



Human Resources Management of the Public Service of Ukraine in the Conditions of Digitalization

UDC: 35:35.08:005.95/.96:004.9(477)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152231>

Goncharuk Nataliia

Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-2681-6687>, goncharuknt@gmail.com

Prudyus Oleksi

Ph.D. Student, <https://orcid.org/0000-0003-4560-7087>, prudyus.o.o@nmu.one

Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)

Abstract

The article is devoted to the study of the modern management system of human resources management of the civil service of Ukraine in the conditions of digitalization. The essence of the concept of "digitalization of human resources management" was revealed and it was established that the issue of digitalization of human resources management of the civil service requires additional research taking into account modern trends and may include: the use of integrated mobile applications and automation of HR processes; digital integration with cloud systems; HR analytics and Big Data; application of VR technologies and artificial intelligence. The main processes in the field of digitalization of human resources management of the civil service were studied, namely: the transfer of HR processes to electronic form - the creation of a HELP DESK for candidates, Career.gov.ua, Career-bot, integration of the civil service vacancy portal Career.gov.ua with Work.ua and Robota.ua; provision of appropriate conditions for the professional development of civil servants and local self-government officials (Knowledge Management Portal launched), strengthening of the institutional capacity of the NADS, implementation of the "Human Resources and Salary Management Information System (HRMIS)". Attention is focused on the need to develop digital competence of civil servants and HR managers. It is substantiated that the digitization of human resources management of the civil service through the implementation of digital technologies and the automation of personnel management processes, the implementation of international HR digitalization trends is a necessary tool for improving the quality of the civil service, its effectiveness and efficiency, as well as that for further digitalization of the human resources management of the civil service, it is necessary to take into account the following international trends and practices of HR development: HR-automation, HR-analytics, HR-marketing, SMARTrecruiting and e-learning. The main ways of implementing digital technologies in personnel management for its transformation into HR of the civil service have been determined.

Keywords: public service, human resources management, personnel management, digitalization, digital technologies, digitalization of human resources management

Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації

Гончарук Наталія, Прудіус Олексій

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)

Анотація

Стаття присвячена дослідженню сучасної системи управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. Розкрито сутність поняття «діджиталізація управління людськими ресурсами» та встановлено, що питання діджиталізації управління людськими ресурсами державної служби потребує додаткового дослідження з урахуванням сучасних трендів і може передбачати: застосування інтегрованих мобільних додатків й автоматизацію HR процесів; цифрову інтеграцію з хмарними системами; HR-аналітику та Big Data; застосування VR-технологій та штучного інтелекту. Досліджено основні процеси у сфері діджиталізації управління людськими ресурсами державної служби, а саме: переведення HR-процесів в електронний вигляд – створення HELP DESK для кандидатів, Career.gov.ua, Career-bot, інтеграція порталу вакансій державної служби Career.gov.ua з Work.ua та Robota.ua; забезпечення належних умов для професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (запущено Портал управління знаннями), посилення інституційної спроможності НАДС, впровадження «Інформаційної системи управління людськими ресурсами та заробітної плати (HRMIS)». Акцентовано увагу на необхідності розвивати цифрову компетентність державним службовцям та HR-менеджерам. Обґрунтовано, що діджиталізація управління людськими ресурсами державної служби через впровадження цифрових технологій та автоматизацію процесів управління персоналом, впровадження міжнародних трендів цифровізації HR є необхідним інструментом підвищення якості державної служби, її результативності та ефективності, а також, що для подальшої діджиталізації управління людськими ресурсами державної служби слід врахувати такі міжнародні тенденції та практики розвитку HR: HR-автоматизація, HR-аналітика, HR-маркетинг, SMARTрекрутинг та електронне навчання. Визначено основні шляхи впровадження цифрових технологій в управління персоналом для його трансформації у HR державної служби.

Ключові слова: державна служба, управління людськими ресурсами, управління персоналом, діджиталізація, цифрові технології, діджиталізація управління людськими ресурсами

Стаття надійшла / Article arrived: 24.09.2022

Схвалено до друку / Accepted: 31.10.2022



Вступ.

