DOI: 10.22394/2304-3369-2021-3-162-177 ВАК: 22.00.08

ЦИФРОВЫЕ РЕШЕНИЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

С.Н. Басова[a], Н.П. Сидорова[a], Т.А. Торопова[a]

[a]Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

АННОТАЦИЯ:

Постановка проблемы и актуальность исследования. В условиях цифровой трансформации, охватывающей в настоящее время практически все отрасли и сферы деятельности человека, перед органами государственной власти ставятся новые цели и задачи, несопоставимые по своим масштабам, сложности, комплексности с задачами десяти-пятилетней давности. Сегодня субъекты государственного управления вынуждены не только пересматривать привычные, традиционные методы управления, но и постоянно повышать эффективность своей деятельности.

Одним из важнейших приоритетов государственной политики является повышение эффективности гражданской службы в целом и эффективности деятельности государственных гражданских служащих в частности. Нарушение сроков выполнения отдельных видов работ сбивает общий ритм работы органа исполнительной власти, поскольку, как правило, задания носят межведомственный характер и включены в межведомственные планы работ. Зачастую причиной нарушения ведомством сроков выполнения поручений является неспособность конкретного служащего эффективно организовать и выполнить свою работу.

В этой связи актуальность повышения эффективности деятельности государственных служащих с применением современных автоматизированных систем управления рабочим временем не вызывает сомнений.

Цель. Выявление причин неэффективного использования рабочего времени госслужащими, доказательство актуальности, целесообразности и эффективности применения специального программного обеспечения в тайм-менеджменте органов исполнительной власти.

Методологическая база. Для достижения поставленной цели использовался метод социологического опроса, компетентностный научно-методологический подход, экономико-статистические методы, метод анализа документов.

Информационная база. Базой исследования стали монографии, статьи в рецензируемых научных журналах, материалы научно-практических конференций, специальная литература и материалы периодической печати по проблемам применения технологий тайм-менеджмента в органах государственной власти. В качестве информационной базы при проведении аналитической части исследования были использованы данные департамента по вопросам государственной службы и кадров Губернатора Хабаровского края.

Результаты. В ходе исследования выявлено, что в силу специфики деятельности органов исполнительной власти госслужащие вынуждены работать интенсивно, в условиях жесткого контроля сроков, непрерывного потока большого массива документов.

Результаты исследований позволили доказать эффективность применения специального программного обеспечения *Zimbra* в деятельности Министерства сельского хозяйства, торговли, пищевой и перерабатывающей промышленности Хабаровского края. Эффективность выражается в сокращении непроизводительных затрат рабочего времени госслужащих на 20

Научная новизна. Заключается в совершенствовании тайм-менеджмента в деятельности органов исполнительной власти посредством применения автоматизированных систем планирования рабочего времени как ответ на вызовы цифровой трансформации общества.

Выводы. Внедрение в деятельность органов исполнительной власти специального программного продукта обеспечит эффективное структурирование, планирование и организацию времени выполнения поставленных задач как отдельных структурных подразделений, так и органа власти в целом.

© Басова С.Н., Сидорова Н.П., Торопова Т.А., 2021

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: тайм-менеджмент, органы исполнительной власти, государственная гражданская служба, программное обеспечение.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Басова С.Н., Сидорова Н.П., Торопова Т.А. (2021). Цифровые решения тайм-менеджмента в органах государственной власти // Вопросы управления. № 3. С. 162–177.

Необходимость применения технологий тайм-менеджмента в деятельности ОИВ определяется специфическими условиями, в которых осуществляют свою трудовую деятельность государственные служащие. Представляется необходимым обозначить эти специфические условия.

Во-первых, у государственного служащего, как правило, больше руководителей, чем у рядового сотрудника организации частного сектора. Кроме того, руководители в ОИВ зачастую более директивны в своем планировании [2, с. 129].

Во-вторых, государственные органы генерируют значительное количество документов, совещаний и отчетов. Значительную часть рабочего дня многих государственных служащих, в особенности руководителей, занимает участие в совещаниях. К сожалению, на таких совещаниях нередко приглашают широкий круг участников для обсуждения столь же широкого круга вопросов. Таким образом, часто из-за 10–20 минут, которые непосредственно относятся к кругу задач приглашенного, госслужащему приходится тратить несколько часов на присутствие на совещании.

В-третьих, любое поручение ставится на контроль, обычно в системах электронного документооборота (СЭД). Крайне важно не только выполнить поствоенную задачу, но и вовремя об этом отчитаться соответствующим документом: письмом, служебной запиской и т. п. Многие эксперты считают, что «управление по поручениям» – это серьезная проблема органов исполнительной власти в России. Вместо размеренной и качественной реализации своего функционала государственный служащий вынужден «отрабатывать» поручения, которые нередко носят стихийный, бессистемный характер [3, с. 112].

В-четвертых, на работников ОИВ, как правило, возлагаются большие полномочия и ответственность за принятие ими решений. Задачи, которые ставятся руководством госслужащему, часто требуют от него принятия самостоятельных решений относительно планирования работы, т. е. план собственной работы на день, неделю, месяц зачастую формируется самим сотрудником. В связи с тем, что сотрудники ОИВ, как правило, работают в условиях ограниченности во времени, возникает важный вопрос – расстановка приоритетов в выполнении задач, ранжирование разноплановых задач по степени важности и срочности.

Наконец, в-пятых, существует проблема неполноценного обеспечения органов исполнительной власти необходимыми трудовыми ресурсами и их несвоевременного пополнения [4].

Таким образом, в силу специфики деятельности государственных служащих, они вынуждены работать интенсивно, в условиях жесткого контроля сроков, непрерывного потока большого массива документов. В этих условиях важной компетенцией современного госслужащего является умение эффективно организовывать время на личном, командном, корпоративном уровнях, а также способность согласовывать свои действия с действиями сотрудников других подразделений органа власти для выполнения поставленных задач. Формированию данной компетенции способствует освоение госслужащими технологий тайм-менеджмента [5, с. 127].

Тайм-менеджмент – это комплексное понятие, включающее в себя целый ряд методик организации и эффективного использования времени. Отечественные исследователи дают различные определения понятию «тайм-менеджмент» (табл. 1).

На наш взгляд, интересна позиция Г. А. Архангельского, рассматривающего тайм-менеджмент как управление не только временем, но и деньгами, энергией и информацией. И. А. Белицкая разделяет тайм-менеджмент на личный и корпоративный, тогда как А. Ю. Воронин дает лишь общее понятие.

