

УДК 35.077:004(477)  
DOI 10.36030/2310-2837-4(99)-2020-77-83

## SMART-ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЗАВДАНЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РОБОЧИХ МІСЦЬ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

**П. С. Шпиґа,**

*Національна академія державного управління при Президентові України*

У статті проаналізовано особливості роботи органів публічної влади в умовах карантину та протидії коронавірусу. Встановлено, що відбір, розробка та впровадження цифрових інструментів, здатних полегшити офісну діяльність публічних службовців, потребує значних ресурсів. Для оптимізації цих процесів важливою є практично орієнтована формалізація постановки відповідних задач. Обґрунтовано доцільність застосування SMART-підходу для визначення першочергових і досяжних завдань цифрової модернізації робочих місць публічних службовців з метою підвищення продуктивності їхньої діяльності в умовах протидії COVID-19. Викладено авторську позицію, згідно з якою деталізація критеріїв SMART-підходу при плануванні цифровізації робочих місць може бути використана для вдосконалення алгоритму відбору конфігурації цифрових інструментів, уникнення цифрового нігілізму, врахування основних ризиків та загроз. Наголошено на необхідності дослідження статистичних характеристик інформаційного простору публічного врядування в умовах карантину.

*Ключові слова:* COVID-19; цифровізація; публічні службовці; ефективність; SMART-підхід; цифровізація робочих місць.

### A SMART APPROACH TO DETERMINE THE TASKS OF PUBLIC SERVANTS' WORKPLACES DIGITALIZATION

**P. S. Shpyga,**

*National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

The article analyzes the peculiarities of the work of public authorities in the conditions of COVID-19. Public authorities have faced a set of interdependent diversified problems related to the necessity to analyze the content of a large number of documents along with the organization of remote work of employees etc. In these conditions, the search for digital tools to improve the efficiency of public authorities is relevant. The analysis of the conceptual and terminological apparatus of digitalization is carried out. The article presents a comprehensive approach to the digital modernization of public servants' workplaces. The author substantiates the expediency of using the SMART approach to determine the priorities and achievable tasks of digital modernization of public servants' workplaces in order to increase their productivity under the conditions of COVID-19. To use this approach, a study of the statistical characteristics of public administration's infosphere under quarantine is required.

*Keywords:* COVID-19; public servants; workplace; efficiency; digitalization; SMART-approach.

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Незважаючи на координовані зусилля світової спільноти, COVID-19 з моменту відкриття наприкінці 2019 р. поширився по всіх континентах та країнах. 11 березня 2020 р. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) оголосила його світовою пандемією, тоді ж в Україні Постановою Кабінету Міністрів було запроваджено карантинні заходи, які в подальшому уряд подовжував і змінював. Серйозність загрози засвідчують слова генерального директора ВООЗ Тедроса Адхана Гебрейесуса: «Це не просто криза охорони здоров'я, це криза, яка торкнеться кожного сектору. Тому кожен сектор і кожна людина повинні бути залучені в боротьбу» (ВООЗ оголосила, 2020).

В умовах поширення коронавірусу державні установи та органи місцевого самоврядування зіштовхнулися з непередбачуваним комплексом

нових взаємозалежних різнопланових проблем. Розв'язання цих проблем вимагає аналізу великої кількості нормативно-правових актів, забезпечення належної якості та доступності медичної допомоги, прогнозування наслідків карантину, регламентації та організації віддаленої роботи службовців, впровадження нових дистанційних форм комунікативної взаємодії з іншими установами, бізнесом та громадянами тощо. Одночасно з ускладненням змісту, завдань і структури діяльності публічних адміністрацій значно збільшився обсяг інформації (статистичної, політичної, технологічної та ін.), яка підлягає оперативному опрацюванню.