Необхідною умовою розвитку в Україні цифрового суспільства та цифрової економіки, цифровізації публічного управління, підвищення його якості, результативності та ефективності є діджиталізація управління людськими ресурсами державної служби (від англ. *human resource management* – управління людськими ресурсами), як найціннішого та найважливішого ресурсу державної служби.

Діджиталізацію управління людськими ресурсами науковці (Збрицька, & Сорока, 2021) розглядають як цифрову трансформацію в системі управління персоналом, як процес впровадження і застосування цифрових технологій в сферу управління людськими ресурсами організації з метою підвищення продуктивності праці, наголошуючи, що зростання продуктивності праці є результатом успішності таких процесів, як рекрутмент (пошук) і адаптація співробітників, навчання та розвиток, управління і організація діяльності.

Не можна не погодитись, що «в умовах глобалізації цифрові технології розглядаються як інноваційний етап еволюційного розвитку інформаційно-телекомунікаційних технологій, в основу якого покладено роботу з цифровими (дискретними), а не з аналоговими сигналами. У публічному управлінні використання цифрових технологій (блокчейн, Інтернет речей, корпоративна цифрова мережа, смарттехнології, цифрова інфраструктура, цифровий захист документів, цифрова ідентифікація, цифровий офіс, цифрове робоче місце тощо) створює платформу для ефективного і конкурентоспроможного розвитку цифрового врядування» (Куйбіда, Білинська, & Петроє, 2018, с. 193).

Саме тому, для підвищення якості державної служби, її результативності та ефективності необхідним інструментом є діджиталізація управління людськими ресурсами державної служби через впровадження цифрових технологій та автоматизацію процесів управління персоналом, впровадження міжнародних трендів цифровізації HR.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Проблематика зазначеного дослідження є актуальною і викликає науковий інтерес у багатьох вітчизняних науковців. Так, модернізація державної

служби та управління людськими ресурсами в Україні на сучасному етапі розвитку стали об'єктом наукових досліджень Н. Гончарук, Л. Прудіус та ін. (Гончарук, & Прудіус, 2018; Goncharuk, Prudius, Prokopenko, Vasylevska, Borysenko, & Pyrohova, 2021); впровадження цифрових технологій в публічному управлінні – В. Куйбіди та інших (Куйбіда, Білинська, & Петроє, 2018, с. 193); формування цифрових компетентностей – В. Куйбіди, О. Петроє та інших (Куйбіда, Петроє, Федулова, & Андрощук, 2019); діджиталізація управління людськими ресурсами та діджиталізація HR процесів – Н. Данилевич, С. Рудакової, Л. Щетініної, Я. Касяненко (Данилевич, Рудакова, Щетініна, & Касяненко, 2020), Т. Збрицької, О. Сороки (Збрицька, & Сорока, 2021), Т. Длугопольської та Ю. Гука (Длугопольська, & Гук, 2021); виклики і можливості майбутнього HR в 2020–2025 роках – Ж. Балабанюк (Балабанюк, 2016), сучасні тренди трансформації функції управління персоналом – О. Балуєвої, Г. Снопенко (Балуєва, & Снопенко, 2020), трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів – Г. Бей, Г. Середи (Бей, & Середи, 2019); формування бренду роботодавця – К. Нефьодової (Нефьодова, 2016) та інших.

Разом з тим, незважаючи на актуальність заявленої проблематики, враховуючи цифровізацію публічного управління та державної служби, питання діджиталізації управління людськими ресурсами потребує додаткового дослідження з урахуванням сучасних трендів.

Метою статті є дослідження процесу діджиталізації управління людськими ресурсами державної служби України, визначення основних шляхів впровадження цифрових технологій в управління персоналом для його трансформації у HR державної служби.

Результати дослідження.

Як свідчить практика, початок трансформації управління персоналом в управління людськими ресурсами в організаціях передбачав модернізацію служб управління персоналом у відділи управління людськими ресурсами: на одних підприємствах – це слідування моді, на інших прослідковуються реальні зміни в управлінні працівниками з введенням нових, прогресивних методик, наприклад:



KPI (Key performance indicator) – ключові показники ефективності; система грейдів (grading – класифікація) – побудова посад в ієрархії їх цінності для підприємства; TQM (Total Quality Management) – система оцінки персоналу за критеріями системи якості; MBO (Management by objectives) – управління за результатами або управління по цілям; BSC (Balanced scored card) – збалансована система показників (Балуєва, & Снопенко, 2020).

