цифрландыру процесінде мемлекеттік биліктің әртүрлі деңгейлері арасындағы өзара әрекеттесу дәрежесін бағалауға мүмкіндік беретін институционалдық тәсілді қолданды. Еуропалық тәжірибені талдау көрсеткендей, цифрлық трансформацияның сәттілігі көбінесе цифрлық дамудың нақты стратегиясының,

нормативтік-құқықтық реттеудің және цифрлық шешімдерді басқару жүйесіне біріктірудің болуымен анықталады. Жұмыста цифрландыруды дамытудың негізгі бағыттары айқындалған, алайда цифрлық технологияларды енгізу кезінде туындайтын кедергілер, сондай-ақ ұйымдастырушылық және мәдени факторлардың цифрлық трансформация жылдамдығына әсері жеткілікті егжей-тегжейлі қарастырылмаған.

Зерттеу тәсілдерінің айырмашылығына қарамастан, барлық жұмыстар мемлекеттік басқарудың цифрлық трансформациясы технологиялық дамуды, кадрлық даярлықты және нормативтік-құқықтық бейімделуді қамтитын кешенді тәсілді қажет ететіндігімен келіседі. Ұсынылған зерттеулердің кемшіліктері цифрлық өзгерістерге ұйымдық бейімделу мәселелерін жеткіліксіз пысықтау, сондай-ақ әртүрлі елдер мен мемлекеттік басқару секторлары арасында салыстырмалы талдаудың болмауы болып табылады.

Қарастырылған жұмыстарды талдау мемлекеттік басқарудың цифрлық трансформациясы қосымша зерттеуді қажет ететін көп қырлы мәселе болып қала беретінін көрсетеді. Цифрландырудың тиімділігін бағалау, оның көрсетілетін қызметтердің сапасына әсері, сондай-ақ мемлекеттік қызметшілерді жаңа технологияларға бейімдеу әдістеріне ерекше назар аудару қажет. Әрі қарайғы зерттеулер халықаралық тәжірибені ескеруі керек, алайда цифрлық стратегияларды ұлттық ерекшеліктер мен қолданыстағы әкімшілік құрылымдарға бейімдеу керек.

Осылайша, ғылыми әдебиеттерді талдау мемлекеттік органдардың жобалық кеңселерін цифрландыру ұйымдық, технологиялық және кадрлық факторларды ескере отырып, Цифрлық жетілуді жүйелі бағалауды талап ететін кешенді процесс екенін көрсетеді. Әлемдік тәжірибеде цифрлық жетілуді бағалаудың әртүрлі үлгілері пайдаланылады, алайда олардың Қазақстанның мемлекеттік басқару жағдайларына бейімделуі одан әрі зерттеуді қажет етеді. Шет елдердің тәжірибесі жобалық кеңселерді цифрландыруға орталықтандырылған көзқарас, цифрлық жетілуді бағалау

стандарттарын және мемлекеттік қызметшілердің цифрлық сауаттылығын арттыру жөніндегі кешенді бағдарламаларды әзірлеу қажеттілігін растайды.

Мемлекеттік органның жобалық кеңсесінің цифрлық жетілуін бағалау оның цифрлық трансформацияға дайындығын талдаудағы негізгі кезең болып табылады. Цифрлық технологияларды дамыту мемлекеттік мекемелерден өзінің басқару процестерін бейімдеуді, заманауи ІТ-шешімдерді енгізуді және персоналдың цифрлық құзыреттерінің деңгейін арттыруды талап етеді. Осыған

байланысты цифрлық жетілуді бағалау цифрландырудың технологиялық, сонымен қатар ұйымдастырушылық, стратегиялық және мәдени аспектілерін ескеруі керек.

Әдебиеттер мен халықаралық тәжірибені талдауға сүйене отырып, біз мемлекеттік органның жобалық кеңсесінің цифрлық жетілуін бағалау моделін ұсынамыз, ол төрт негізгі өлшемге негізделген: стратегиялық басқару, ұйымдастырушылық жетілу, технологиялық жетілу және цифрлық мәдениет (кесте 2).