В отличие от других авторов, А. М. Ильина представляет тайм-менеджмент не как совокупность технологий, а как действие (про-

Таблица 1 – Подходы к определению понятия «тайм-менеджмент» в отечественной литературе

Table 1 – Approaches to the definition of the concept of "time management' in Russian sources

Автор	Определение тайм-менеджмента
Г. А. Архангельский [6, с. 12]	Концепция управления, которая включает в себя эффективное использование собственно времени (time), информации (information), денег (money) и энергии (energy)
А. Ю. Воронин [7, с. 119]	Междисциплинарный раздел науки и практики, посвященный изучению проблем и методов оптимизации временных затрат в различных сферах профессиональной деятельности
И. А. Белицкая [8, с. 95]	Подход к рациональному распределению рабочего времени для решения поставленных рабочих задач и достижения целей – личных и профессиональных
А. М. Ильина [9, с. 11]	Процесс выработки сознательного контроля объема времени, требующегося на конкретные виды деятельности
Е. А. Семенюк, В. И. Судакова [10, с. 101]	Совокупность инструментов управления своим временем, собой и своей деятельностью с целью рационального использования времени, повышения уровня удовлетворенности жизнью и т.д.

цесс). Многие современные авторы зачастую делают упор на то, что тайм-менеджмент позволяет повысить эффективность деятельности при достижении личных целей. Например, на том, что тайм-менеджмент – это технология, ориентированная на повышение эффективности использования личного времени, делают акцент авторы Е. А. Семенюк, В. И. Судакова.

В соответствии с поставленной целью, в данной работе будем определять тайм-менеджмент ОИВ как комплексную систему управления деятельностью государственных служащих, включающую структурирование, планирование, организацию времени выполнения задач и распределения ресурсов с целью повышения эффективности работы как отдельных структурных подразделений, так и ОИВ в целом.

Авторами работы было проведено социологическое исследование в Министерстве сельского хозяйства, торговли, пищевой и перерабатывающей промышленности Хабаровского края (далее – Министерство), целью которого была идентификация проблем в использовании служебного времени служащими Министерства, исследование различных сторон временной организации деятельности сотрудников, а также определение тех процессов, в которые необходимо и целесообразно внедрять различные технологии тайм-менеджмента для получения оптимального результата, повышения эффективности работы госслужащих.

Опрос проводился в форме личной встречи или интервью по телефону. В опросе приняли участие 76 человек – 14 руководителей среднего звена и 62 специалиста (сотрудники различных управлений и отделов Министерства).

Ниже представлены результаты обработки результатов опроса по направлениям:

1. Отношение сотрудников Министерства к планированию рабочего времени.

2. Отношение сотрудников к использованию рабочего времени.

3. Причины потерь рабочего времени.

В первую очередь стояла задач определить, применяют ли сотрудники Министерства какие-либо инструменты планирования рабочего времени. По результатам опроса выявлено, что только чуть более трети всех сотрудников Министерства – 35 % от общего числа опрошенных составляют письменный план работы на неделю (рис. 1).

Большая же часть работников держат список задач на предстоящую неделю в голове (50 % от общего числа опрошенных), либо же вообще не составляют план работы – такой ответ дали 15 % респондентов.

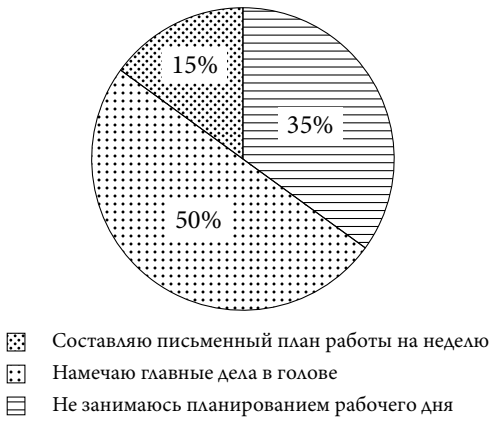

Рисунок 1 – Отношение сотрудников Министерства к планированию рабочего времени

Figure 1 – Attitude of Ministry employees to working time planning

Что касается отношения сотрудников Министерства к использованию рабочего времени, то, как показал опрос, более половины опрошенных – 56 % ответили, что стараются использовать каждый час рабочего времени для выполнения поставленных задач, однако, при этом нередки ситуации, когда рабочий день становится ненормированным и его продолжительность составляет 9–10 часов. 41 % респондентов ответили, что в силу различных причин у них не всегда получается эффективно использовать рабочее время и эффективно в отведенные сроки выполнять поставленные задачи (рис. 2).

Как видно из данных опроса, сотрудники Министерства отмечают, что в их работе имеют место быть значительные потери рабочего времени в силу различного рода причин. Выявление причин потери рабочего времени являлось одной из задач проведенного исследования.

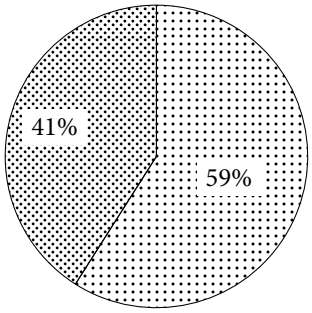

Рисунок 2 – Отношение сотрудников Министерства к использованию рабочего времени
Figure 2 – Attitude of Ministry employees to the use of working time

Анализ результатов опроса показал, что среди причин потерь рабочего времени сотрудниками анализируемого ведомства наиболее часто назывались следующие (рисунок 3):

- чрезмерная загрузка, нехватка сотрудников, что особенно остро чувствуется в период отпусков – эту причину потери рабочего времени назвали 47 % опрошенных;

- неумение расставлять приоритеты, откладывание на последний момент сложных или неприятных поручений и выполнение только текущей рутинной работы - является причиной неэффективного использования рабочего времени для 58 % опрошенных сотрудников Министерства;

- затяжные совещания как фактор, способствующий потерям рабочего времени назвали 32 % опрошенных;

- отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения (нет обзора предстоящих на день, неделю, месяц задач) в качестве причины существенных потерь времени назвали чуть более половины всех опрошенных – 52 %;

- по мнению 31 % опрошенных неэффективные коммуникации между отделами и департаментами Министерства становятся причиной снижения эффективности работы ведомства;

- необходимость постоянного физического перемещения большого массива документов для согласования их с руководителями, структурными подразделениями как причина снижения эффективности работы названа 37 % респондентов.