Слід відмітити, що на сьогодні в управлінні персоналом державної служби також запроваджені ключові показники ефективності KPI (Key performance indicator) для державних службовців, які щорічно оцінюються за результатами службової діяльності державних службовців для визначення якості виконання ними поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри. Таке оцінювання проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку, а також показників, визначених у контракті про проходження державної служби (у разі укладення).

Тобто, перші кроки модернізації управління персоналом державної служби в управлінні людськими ресурсами передбачали впровадження нових, прогресивних методик, таких як KPI, а наступним кроком стало впровадження цифрових технологій HR.

Так, серед загальних трендів, які можна відслідкувати в діджиталізації HR у бізнесі, слід виділити наступні:

1) Автоматичне заповнення профілів кандидатів на основі їх сторінок у професійних мережах (LinkedIn).

2) Анонімність у попередньому відборі (продукти Jobr, JobSnap, Switch, Inco.work, Djinni).

3) Використання соцмереж для підбору кандидатів (Facebook, Твіттер, Telegram).

4) Автоматизація підбору персоналу (цифрові системи ATS – Applicant Tracking System).

5) Автоматизація рекрутингових процесів – онбордінг, адаптація, навчання, розвиток, внутрішній документообіг

компанії (ZohoPeople, Bamboo HR, Hurma System).

6) Прогнозування і HR – аналітика (штучний інтелект).

7) Моніторинг настрою співробітників (moodpolls-опитування настрою та вимірювання залученості персоналу – продукти eNPS і Gallup Q12, BambooHR, Hurma).

8) Поєднання процесів рекрутингу та HR.

9) Інтеграція з календарями, управління зустрічами (Google-Календар).

10) Корпоративне навчання.

11) Діджиталізація рекрутингу (відеоконференції в Skype, GoogleHangouts або Zoom).

12) Сайти для перевірки навичок – Codility, TestDome, Tests4Geeks, Prometheus (30+ applications for recruiters and HR, 2019).

Хрестоматійними прикладами цифрової трансформації HR вжестали: 1) аналіз резюме претендентів на роботу через спеціальні системи (applicant tracking system – ATS), які дають змогу автоматично відфільтровувати кандидатів, які не підходять на ту чи іншу вакансію, використовуючи ключові слова та дані про високоефективних співробітників компанії; 2) автоматизація та цифровізація процесів найму працівників; 3) планування на основі Big Data кар'єрного зростання, преміювання працівників, а також виявлення прогалин в їхніх навичках та освіті з метою оперативного проходження необхідних тренінгів (Длугопольська, & Гук, 2021).

Діджиталізація управління людськими ресурсами державної служби України також передбачає трансформацію управління персоналом державної служби у HR державної служби з використанням Digital-технологій.

Така трансформація має здійснюватися з врахуванням глобалізаційних змін, що відбуваються у трьох напрямках: 1) цифрова робоча сила (залучення працівників, які мають цифрові компетентності); 2) цифрове робоче місце (створення робочого середовища із використанням сучасних та мобільних засобів комунікації в організації для забезпечення продуктивності праці); 3) цифровий HR (трансформація функцій управління персоналом з використанням цифрових технологій та інструментів) (Digital Transformation and the Evolution Of HR Trends, 2017) (табл. 1).



Табл.1.

Трансформація функцій управління персоналом в HR з використанням Digital-технологій

Функції HR	Digital-технології
Стратегічне і кадрове планування; HR-брендинг	Платформа HR-бренду; HR-аналітика; Прогнозуюча HR-аналітика; HR BigData (великі дані).
Підбір і відбір персоналу; Маркетинг персоналу; Адаптація персоналу	E-Staff Recruiter (автоматизація підбору персоналу); ATS (система управління кандидатами); Соціальний рекрутинг; Онлайн оцінка; Блокчейн; Платформи відбору кандидатів; Чат-боти; Штучний інтелект; Відео інтерв'ю (VCV).
Управління талантами; Навчання персоналу; Управління кар'єрою персоналу; Розвиток творчої та інтелектуальної діяльності персоналу Управління персоналом; Корпоративна культура	TMS (системи управління талантами); LMS (системи управління електронним навчанням); Machine Learning (машинне навчання); Гейміфікація; Віртуальні заняття; Мобільне навчання; Дрони
Мотивація і стимули; Індивідуальне управління ефективністю; Зайнятість персоналу; Організація праці; Управління лояльністю персоналу	DW (віртуальне робоче місце); PM (управління результативністю); Платформи для роботи з віддаленими співробітниками, співробітниками з частковою зайнятістю і фрілансерами
Управління персоналом	HRM (управління персоналом); SAP ERP HCM; HR-аналітика, HR BigData; CHIP (когнітивний інтерфейс особистості)