1-кесте. Мемлекеттік органның жобалық кеңсесінің цифрлық жетілуін бағалау моделі

Өлшемі	Негізгі талаптар	Бағалау әдісі
Стратегиялық басқару	Стратегияның болуы, мемлекеттік органдармен үйлестіру, цифрландыру мониторингі	Құжаттарды талдау, басшылықпен сұхбат
Ұйымдастырушылық жетілу	Цифрлық жобалық басқару стандарттары, автоматтандыру деңгейі, мемлекеттік қызметтермен интеграция	Процестерді талдау, сандық құралдарды зерттеу
Технологиялық жетілу	ІТ-шешімдерді пайдалану, ақпараттық қауіпсіздік, үлкен деректер, жасанды интеллект	Техникалық аудит, деректерді талдау
Цифрлық мәлімет	Қызметкерлердің құзыреттілігі, қатысу деңгейі, цифрлық мотивация	Сауалнамалар, білімді тестілеу

Ескерту: авторлармен [6, 7, 9, 10, 11, 12, 15, 16] әзірленген

Мемлекеттік органның жобалық кеңсесінің цифрлық жетілуін бағалаудың ұсынылған моделі цифрлық трансформацияның негізгі жақтарын кешенді талдауға негізделген. Оған төрт өлшем кіреді: стратегиялық басқару, ұйымдастырушылық жетілу, технологиялық жетілу және цифрлық мәдениет. Бұл параметрлерді бағалау жобалық кеңсенің цифрлық дайындық деңгейін бағалауға, әлсіз жақтарын анықтауға және одан әрі дамудың стратегиялық бағыттарын дайындауға мүмкіндік береді.

1. Цифрлық трансформацияны стратегиялық басқару. Бұл өлшем цифрлық технологиялардың жобалық кеңсенің стратегиялық мақсаттарына және мемлекеттік бағдарламаларға интеграциялануын көрсетеді. Бағалаудың маңызды критерийлері

цифрландырудың нақты стратегиясының болуы, оның мемлекеттік басқару мақсаттарымен келісілуі, сондай-ақ мемлекеттік органдар арасындағы үйлестіру дәрежесі болып табылады. Сонымен қатар, цифрлық трансформация процестеріне жедел түзетулер енгізуге және оңтайландыруға мүмкіндік беретін цифрлық бастамалардың тиімділігін бақылау маңызды фактор болып табылады.

Бағалау әдістері: бұл өлшемді талдау үшін стратегиялық құжаттарды зерттеу, жобалық кеңсе басшылығымен сұхбат және реттеуші актілерді бағалау қолданылады.

2. Ұйымдастырушылық жетілу және цифрлық инфрақұрылым. Бұл өлшем жобалық кеңсенің цифрлық трансформацияға институционалдық

дайындық деңгейін сипаттайды. Бағалау жобаларды цифрлық басқару стандарттарының болуы, процестерді автоматтандыру деңгейі және мемлекеттік цифрлық платформалармен интеграция дәрежесі сияқты критерийлер негізінде жүргізіледі. Стандарттау және автоматтандыру деңгейі неғұрлым жоғары болса, жобалық кеңсе цифрлық трансформация тұрғысынан неғұрлым жетілген болып саналады.

Бағалау әдістері: ішкі ұйымдастырушылық процестерді талдау, жобаларды басқару үшін қолданылатын цифрлық құралдарды зерттеу және мемлекеттік ақпараттық жүйелермен интеграция дәрежесін бағалау.

3. Технологиялық жетілу және инновациялық әлеует. Бұл өлшем жобалық кеңсенің техникалық базасын және оның озық цифрлық шешімдерді енгізу қабілетін бағалайды. Негізгі критерийлерге ақпараттық технологияларды қолдану деңгейін (бұлтты есептеу, үлкен деректер, жасанды интеллект), ақпараттық қауіпсіздікті қамтамасыз ету және IT

инфрақұрылымын масштабтау мүмкіндігін жатқызуға болады.

Бағалау әдістері: IT жүйелеріне техникалық аудит жүргізу, цифрлық технологияларды қолдану туралы деректерді талдау, процестерді автоматтандыру дәрежесін және киберқауіпсіздікті бағалау.