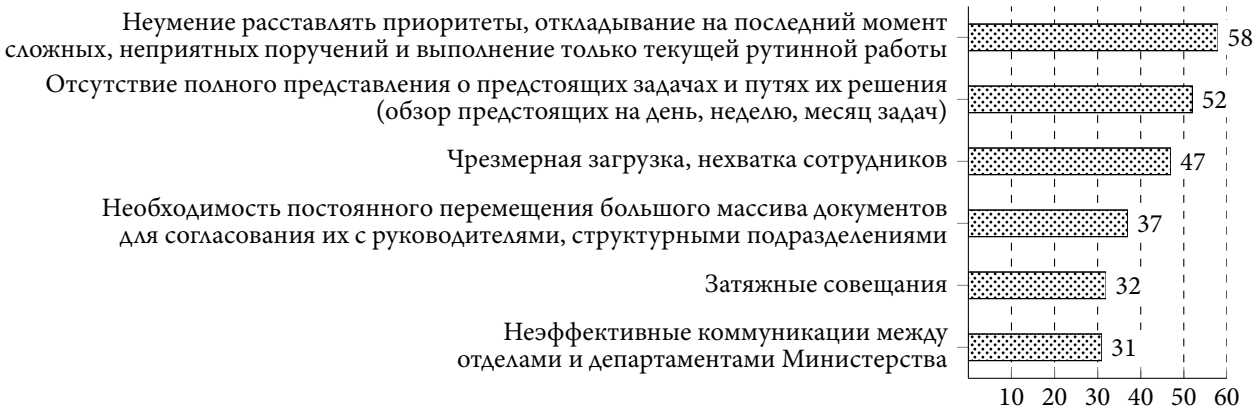

Рисунок 3 – Причины потерь рабочего времени сотрудниками Министерства
Figure 3 – Reasons for loss of working time by employees of the Ministry

Кроме того, респондентами хоть и значительно реже, но назывались и такие причины потерь рабочего времени, как попытка решить одновременно несколько проблем, телефонные разговоры на отвлекающие темы, необходимость частого «переключения» с одного вида деятельности на другой и др.

Влияние наиболее частых причин потерь рабочего времени и, как следствие, снижения эффективности деятельности сотрудников Министерства можно нивелировать с помощью внедрения различных технологий тайм-менеджмента в деятельность органов исполнительной власти.

Особенности государственной гражданской службы диктуют необходимость применения в работе государственных гражданских служащих комплексной системы управления индивидуальной деятельностью, включающую структурирование, планирование, организацию выполнения задач и распределения ресурсов [11, с. 185].

В современных условиях технологии тайм-менеджмента неразрывно завязаны с использованием разного рода программного обеспечения, направленного на повышение эффективности использования индивидуального рабочего времени, сокращение количества сверхурочного времени работы с одновременным повышением качества результатов работы сотрудников органов власти [12, с. 665].

Организация деятельности госслужащих с помощью программного обеспечения направлена на устранение поглотителей времени, эффективное планирование рабочей нагрузки и сокращение неэффективного расходования времени в деятельности сотрудников ОИВ [13, с. 41]. Результатом оптимальной организации деятельности будет эффективная реализация сотрудниками ОИВ поставленных перед ними целей и задач.

На сегодняшний день органам исполнительной власти в качестве стандартной инструментальной базы для обеспечения работы рекомендовано применение программы *Zimbra Collaboration Suite* (далее – *Zimbra*).

Zimbra – персональный информационный менеджер с функциями почтового клиента и системы коллективной работы. Помимо функций почтового клиента для работы с электронной почтой, *Zimbra* предоставляет функции календаря, планировщика задач, записной книжки и организатора контактов [14, с. 70].

Периодичность индивидуального планирования деятельности госслужащего с применением программы *Zimbra* описана в таблице 2.

В индивидуальном тайм-менеджменте госслужащего особое внимание уделяется недельному и ежедневному планированию, поэтому

Таблица 2 – Периодичность индивидуального планирования деятельности госслужащего

Table 2 – Frequency of individual planning of civil servant activities

Тип планирования	Описание
Квартальное планирование	Процесс создания плана будущих действий на предстоящий квартал. Квартальный план составляется в последнюю неделю последнего месяца квартала, предшествующего планируемому. На основе него в *Zimbra* попадают регулярные жесткие задачи (напр., участие в еженедельных оперативных совещаниях у руководителя подразделения, участие в деятельности рабочих групп). Актуализируется в последнюю неделю месяца, предыдущего планируемому, одновременно с ежемесячным планированием
Ежемесячное планирование	Процесс создания плана будущих действий на предстоящий месяц. Месячный план составляется в последнюю неделю месяца, предшествующего планируемому. На основе него в *Zimbra* попадают регулярные жесткие задачи на месяц (в том числе внесенные при квартальном планировании), мероприятия из планов проектов и гибкие задачи, известные на момент планирования. Актуализируется еженедельно в течение следующего рабочего дня после еженедельного оперативного совещания у непосредственного руководителя сотрудника
Недельное планирование	Составляется не позднее следующего рабочего дня после еженедельного оперативного совещания у непосредственного руководителя сотрудника. В данный план вносятся жесткие и гибкие задачи, полученные на оперативном совещании. Актуализируется ежедневно непосредственно после поступления данных о задаче или встрече.
Ежедневное планирование	Осуществляется в конце предыдущего рабочего дня или в начале рабочего дня. В него добавляются вновь поступившие жесткие, бюджетируемые и гибкие задачи

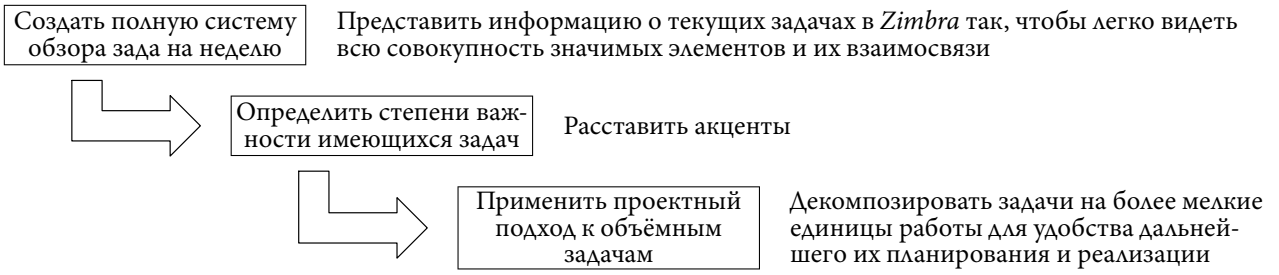

Рисунок 4 – Система обзора планов на неделю
Figure 4 – Weekly plan review system

далее рассмотрим подробно порядок действий госслужащего при планировании работы на неделю и на день [15, с. 101].

Система обзора планов на неделю позволяет материализовать информацию, упорядочить задачи, оценить объем работ и наличие ресурсов с целью дальнейшей эффективной организации работы. Также она позволяет оценить соотношение объема распланированного и незапланированного времени, провести сортировку задач [16, с. 89].

При планировании недели просматривается раздел «Календарь», весь список входящих задач, зафиксированных в *Zimbra*, и выбираются те, начало выполнения которых запланировано на предстоящую неделю. Всем задачам дополнительно к имеющимся контекстам присваивается категория «1-Неделя». Кроме того, в категорию «1-Неделя» в подразделе «Список дел» вносятся новые, ранее не зафиксированные задачи, намеченные на текущую неделю. Также в разделе «Календарь» фиксируются вновь поступившие жесткие задачи, заполняются поля «Тема», «Место», «Начало», «Конец» и, в зависимости от контекста, назначаются цветовые отметки для каждой задачи.