Джерело (Збрицька, & Сорока, 2021).

З урахуванням зазначеного, діджиталізація управління людськими ресурсами державної служби України для трансформації процесу управління персоналом може передбачати: автоматизацію HR процесів, застосування інтегрованих мобільних додатків, HR-аналітики та Big Data, VR-технологій та штучного інтелекту тощо.

Слід відмітити, що процес діджиталізації управління людськими ресурсами державної служби вже розпочався. Ще у 2019 році місією Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) було визначено створення функції HR в українській державній службі, а стратегією НАДС – посилення органів влади через залучення нових керівників, створення функції HR та культурних трансформацій всередині організації, а також максимальна діджиталізація старих механічних процесів (Публічний звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2019 році, 2020).

Крім цього, у сфері діджиталізації серед основних досягнень НАДС у 2019 році: переведення HR-процесів в електронний вигляд – створення HELP DESK для кандидатів, Career.gov.ua, Career-бот, інтеграція порталу вакансій державної служби Career.gov.ua з Work.ua та Robota.ua; забезпечення належних умов для професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (запущено Портал управління знаннями), посилення інституційної спроможності НАДС (Публічний звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2019 році, 2020).

Зокрема:

1) Career.gov.ua надає інформаційну підтримку користувачам, забезпечує можливість фільтрації за категоріями (А, Б, В), а також за регіонами (область, місто), візуальну зміну сторінки пошуку порталу.

2) Інтеграція порталу вакансій Career.gov.ua з Work.ua та Robota.ua передбачає видачу даних про актуальні вакансії з



Career.gov.ua на Work.ua за допомогою API (Application Programming Interface) – інтерфейсу програмування, який дозволяє ІТ-сервісам взаємодіяти між собою, отримувати доступ до інформації та обмінюватися даними.

3) CareerBot за категоріями посад (А, Б та В) спрощує пошук вакансій на державній службі, дозволяє шукати вакансії за шестизначним кодом вакансії, ключовим словом.

4) Портал управління знаннями дозволяє для провайдера: залучати нові аудиторії споживачів освітніх послуг, здійснювати неупереджений моніторинг якості послуг, а також брати участь у участі у процедурі публічних закупівель; для викладача – розширювати можливості співпраці, бути додатковим інструментом для планування викладацької діяльності, формувати власний конкурентний рейтинг; для користувача – бути легким та зручним у пошуку навчальних програм відповідно до потреб, наближати освітні послуги до місця проживання і роботи, індивідуалізувати та диференціювати підходи до навчання (Публічний звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2019 році, 2020).

Ще однією важливою подією стало схвалення Урядом Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації, що створило умови для здійснення відкритого, прозорого та ефективного державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій і дозволило НАДС впровадити «Інформаційну систему управління людськими ресурсами та заробітної плати (HRMIS)» (2017).

Інформаційна система – це сукупність організаційних і технічних засобів, які забезпечують формування інформаційного ресурсу щодо управління персоналом в державних органах, включаючи інформацію про структуру та штатний розпис державних органів, посади державної служби, особові справи державних службовців відповідно до частини першої статті 37 Закону України «Про державну службу», нарахування і оплату праці, заохочення, відпустки, службову кар'єру, службову дисципліну, професійну компетентність та професійне навчання.

Відповідно до Звіту про виконання завдань, визначених Планом діяльності НАДС на 2021 рік (зі змінами), НАДС:

– Забезпечено введення в експлуатацію інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (наказ НАДС від 30.03.2021 № 55-21 «Про введення в експлуатацію Інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах»). Станом на 01.01.2022 до HRMIS підключено 86 державних органів (міністерства, центральні органи виконавчої влади та їх територіальні органи) та внесені 21757 особистих карток працівників.