4. Сандық мәдениет және адами капитал. Жобалық кеңсенің цифрлық жетілуі көбінесе технологияға ғана емес, сонымен қатар қызметкерлердің цифрлық құзыреттілік деңгейіне де байланысты. Бұл өлшемді бағалау персоналдың цифрлық сауаттылық деңгейін, қызметкерлерді цифрлық шешімдерді қолдануға ынталандыруды, сондай-ақ цифрлық трансформация процесіне қатысу дәрежесін талдауды қамтиды.

Бағалау әдістері: қызметкерлерге сауалнама жүргізу, цифрлық дағдыларды тестілеу және цифрлық құзыреттілікті арттыруға бағытталған оқыту бағдарламаларын зерттеу.

Әрбір өлшем 5 балдық (1 – бастапқы деңгей, 5-ке дейін – жоғары жетілу деңгейі) шкала бойынша бағаланады (2-кесте).

2-кесте. Кіріс мәліметтері және нәтижелерді түсіндіру

Деңгей түрлері және нәтижелердің мәні	Балл мөлшері
Цифрлық жетілудің бастапқы деңгейі, цифрлық технологиялардың минималды интеграциясы	1
Негізгі деңгей, сандық шешімдерді шектеулі пайдалану	2
Орташа деңгей, цифрландыру стандарттарының болуы, ішінара автоматтандыру	3
Жоғары деңгей, цифрлық құралдар мен автоматтандырылған жүйелерді белсенді енгізу	4
Цифрлық жетілудің жоғары деңгейі, технологияларды басқару процестеріне толық интеграциялау	5

Ескерту: авторлармен әзірленген

Орташа өлшенген балл негізінде жобалық кеңсенің қорытынды цифрлық жетілуі есептеледі. Алынған деңгейге байланысты процестерді оңтайландыруды, жаңа технологияларды енгізуді және қызметкерлердің цифрлық құзыреттерін арттыруды қоса алғанда, одан әрі цифрлық трансформация бойынша ұсынымдар әзірленеді.

Жобалық кеңсенің цифрлық жетілуін бағалаудың ұсынылған моделі цифрландырудың ағымдағы деңгейін

жүйелі түрде талдауға, проблемалық аймақтарды анықтауға және одан әрі цифрлық даму стратегиясын қалыптастыруға мүмкіндік береді. Осы әдіснаманы пайдалану мемлекеттік органдарға цифрлық трансформацияның қазіргі заманғы сын-тегеуріндеріне неғұрлым тиімді бейімделуге, олардың цифрлық ортадағы операциялық тиімділігі мен басқарылуын арттыруға мүмкіндік береді.

Мемлекеттік органның жобалық кеңсесінің цифрлық жетілуін бағалаудың ұсынылған моделі цифрлық технологияларды енгізудің ағымдағы жай-күйін анықтауға, проблемалық салаларды анықтауға және одан әрі цифрлық даму стратегиясын әзірлеуге мүмкіндік беретін цифрлық трансформацияны кешенді талдау құралы болып табылады.

Бұл модельді қолдану бірқатар негізгі артықшылықтарды қамтамасыз етеді, олардың ішінде мыналарды атап өтуге болады:

- жобалық кеңсенің цифрлық жетілуінің объективті диагностикасы. Модель мемлекеттік жобалық кеңселерді цифрландыру деңгейін жүйелі түрде төрт негізгі өлшем негізінде бағалауға мүмкіндік береді: стратегиялық басқару, ұйымдастырушылық жетілу, технологиялық жетілу және цифрлық мәдениет. Бұл цифрлық трансформацияның күшті және әлсіз жақтарын анықтауға ықпал етеді, бұл болашақта мемлекеттік органдарға кемшіліктерді мақсатты түрде жоюға мүмкіндік береді;

- цифрлық трансформация бойынша стратегиялық ұсынымдар әзірлеу. Нақты анықталған критерийлер мен бағалау әдістерінің арқасында модель мемлекеттік органдардың жобалау кеңселерінде цифрлық стратегияларды әзірлеу және түзету үшін пайдаланылуы мүмкін деректерді ұсынады. Бұл жобаларды басқарудың тиімділігін арттыруға, әкімшілік шығындарды азайтуға және шешім қабылдау процестерін жеделдетуге мүмкіндік береді;