Визначені в нормативно-правових актах та вказані в проєктах розбудови цифрового суспільства заходи щодо розвитку й інтеграції діджитал-сервісів не передбачали можливості таких різких кількісних і якісних змін умов публічної діяль-

© Шпиґа П. С., 2020

ності. Існуючі на сьогодні системи електронного документообігу, планування ресурсів підприємства (ERP), електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта», автоматизації центрів надання адміністративних послуг «Вулик» не завжди доступні та не вирішують багатьох завдань офісної діяльності, які постали перед публічними адміністраціями в умовах коронакризи. Враховуючи технологічну та організаційну складність цифровізації публічної діяльності, а також обмеженість бюджетних коштів, видається доцільним вироблення практично орієнтованого підходу до визначення першочергових і досяжних завдань цифрової модернізації робочих місць (РМ) органів публічної влади, спрямованих на підвищення продуктивності офісної діяльності службовців в умовах поширення на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19.

**Аналіз останніх публікацій за проблематикою та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Однією із загальновідомих концепцій, спрямованих на пошук шляхів підвищення ефективності державного управління засобами інформаційних технологій, є теорія електронного врядування, започаткована наприкінці 90-х рр. ХХ ст. Відомі дотепер зарубіжні та вітчизняні дослідження проблем електронного врядування переважно стосуються його науково-теоретичних засад, організаційно-правових аспектів формування і трансформації інформаційного суспільства, механізмів розвитку е-врядування та е-демократії, надання е-послуг, удосконалення інфраструктури сервісно орієнтованої держави тощо (Цифрове врядування, 2020; Інформаційно-комунікативна, 2019; Механізми, 2017). Разом з тим поза увагою дослідників залишилися питання технологічного осучаснення робочих місць публічних службовців як невід'ємної складової е-врядування.

На думку деяких авторів, концепт «електронне урядування» є проміжним етапом сучасних управлінських трансформацій, і нині «цифровізацію у широкому розумінні слід трактувати як процес упровадження цифрових технологій для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави» (Куйбіда, 2017, с. 26). У статті І. Лопушинського розглянуто перспективи запровадження на державній службі «цифрових робочих місць» з огляду на вимоги, поставлені Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та планом заходів щодо її реалізації, наголошено на важливості перетворення робочих місць державних

службовців на цифрові робочі місця (Лопушинський, 2018).

Актуальною та важливою є розробка термінологічного апарату цифровізації. Незважаючи на значну кількість праць, у яких вивчаються проблеми вдосконалення публічної діяльності за допомогою інформаційних технологій, питання практично орієнтованого наповнення термінологічного апарату цифрових аспектів офісної діяльності державних установ та органів місцевого самоврядування, цифрової модернізації робочих місць публічних службовців досі залишаються не висвітленими. Частково ці питання аналізуються у статті В. Куйбіди, О. Карпенка, В. Наместнік, присвяченій розгляду базових понять цифрового врядування. Ми підтримуємо думку авторів, які обґрунтовують неможливість практичного застосування в одному синонімічному ряді таких дихотомічних термінів, як «цифровізація» і «оцифровування», «цифрова стратегія» та «ІТ-стратегія», «цифрові технології» й «інформаційні технології», «цифрове врядування» та «електронне урядування» (Куйбіда, 2017, с. 27).

**Мета статті** – обґрунтування доцільності застосування SMART-підходу для визначення першочергових і досяжних завдань цифрової модернізації робочих місць публічних службовців, яка спрямована на підвищення продуктивності їхньої офісної діяльності в умовах кількісних і якісних змін публічної діяльності, зумовлених поширенням COVID-19.

**Виклад основного матеріалу.** Перш ніж перейти до розгляду питання визначення актуальних завдань цифрової модернізації робочих місць, спробуємо оцінити придатність існуючої термінології для відображення нинішньої специфіки досліджуваної проблеми. Словник «Термінологія законодавства» порталу Верховної Ради України містить 15 різних тлумачень поняття робочого місця і 69 термінів зі словами «робоче місце». У словнику відсутні визначення, які розкривають сутність та особливості терміна «робоче місце» публічного чи державного службовця. Відповідно до мети статті пропонуємо власне визначення цього поняття. Під робочим місцем публічного службовця будемо розуміти сукупність пристроїв, яка включає персональний комп'ютер (можливо, в мінімальній конфігурації) та/або планшет, смартфон, периферійне обладнання (телефон, принтер, сканер тощо), мережеве обладнання, а також інше необхідне офісне обладнання, призначене для виконання щоденних виробничих завдань службовця.