– Забезпечено можливість використовувати у роботі державних органів модулі: «кадровий облік», «транзакції працівників», «публічний портал», «кабінет самообслуговування», «добір персоналу», «фонд заробітної плати» та «табелі обліку робочого часу» (Звіт про виконання завдань, визначених Планом діяльності НАДС на 2021 рік (зі змінами), 2022).

Тобто, як бачимо, деякі з трендів HR вже впроваджуються і на державній службі.

З метою подальшої цифровізації процесу управління людськими ресурсами державної служби у 2021 році, відповідно до Публічного звіту Голови НАДС за 2021 рік, введено в дію новий функціонал Єдиного порталу вакансій державної служби career.gov.ua., що автоматизує процедуру створення адміністраторами конкурсів доступу для кандидатів на зайняття посад державної служби до тестувань та забезпечує можливість:

– проходження кандидатами на посади державної служби категорій «Б» і «В», які не належать до посад фахівців з питань реформ, тестування на знання загального законодавства у дистанційному режимі;

– засвідчення звіту про результати тестування на знання законодавства, проведеного дистанційно, шляхом накладення кваліфікованого електронного підпису кандидата;

– проведення співбесід на зайняття посад категорій «А», «Б» і «В» (шляхом застосування технічних засобів у режимі відеоконференції) (Публічний звіт Голови НАДС за 2021 рік, 2022).

Для подальшої діджиталізації управління людськими ресурсами державної служби слід врахувати міжнародні тенденції та практики:



1. Впровадження Digital технологій в HR в найближчому майбутньому підпорядковано наступним тенденціям та ключовим

компонентам розвитку HR: є HR-автоматизація, HR-аналітика, HR-маркетинг, SMART-рекрутинг та електронне навчання (рис.1).



Рис. 1 за джерелом (Сочинська-Сибірцева, Доренська, & Тушевська, 2022).

2. Важливу роль для забезпечення ефективної діджиталізації управління людськими ресурсами державної служби має відігравати також і формування бренду роботодавця.

Так, К. Нефьодова звертає увагу на інструменти, які виділяють західні науковці для формування бренду роботодавця:

1) формування соціальної бази спілкування через створення суспільних груп і форумів, регулярне розміщення контенту, який відображає корпоративну культуру і цінності компанії, співпрацю із ЗМІ;

2) забезпечення виміру ефективності ініціатив та проведених кампаній;

3) формування позитивного бренду роботодавця старожилами компанії шляхом сторітеллінгу щодо можливостей кар'єрного зростання, історій успіху, схвальних відгуків на профільних сайтах;

4) створення умов для мотивації нинішніх співробітників до спілкування з компанією у мережі для забезпечення професійної взаємодії;

б) орієнтація на споживача шляхом оптимізації процесів на всіх рівнях



управління від якості обслуговування клієнтів до HR-процесів;

7) використання мобільних технологій відповідно до концепції BYOD (Bring Your Own Device), яка дозволяє використовувати у робочому процесі власні гаджети та мобільні застосунки для підвищення ефективності роботи;

8) формування нового бачення сучасного офісу та робочого місця – без дорогих дизайнерських меблів та наявним простором для творчості, інноваційної техніки та можливостей власного вибору організації робочого часу;

9) створення нових майданчиків для живого і віртуального спілкування через розширення мережі зав'язків та аудиторії;

10) створення умов для сприяння відкритому спілкуванню керівництва з працівниками;

11) забезпечення ідентифікації та унікальності бренду роботодавця (Нефьодова, 2016).