- цифрлық технологиялар мен ресурстарды пайдалануды оңтайландыру. Технологиялық жетілуді бағалау жасанды интеллектті, үлкен деректерді, бұлтты технологияларды және автоматтандыру құралдарын пайдалануды талдауды қамтиды. Бұл озық цифрлық шешімдерді енгізу деңгейін айқындауға және оларды мемлекеттік құрылымдарда оңтайлы пайдалану жолдарын ұсынуға мүмкіндік береді;

- мемлекеттік қызметшілердің цифрлық құзыреттерін дамыту. Модель цифрлық дағдылардағы олқылықтарды және қызметкерлердің цифрлық

өзгерістерге дайындығын анықтай отырып, қызметкерлердің цифрлық мәдениеті мен құзыреттілік деңгейін ескереді. Бұл мемлекеттік органдарға табысты цифрлық трансформацияға ықпал ететін оқыту мен кәсіптік дамытудың нысаналы бағдарламаларын әзірлеуге мүмкіндік береді;

- мониторинг және салыстырмалы талдау үшін база құру. Бұл модель мемлекеттік органдарға уақыт бойынша жобалық кеңселердің цифрлық жетілуінің өзгеруін бақылауға және әртүрлі мемлекеттік құрылымдар арасындағы цифрландыру деңгейлерін салыстыруға мүмкіндік беретін динамикада пайдаланылуы мүмкін. Бұл цифрлық трансформацияның ең жақсы тәжірибелерін салыстыруға және бөлісуге мүмкіндік береді.

Ұсынылған модельді пайдалану мемлекеттік органдарға цифрландыру процесіне жүйелі түрде жақындауға, цифрлық құралдарды пайдалануды оңтайландыруға, персоналдың цифрлық сауаттылығын дамытуға және цифрлық трансформацияның стратегиялық басымдықтарын құруға мүмкіндік береді. Нәтижесінде бұл мемлекеттік басқарудың тиімділігін арттыруға, бюрократиялық рәсімдерді қысқартуға және мемлекеттік қызметтердің сапасын жақсартуға әкеледі.

Талқылау

Мемлекеттік органның жобалық кеңсесінің цифрлық жетілу мәселесі стратегиялық басқару, технологиялық дайындық, ұйымдық өзгерістер және адами капиталды дамыту аспектілерін қамтитын көп қырлы проблема болып табылады. Осыған байланысты әрі қарай қарау және ғылыми талқылау үшін келесі бағыттарды ұсынуға болады:

1. Мемлекеттік басқарудың әртүрлі деңгейлері үшін адаптивті цифрлық жетілу модельдерін әзірлеу. Қазіргі цифрлық жетілу модельдері негізінен бағалаудың жалпы принциптеріне бағытталған және әртүрлі мемлекеттік құрылымдардың ерекшеліктерін ескермеуі мүмкін. Әрі қарай зерттеу цифрлық жетілуді бағалау модельдерін саралауға бағытталуы мүмкін:

- басқару деңгейі (республикалық, жергілікті);

- салалық ерекшеліктер (денсаулық сақтау, экономика, әлеуметтік қорғау және т. б.);

- орталықтандырылған және орталықтандырылмаған жобалық кеңселер.

Бұл тәсіл нақты мемлекеттік мекеменің контекстіне байланысты цифрлық жетілудің негізгі факторларын дәлірек анықтауға мүмкіндік береді.

2. Жобалық кеңсенің цифрлық жетілуінің мемлекеттік басқарудың тиімділігіне әсері. Жобалық кеңсенің цифрлық жетілу деңгейі мен мемлекеттік органдар жұмысының түпкілікті нәтижелері арасындағы өзара байланысты бағалауға мүмкіндік беретін зерттеулер жүргізу қажет. Атап айтқанда, мыналарды зерттеуге болады:

- цифрлық жетілудің мемлекеттік жобаларды іске асыру жылдамдығы мен сапасына әсері;

- цифрландырудың мемлекеттік басқарудың ашықтығы мен есептілігіне әсер ету дәрежесі;

- цифрлық жетілу деңгейі мен азаматтардың мемлекеттік қызметтерге қанағаттану дәрежесі арасындағы тәуелділік.

