



Strategic Directions of the Digital Development of the Human Resources Management Ecosystem of the Public Service of Ukraine in Globalization

UDC: 35:3.08:331.522.4-043.86(477)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152301>**Prudyus Oleksiy**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0000-0003-4560-7087>, alprud28@gmail.com*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

Abstract

The article examines the strategic directions and tools of the digital development of the ecosystem of human resources management of the civil service of Ukraine, taking into account the trends of the international labor market in the conditions of globalization. It has been proven that the digital development of the human resources management ecosystem of the civil service of Ukraine should be based on the best innovative digital technologies to ensure the digitalization of HR in relation to the strategic planning of human resources in the civil service, talent management; professional and personal development of civil servants; efficiency management; creation of a fair system of motivation and career growth; implementation of corporate culture and corporate social responsibility and automation of all HR processes. International studies on the development of the international labor market until 2030 are analyzed, which determine trends in human resource management, contribute to the understanding of changes in the workplace in the future and how this will affect job search prospects and career building, determine general changes in the HR strategies of companies to 2030 year. For the further digital development of the human resource management ecosystem of the civil service, proposals were made to improve the HRMIS, taking into account Hurma's experience, including HR strategy, onboarding of civil servants; corporate culture; events and reminders; survey and Performance review; calendar of events; monitoring of staff mood; efficiency management and HR brand of the state body. It is proposed to increase the use of augmented reality and virtual reality technologies in training and development programs for civil servants, introduce the use of artificial intelligence and various applications for HR automation, and support the mental health of civil servants.

Keywords: civil service, civil servants, personnel, human resources management, human resources management ecosystem, digital development, international labor market trends, globalization

Стратегічні напрями цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України в умовах глобалізації

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

Анотація

У статті досліджено стратегічні напрями та інструменти цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України з урахуванням трендів міжнародного ринку праці в умовах глобалізації. Доведено, що цифровий розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України має базуватися на кращих інноваційних цифрових технологіях для забезпечення цифровізації HR щодо стратегічного планування людських ресурсів на державній службі, управління талантами; професійного та особистісного розвитку державних службовців; управління ефективністю; створенню справедливої системи мотивації та кар'єрного зростання; впровадження корпоративної культури і корпоративної соціальної відповідальності та автоматизації всіх процесів HR. Проаналізовано міжнародні дослідження щодо розвитку міжнародного ринку праці до 2030 року, які визначають тренди щодо управління людськими ресурсами, сприяють розумінню змін робочого місця у майбутньому та як це вплине на перспективи пошуку роботи і побудову кар'єри, визначають загальні зміни в HR-стратегіях компаній до 2030 року. Для подальшого цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби внесено пропозиції щодо удосконалення HRMIS з урахуванням досвіду Hurma, передбачивши в ній HR – стратегію, онбординг державних службовців; корпоративну культуру; події та нагадування; опитування та Performance review; календар подій; відстеження настрою персоналу; управління ефективністю та HR бренд державного органу. Запропоновано збільшувати використання технологій доповненої реальності та віртуальної реальності в програмах навчання та розвитку державних службовців, запровадити використання штучного інтелекту та різноманітних додатків для автоматизації HR, підтримувати ментальне здоров'я державних службовців.

Ключові слова: державна служба, державні службовці, персонал, управління людськими ресурсами, екосистема управління людськими ресурсами, цифровий розвиток, тренди міжнародного ринку праці, глобалізація

Стаття надійшла / Article arrived: 21.01.2023

Схвалено до друку / Accepted: 31.03.2023



Вступ.

Ключовим завданням та стратегічним напрямом для забезпечення якості, результативності та ефективності державної служби України в умовах глобалізації є цифровий розвиток екосистеми управління людськими ресурсами з урахуванням нових викликів та трендів міжнародного ринку праці.

Як свідчать результати міжнародного дослідження «Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році», у майбутньому робоче місце може змінитися, що вплине як на перспективи пошуку роботи, так і на побудову кар'єри, адже виконання робочих завдань стане автоматизованим, а роботи займають робочі місця людей. Окрім того, змінюються очікування компаній від співробітників, а отже перед HR-службами стають нові організаційні виклики щодо пошуку талантів, прийняття несподіваних рішень і роботи в умовах безпрецедентних ризиків, дестабілізації і соціальних потрясінь та жорстокої конкуренції в боротьбі за «таланти» (Майбутнє ринку праці, 2018).