Как показано на рисунке 4, система обзора планов на неделю включает в себя сбор, обработку, сортировку и пересмотр всех имеющихся задач на предстоящую неделю, перенос незавершенных действий с прошлой недели и последовательную фиксацию вновь поступивших задач.

Далее для каждой запланированной на неделю задачи определяется степень важности с целью структурирования внимания и создания условий для своевременного отслеживания и исполнения первоочередных задач с помощью цветового кодирования.

Задача считается важной, если она является существенным вкладом в реализацию целей ОИВ, необходима для дальнейшего выполнения работы или из-за ее невыполнения могут возникнуть серьезные проблемы, негативные последствия либо ее важность определена вышестоящим руководителем.

При установке задаче приоритета «Высокий» на панели задач, справа появляется колонка с восклицательным знаком. Если важность задачи теряет актуальность, то данная метка снимается, и задача приобретает статус обычной.

К объемной или трудновыполнимой задаче, на реализацию которой требуется более одного активного шага, применяется проектный подход.

Проектный подход – способ структурирования деятельности, направленной на определенный результат, при котором она разбивается на более мелкие завершенные единицы работ [17, с. 92]. Порядок реализации проектного подхода при составлении планов на неделю следующий:

1. Выделить задачи – проекты, создать соответствующий список в *Zimbra*, присвоив каждой задаче-проекту категорию и цветовой индикатор.

2. Разделить данные задачи на подзадачи – единицы работы, каждая из которых должна иметь свой срок завершения и определенный промежуточный результат.

3. Определить длительность каждой подзадачи таким образом, чтобы она составляла не более 2-3 часов.

4. Определить сроки и последовательность выполнения каждой подзадачи.

5. Зарезервировать время в плане дня (недели) на данные единицы работы.

Каждое мероприятие фиксируется как отдельная задача в *Zimbra*. Если данное мероприятие относится к категории жестких или регулярных жестких задач, то оно помещается в раздел «Календарь», где фиксируется точное время встречи или время выполнения данной задачи. Если мероприятие не привязано к точному времени выполнения, то оно фиксируется в подразделе «Список дел», с заполнением всех необходимых полей.

Для обеспечения эффективности недельного планирования придерживаются следующих правил:

– среди входящих задач на неделю есть задачи, относящиеся к планам подразделения, текущим поручениям, а также непредвиденные незапланированные задачи, следовательно, при планировании недели важно учитывать принцип «60:40», где жестко планировать рекомендуется только 60 % рабочего времени, а 40 % времени оставлять незапланированным с целью обеспечения гибкости и выполнимости плана;

– при планировании используются формулировки, определяющие результат выполнения задачи;

– в *Zimbra* фиксируются все поступающие задачи;

– невыполненные и незавершенные задачи в обязательном порядке переносятся в план следующей недели.

Планирование дня отличается от планирования недели, поскольку состоит из более мелких задач и практических шагов по их реализации. Конкретные действия могут быть с высокой точностью спрогнозированы по затратам времени.

По результатам планирования дня на сетке календаря в *Zimbra* фиксируются жесткие встречи, выделенные синим, бюджетируемые задачи, выделенные зеленым, и высокоприоритетные задачи, выделенные красным цветом. Кроме того, можно видеть многодневные события, попадающие на данный день. В разделе «Список дел» остаются гибкие и неприоритетные задачи.

По ходу реализации плана на день, выполненные задачи, поставленные самостоятельно, отмечаются как завершенные. Для этого в подменю «Состояние» выбирается пункт «Завершена» либо ставится галочка в квадрате, расположенном слева от названия каждой задачи на панели задач. Если задача была поставлена руководителем как поручение в *Zimbra*, то она отмечается как завершенная.

Составление плана осуществляется на основе технологии планирования дня, которая направлена на создание рабочего плана на день в *Zimbra*. Технология планирования дня состоит в последовательном выполнении 5 основных шагов:

– создание обзора всех дел;

– расстановка приоритетов;

– оценка и планирование продолжительности каждого дела;

– внесение приоритетных дел в календарь;

– планирование неприоритетных дел, перерывов, рутинной работы.

Система обзора задач является способом визуализации информации и позволяет видеть все задачи, имеющиеся для выполнения на данный день. Обзором является сгруппированный список задач на день, настроенный таким образом, что задачи располагаются в порядке убывания важности.

При получении сотрудником вновь поступившей задачи через систему электронного документооборота, она зафиксируется (в зависимости от вида – жесткая или гибкая) в разделе «Календарь» либо в подразделе «Список дел» в *Zimbra*.

Для создания обзора всех дел на день, просматривается категория «1-Неделя» и переносится в категорию «1-День» все задачи, которые нужно выполнить в данный день. Присвоить категорию «1-День» можно, нажав кнопку «Выбрать категорию» на панели инструментов справа и поставив соответствующую цветовую метку (дополнительно к существующим контекстам). Обзор задач всегда фиксируется письменно и в нем представляются все задачи на данный день (включая неприоритетные, необязательные и т.д.).

Расстановка приоритетов позволяет определить очередность выполнения дел, сконцентрировать фокус внимания на наиболее существенных. Приоритет присваивается на основе технологии расстановки приоритетов [18, с. 23].

Инструментом, предназначенным для определения приоритетов, является матрица распределения задач, в которой по вертикали отмечается важность задачи, по горизонтали – срочность задачи (рис. 5).

В зависимости от степени срочности и важности задачи могут быть отнесены к одной из четырех групп:

1) срочные и важные дела – требуют немедленного выполнения;

2) несрочные и важные дела – наиболее приоритетные: в плане дня резервируется специальное время на их выполнение;

3) срочные и неважные дела – не являются приоритетными, требуется найти способ сократить время на их выполнение (за счет делегирования, стандартизации и т.д.); важно не путать их со срочными и важными;

4) несрочные и неважные дела – реализуются по остаточному принципу.

Для того, чтобы облегчить восприятие относительной приоритетности различных задач, можно распределить приоритеты следующим образом:

А – *высокий*: срочное и важное;

В – *средний*: или срочное или важное;

С – *низкий*: несрочное и неважное.

Приоритет присваивается каждой задаче в категории «1-День» и в разделе «Календарь». Для этого требуется открыть окно задачи и в поле «Тема» перед формулировкой задачи проставить букву, определяющую уровень

	Срочные	Несрочные
ВАЖНЫЕ	1	2
НЕВАЖНЫЕ	3	4

Рисунок 5 – Матрица распределения задач
Figure 5 – Task allocation matrix

приоритета с двоеточием. Например, имеется следующая формулировка задачи «Портал: Петров: обсудить расписание мероприятий». После присвоения высокого приоритета формулировка будет выглядеть: «А: Портал: Петров: согласовать расписание мероприятий». Подобное именование позволяет с первого взгляда понять, к какому приоритету относится данная задача.