3. Цифровізація вимагає від HR у найближчому майбутньому вирішення обов'язкових завдань щодо: оперативного реагування на виклики трендів ринку праці, починаючи з різноманітності форм зайнятості і форм фінансування підприємництва, робототехніки, штучного інтелекту, росту міграції населення і трудової мобільності; особистісного підходу до персоналу та його мотивації; розвитку крос-культурних компетентностей та забезпечення крос-культурного менеджменту; переведення HR-технологій у цифровий формат та автоматизації більшості HR-функцій (побудувавши хмарні HR-платформи з мобільними додатками (Human Resource Information System (HRIS)); здійснення переоцінки соціального капіталу організації як одного із ключових ресурсів майбутнього; створення умов для залучення глобальних талантів в будь-який час і у будь-якому місці, їх пошуку, розвитку і підтримки по всьому світу, використовуючи маркетингові технології в HR; побудови управління талантами на нових досягненнях науки про управління людськими ресурсами, управління розумом і управління поведінкою; забезпечення роботи з великими даними, формування управлінських рішень через соціальні медіа; забезпечення кібербезпеки та кіберзахисту конфіденційних даних і інформації; формування професійного

брендингу HR на засадах професіоналізму та інновацій, використання аутсорсингу в організації (Балабанюк, 2016).

4. Необхідно враховувати професії майбутнього, які можуть бути застосовані і на державній службі. Серед них можемо виділити такі професії як:

1) Директор з добробуту – Director of Wellbeing, до основних обов'язків якого буде віднесено забезпечення добробуту, емоційного, психічного, духовного і фізичного стану персоналу.

2) HR для фрілансерів – Gig Economy Manager (де «гіг» означає тимчасовий характер роботи), завданням якого є створення умов для короткострокової співпраці тимчасових працівників за контрактом, фрілансерів, незалежних консультантів та підрядників.

3) Фасилітатор для віддалених співробітників – WFH Facilitator, його завданням буде формування у співробітників, які працюють віддалено, відчуття приналежності до організації, розуміння ними місії і цілей організації та створення належної системи мотивації.

4) Лідер з формування майбутніх посад – The Future of Work Leader, який здійснюватиме аналіз потреб у пріоритетних знаннях, вміннях і навичках персоналу та забезпечення його розвитку для майбутнього успіху організації з урахуванням тенденцій ринку праці.

5) Корпоративний кар'єрний консультант (Internal Career Consultant), завдання якого буде полягати у допомозі реалізації талантів для забезпечення інтересів організації.

6) Агент зі збору HR-даних – HR Data Detective, до основних завдань якого буде віднесено збір інформації, яка стосується HR, з різних каналів (зворотний зв'язок співробітників, системи управління навчанням, портал бонусів) для підвищення продуктивності праці персоналу та поліпшення бізнес-показників організації.

7) Тренер з перекваліфікації – Second-Act Coach, його завдання полягатиме у перекваліфікації персоналу, зміні роду діяльності працівників та роботи, у зв'язку з реорганізацією, скороченням штату, кадровими змінами або бажанням працівника змінити професію (Meister, & Brown, 2020).

5. Необхідно розвивати цифрову компетентність державним службовцям та



HR-менеджерам. «Цифрова» грамотність (або «цифрова» компетентність) визнана ЄС однією з 8 ключових компетенцій для повноцінного життя та діяльності, що складається з основних 5 блоків компетенцій, а саме: 1) інформаційна грамотність та грамотність щодо роботи з даними; 2) комунікація та взаємодія; 3) цифровий контент; 4) безпека; 5) вирішення проблем (Проект «Цифрова адженда України – 2020», 2016), де цифрові компетенції – це сукупність знань, здібностей, особливостей характеру і поведінки, які необхідні для того щоб людина могла використовувати ІКТ та цифрові технології для досягнення цілей у своєму особистому або професійному житті (Куйбіда, Петрос, Федулова, & Андрощук, 2019).

Висновки.

Отже, діджиталізація управління людськими ресурсами державної служби є необхідною умовою розвитку в Україні цифрового суспільства та цифрової економіки, цифровізації публічного управління, підвищення його якості, результативності та ефективності, може передбачати: застосування інтегрованих мобільних додатків й автоматизацію HR процесів; цифрову інтеграцію з хмарними системами; HR-аналітику та Big Data; застосування VR-технологій та штучного інтелекту; оперативно реагувати на тренди міжнародного ринку праці; застосовувати особистісний підхід до персоналу, його мотивації та розвитку крос-культурних компетентностей; забезпечувати кібербезпеку та кіберзахист конфіденційних даних і інформації; формувати професійний брендинг HR тощо.