Саме тому забезпечення розвитку людського потенціалу і конкурентність у боротьбі за таланти задля формування конкурентоспроможних умов для бізнесу та інвестицій, відновлення довіри до держави; конкурентоспроможності на міжнародному ринку, стимулювання розвитку інновацій і модернізації секторів економіки є одним із пріоритетних завдань Національної економічної стратегії на період до 2030 року, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 р. №179 (Про затвердження, 2021).

Це спонукає державну службу до цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами на засадах транспарентності, функціональної єдності та інноваційності, орієнтованої на потреби громадян з урахуванням глобалізаційних викликів та трендів міжнародного ринку праці, впровадження цифрових технологій, орієнтації на формування у державних службовців професійних навичок майбутнього.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій.

В умовах цифровізації нашої держави та глобалізаційних викликів проблематика управління людськими ресурсами є об'єктом наукових досліджень вітчизняних науковців. Так, наукові праці Н. Гончарук, Л. Прудіус та інших присвячені модернізації державної служби та управління людськими ресурсами (Гончарук, & Прудіус, 2018; Goncharuk et al, 2021); Н. Гуцуляк – сучасним технологіям управління персоналом (Гуцуляк, 2019); В. Куйбіди та

інших – впровадженню цифрових технологій в публічному управлінні та формуванню цифрових компетентностей (Куйбіда, Білінська, & Петрос, 2018; Куйбіда, Петрос, Федулова, & Андрощук, 2019); Ж. Балабанюк – викликам і можливостям майбутнього HR в 2020–2025 роках (Балабанюк, 2016) та інших.

Однак, питання стратегічних напрямів цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України в умовах глобалізації є недостатньо вивченим та потребує системного підходу і дослідження.

Метою статті є визначення стратегічних напрямів та інструментів цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України з урахуванням трендів міжнародного ринку праці в умовах глобалізації.

Результати дослідження.

Цифровий розвиток нашої держави спрямований на формування цифрового суспільства та цифрової економіки. Тому очевидно, що одним із пріоритетних напрямків модернізації державної служби України має стати цифровий розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби.

Поняття «екосистеми» розглядають як спільноти, які складаються з різноманітних суб'єктів, що динамічно розвиваються, створюють і набувають нового змісту у процесі як взаємодії, так і конкуренції (Business ecosystems, 2015). Основними характерними ознаками екосистем Н. Азьмук називає взаємодію спільнот та окремих суб'єктів; постійні внутрішні зміни; адаптацію до змін через створення нової якості. На її думку, кожна спільнота формує свою екосистему й усі вони тісно взаємопов'язані та справляють взаємний вплив одна на одну (Азьмук, 2018).

До трендів розвитку екосистеми управління персоналом у цифрову епоху Н. Гуцуляк відносить: стратегічне планування робочої сили; пошук і підбір персоналу; навчання та розвиток; управління ефективністю; визнання та винагорода; кар'єрний розвиток та лідерство; використання сучасних інформаційних технологій (Гуцуляк, 2019).

Цифровий розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України, на нашу думку, має базуватися на кращих інноваційних цифрових технологіях для забезпечення цифровізації HR щодо стратегічного планування людських ресурсів на державній службі, управління талантами: пошуку, відбору, адаптації, утримання персоналу та його залученості до процесів удосконалення державного органу; професійного та особистісного розвитку державних службовців;



управління ефективністю; створенню справедливої системи мотивації та кар'єрного зростання; впровадження корпоративної культури і корпоративної соціальної відповідальності та автоматизації всіх процесів HR.

В умовах глобалізації цифровий розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби на сьогодні є конче необхідним, адже, як свідчать результати міжнародного дослідження компанії Делойт, глобальними викликами у сфері управління людськими ресурсами в 2023 році є нестача талантів, висока плинність кадрів, емоційна напруженість, зниження добробуту працівників. Також, повномасштабна війна в Україні посилила вже наявні виклики, а також створила нові, серед яких: зростання безробіття, вплив робочої сили, суттєве зниження добробуту та посилення регіональних дисбалансів через внутрішньо переміщених осіб.