Мұндай көрсеткіштерді талдау мемлекеттік басқарудың тұрақты дамуына қол жеткізу үшін цифрлық жетілудің маңыздылығы туралы гипотезаны растауға немесе түзетуге мүмкіндік береді.

3. Жобалық кеңсенің цифрлық жетілуін арттырудағы жасанды интеллект пен үлкен деректердің рөлі. Жасанды интеллект (AI), машиналық оқыту және үлкен деректерді талдау сияқты заманауи технологиялар жобалық кеңселерді цифрландыру процестеріне айтарлықтай әсер етуі мүмкін. Алайда олардың әлеуеті жеткілікті зерттелмеген күйінде қалып отыр. Зерттеудің болашақ бағыттарына мыналарды жатқызуға болады:

- үлкен деректерді талдауды қолдана отырып, басқару шешімдерін қабылдауды автоматтандыру;

- мемлекеттік жобаларды басқаруда тәуекелдерді болжау үшін жасанды интеллектті қолдану;

- цифрлық мемлекеттік процестердің ашықтығы мен есептілігін арттыру үшін блокчейн технологияларын пайдалану.

Бұл технологиялардың дамуы жобалық кеңселердің цифрлық жетілуінің сапалы жаңа деңгейіне әкелуі мүмкін.

4. Мемлекеттік қызметшілердің цифрлық құзыреттілігін бағалау және оның цифрлық жетілуге әсері. Цифрландыру персоналдың оны енгізуге дайындығынсыз мүмкін емес. Дегенмен, мемлекеттік органдар қызметкерлерінің цифрлық сауаттылық деңгейі әртүрлі, бұл цифрлық трансформацияға елеулі кедергі болуы мүмкін. Ол үшін, мынадай бағыттарды зерттеу қажет:

- атқаратын лауазымына және жұмыс саласына байланысты мемлекеттік қызметшілердің цифрлық құзыреттерінің деңгейі;

- біліктілікті арттыру бағдарламаларының цифрлық трансформацияны жеделдетуге әсері;

- цифрландыру процесіне персоналды ынталандыру мен тартудың әсері.

Осы зерттеудің нәтижелері кадрларды цифрлық трансформация жағдайларына бейімдеу және оқыту бойынша тиімді стратегияларды әзірлеуге мүмкіндік береді.

Мемлекеттік органдардың жобалық кеңселерінің цифрлық жетілу саласындағы одан әрі зерттеулер бағалаудың неғұрлым дәл үлгілерін дамытуға, цифрлық жетілудің мемлекеттік басқарудың тиімділігіне әсерін зерттеуге, заманауи технологияларды енгізуге және персоналдың цифрлық құзыреттерін дамытуға бағытталуы тиіс.

Қорытынды

Мемлекеттік органдарының жобалық кеңсесінің цифрлық жетілуін бағалау ерекшеліктерін қарастыра отырып, мынадай қорытындылар жасалды:

1. *Жобалық кеңселерді цифрландыру мемлекеттік басқарудың тиімділігін арттырудың маңызды құралы болып табылады.* Цифрлық трансформация үдерісі бюрократиялық рәсімдерді оңтайландыруға, шешім қабылдауды жеделдетуге және

мемлекеттік қызметтердің сапасын арттыруға ықпал етеді.

2. *Жобалық кеңселердің цифрлық жетілуін бағалау олардың цифрлық трансформацияға дайындығын анықтауда шешуші рөл атқарады.* Халықаралық тәжірибені талдау көрсеткендей, әр түрлі елдер қаржыландыруды, кадрлық ресурстарды және ұйымдық құрылымды ескере отырып, цифрлық жетілуді бағалаудың әртүрлі модельдерін қолданады. Сонымен бірге, бұл модельдерді мемлекеттік басқарудың ұлттық ерекшеліктеріне бейімдеу оларды тиімді қолданудың қажетті шарты болып табылады.

3. *Жобалық кеңселердің цифрлық жетілуі төрт негізгі өлшеммен анықталады: стратегиялық басқару, ұйымдастырушылық жетілу, технологиялық жетілу және цифрлық мәдениет.* Бұл өлшемдер цифрландыру деңгейін жүйелі бағалауға және одан әрі даму үшін проблемалық аймақтарды анықтауға мүмкіндік беретін мемлекеттік

құрылымдарды цифрлық трансформациялауға кешенді тәсілді қамтамасыз етеді.