Щодо цифровізації словник порталу Верховної Ради України містить одне її визначення, а також 45 термінів з використанням слова «цифровий». З усіх цих термінів 27 пов'язані з цифровим підписом, 6 – із відомчою телекомунікаційною мережею МВС. Терміни, що стосуються цифровізації публічного врядування або робочих місць, у цьому словнику відсутні. У словнику і Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки наведене таке визначення цифровізації: «насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливорює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір» (Про схвалення концепції, 2018). Таке визначення характеризує особливості нинішнього напрямку технологічного розвитку суспільства, але не розкриває сутності впливу цих технологічних інновацій на публічне врядування і тому не може бути використане під час дослідження питань цифровізації робочих місць. З огляду на це пропонуємо власне тлумачення цифровізації РМ як цілеспрямованого впровадження на робочому місці новітніх досягнень у сфері цифрових технологій для інтелектуалізації та підвищення ефективності всіх офісних процесів. Цифровізація передбачає встановлення на робочому місці нового або модернізацію існуючого комплексу технічних і програмних засобів, оновлення організаційно-методичних матеріалів, підвищення кваліфікації службовців тощо. Технологічне оновлення РМ має забезпечувати досягнення поставлених перед посадовцем цілей у коротко- та довгостроковому періодах.

Очевидно, що цифровізація робочих місць – досить широкий спектр підходів. Частково це пояснюється різноманіттям та неперервним розвитком цифрового обладнання, технологій та інструментів, які можуть бути запроваджені на робочому місці. Без конкретизації завдань технологічної модернізації такі проекти, як засвідчує наша досить тривала практика інформатизації та впровадження електронного врядування, можуть призвести до необґрунтованих витрат часу, збільшення кількості ІТ-персоналу, нецільового використання бюджетних коштів. Ще однією проблемою цифровізації державних органів є корупційна складова, коли «кожен орган вибирає собі якісь рішення, домовляється з підрядником, отримує хабарі і відкати, а на виході має зоопарк, який не може працювати разом» (Кондрашов, 2020).

На думку досвідчених менеджерів, постановка задачі є складним завданням, а її правильність – це дві третини успіху. В нинішніх складних умовах публічної діяльності, які вимагають швидкого реагування на загострення епідеміологічної ситуації, необхідна перевірена і практично орієнтована технологія визначення завдань цифровізації робочих місць, здатна врахувати обмежені ресурси, основні ризики та нові вимоги до офісної діяльності.

Розглянемо можливість застосування SMART-підходу для визначення першочергових і досяжних завдань цифрової модернізації робочих місць публічних службовців з метою підвищення продуктивності їхньої офісної діяльності в умовах карантину. В класичному варіанті цього підходу використовується 5 критеріїв: «specific» – конкретність, «measurable» – вимірність, «achievable» – досяжність, «realistic» – реалістичність, «time-based» – визначеність у часі. Розглянемо їх детально.

**Specific** – конкретність, однозначність цілей цифровізації. На нашу думку, ця вимога має бути основною, оскільки чіткість і несуперечність формулювань цілей цифрової модернізації РМ забезпечує розкриття сутності проблеми, її системного оточення, дає змогу використовувати наступні критерії SMART-підходу. Як уже зазначалося, метою цифровізації є підвищення продуктивності РМ (мінімізація часу та вартості виконання офісних завдань) за допомогою цифрових інструментів і технологій. Робоче місце публічного службовця характеризується множиною офісних робіт, які мають виконуватися на ньому. Позначимо цю множину через  $R = \{r_1, \dots, r_n\}$ . Прикладами таких робіт є названі, зокрема, в Постанові Кабінету Міністрів України «Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2»: «забезпечити подання щодня Керівнику робіт з ліквідації наслідків медико-біологічної надзвичайної ситуації природного характеру державного рівня, пов'язаної із поширенням на території України COVID-19, звітності про виконання постанови»; на час дії карантину, «забезпечити позмінну роботу працівників та/або за можливості віддалену роботу в режимі реального часу через Інтернет»; організувати та координувати роботи з проведення гігієнічного навчання населення з питань запобігання виникненню та поширенню інфекційних хвороб (Про запобігання поширенню, 2020).