Для вирішення зазначених проблем у 2023 році у сфері людського капіталу було визначено 10 ключових трендів:

Тренд 1: управління в умовах рецесії та дефіциту талантів, що вимагає від керівників нових навичок ефективного лідерства для управління людськими ресурсами в складних умовах, мотивації працівників, у тому числі тих, хто працює віддалено.

Тренд 2: поєднання онлайн і офлайн форматів управління, враховуючи, що є працівники, які працюють віддалено.

Тренд 3: побудова організацій на основі навичок, а не освіти, а тому передбачає розробку моделей навичок, необхідних працівникам для забезпечення ефективної діяльності.

Тренд 4: зростання важливості HR-аналітики, використання інструментів якої дозволить аналізувати плинність персоналу та її причини, вимірювати продуктивність праці в залежності від різних факторів, прогнозувати звільнення і вимірювати потенційний прибуток на людину.

Тренд 5: зворотний зв'язок від співробітників, що дозволяє керівникам отримувати від персоналу об'єктивні та різносторонні точки зору і приймати більш ефективні рішення для бізнесу.

Тренд 6: гуманізація робочого досвіду, яка передбачає врахування цінності кожної людини для компанії.

Тренд 7: різноманітність та інклюзивність, що нівелює дискримінацію за різними ознаками чоловіків та жінок, сприяє гендерній рівності, у томі числі в оплаті праці.

Тренд 8: забезпечення психологічного здоров'я на робочому місці, що здійснюється

з метою уникнення проблеми професійного вигорання та сприяння продуктивній діяльності в умовах кризи.

Тренд 9: формування цілей та цінностей, що передбачає впровадження корпоративної соціальної відповідальності та здійснення внеску в добробут суспільства.

Тренд 10: необхідність підвищення компетенцій HR, а саме, щодо прискорення результатів бізнесу; розвитку людських можливостей; мобілізації інформації; сприяння співпраці; подолання складнощів.

З метою впровадження цих трендів керівникам рекомендовано в управлінні людськими ресурсами: зміщувати фокус з посадових обов'язків на навички; розкривати потенціал людей та створювати робоче середовище майбутнього за допомогою цифрових технологій; узгоджувати принципи використання даних про працівників; здійснювати управління з урахуванням сили впливу працівників; створювати екосистему робочої сили; забезпечувати інклюзивність, рівність і різноманітність та фокусування на людській складовій сталого розвитку; підвищувати увагу до ризиків, пов'язаних з людьми; впроваджувати технології, що підвищують індивідуальну та командну ефективність; допомагати людям розвиватися за допомогою інтелектуальних підказок; використовувати дані, щоб приймати рішення щодо підвищення ефективності процесів тощо.

Також, все це спонукає бізнес вносити кардинальні зміни в HR-стратегії компаній до 2030 року, орієнтуватись на використання різноманітних прийомів щодо пошуку та підбору майбутнього персоналу для залучення цінних співробітників; створювати систему мотивації за результатами оцінювання продуктивності діяльності; забезпечувати кар'єрне зростання лише особливо цінних співробітників; використовувати інноваційні, аналітичні HR інструменти для прогнозування майбутніх потреб у талантах, оцінки робочого процесу і продуктивності праці; використовувати сенсори й аналіз даних для безперервної оцінки та оптимізації трудової діяльності (Майбутнє ринку праці, 2018).

Цікавий досвід цифровізації HR пропонує HURMA – міжнародна компанія, яка спеціалізується на розробці системи для автоматизації процесів HR, рекрутингу та управління цілями компанії, що дозволяє заощадити до 43% часу на рутинних процесах і 18% бюджету на рекрутингу. Ця компанія представлена в країнах східної Європи та СНД, а її Офіс знаходиться в Україні, у місті



Харкові. Клієнти HURMA System отримують технологічний і комплексний HRM-ATS продукт з AI, високою безпекою даних з архітектурою Single Tenant, що допомагає розвивати свій бренд, залучати нові та розвивати наявні таланти й бути для них кращим місцем для самореалізації та роботи (HURMA. Можливості системи, 2023).