На сьогодні здійснюється системний та послідовний процес діджиталізації управління людськими ресурсами державної служби. Серед основних досягнень НАДС у сфері діджиталізації управління людськими ресурсами: переведено HR-процеси в електронний вигляд, створено HELP DESK для кандидатів, Career.gov.ua, Career-бот, інтегровано портал вакансій державної служби Career.gov.ua з Work.ua та Robota.ua; запущено Портал управління знаннями тощо.

Для подальшої діджиталізації управління людськими ресурсами державної служби можна впроваджувати для кандидатів на зайняття посад державної служби аналіз резюме через спеціальні системи (applicant tracking system – ATS), планувати для державних службовців на основі Big Data кар'єрне зростання, преміювання, а також виявлення прогалин в їхніх навичках для професійного розвитку; враховувати у подальшому професії майбутнього, які можуть бути застосовані і на державній службі (Директор з добробуту, HR для фрілансерів, Фасилітатор для віддалених співробітників, Лідер з формування майбутніх посад, Корпоративний кар'єрний консультант, Агент зі збору HR-даних, Тренер з перекваліфікації); розвивати цифрову компетентність державних службовців і HR-менеджерів; впроваджувати напрямки глобалізаційних змін, такі як: цифрова робоча сила, цифрове робоче місце, цифровий HR, а також тенденції розвитку HR (HR-автоматизацію, HR-аналітику, HR-маркетинг, SMARTрекрутинг та електронне навчання).

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- 30+ додатків для рекрутерів та HR-ів. (2019). Відновлено з <https://hurma.work/blog/30-dodatktiv-dlya-rekruteriv-ta-hr-iv/>
- Балабанюк, Ж. (2016). Вызовы и возможности будущего: что ждет HR в 2020–2025 годах. *HR-менеджмент. Практика управления персоналом*, 4.
- Балуєва, О. В., & Снопенко, Г. В. (2020). Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*, 12. Відновлено з <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441>
- Бей, Г. В., & Серета, Г. В. (2019). Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*, 2, 93–101.
- Гончарук, Н. Т., & Прудіус, Л. В. (2018). Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*, 6(1-2), 42–51.
- Данилевич, Н., Рудакова, С., Щетініна, Л., & Касяненко, Я. (2020). Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях (с. 147–156). *Галицький економічний вісник*, 3(64). Відновлено з <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485>.
- Длугопольська, Т. І., & Гук, Ю. В. (2021). *Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості*. Відновлено з http://bses.in.ua/journals/2021/62_2021/4.pdf
- Збрицька, Т. П., & Сорока, О. В. (2021). Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, 31. Відновлено з [file:///C:/Users/User/Downloads/687-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-659-1-10-20211029%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/687-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-659-1-10-20211029%20(2).pdf)



- Звіт про виконання завдань, визначених Планом діяльності НАДС на 2021 рік (зі змінами). (2022). Відновлено з <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/zvit-nads-za-21-rik-1.pdf>
- Куйбіда, В. С., Петрос, О. М., Федулова, Л. І., & Андрощук, Г. О. (2019). *Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналіт. зап.* Київ: НАДУ.
- Куйбіда, В. С., Білинська, М. М., Петрос, О. М., & ін. (2018). *Публічне управління: термінологічний словник*. Київ: НАДУ.
- Нефьодова, К. А. (2016). Управління талантами як інструмент формування бренду роботодавця (с. 186–190). *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*, 2. Відновлено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp_2016_2_33
- Підсумки 2021 у фактах та цифрах [Публічний звіт Голови НАДС за 2021 рік]. (2022). Відновлено з <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/01.03.2022/zvit-2022.pdf>
- Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації. № 844-р (2017).
- Проект «Цифрова адженда України – 2020» («Цифровий порядок денний» – 2020). (2016). Відновлено з <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>
- Публічний звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2019 році. (2020). Відновлено з <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/zvit-2019-ost-versiya.pdf>
- Сочинська-Сибіртцева, І. М., Доренська, А. О., & Тушевська, Т. В. (2022). *HR-менеджмент: навч. посіб.* Кропивницький: ЦНТУ.
- Digital Transformation and the Evolution Of HR Trends*. (2017). Відновлено з <http://infosystems.mu/digital-transformation-and-the-evolution-of-hr-trends>.
- Goncharuk, N., Prudius, L., Prokopenko, L., Vasylevska, T., Borysenko, O., & Pyrohova, Yu. (2021). Human resource management in the field of state service in Ukraine in the context of its reform and modernization under European standards (pp. 11-16). *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*, 11(1), Special Issue XVII. Retrieved from <http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110117/PDF/110117.pdf>
- Jeanne, C. Meister, & Robert, H., Brown (2020). *21 HR jobs of the future*. Retrieved from <https://hbr.org/2020/08/21-hr-jobs-of-the-future>