На робочому місці цифровізація може здійснюватися шляхом установа нового або мо-

дернізації існуючого обладнання. Специфікація, архітектура та характеристики програмно-технічного забезпечення, яке може бути впроваджене на робочому місці, називатимемо допустимою програмно-технічною конфігурацією (ПТК). Приклад конфігурації РМ: обладнання системного блоку та периферійне обладнання не змінюються; операційна система настільного ПК оновлюється до Windows 10; встановлюється безкоштовний файловий менеджер Xplorer Free, що поєднує стандартний файловий менеджер з навігаційним; офісне програмне забезпечення, яке використовується для підготовки звітності про виконання постанови, не змінюється; для розширення можливостей дистанційної роботи інсталиються програма «Віддалений робочий стіл»; колективну роботу з документами, які не вимагають посиленого захисту, проводять за допомогою віртуального офісу Google; для дистанційної взаємодії з громадянами та навчання населення з питань запобігання виникненню та поширенню інфекційних хвороб утворюються сторінка в соціальній мережі «Фейсбук» та канал «Телеграм»; інсталиється комунікаційне програмне забезпечення Zoom, яке об'єднує відеоконференції, онлайн-зустрічі, чат і мобільну спільну роботу.

Використовуючи наявну у відкритому доступі інформацію щодо програмного і технічного забезпечення офісної діяльності, сформуємо множину допустимих ПТК РМ. Позначимо її через  $D = \{d_1, \dots, d_m\}$ . Окрему допустиму ПТК  $d_i \in D$  пропонується представляти у вигляді вектора  $d_i = (d_{i1}, \dots, d_{in})$ , компонентами якого є алфавітно-числові коди з упорядкованих списків обладнання, офісного та програмного забезпечення, утиліт, які можуть бути використані для цифрової модернізації робочого місця. На практиці множину  $D$  формують у вигляді розташованої на окремому аркуші прямокутної таблиці MS Excel. Кожна конфігурація  $d_i \in D$  характеризується певною вартістю. Позначимо вартість ПТК  $d_i \in D$  через  $s_i \in S$ ,  $S = [s_1, \dots, s_m]$ . Ця вартість залежить від ціни цифрових пристроїв, стандартного програмного забезпечення, вартості їх упровадження та володіння. Після підрахунку цих вартостей видалимо з множин  $D$  та  $S$  ті елементи, для яких  $s_i$  перевищують допустиме значення.

Далі перевіримо конфігурації  $d_i \in D$  на придатність для виконання офісних робіт певного робочого місця і видалимо із множини  $D$  ті елементи, які не містять інструментів для виконання хоча б однієї з робіт із множини  $R$ . Вважатимемо, що після цих операцій множина  $D$  буде не порож-

ньою ( $D \neq \emptyset$ ), інакше цифровізація вказаного РМ із використання сформованої нами палітри програмно-технічних конфігурацій не забезпечить виконання всіх офісних завдань РМ.

Виконання кожної окремої роботи із множини робіт  $R$  вимагає певного часу, який у загальному випадку залежить від ПТК. Позначимо через  $u_{ij}$ , тривалість виконання  $i$ -ї роботи на  $j$ -й ПТК. Множина значень  $u_{ij}$  – це прямокутна матриця розміром  $(n, m)$ . Для розв'язання оптимізаційних задач потрібно сформувати множину, елементами якої є тривалості виконання всіх робіт для кожної з допустимих конфігурацій. Позначимо через  $t_j$  тривалість виконання всіх робіт на  $j$ -й конфігурації  $d_j \in D$ . Тоді