Розроблена HURMA система для автоматизації процесів HR, рекрутингу та управління цілями компанії включає: HR-дашборд; онбординг та адаптацію; базу співробітників; події та нагадування; опитування та Performance review; календар компанії; відстеження настрою співробітників; чат-бот та багато іншого; HR-аналітику; сценарії: автоматизацію онбордингу та офбордингу; автоматизацію запитів працівників: відсутності, відраджень та інші події; облік робочого часу, розрахунки зарплат з допомогою Payroll; Absence Management: облік працівників, що дозволяє не лише підвищити ефективність роботи всієї компанії, позбавляє відділ HR від рутинних задач та заощаджує час, але і виводить взаємодію між кожним співробітником на новий рівень можливостей (HURMA. Можливості системи, 2023).

Зокрема, за допомогою програми:

1. Hurma забезпечує автоматизацію Absence Management, тобто, для кожного працівника налаштоване автоматичне нарахування відпусток, лікарняних тощо, дає можливість персоналу легко зробити запит та отримати відповідь на нього.

2. Payroll: облік часу, розрахунки зарплат – дає можливість враховувати робочий час працівників, формувати загальну таблицю відпрацьованих годин та розраховувати зарплати. Система підтримує всі необхідні функції: мультивалютність, розрахунки оплати за будь-який період, формування звітів у зручному форматі, розрахунки премій та бонусів.

3. Сценарії: новий рівень автоматизації HR-задач – сценарії дають можливість створювати ланцюжки із завдань та управляти ними в напівавтоматичному режимі, наприклад, у разі онбордингу та офбордингу, використовуючи готові шаблони сценаріїв або створюючи власні.

4. Організаційна структура – відображає не лише структуру, але і всі команди та їх керівників, їх контакти, графіки роботи працівників, які працюють віддалено.

5. HR-календар – відображаються всі події компанії: призначені зустрічі, наради, дні народження працівників, річниця та інші важливі дати, робочі та вихідні дні, про які система буде нагадувати.

6. Конструктор опитувань – дозволяє дуже швидко створити опитування будь-

якої складності та надіслати їх конкретним працівникам, командам або компанії; створити анкету для проведення Performance Review, опитування eNPS, Q12 згідно з вже готовими шаблонами, а також створювати власні опитувальники. Про проведення опитування працівникам система відправляє повідомлення на пошту, у чат-бот та в систему, а результати опитувань зберігаються в системі.

7. Мобільний чат-бот у Telegram та Slack допомагає персоналу надати запити і отримати відповіді.

8. Профілі працівників – у картці вказані особові дані, контакти, кар'єрний шлях, історія проведення Performance Review та є можливість залишати коментарі за підсумками зустрічей з фахівцем.

9. Розділ OKR (Objectives and Key Results) спрямований на підвищення мотивації та залученості працівників шляхом створення цілей та ключових результатів для компанії, кожної команди й працівника, що допомагає працівникам зрозуміти свій прогрес та внесок у загальну справу.

10. CRM система для HR збирає необхідну статистику по процесах компанії: по HR, рекрутингу та моніторингу настрою, що дозволяє комплексно оцінити поточну ситуацію в компанії і відстежити динаміку за різними проміжками часу. Наприклад, статистика передбачає кількість працівників в штаті та на випробувальному терміні, доступна за тиждень, місяць, квартал, півроку і рік, що дозволяє оцінити плінність кадрів максимально детально і запобігти звільненню цінних працівників, з'ясувавши причини (HURMA. Можливості системи, 2023).

Слід зазначити, що на сьогодні для цифрового розвитку управління людськими ресурсами державної служби України, створення умов для здійснення відкритого, прозорого та ефективного державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій Урядом схвалено Концепцію впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затверджено план заходів щодо її реалізації. 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 (Про схвалення Концепції, 2017).

Таким чином, на державній службі створена автоматизована система збирання, оброблення, зберігання та захисту інформації щодо державних службовців, інших працівників державних органів, що формується (створюється) та використовується для забезпечення функціонування централізованої бази даних державних службовців, інших працівників державних органів, а також для задоволення потреб щодо автоматизації та цифровізації процесів, пов'язаних із виконанням функцій з питань управління персоналом (HRMIS, 2023).

Наступним важливим стратегічним напрямом цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України має стати для державних службовців розвиток цифрової грамотності та формування в них глобальних навичок майбутнього.