4. *Мемлекеттік қызметшілердің цифрлық құзыреттерін дамыту және қазіргі заманғы технологияларды енгізу табысты цифрландырудың маңызды шарттары болып табылады.* Жасанды интеллект, үлкен деректер және блокчейн сияқты технологиялар мемлекеттік қызметтерді автоматтандыруға және процестердің ашықтығын арттыруға ықпал етеді. Алайда, оларды енгізу персоналдың цифрлық сауаттылығының дамуымен, оқыту бағдарламаларымен және ұйымдық мәдениеттің өзгеруімен қатар жүруі керек.

Қосымша мәліметтер:

Бұл мақала Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрлігінің Ғылым комитетімен қаржыландырылатын гранттық жоба шеңберінде орындалды (ЖТН №AP23489668).

Әдебиеттер тізімі

1. Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года (2021). Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522 // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522> (Жүгінген күні: 05.01.2025)
2. Постановление Правительства Республики Казахстан от 31 мая 2021 года № 358 Об утверждении Правил осуществления проектного управления (2021). // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000358> (Жүгінген күні: 10.01.2021)
3. Постановление Правительства Республики Казахстан от 16 февраля 2023 года № 133 О внесении изменений и дополнений в некоторые решения Правительства Республики Казахстан // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000133> (Жүгінген күні: 21.12.2024)
4. Распоряжение Премьер-Министра Республики Казахстан от 25 апреля 2023 года № 70-р О некоторых вопросах Офиса цифрового правительства // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/R2300000070> (Жүгінген күні: 20.12.2024)
5. Островская Н.Е., Барыкин С.Е., Бурова А.Ю. Цифровизация проектного менеджмента в государственном и муниципальном управлении России. //Стратегические решения и риск-менеджмент. 2020;11(2):206-215. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2020-2-206-215> (Жүгінген күні: 29.12.2024)
6. Маргамов А.Р. Цифровые проекты в секторе государственного управления: предпосылки внедрения и последствия реализации // Журнал прикладных исследований. 2022. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovyye-proekty-v-sektore-gosudarstvennogo-upravleniya-predposylki-vnedreniya-i-posledstviya-realizatsii> (Жүгінген күні: 29.12.2024)
7. Zhou, W., Lyu, Z., & Chen, S. (2024). Mechanisms Influencing the Digital Transformation Performance of Local Governments: Evidence from China. Systems, 12(1), 30. <https://doi.org/10.3390/systems12010030> (Жүгінген күні: 10.01.2025)
8. Nikolaenko, Valentin & Sidorov, Anatoly. (2023). Assessment of Project Management Maturity Models Strengths and Weaknesses. Journal of Risk and Financial Management. 16. 121. 10.3390/jrfm16020121. (Жүгінген күні: 10.01.2025)

9. Alshabragi, A. M., Almohsen, A. S., & Bin Mahmoud, A. A. (2024). Developing a Maturity Rating System for Project Management Offices. *Systems*, 12(9), 367. <https://doi.org/10.3390/systems12090367> (Жүгінген күні: 11.01.2025)
10. Tubis, A. A. (2023). Digital Maturity Assessment Model for the Organizational and Process Dimensions. *Sustainability*, 15(20), 15122. <https://doi.org/10.3390/su152015122> (Жүгінген күні: 11.01.2025)
11. Elsafty, Ashraf & Yehia, Amal. (2023). Digital Transformation Challenges for Government Sector. *Business and Management Studies*. 9. 11. 10.11114/bms.v9i1.6160. (Жүгінген күні: 11.01.2025)
12. Straub, V. J., Hashem, Y., Bright, J., Bhagwanani, S., Morgan, D., Francis, J., Esnaashari, S., & Margetts, H. (2024). AI for Bureaucratic Productivity: Measuring the Potential of AI to Help Automate 143 Million UK Government Transactions. *arXiv preprint arXiv:2403.14712*. URL: <https://arxiv.org/abs/2403.14712> (Жүгінген күні: 12.01.2025)
13. Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., & C. O. Matias, J. (2020). Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector. *Sustainability*, 12(14), 5824. <https://doi.org/10.3390/su12145824> (Жүгінген күні: 12.01.2025)
14. Popova, Liubov & Senior, Bohdan & Korol, Volodymyr & Galushko, Oleksandr & Biriukov, Igor. (2023). The role of digital technologies in the public administration sphere. *Cuestiones Políticas*. 41. 207-221. 10.46398/cuestpol.4176.11. (Жүгінген күні: 12.01.2025)
15. Animashaun, Enitan & Familoni, Babajide. (2024). Strategic project management for digital transformations in public sector education systems. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. 6. 1813-1823. 10.51594/ijmer.v6i6.1167. (Жүгінген күні: 12.01.2025)
16. Rui Antunes. 2022. Impact of digital transformation on knowledge management practices in Portuguese Public Administration. In *Proceedings of the 15th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV '22)*. Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 576–578. <https://doi.org/10.1145/3560107.3560317> (Жүгінген күні: 12.01.2025)