Для каждой задачи определяется длительность ее реализации, что является основой для дальнейшего планирования и контроля. Подобная оценка позволяет понять, насколько реально выполнение всего запланированного на данный день объема работ, а также выделить крупные и мелкие задачи. Продолжительность определяется на основе прошлого опыта выполнения задач подобного типа либо методом экспертной оценки [19].

При определении длительности указывается минимальное, но достаточное время для выполнения задачи. В подразделе «Список дел» в категории «1-День» продолжительность можно обозначить, нажав в окне выбранной задачи на панели инструментов кнопку «Подробно» и заполнив поле «Объем работ».

На основе приоритетов и длительности задач в календаре формируется план на день. При формировании плана в разделе «Календарь» вносятся жесткие задачи (встречи, совещания и т.п.) с учетом продолжительности и отмечаются синим цветом. Также резервируется время на выполнение гибких задач из категории «1-День» с высоким приоритетом. Резервы – запасы по срокам и ресурсам, закладываемые при планировании. Чем выше непредсказуемость ситуации и ниже вероятность осуществления первоначального плана, тем больше должны быть резервы, закладываемые в план.

После внесения в календарь жестких, приоритетных и бюджетируемых задач оценивается количество жестко спланированного времени и временных резервов. В случае, если количество жестко спланированного времени не превышает 60 процентов от всей длительности рабочего дня, на оставшиеся временные резервы (40 процентов) планируются менее приоритетные дела, перерывы, выполнение рутинной работы. В ином случае непри-

Таблица 3 – Принципы планирования дня государственного служащего

Table 3 – Civil servant day planning principles

№	Принцип	Описание
1	Основное соотношение планирования – 60:40	В случае, если непредвиденных задач не возникает, то данные резервы времени заполняются более мелкими задачами из категории «Гибкие». Подобная система планирования позволяет оперировать только крупными и приоритетными делами дневного масштаба, не отвлекаясь на множество мелких [21, с. 6]
2	Регулярность планирования	Ежедневно, еженедельно, ежемесячно, ежегодно
3	Реалистичность	Планирование такого объема задач, с которым реально возможно справиться
4	Гибкость	Составление плана таким образом, чтобы в случае появления непредвиденного обстоятельства план можно было бы изменить. Наличие в плане альтернативных действий
5	Письменная форма	Фиксация всех дневных планов в *Zimbra*
6	Установление приоритетов	В плане должно обозначаться, какие дела являются наиболее важными. Им необходимо отводить больше времени
7	Нормирование работы	Для каждой задачи должно быть выделено определенное количество часов, минут на основании личного опыта. Работа должна занимать столько времени, сколько на нее отведено.
8	Определение критериев выполнения	Для каждой задачи должен быть установлен критерий, по которому она будет считаться выполненной. Критерии могут устанавливаться самостоятельно, могут быть определены в планах работы подразделения или установлены руководителем
9	Ориентированность на результат	Фиксация в планах результата вместо действий на основании определенных критериев выполнения
10	Последовательность	Задачи необходимо выполнять последовательно. Планы должны предусматривать начало работы только тогда, когда закончена предыдущая (или ее обособленный блок)
11	Перенос несделанного	Невыполненные задачи, которые нельзя вычеркнуть совсем, переносятся в план следующего дня
12	Согласование планов	Для того чтобы планы были более выполнимыми, их нужно согласовывать с позициями и намерениями других заинтересованных (вовлеченных) людей [22, с. 18]
13	Разнообразие	Наличие в плане чередования разнообразной деятельности

оритетные дела оставляются в списке гибких задач, а в календаре формируются временные резервы между крупными и приоритетными задачами.

Список задач в категории «1-День» просматривается в течение дня несколько раз по окончании выполнения каждого крупного дела с целью структурирования внимания и возможности выбора задачи при наличии резерва времени. Также данная категория просматривается в случае отмены какой-либо из ранее запланированных жестких задач. При планировании дня используются следующие принципы, указанные в таблице 3.

При поступлении новой информации в электронной форме, на бумажных носителях, в ходе телефонных звонков, личных контактов или совещаний определяется, чем является данная информация. В случае, если эта информация не требует от сотрудника последующих действий (не является задачей для исполнения), важно оценить, потребуется ли она в будущем.

Если информация потенциально полезна для работы, то она помещается в индивидуальный архив на компьютере пользователя в качестве справочной. Информация, не требующаяся для работы, удаляется.

В ситуации, если это задача и требуется ее исполнение, следующим действием будет определение длительности ее реализации. Если на ее исполнение требуется менее 2 минут, данная задача выполняется сразу. В ином случае (если на выполнение требуется более 2 минут), данная задача должна быть письменно зафиксирована в *Zimbra*. Чтобы определить раздел *Zimbra* в который будет занесена задача, требуется оценить вид задачи.

Если задача имеет привязку к определенному времени и трактуется, как жесткая, то она вносится в раздел «Календарь» *Zimbra* и планируется в соответствии с выделенным на нее временем, при необходимости в окне задачи заполняется поле «Место». Если задача является регулярной, то задается частота ее повторения и данная задача автоматически заносит-

ся в соответствующие дни «Календаря». Также вносятся в «Календарь» задачи, являющиеся многодневными событиями.

Если задача является гибкой, не привязанной к определенному времени выполнения, то она заносится в подраздел «Задачи» или в подраздел «Список дел» *Zimbra*.

В случае наличия у сотрудника полномочий делегирования, при фиксации задачи требуется принять решение, будет ли задача исполняться лично или она будет делегирована. Если задача делегируется, то она назначается исполнителю и в дальнейшем контролируется как поручение. Делегированию по общему правилу подлежат: рутинная работа, специализированная деятельность, частные вопросы, подготовительная работа (по проектам, по организации мероприятий, по составлению чернового варианта документации и т.п.), а также важные средне- и долгосрочные задачи, способные повысить заинтересованность сотрудника, которому делегируются такие задачи, и содействовать росту его профессионального уровня [20, с. 131].

По окончании рабочего дня выполняются следующие действия:

– контроль выполнения задач;

– оценка наличия невыполненных мероприятий и причин возникновения отклонений от плана;

– оценка соотношения затрат времени на приоритетные задачи и текущую работу.

Если в течение дня количество текущей работы существенно превышает количество выполняемых приоритетных задач, система определения приоритетов подлежит пересмотру.

Организация процесса внедрения программного обеспечения в деятельность ОИВ и обеспечение эффективного взаимодействия его участников проводится по схеме, представленной ниже [23, с. 279]:

1. Утверждение приказа ОИВ о внедрении программного обеспечения.

2. Организация установочного совещания с коллективом.

3. Первичная ТМ-диагностика.

4. Обучение сотрудников.

5. Внедрение программного обеспечения.

6. Повторная ТМ-диагностика.

После принятия решения о развертывании программного обеспечения работы в деятельность ОИВ издаётся соответствующий приказ. Приказ издаётся в Министерстве соответствующего ОИВ.