$$t_j = \sum_{i=1}^n u_{ij}, \quad j = (1, \dots, m).$$

Утворимо множину  $T = \{(t_1 d_1), \dots, (t_m d_m)\}$ , елементи якої містять числові значення тривалості виконання робіт та відповідну ПТК. Упорядкуємо цю множину за зростанням значень  $t_j$ ,  $j = (1, \dots, m)$ . Позначимо через  $t^*$  мінімальне значення тривалості виконання робіт  $t^* = \min_{j=1, \dots, m} t_j$ , а номер конфігурації, для якої значення  $t_j$  є мінімальним, – через  $j^*$ . Відберемо із множини  $T$  елементи  $(t_j, d_j)$ , у яких значення  $t_j$  близькі до  $t^*$ . Позначимо множину відібраних елементів через  $T^*$ , а відповідну множину конфігурацій – через  $D^*$ . Ці множини в подальшому спростують відбір раціональної ПТК для цифрової модернізації робочих місць. На практиці множини  $R$ ,  $D$ ,  $S$ ,  $T^*$ ,  $D^*$  формують у вигляді розташованих на окремих аркушах таблиць в MS Excel, що дає змогу використати інструменти електронних таблиць для пошуку найкращої програмно-технічної конфігурації.

Конкретність цілей у технології SMART передбачає також визначення кола осіб та їхньої ролі у цифровізації робочих місць установи. Це питання готовності працівників сприяти цифровій модернізації й використовувати інструменти оновленого РМ, можливостей обслуговуючого ІТ-підрозділу установи підтримувати працездатність цифрових систем і мереж. При плануванні цифровізації потрібно врахувати, що на час упровадження цифрових інструментів робоче місце і його ресурси будуть недоступними, модернізація існуючих процесів на початковому етапі може призвести до зниження продуктивності, є ризик виникнення спротиву інноваціям у працівників установи, зростає роль захисту РМ від комп'ютерних вірусів та хакерських атак.

**Measurable** – вимірність. Другий критерій SMART-підходу наголошує на важливості метри-

ки – числової характеристики, що має властивості функції відстані. Однією із загально визнаних метрик для пристроїв та програмного забезпечення є їх вартість, яку ми ввели вище при формуванні множини раціональних ПТК. Такі самі метрики необхідно визначити для кількості та якості офісних робіт, поточної і майбутньої вартості обслуговування цифрових пристроїв РМ. Наприклад, для тривалості робіт, які в загальному випадку є випадковими величинами, можна використовувати середні значення або числові оцінки експертів. Щоб визначити прогрес у досягненні мети цифровізації РМ, потрібно до початку цифровізації зафіксувати для певних періодів часу (робочого дня, тижня, місяця) такі величини: кількість завдань, час виконання окремих та певного переліку завдань, вартість обслуговування цифрових систем. Пізніше це дасть змогу оцінити величину ефекту від проведення цифровізації.

**Achievable** – досяжність. Третій критерій передбачає оцінку можливості цифровізації РМ та підвищення продуктивності офісної діяльності публічних службовців. Досягнення мети вимагатиме від керівників і співробітників певних зусиль для підтримки процесу впровадження. На цьому етапі важливо визначити наявні людські ресурси, а також ті, що будуть потрібні для цифровізації РМ; оцінити якість відповідних нормативно-правових актів та стандартів, які регламентують загальні правила цифровізації публічної діяльності; знайти компетентних виконавців, готових до проведення цифровізації робочих місць із визначеною відповідальністю за досягнення встановлених значень їх продуктивності; визначити професійні компетенції та розмір оплати працівників.

**Realistic** – реалістичність. Цей критерій пропонує оцінити реальність упровадження нових ПТК на робочому місці і суттєвого підвищення продуктивності діяльності публічних службовців. Можна виділити основні складові цього критерію: достатність матеріальних і технічних ресурсів, визначеність необхідних інформаційних технологій робочого місця, достовірність вихідних даних, існування та складність «успадкованих» інформаційних систем, допустимість перерв для впровадження цифрових інструментів тощо.

**Time-based** – визначеність часу. Останній критерій – наявність та обґрунтованість кінцевої

дати – дає змогу покращити розуміння завдань виконавцями, розподілити зусилля та ресурси для досягнення кінцевої мети у встановлений термін. Від нього залежить напруженість проекту, розподіл виконавців, можливість тендерних закупівель, графік підготовки службовців до використання нових цифрових інструментів. Цей критерій також визначає можливості встановлення міток контролю проміжних результатів та корекції зусиль виконавців проекту цифровізації робочих місць.