References

1. Ob utverjdenii Konsepsii razvitiia gosudarstvennogo upravleniia v Respublike Kazakhstan do 2030 goda (2021) [On approval of the Concept of Public Administration Development in the Republic of Kazakhstan until 2030]. Ukaz Prezidenta Respubliki Kazakhstan ot 26 fevralä 2021 goda № 522 // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522> (Jügingen küni: 05.01.2025) [In Russian]
2. Postanovlenie Pravitelstva Respubliki Kazakhstan ot 31 maia 2021 goda № 358 Ob utverjdenii Pravil osuſhestvleniia proektnogo upravleniia (2021) [Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan dated May 31, 2021 No. 358 On Approval of the Rules for Project Management]. // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000358> (Jügingen küni: 10.01.2021) [In Russian]
3. Postanovlenie Pravitelstva Respubliki Kazakhstan ot 16 fevralä 2023 goda № 133 O vnesenii izmeneni i dopolneni v nekotorye reſeniia Pravitelstva Respubliki Kazakhstan [Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan dated February 16, 2023 No. 133 On Amendments and Additions to Certain Decisions of the Government of the Republic of Kazakhstan]// <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000133> (Jügingen küni: 21.12.2024) [In Russian]
4. Rasporäenie Premier-Ministra Respubliki Kazakhstan ot 25 aprilä 2023 goda № 70-r O nekotoryh voprosah Ofisa sifrovogo pravitelstva [Decree of the Prime Minister of the Republic of Kazakhstan dated April 25, 2023 No. 70-r On Some Issues of the Digital Government Office]// <https://adilet.zan.kz/rus/docs/R2300000070> (Jügingen küni: 20.12.2024) [In Russian]
5. Ostrovskaia N.E., Barykin S.E., Burova A.İ. Sifrovizasiia proektnogo menejmenta v gosudarstvennom i munisipäl'nom upravlenii Rosii [Digitalization of project management in the state and municipal administration of Russia]. // *Strategicheskie reſeniia i risk-menejment*. 2020;11(2):206-215. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2020-2-206-215> (Jügingen küni: 29.12.2024) [In Russian]
6. Margamov A.R. Sifrovye proekty v sektore gosudarstvennogo upravleniia: predposylki vnedreniia i posledstviia realizatsii [Digital projects in the public administration sector: prerequisites for implementation and consequences of implementation] // *Jurnal prikladnyh issledovani*. 2022. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sifrovye-proekty-v-sektore-gosudarstvennogo-upravleniia-predposylki-vnedreniia-i-posledstviia-realizatsii> (Jügingen küni: 29.12.2024) [In Russian]
7. Zhou, W., Lyu, Z., & Chen, S. (2024). Mechanisms Influencing the Digital Transformation Performance of Local Governments: Evidence from China. *Systems*, 12(1), 30. <https://doi.org/10.3390/systems12010030> (Jügingen küni: 10.01.2025)
8. Nikolaenko, Valentin & Sidorov, Anatoly. (2023). Assessment of Project Management Maturity Models Strengths and Weaknesses. *Journal of Risk and Financial Management*. 16. 121. 10.3390/jrfm16020121. (Jügingen küni: 10.01.2025)

9. Alshabragi, A. M., Almohsen, A. S., & Bin Mahmoud, A. A. (2024). Developing a Maturity Rating System for Project Management Offices. *Systems*, 12(9), 367. <https://doi.org/10.3390/systems12090367> (Jügingen күні: 11.01.2025)
10. Tubis, A. A. (2023). Digital Maturity Assessment Model for the Organizational and Process Dimensions. *Sustainability*, 15(20), 15122. <https://doi.org/10.3390/su152015122> (Jügingen күні: 11.01.2025)
11. Elsafty, Ashraf & Yehia, Amal. (2023). Digital Transformation Challenges for Government Sector. *Business and Management Studies*. 9. 11. 10.11114/bms.v9i1.6160. (Jügingen күні: 11.01.2025)
12. Straub, V. J., Hashem, Y., Bright, J., Bhagwanani, S., Morgan, D., Francis, J., Esnaashari, S., & Margetts, H. (2024). AI for Bureaucratic Productivity: Measuring the Potential of AI to Help Automate 143 Million UK Government Transactions. *arXiv preprint arXiv:2403.14712*. URL: <https://arxiv.org/abs/2403.14712> (Jügingen күні: 12.01.2025)
13. Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., & C. O. Matias, J. (2020). Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector. *Sustainability*, 12(14), 5824. <https://doi.org/10.3390/su12145824> (Jügingen күні: 12.01.2025)
14. Popova, Liubov & Senior, Bohdan & Korol, Volodymyr & Galushko, Oleksandr & Biriukov, Igor. (2023). The role of digital technologies in the public administration sphere. *Cuestiones Políticas*. 41. 207-221. 10.46398/cuestpol.4176.11. (Jügingen күні: 12.01.2025)
15. Animashaun, Enitan & Familoni, Babajide. (2024). Strategic project management for digital transformations in public sector education systems. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. 6. 1813-1823. 10.51594/ijmer.v6i6.1167. (Jügingen күні: 12.01.2025)
16. Rui Antunes. 2022. Impact of digital transformation on knowledge management practices in Portuguese Public Administration. In *Proceedings of the 15th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV '22)*. Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 576–578. <https://doi.org/10.1145/3560107.3560317> (Jügingen күні: 12.01.2025)

ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ ПРОЕКТНЫХ ОФИСОВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ КАЗАХСТАНА

Жанар ТАЙЖАНОВА, Ph.D, Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Астана, Казахстан, zh.taizhanova@apa.kz, ORCID ID: 0009-0006-7178-6575

Улан БЕКИШ, PhD, академик Международной академии информатизации, Академия государственного управления при Президенте РК, Астана, Казахстан, ulan.bekish@apa.kz, ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-8979-4238>, Scopus ID: 57200142980

Анар ЕСЕНГЕЛЬДИНА*, к.э.н., профессор, ТОО «Центр исследований, анализа и оценки эффективности», Астана, Казахстан, yanar77@inbox.ru, ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-7752-916X>, Scopus ID: 56289701800

Татьяна СКРИПКО, д.э.н., профессор, Университет туризма и гостиничного менеджмента Гданьск, Польша, tanya.skrypko@wstih.pl, ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-7905-5677>, Scopus Author ID: 56328035200

FEATURES OF DIGITAL MATURITY ASSESSMENT FOR PROJECT OFFICES WITHIN KAZAKHSTAN'S STATE BODIES

Zhanar Taizhanova, PhD, Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan, zh.taizhanova@apa.kz, ORCID ID <https://orcid.org/0009-0006-7178-6575>

Ulan BEKISH, PhD, Academician of the International Academy of Informatization, Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan, ulan.bekish@apa.kz, ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-8979-4238>, Scopus ID: 57200142980

ANAR YESSENGELDINA*, Candidate of Economic Sciences, Professor, LLP "Center for Research, Analysis and Evaluation of Effectiveness", Astana, Kazakhstan, yanar77@inbox.ru, ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-7752-916X>, Scopus ID: 56289701800

Tatyana SKRYPKO, Doctor of Economic Sciences, Professor, University of Tourism and Hotel Management, Gdansk, Poland, tanya.skrypko@wstih.pl, ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-7905-5677>, Scopus Author ID: 56328035200