Далее проводится первичная диагностика состояния тайм-менеджмента (далее – ТМ-диагностика) в конкретном ОИВ. Оценочным показателем первичной ТМ-диагностики является количество сотрудников ОИВ, занимающих должности государственной гражданской службы, постоянно использующих программное обеспечение работы для планирования рабочего времени.

По окончании ТМ-диагностики ответственный за развертывание системы тайм-менеджмента формирует отчёт и утверждает его у руководителя ОИВ.

После проведения первичной ТМ-диагностики проводится обучение сотрудников ОИВ. Обучение проводится в виде семинаров, в том числе и с привлечением, при необходимости, внешних консультантов. В зависимости от задач ОИВ, зафиксированных в соответствующем положении об ОИВ, обучение проводится для всех сотрудников, занимающих должности государственной гражданской службы, либо для ключевых сотрудников, с последующим обучением ими остальных сотрудников в форме наставничества. После проведения обучения в подразделении проводится внедрение инструментов тайм-менеджмента согласно утвержденному плану.

Представленная в данной работе программа в 2018 году была внедрена в деятельность Министерства сельского хозяйства, торговли, пищевой и перерабатывающей промышленности Хабаровского края. Оценку эффективности использования программы *Zimbra* осуществлял Департамент по вопросам государственной службы и кадров Губернатора Хабаровского края, который занимался внедрением технологий тайм-менеджмента в органы власти Правительства Хабаровского края.

Так, согласно исследованиям Департамента, использование программы *Zimbra* повлияло на эффективность использования рабочего времени госслужащими следующим образом (табл. 4) [24, с. 109].

Таблица 4 – Оценка эффективности использования программного продукта *Zimbra* в деятельности Министерства

Table 4 – Evaluation of the effectiveness of using the *Zimbra* software product in the activities of the Ministry

№	Список дел	Затраты времени в неделю, ч		Разница, ч
		до внедрения ПО	после внедрения ПО	
1	Работа с документами (распечатка, формирование архива)	4,1	2,706	1,394
2	Телефонные разговоры	4	3,28	0,72
3	Прием граждан для консультаций	3,5	2,87	0,63
4	Подготовка ответов на запросы ОИВ, обращения граждан	4,2	2,772	1,428
5	Организация совещаний	3,8	3,382	0,418
6	Присутствие на совещании	5,9	5,251	0,649
7	Заполнение отчетов	2	1,7	0,3
8	Разработка НПА, касающихся работы отдела	1,9	1,672	0,228
9	Подготовка докладов на совещания, семинары	3	2,67	0,33
10	Сбор информации для свода от структурных подразделений, ОИВ, муниципальных образований	4,6	3,91	0,69
11	Согласование документов с руководителями и подразделениями	11,4	7,524	3,876
12	Использование технологий ТМ	0	1	– 1
	Итого:	**48,4**	**37,74**	**10,6**

Из таблицы 3 видно, что фактически сотрудники министерства работают больше, чем определено законодательством (48 вместо 40 ч.). Значительную часть времени «съедает» работа с документами и их согласование с другими подразделениями.

На первый взгляд, после изучения алгоритма работы в программе *Zimbra*, создается впечатление, что столь детальное планирование расходов времени и разделение видов работ с учетом приоритетов, занесение списка задач в специальный план-график может привести к увеличению временных затрат и усилению формализации выполняемых действий. На начальном этапе применения данного инструмента тайм-менеджмента сотрудниками ОИВ это действительно будет так – на то, чтобы выполнить все названные виды работ действительно потребуется значительное дополнительное время. Однако, по мере того, как у сотрудников вырабатывается навык работы в данной программе, затраты времени существенно сокращаются и, как показало внедрение данной программы в деятельность ОИВ, работа в программе занимает у сотрудника всего один час в неделю. При этом расчетная экономия временных затрат после внедрения данного инструмента тайм-менеджмента составляет 10,6 ч. в неделю или 20 % рабочего времени госслужащего.

Показателем эффективности внедрения программного продукта *Zimbra* в деятельность органов исполнительной власти является частичное или полное нивелирование наиболее частых причин потерь рабочего времени сотрудниками ОИВ.

Например, такая острая проблема, как чрезмерная загрузка сотрудников рабочими задачами, неполная укомплектованность отделов и департаментов ОИВ работниками будет решена за счет того, что в программе *Zimbra* возможно делать все ресурсы (адресную книгу, или часть её, некоторые каталоги с письмами, документы, календари и задачи) доступными для других пользователей, например, для всех сотрудников внутри отдела. Таким, образом, в случае ухода одного из сотрудников в отпуск или на больничный, другие сотрудники отдела будут иметь доступ к рабочим материалам и задачам своего коллеги и задача будет передана другому исполнителю без потерь времени.

Проблема отсутствия у сотрудников навыка расстановки приоритетов в выполнении задач решается использованием панели инструментов с цветовыми метками, что позволяет определить очередность выполнения задач, сконцентрировать фокус внимания на наиболее существенных.

Как показали опросы, многие сотрудники ОИВ сталкиваются в своей работе с тем, что не имеют полного представления о предстоящих задачах на день, неделю, месяц и путях их ре-

шения. Данная проблема решается после того, как у сотрудника вырабатывается навык создания в программе *Zimbra* системы обзора планов на неделю, что позволяет материализовать информацию, упорядочить предстоящие задачи и оценить объем предстоящих работ.

Таким образом, вышеописанная система организации работы способствует выявлению поглотителей времени, дублирующих функций и организации оптимальной модели штатного расписания ОИВ.

Экономия времени может достичь 20-25 % от продолжительности рабочего дня. Это дополнительно мотивирует сотрудника - служащий имеет возможность не задерживаться на работе и решает порученные задачи в срок.

Внедрению представленной технологии тайм-менеджмента в деятельность ОИВ способствует высокая формализованность работы на государственной службе, возможность регламентации большинства процессов, традиции планирования, организации и администрирования, контроля, принятые в ОИВ [25, с. 85].

При этом данная система организации работы предполагает гибкую систему технологий управления, которая легко адаптируется к изменяющейся среде, возникающим трудно формализуемым задачам и способствует повышению не только персональной производительности сотрудников, но и эффективности вертикального и горизонтального взаимодействия сотрудников ОИВ.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Жукова С.М. (2014). Государственная гражданская служба в Российской Федерации : монография. Оренбург : ООО ИПК «Университет». 116 с.

2. Беляев А.М. (2015). Современные кадровые технологии в органах власти : монография. М. : Юстицинформ. 661 с.

3. Слепцова Е.В., Примаков А.В. (2018). Особенности организации труда государственных служащих // Экономика и бизнес: теория и практика. № 12-2.

4. Попова Е.П., Яковлева Т.К. (2014). Компетентностный подход к проблеме эффективности деятельности руководителя // Вопросы управления. № 5. URL: http://journal-management.com/issue/2014/05/10 (дата обращения: 27.11.2020).

5. Смурыгина Е.А., Какадий И.И. (2017). Основные принципы организации труда в системе государственного и муниципального управления // Научный журнал «Дискурс». № 2 (4). С. 127–132.

6. Архангельский Г.А. (2005). Тайм-менеджмент в системе управления организацией : автореферат диссертации кандидата экономических наук : 08.00.05 / Моск. фин.-промыш. акад. М. 25 с.

7. Воронин А.Ю., Воронин Ю.А. (2005). Задачи искусственного интеллекта и управление персоналом геологоразведочных организаций : монография. Новосибирск : Изд-во Ин-та вычисл. математики и мат. геофизики СО РАН. 259 с.

8. Белицкая И.А. (2017). Особенности правового регулирования работы за пределами установленной продолжительности рабочего времени : монография. М. : «КОНТРАКТ». 215 с.

9. Ильина А.М. (2018). Управление рабочим временем руководителя в организации // Актуальные вопросы экономики и управления : сборник материалов IV Международной научно-практической конференции (2 марта – 4 апреля 2018 г.). Новосибирск : Центр развития научного сотрудничества. 202 с.

10. Семенюк Е.А., Судакова В.И. (2017). Тайм-менеджмент как механизм повышения личной эффективности руководителя // Современные инструменты и техники организации личной работы руководителя : сборник материалов международной научно-практической конференции 21–22 июля 2017 г. Тамбов : Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина. 117 с.

11. Юрченко К.А. (2017). Тайм-менеджмент как элемент повышения эффективности деятельности госслужащих // Прорывные экономические реформы в условиях риска и неопределенности : сборник статей международной научно-практической конференции 13 марта 2017 года : в 2 частях. Уфа: Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна». 219 с.

12. Denhardt J.V., Denhardt R.B. (2015). The New Public Service Revisited, *Public Administration Review*, vol. 75, pp. 664–672.

13. Минченко О.С. (2020). Взаимосвязь структурной оптимизации и эффективности работы федеральных органов исполнительной власти // Вопросы государственного и муниципального управления. № 1. С. 41–59.

14. Добролюбова Е.И. (2018). Государственное управление по результатам в эпоху цифровой трансформации: обзор зарубежного опыта и перспективы для России // Вопросы государственного и муниципального управления. № 4. С. 70–93.

15. Поличка А.Е. (2017). Технологическая подготовка методических систем в информационно-коммуникационных предметных средах : монография. Хабаровск : Изд-во Тихоокеанского государственного университета. 168 с.

16. Южаков В.Н., Талапина Э.В., Клочкова Е.Н., Ефремов А.А. (2017). Государственное управление в сфере стимулирования развития информационных технологий : проблемы и направления совершенствования // Журнал юридических исследований. Т. 2. № 3. С. 89–100.

17. Добролюбова Е.И., Южаков В.Н., Александров О.В. (2014). Внедрение управления по результатам в рамках реализации административной реформы в Российской Федерации: на пути к созданию новой модели государственного управления // Вопросы государственного и муниципального управления. № 2. С. 28–47.

18. Корчагин С., Польшиков Б. (2018). Цифровая экономика и трансформация механизмов государственного управления. Риски и перспективы для России // Свободная мысль. № 1 (1667). С. 23–36.

19. Старостин В.А. (2019). К вопросу о политической стороне рабочего времени // Вопросы управления. № 2. URL: http://journal-management.com/issue/2019/02/09 (дата обращения: 28.11.2020).

20. Решетникова Д.С. (2016). Факторы общественной оценки эффективности деятельности гражданских служащих при оказании государственных услуг // Вопросы государственного и муниципального управления. № 2. С. 131–164.

21. Борщевский Г.А. (2016). Численность кадров государственной службы как индикатор эффективности ее реформирования // Государственная служба. № 3. С. 6–10.

22. Барабашев А.Г., Макаров А.А., Макаров И.А. (2019). О совершенствовании индикативных оценок качества государственного управления // Вопросы государственного и муниципального управления. № 2. С. 7–39.

23. Маковий К.А., Хицкова Ю.В. (2018). Особенности разработки приложения оценки целесообразности внедрения облачных технологий в деятельность организации // Информационные технологии в науке, образовании и производстве: VII Международная научно-техническая конференция (17–19 октября 2018 г.) : сборник трудов конференции. Белгород : Издательство ООО «ГиК». 566 с.

24. Блинова Т.Н., Торопова Т.А. (2018). Цифровые технологии как способ повышения эффективности тайм-менеджмента в деятельности государственных гражданских служащих (на примере Министерства сельского хозяйства, торговли, пищевой и перерабатывающей промышленности Хабаровского края) // Основные тенденции и перспективы развития экономики в координатах цифровой эры: сборник научных статей по материалам конференции (декабрь 2018 г.). Хабаровск : РИЦ ХГУЭП, 327 с.

25. Косоруков А.А. (2017). Цифровое правительство в практике современного государственного управления (на примере Российской Федерации) // Тренды и управление. № 4. С. 81–96.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Басова Светлана Николаевна – кандидат экономических наук, доцент; Дальневосточный институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (680000, Россия, Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, 33); swetl1974@yandex.ru.

Сидорова Наталья Петровна – кандидат социологических наук, доцент; Дальневосточный институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (680000, Россия, Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, 33); kafmipp@mail.ru.

Торопова Татьяна Александровна – кандидат экономических наук; Дальневосточный институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (680000, Россия, Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, 33); babukh@mail.ru.

DIGITAL SOLUTIONS FOR TIME MANAGEMENT IN THE STATE GOVERNMENT BODIES

S.N. Basova[a], N.P. Sidorova[a], T.A. Toropova[a]

[a]Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

ABSTRACT:

Problem statement and research relevance. Digital transformation penetrates into various spheres of life and activities of people, thus setting new goals and tasks to the state government bodies which exceed the scale and are more complex that those of the previous years. Today the state government bodies have to not only update the traditional and common management methods, but also increase efficiency of their activities.

One of the most important priorities of state policy is to increase the efficiency of the civil service in general and the effectiveness of state civil servants in particular. Violation of the time of execution of certain types of work destroys the general work flow of the executive body, because the tasks are often interdepartmental and are included in interdepartmental work plans. In most cases the cause of violation of deadlines is the inability of a particular employee to organize and fulfill their work.

So, it is important to increase efficiency of the work of civil servants with the help of modern automated systems of time management.

Goal. Identification of the reasons for inefficient time management of civil servants and confirmation of urgency, relevance and usefulness of special software to provide better time management in the state government bodies.

Methodological basis. To reach the goal, a sociological survey method was used, as well as competent-based scientific-methodological approach, economic and statistical methods and the method of document analysis.