У аналітичному звіті «Людський капітал 2030. Глобальні навички майбутнього» наголошено, що цифрова грамотність буде важливою для всіх професій, а через роботизацію та автоматизацію процесів професії, які ще вчора були запитувані, можуть виявитися зовсім не актуальними завтра (Людський капітал, 2021).

Серед найважливіших навичок для працівників майбутнього десятиліття виокремлюють ті навички, які є наразі запитуваними та залишатимуться актуальними в майбутньому: 1) системне мислення (здатність ідентифікувати складні системи й працювати з ними); 2) критичне мислення; 3) підприємницьке мислення; 4) аналітичне мислення; 5) навички міжгалузевої комунікації (розуміння технологій, процесів і ринкової ситуації в різних суміжних і окремих галузях); 6) бережливе ставлення до виробництва; 7) комерційна обізнаність; 8) управління складними автоматизованими комплексами; 9) фінансова грамотність; 10) орієнтація на клієнта, можливість працювати із запитом споживачів; 11) багатомовність і мультикультуралізм; 12) лідерство, можливість працювати в команді, групі та з окремими особами; 13) розвинений естетичний смак; 14) творчість; 15) креативність; 16) цікавість; 17) ініціативність; 18) стресостійкість; 19) гнучкість; 20) пристосованість; 21) знання хмарних технологій; 22) програмування IT-рішень; 23) володіння навичками продажу та маркетингу; 24) володіння дистанційним інструментарієм роботи; 25) управління проектами і процесами; 26) робота зі штучним інтелектом; 27) цифрова грамотність; 28) робота із віртуальною та доповненою реальністю; 29) знання технології

блокчейн; 30) уміння працювати в умовах високої невизначеності і швидкої зміни умов завдання (Людський капітал, 2021).

Так, в умовах інновацій та передових технологій «нам потрібно буде жити в споруді під назвою «Soft skills» («гнучкі навички» – комплекс неспеціалізованих надпрофесійних навичок, які відповідають за успішну участь у робочому процесі і високу продуктивність. Вони умовно розподіляються на: Hard skills – професійні навички, Soft skills – навички XXI ст. (креативність, колаборативність, критичне мислення, когнітивна гнучкість) і Digitalskills – основи програмування, комп'ютерної грамотності (Куйбіда, Петрос, Федулова, & Андрощук, 2019).

Для розвитку цифрових навичок державних службовців Національною економічною стратегією на період до 2030 року заплановано включення програм із розвитку цифрових навичок до програм підвищення кваліфікації та підготовки державних службовців; розроблення спеціалізованих онлайн-курсів за напрямками роботи державних службовців; включення вимог законодавства з питань надання адміністративних послуг в електронній формі до кваліфікаційних вимог до державних службовців; оновлення освітніх програм на всіх рівнях освіти та включення розвитку цифрових компетенцій до ключових, якими повинні володіти представники різних професій; створення системи матеріальних стимулів для заохочення освоєння цифрових навичок у сфері адміністративних послуг (Про затвердження, 2021).

Висновки.

Таким чином, з метою цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби необхідно:

– розробити та затвердити в установленому порядку Стратегію управління людськими ресурсами державної служби, яка передбачатиме управління людськими ресурсами на державній службі як екосистемою та її цифровий розвиток з урахуванням глобалізаційних викликів та трендів міжнародного ринку праці, впроваджуючи інноваційні цифрові технології та професійні стандарти;

– забезпечити цифровізацію управління талантами, що включатиме пошук, відбір, адаптацію, утримання персоналу та його залученість до процесів удосконалення державного органу; професійний та особистісний розвиток державних службовців; управління ефективністю; створення справедливої системи мотивації та кар'єрного зростання; впровадження корпоративної культури і корпоративної



соціальної відповідальності та автоматизацію всіх процесів HR;

– формувати у керівників нові навички ефективного лідерства та управління ризиками, пов'язаних з персоналом, впроваджувати технології, що підвищують індивідуальну та командну ефективність.

Крім того, необхідно використовувати технології доповненої реальності та віртуальної реальності в програмах навчання та розвитку державних службовців, запровадити використання штучного інтелекту та різноманітних додатків для автоматизації HR, серед яких чат-боти та віртуальні асистенти, створити цифрові робочі місця підтримувати

ментальне здоров'я державних службовців, розвиваючи в них емоційний інтелект, комунікацію та підвищуючи психологічну грамотність.