Розглянуті 5 критеріїв SMART-підходу дають змогу виявити особливості формування першочергових і досяжних завдань цифрової модернізації робочих місць публічних службовців, спрямованих на підвищення продуктивності їхньої офісної діяльності в умовах протидії поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19 та стиmulування економіки України.

**Висновки даного дослідження і перспективи подальших розвідок.** Збільшення кількості і підвищення складності вимог до публічного врядування в умовах запровадженого Постановою Кабінету Міністрів карантину, загострення економічної ситуації в Україні і світі актуалізує проблему підвищення продуктивності офісної діяльності публічних службовців. Одним із пріоритетних напрямів її розв'язання є цифровізація робочих місць. Для зменшення витрат часу, матеріальних ресурсів, бюджетних коштів і максимального врахування практичних потреб держави при плануванні цифровізації необхідне осучаснення термінологічного апарату та наукове обґрунтування головних завдань цифрової модернізації робочих місць публічних службовців. Для визначення конкретних завдань цифровізації РМ доцільно використовувати SMART-підхід. Деталізація критеріїв цього підходу сприяє визначенню досяжної мети, полегшує формування оптимального набору обладнання та цифрових інструментів, дає змогу врахувати основні ризики та загрози цифровізації, максимально ефективно використати наявні ресурси. Подальших досліджень потребують принципи формування деталізованого переліку програмно-технічних конфігурацій робочих місць публічних службовців, підходи до оцінки статистичних характеристик тривалості виконання типових робіт офісної діяльності в умовах поширення COVID-19.

#### Список використаних джерел

ВООЗ оголосила пандемію у зв'язку з коронавірусом. 11.03.2020. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2020/03/11/7243253/>

#### References

VOOZ oholosyla pandemiiu u zviazku z koronavirusom [The WHO has declared a pandemic in the coronavirus case]. 11.03.2020. Retrieved from: <https://www.pravda.com.ua/news/2020/03/11/7243253/>