Material for research. The research is based on the analysis of monographs, articles published in the peer-reviewed journals, conference proceedings and special literature and periodicals on the issues of time management technologies in the state government bodies. The practical part of research is based on the data of the Department of Public Service and Personnel of the Governor of the Khabarovsk Region.

Results. In the course of the study, it was found that due to the specifics of the activities of the executive authorities, civil servants are forced to work intensively, in conditions of short deadlines and a continuous flow of a large amount of documents.

Research results made it possible to prove the effectiveness of the use of special software *Zimbra* in the activities of the Ministry of Agriculture, Trade, Food and Processing Industry of the Khabarovsk Region. Efficiency is expressed in reducing the time waste of civil servants by 20

Scientific novelty. The research promotes perfection of time management in the state government bodies with the help of automated software for working time planning, which is a part of digital transformation of the society.

Conclusions. The implementation of special software in the activities of the executive authorities will ensure efficient structuring, planning and use of time to fulfill the tasks of both individual departments and the government body as a whole.

KEYWORDS: time management, executive authority, civil service, software.

FOR CITATION: Basova S.N., Sidorova N.P., Toropova T.A. (2021). Digital solutions for time management in the state government bodies, *Management Issues*, no. 3, pp. 162–177.

REFERENCES

1. Zhukova S.M. (2014). State Civil Service in the Russian Federation. Orenburg: LLC IPK "University". 116 p.

2. Belyaev A.M. (2015). Modern personnel technologies in the authorities. Moscow: Justicinform. 661 p.

3. Sleptsova E.V., Primakov A.V. (2018). Features of the organization of civil servants, *Economics and business: theory and practice*, no. 12-2.

4. Popova E.P., Yakovleva T.K. (2014). Competence approach to a management efficiency problem, *Management Issues*, no. 5. URL: http://journal-management.com/issue/2014/05/10 (accessed 27.11.2020).

5. Smurygina E.A., Kakadiy I.I. (2017). Basic principles of labor organization in the system of state and municipal administration, *Scientific magazine "Discourse"*, no. 2 (4), pp. 127–132.

6. Arkhangelsky G.A. (2005). Time management in the organization management system: Abstract of Ph. D. thesis. Moscow Financial and Industrial Academy. 25 p.

7. Voronin A.Yu., Voronin Yu.A. (2005). Tasks of artificial intelligence and personnel management of geological exploration organisations. Novosibirsk: Publishing house of the Institute for calculated mathematics and mathematical geophysics of the SB RAS. 259 p.

8. Belitskaya I.A. (2017). Features of the legal regulation of work outside the established duration of working time. Moscow: "Contract". 215 p.

9. Ilyina A.M. (2018). Managing the working time of the head in the organization, Actual issues of economics and management. In: Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference (March 2 – April 4, 2018). Novosibirsk: Center for the Development of Scientific Cooperation. 202 p.

10. Semenyuk E.A., Sudakova V.I. (2017). Time management as a mechanism for improving the personal effectiveness of the head. In: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference "Modern tools and techniques of the organization of personal work of the head" (July 21–22, 2017). Tambov: Tambov State University named after G. Derzhavin. 117 p.

11. Yurchenko K.A. (2017). Time management as an element of improving the efficiency of civil servants. In: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference "Breakthrough economic reforms in conditions of risk and uncertainty" (March 13, 2017). Ufa: Limited Liability Company "Aterena". 219 p.

12. Denhardt J.V., Denhardt R.B. (2015). The New Public Service Revisited, *Public Administration Review*, vol. 75, pp. 664–672.

13. Minchenko O.S. (2020). The relationship of structural optimization and efficiency of the federal executive bodies, *Issues of state and municipal management*, no. 1, pp. 41–59.

14. Dobrolyubova E.I. (2018). State office for the results in the era of digital transformation: an overview of foreign experience and prospects for Russia, *Issues of state and municipal management*, no. 4, pp. 70–93.

15. Polychka A.E. (2017). Technological preparation of methodological systems in information and communication subject environments. Khabarovsk: Publishing House of Pacific State University. 168 p.

16. Yuzhakov V.N., Talapina E.V., Klochkova E.N., Efremov A.A. (2017). Public administration in the field of stimulating information technology development: problems and directions of improvement, *Journal of legal research*, vol. 2, no. 3, pp. 89–100.

17. Dobrolyubova E.I., Yuzhakov V.N., Alexandrov O.V. (2014). The introduction of management of the results in the framework of the implementation of administrative reform in the Russian Federation: on the way to the creation of a new model of public administration, *Questions of state and municipal management*, no. 2, pp. 28–47.

18. Korchagin C., Polakakov B. (2018). Digital economy and transformation of government mechanisms. Risks and prospects for Russia, *Free thought*, no. 1 (1667), pp. 23–36.

19. Starostin V.A. (2019). On the question of the political side of working time, *Management issues*, no. 2. URL: http://journal-management.com/issue/2019/02/09 (accessed 28.11.2020).

20. Reshetnikova D.S. (2016). Factors of public assessment of the effectiveness of civil servants in the provision of public services, *Questions of state and municipal management*, no. 2, pp. 131–164.

21. Borshevsky G.A. (2016). The number of personnel of civil service as an indicator of the effectiveness of its reform, *Public service*, no. 3, pp. 6–10.

22. Barabashev A.G., Makarov A.A., Makarov I.A. (2019). On improving indicative assessments of the quality of public administration, *Questions of state and municipal management*, no. 2, pp. 7–39.

23. Makoviy K.A., Khitskova Yu.V. (2018). Features of developing an application for evaluating the

feasibility of introducing cloud technologies in the activities of the organization. In: Proceedings of the VII International Scientific and Technical Conference "Information technologies in science, education and production" (October 17–19, 2018). Belgorod: Publisher LLC "GiK". 566 p.

24. Blinova T.N., Toropova T.A. (2018). Digital technologies as a way to improve the effectiveness of time management in the activities of state civil servants (on the example of the Ministry of Agriculture, Trade, Food and Processing Industry of the Khabarovsk Territory). In: Proceedings of the conference "The main trends and prospects for the development of the economy in the coordinates of the digital era" (December 2018). Khabarovsk: RIC KhGUEP. 327 p.

25. Cosorukov A.A. (2017). Digital government in the practice of modern public administration (on the example of the Russian Federation), *Trends and management*, no. 4, pp. 81–96.

AUTHORS' INFORMATION:

Svetlana N. Basova – Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor; Far Eastern Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (33, Muravyov-Amursky St., Khabarovsk, 680000, Russia); swetl1974@yandex.ru.

Natal'ya P. Sidorova – Ph.D. of Sociological Sciences, Associate Professor; Far Eastern Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (33, Muravyov-Amursky St., Khabarovsk, 680000, Russia); kafmipp@mail.ru.

Tat'yana A. Toropova – Ph.D. of Economic Sciences; Far Eastern Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (33, Muravyov-Amursky St., Khabarovsk, 680000, Russia); babukh@mail.ru.