REFERENCES

- 30+ applications for recruiters and HR. (2019). Retrieved from <https://hurma.work/blog/30-dodatktiv-dlya-rekruteriv-ta-hr-iv/>
- Balabanyuk, Zh. (2016). Challenges and opportunities of the future: what awaits HR in 2020–2025. *HR management. Practice of personnel management*, 4.
- Baluyeva, O. V., & Snopenko, G. V. (2020). Transformation of the function of personnel management: modern trends. *Efficient economy*, 12. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441>
- Bay, G.V., & Sereda, G.V. (2019). Transformation of HR technologies under the influence of digitalization of business processes (pp. 93–101). *Economics and management organization*, 2.
- Danylevich, N., Rudakova, S. Shchedinina, L., & Kasyanenko, Ya. (2020). Digitization of HR processes in modern realities (pp. 147-156). *Galician Economic Herald*, 3(64). Retrieved from <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485>.
- Digital Transformation and the Evolution of HR Trends*. (2017). Retrieved from <http://infosystems.mu/digital-transformation-and-the-evolution-of-hr-trends>.
- Dlugopolska, T.I., & Huk, Y.V. (2021). *Digital transformation in the field of HR: directions, problems and opportunities*. Retrieved from http://bses.in.ua/journals/2021/62_2021/4.pdf
- Goncharuk, N., Prudius, L., Prokopenko, L., Vasylevska, T., Borysenko, O., & Pyrohova, Yu. (2021). Human resource management in the field of state service in Ukraine in the context of its reform and modernization under European standards (pp. 11-16). *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*, 11(1), Special Issue XVII. Retrieved from <http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110117/PDF/110117.pdf>
- Honcharuk, N. T., & Prudius, L. V. (2018). Modernization of civil service and human resources management in Ukraine (pp. 42–51). *Public Administration Aspects*, 6(1-2).
- Jeanne, C. Meister, & Robert, H., Brown (2020). *21 HR jobs of the future*. Retrieved from <https://hbr.org/2020/08/21-hr-jobs-of-the-future>
- Kuybida, V. S., Bilynska, M. M., Petroye, O. M. et al. (2018). *Public administration: terminal*. Words. Kyiv: NADU.
- Kuybida, V. S., Petroye, O. M., Fedulova, L. I., & Androschuk, G. O. (2019). *Digital competences as a condition for the formation of the quality of human capital: analyst. zap.* Kyiv: NADU.
- Nefiodova, K. A. (2016). Talent management as a tool for employer brand formation (pp. 186–190). *Social and labor relations: theory and practice*, 2. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp_2016_2_33
- On the approval of the Concept of the implementation of the information system of human resources management in state bodies and the approval of the plan of measures for its implementation. No. 844 (2017).
- Public report of the Chairman of the NADS on the results of activities in 2019. (2020). Retrieved from <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/zvit-2019-ost-versiya.pdf>
- Report on the implementation of the tasks defined by the NADS Activity Plan for 2021 (with changes). (2022). Retrieved from <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/zvit-nads-za-21-rik-1.pdf>
- Results of 2021 in facts and figures [Public report of the Chairman of the NADS for 2021]. (2022). Retrieved from <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/01.03.2022/zvit-2022.pdf>
- Sochinska-Sybirtsseva, I. M., Dorenska, A. O., & Tushevska T. V. (2022). *HR-management: education. Manual*. Kropyvnytskyi: National Technical University.
- The project "Digital agenda of Ukraine - 2020" ("Digital agenda" - 2020). (2016). Retrieved from <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>
- Zbrytska, T. P., & Soroka, O. V. (2021). Personnel management in the era of the digital economy. *Economy and society*, 31. Retrieved from file:///C:/Users/User/Downloads/687-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-659-1-10-20211029%20(2).pdf