- Інформаційно-комунікативна діяльність органів публічної влади : монографія / В. С. Куйбіда та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, О. В. Карпенка. 2-ге вид., допов. та переробл. Київ : ЦП «Компринт», 2019. С. 59.
- Кондрашов В. Цифрові комісари. У виконавчій вертикалі з'являться десятки нових чиновників, відповідальних за діджиталізацію. 10.02.2020. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/tech/vidpovidati-za-didzhitalizaciyu-namiscyah-budut-specialni-chinovniki-50069205.html>
- Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместник В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісн. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Серія «Державне управління»*. 2018. № 1. С. 5–10.
- Лопушинський І. П. «Цифрові робочі місця» державних службовців як вагома складова електронного урядування в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування* : електрон. наук. фак. вид. Херсон. нац. техн. ун-ту. 2018. № 1. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Ttpdu\\_2018\\_1\\_29.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Ttpdu_2018_1_29.pdf)
- Механізми електронного урядування в інформаційному суспільстві : монографія / П. С. Клімушин, Д. В. Спасьов ; за ред. О. В. Радченка. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2017. 116 с.
- Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 : Постанова Каб. Міністрів України від 11.03.2020 № 211. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-%D0%BF/conv>
- Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/proshvalennya-konceptsiyi-rozvitku-cifrovoyi-ekonomiki-ta-suspilstva-ukrayini-na-20182020-rokita-zatverdzhennya-planu-zahodiv-shodo-yiyi-realizaciyi>
- Цифрове врядування : монографія / О. В. Карпенко та ін. ; за ред. О. В. Карпенка. Київ : Ідея Принт, 2020. 336 с.
- Kuibida, V. S., Karpenko, O. V., Shpyha, P. S. et al. (2019). *Informatsiino-komunikatyvna diialnist orhaniv publichnoi vlady* [Information and communication activities of public authorities] : monohrafiia / za zah. red. V. S. Kuibidy, O. V. Karpenka. 2-he vyd., dopov. ta pererobl. Kyiv : TsP «Komprynt». P. 59.
- Kondrashov, V. (2020). *Tsyfrovii komisaryi. U vykonavchii vertykali zivliatsia desiatky novykh chynovnykiv, vidpovidalnykh za didzhitalizatsiiu* [Digital Commissioners. Dozens of new officials responsible for digitalization will appear in the executive branch]. Retrieved from: <https://nv.ua/ukr/biz/tech/vidpovidati-za-didzhitalizaciyu-namiscyah-budut-specialni-chinovniki-50069205.html>
- Kujbida, V. S. Karpenko, O. V., Namestnik, V. V. (2018). *Cifrove vryaduvannja v Ukraini: bazovi definicii ponjatijno-kategorial'nogo aparatu* [Digital governance in Ukraine: basic definitions of the conceptual and categorical apparatus]. *Visnik Nacional'noi akademii derzhavnogo upravlinnja pri prezidentovi Ukraini. Serija «Derzhavne upravlinnja»*. Is. 1. P. 5–10.
- Lopushynskiy, I. P. (2018). «*Tsyfrovii robochi mistsia*» derzhavnykh sluzhbovtiv yak vahoma skladova elektronnoho uriaduvannja v Ukraini [«Digital jobs» of civil servants as an important component of e-government in Ukraine]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnja i mistsevoho samovriaduvannja: elektr. nauk. fakh. vyd. Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*. Retrieved from: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Ttpdu\\_2018\\_1\\_29.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Ttpdu_2018_1_29.pdf)
- Klimushyn, P. S., Spasibov, D. V. (2017). *Mekhanizmy elektronnoho uriaduvannja v informatsiinomu suspilstvi* [Mechanisms of e-government in the information society]: monohrafiia / za red. O. V. Radchenka. Kharkiv : Vyd-vo KharPI NADU «Mahistr». 116 p.
- Pro zapobihannia poshyrenniu na terytorii Ukrainy hostroi respiratornoi khvoroby COVID-19, sprychynenoj koronavirusom SARS-CoV-2 [On prevention of the spread of acute respiratory disease COVID-19 caused by coronavirus SARS-CoV-2 on the territory of Ukraine]. *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11.03.2020 № 211*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-%D0%BF/conv>
- Pro skhvalennia Kontseptsii rozvitku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii [On approval of the Concept of development of the digital economy and society of Ukraine for 2018–2020 and approval of the action plan for its implementation] : *Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17.01.2018 № 67-r*. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/proshvalennya-konceptsiyi-rozvitku-cifrovoyi-ekonomiki-ta-suspilstva-ukrayini-na-20182020-rokita-zatverdzhennya-planu-zahodiv-shodo-yiyi-realizaciyi>
- Karpenko, O. V., Denysiuk, Zh. Z., Namestnik, V. V. et al. (2020). *Tsyfrove vryaduvannja* [Digital governance] : monohrafiia. Kyiv : IDEIa PRYNT, 336 p.

**Шпи́га Петро Семенович**,  
кандидат технічних наук, професор кафедри  
інформаційної політики та цифрових технологій,  
Національна академія державного управління  
при Президенті України,  
03057, Україна, м. Київ, вул. Антона Цедіка, 20

**Цитування:** Шпи́га П. С. SMART-підхід до визначення завдань цифровізації робочих місць публічних службовців. *Вісн. НАДУ. Серія «Державне управління»*. 2020. № 4 (99). С. 77–83.

**Стаття надійшла:** 19.11.2020

**Схвалено до друку:** 16.12.2020

**Shpyha, Petro S.**,  
Ph.D in Technical Sciences,  
Professor of Information Policy and Digital Technologies  
Department,  
National Academy for Public Administration under the  
President of Ukraine,  
20, Anton Tsedik St., Kyiv, 03057, Ukraine.  
E-mail: nadu.psh@gmail.com  
<http://orcid.org/0000-0002-9871-1921>

**Citation:** Shpyha, P. S. (2020). SMART-pidkhid do vyznachennia zavdan tsyfrovizatsii robochykh mist' publ'ichnykh sluzhbovtziv [A SMART approach to determine the tasks of public servants' workplaces digitalization]. *Bulletin of the NAPA. Series «Public Administration»*. Is. 4 (99). P. 77–83 [in Ukrainian].

**Article received:** 19.11.2020

**Accepted:** 16.12.2020