Для подальшого цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби доцільно було б удосконалити HRMIS з урахуванням досвіду Hurma, передбачивши в ній HR – стратегію, онбординг/ адаптацію державних службовців; корпоративну культуру, події та нагадування, опитування та Performance review; календар подій; відстеження настрою персоналу; розділ OKR (Objectives and Key Results) спрямований на управління ефективністю, HR бренд державного органу.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Азьмук, Н. А. (2018). Екосистема ринку праці України. *Ринок праці та зайнятість населення*, 2, 33-41.
- Балабанюк, Ж. (2016). Виклики та можливості майбутнього: що чекає на HR у 2020–2025 роках. *HR-менеджмент. Практика керування персоналом*, 4.
- Гончарук, Н. Т., & Прудіус, Л. В. (2018). Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*, 6(1-2), 42-51.
- Гуцуляк, Н. П. (2019). Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*, 3(35), 111-118.
- Куйбіда, В. С., Петроє, О. М., Федулова, Л. І., & Андрощук, Г. О. (2019). *Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу*. (Аналітична записка). Київ: НАДУ.
- Куйбіда, В. С., Білинська, М. М., & Петроє, О. М. (2018). *Публічне управління*. (Термінологічний словник). Київ: НАДУ.
- Людський капітал 2030. Глобальні навички майбутнього*. (2021). Відновлено з <https://hrliga.com/docs/ljudskyj-kapital-2030.pdf>
- Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році*. (2018). Відновлено з <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf>
- Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. №179. (2021, Березень 3). *Постанова Кабінету Міністрів України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
- Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації. №844-р. (2017, Грудень 1). *Розпорядження Кабінету Міністрів України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80>
- Business ecosystems come of age. (2015). *Deloitte*. Відновлено з https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/platform-strategy-new-level-business-trends/DUP_1048-Business-ecosystems-come-of-age_MASTER_FINAL.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. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*, 11(1)(SI XVII), 11-16. Retrieved from <http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110117/PDF/110117.pdf>
- HRMIS*. (2023). Відновлено з <https://public.nads.gov.ua/about>
- HURMA. Можливості системи*. (2023). Відновлено з https://hurma.work/capabilities/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=search_info&utm_term=hrm&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Brand/Ukraine/UKR/SER/NP&utm_term=hurma&gclid=EA1aIQobChMIz5bIhbas_wIV0AN7Ch06XQ8yEAAAYASABEgluJfD_BwE

REFERENCES

- Azmuk, N. A. (2018). Ecosystem of the labor market of Ukraine. *Labor market and population employment*, 2, 33-41.
- Balabanyuk, Zh. (2016). Future challenges and opportunities: what awaits HR in 2020-2025. *HR management. Practice of personnel management*, 4.
- Business ecosystems come of age. (2015). *Deloitte*. Відновлено з https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/platform-strategy-new-level-business-trends/DUP_1048-Business-ecosystems-come-of-age_MASTER_FINAL.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. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*, 11(1)(SI XVII), 11-16. 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. *Public Administration Aspects*, 6(1-2), 42-51.
- HRMIS. (2023). Retrieved from <https://public.nads.gov.ua/about>
- Human capital 2030. *Global skills of the future*. (2021). Retrieved from <https://hrliga.com/docs/ljudskyj-kapital-2030.pdf>
- HURMA. *System capabilities*. (2023). Retrieved from https://hurma.work/capabilities/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=search_info&utm_term=hrm&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Brand/Ukraine/UKR/SER/NP&utm_term=hurma&gclid=EA1aIQobChMIz5bIhbas_wIV0AN7Ch06XQ8yEAAYASABEgIuJfD_BwE
- Hutsulyak, N. P. (2019). Modern technologies of personnel management. *Economics and management organization*, 3(35), 111-118.
- Kuybida, V. S., Bilynska, M. M., & Petroye, O. M. (2018). *Public administration*. (Terminological dictionary). 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*. (Analytical note). Kyiv: NADU.
- On the approval of the Concept of the implementation of the human resources management information system in state bodies and the approval of the plan of measures for its implementation. No. 844 (2017, December 1). *Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80>
- On the approval of the National Economic Strategy for the period until 2030. #179. (2021, March 3). *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
- The future of the labor market. Countering the trends that will shape the work environment in 2030*. (2018). Retrieved from <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf>