

## ФОРМУВАННЯ ГУМАНІСТИЧНОЇ ВІЗІЇ DIGITAL-HRM В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ INDUSTRY 4.0

АЛЛА, ЧЕРЕП<sup>1</sup>  
ВАЛЕНТИНА, ВОРОНКОВА<sup>2</sup>  
ОЛЕКСАНДР, ЧЕРЕП<sup>3</sup>  
ЮЛІЯ, КАЛЮЖНА<sup>4</sup>  
РЕГІНА, АНДРЮКАЙТЕНЕ<sup>5</sup>

### Abstract

Актуальність дослідження європейського досвіду формування гуманістичної візії digital-HRM в організації в умовах INDUSTRY 4.0 (Human capital management) пов'язана з стрімким розвитком цифрової економіки, новим поколінням інформаційних технологій, таких як Інтернет, великі дані, хмарні обчислення та штучний інтелект. Вони стали новою рушійною силою якісного розвитку економіки. З прогресом менеджменту людських ресурсів технічні фактори розвитку організації починають поступово схиливатися до людських факторів, майбутні переваги розвитку підприємств більше залежатимуть від переваг професіоналів. Мета дослідження – теоретичні і практичні аспекти дослідження формування гуманістичної візії digital-HRM в організації в умовах INDUSTRY 4.0. Завдання дослідження: 1) проаналізувати управління людськими ресурсами як відповідь на основні виклики цифровізації і глобалізації; 2) дослідити управління людськими ресурсами у контексті підготовки кадрових ресурсів для здійснення ефективності стратегії організації; 3) обґрунтувати напрями реформування концепцій управління людськими ресурсами та їх компонентів у контексті гуманістичної візії digital-HRM в організації. Результат дослідження. Доведено, що в умовах INDUSTRY 4.0 Digital-HRM як важлива частина управління організацією зазнає змін, спричинених цифровою трансформацією, а поява цифрового управління людськими ресурсами (digital-HRM) поставила перед практикою управління людськими ресурсами, управління змінами, необхідності адаптуватися до поточних тенденцій, нової поведінки користувачів та нових методів роботи. Цифрові інструменти дозволяють покращити адаптацію нових співробітників (наприклад, надавши їм доступ до цифрової платформи, призначеної для спрощення адаптації), запропонувати співробітникам якісний цифровий досвід у своєму робочому середовищі.

**Ключові слова:** Digital-HRM, європейська гуманістична візія, управління людськими ресурсами, Digital-трансформація, людинократія, INDUSTRY 4.0.

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Актуальність дослідження європейської гуманістичної візії управління персоналом як чинник розвитку людинократії набуває великого значення у сучасну епоху, так як в організаціях як у живих системах людина повинна значити

понад усе, що рівняється людинократії. Нове покоління інформаційних технологій змінило ринкові тенденції, конкурентні переваги, організаційну структуру та межі, з якими стикаються організації, особливо те, як співробітники працюють, що призвело до управління людськими ресурсами (Digital-HRM). В організаціях відбулися фундаментальні зміни, такі як порушення організаційного кордону людських ресурсів та зайнятості, інтелектуальна робота та удосконалення алгоритмів, що підвищують цінність відновлення традиційної праці в організації. В умовах INDUSTRY 4.0 Digital-HRM як важлива частина управління організацією зазнає змін, спричинених цифровою трансформацією, а поява цифрового управління людськими ресурсами (digital-HRM) поставила перед практикою управління людськими ресурсами безпрецедентні проблеми та багато запитань. Зокрема, як з'являється digital-HRM та яке його конкретне значення? Як організація реалізує процес цифрового керування персоналом та які фактори

### Corresponding author:

<sup>1</sup> Запорізький національний університет (Запоріжжя, Україна)

E-mail: [cherep.av.znu@gmail.com](mailto:cherep.av.znu@gmail.com)

ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0001-5253-7481>

<sup>2</sup> Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні

Запорізького національного університету (Запоріжжя, Україна)

E-mail: [valentinavoronkova236@gmail.com](mailto:valentinavoronkova236@gmail.com)

ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0002-0719-1546>

<sup>3</sup> Запорізький національний університет (Запоріжжя, Україна)

E-mail: [cherep2508@gmail.com](mailto:cherep2508@gmail.com)

ODCID iD: <http://orcid.org/0000-0002-3098-0105>

<sup>4</sup> Запорізький національний університет (Запоріжжя, Україна)

E-mail: [kalyuzhnaya.ju@gmail.com](mailto:kalyuzhnaya.ju@gmail.com)

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-3335-6551>

<sup>5</sup> Lithuanian Sports University (Kaunas, Lithuania)

E-mail: [regina.andriukaitiene@gmail.com](mailto:regina.andriukaitiene@gmail.com)

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-0691-7333>

впливають на процес цифрового управління персоналом? Яким є результат цифрового Digital-HRM? Всі ці питання є актуальними для аналізу цієї складної теми, якою є формування гуманістичної візії digital-HRM в організації (Human capital management) в умовах INDUSTRY 4.0.

Формування гуманістичної візії digital-HRM в організації в умовах INDUSTRY 4.0 – провідний тренд Четвертої промислової революції, яка відбувається на наших очах. Зараз ми живемо в епоху завершення третьої, цифрової революції, яка почалася у другій половині минулого сторіччя. Її характерні риси – розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизація та роботизація виробничих процесів. Характерні риси Індустрії 4.0 – це повністю автоматизовані виробництва, на яких керівництво всіма процесами здійснюється у режимі реального часу і з урахуванням зовнішніх умов, що змінюються. Кіберфізичні системи створюють віртуальні копії об'єктів фізичного світу, контролюють фізичні процеси та приймають децентралізовані рішення. Вони здатні поєднуватися в одну мережу, взаємодіяти у режимі реального часу, самоналаштовуватися і самонавчати. Важливу роль відіграють при цьому інтернет-технології, які забезпечують комунікації між персоналом та машинами. Цифрова трансформація стимулює створення робочих місць, сприяє подоланню бідності, зменшенню нерівності, постачанню товарів і послуг, сталому розвитку та досягненню багатьох ключових трансформаційних результатів. Четверта промислова революція (4IR) має потенціал трансформувати економіку, збільшити її продуктивність та посилення глобальної та регіональної торгівлі. Нова цифрова екосистема континенту може виступати в якості мультиплікатора зростання, покращуючи конкурентну перевагу, структуруючи дані таким чином, щоб отримати інформацію у реальному часі та довгострокове розуміння. Багато принципів Agile-менеджменту стосуються гнучкості щодо змін, які є методом управління людськими ресурсами (Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення, 2022).

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття**

З історичної точки зору розвиток науки та технологій, їх еволюція завжди впливали на організаційне управління людськими ресурсами та відіграла все більш важливу роль у форму-

ванні гуманістичної візії digital-HRM в організації (Human capital management). На ранній стадії управління персоналом менеджери з персоналу використовують інформаційні системи управління персоналом (Human Resource Information Systems, HRIS) для здійснення планування, управління, прийняття рішень та контролю, метою яких є зниження управлінських витрат та скорочення управлінського навантаження відділу кадрів. У епоху INDUSTRY 4.0 цифрова трансформація торкнулася всіх підрозділів компанії, при чому функція HR не стала винятком. Які цифрові інструменти та інноваційні методи використовують для полегшення управління людськими ресурсами? Які проблеми пов'язані із цією дематеріалізацією процесів?. Цифровий HR, або “e-RH”, відноситься до всіх цифрових методів, інструментів та послуг, що використовуються для оптимізації та покращення управління людськими ресурсами (Cherem, Voronkova, Cherem, Oleksandr, et al., 2023).

Насправді це справжній цифровий поворотний момент, який керує HR-служба компанії, це управління змінами, яке все більше і більше компаній сприймають як необхідне, відображає бажання адаптуватися до поточних тенденцій, нової поведінки користувачів та нових методів роботи. Цифрова трансформація HR-функції може відбуватися на кількох рівнях: 1) для підбору персоналу: кар'єрні сайти, дошки оголошень про вакансії, мобільні програми, відеоінтерв'ю, професійні соціальні мережі, великі дані, штучний інтелект, ATS (програмне забезпечення для підбору персоналу), HRIS (інформаційна система управління персоналом) та ін. Цифрові технології є важливим інструментом для полегшення пошуку кваліфікованих спеціалістів та всього процесу найму; 2) для управління людськими ресурсами з точки зору автоматизації процесів; 3) для навчання співробітників: електронне навчання, змішане навчання, MOOC, відео, вебінари і т. п.; 4) для керування: з високопродуктивними інструментами, що полегшують моніторинг діяльності та підвищують якість роботи співробітників; 4) для HR-маркетингу та внутрішніх комунікацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, з яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор**

Існуюча література присвячена застосуванню різних нових технологій у галузі управління персоналом та обговорення їх впливу на управління

персоналом ще не у достатній мірі розвинена. Систематичних досліджень рушійних факторів та ефектів впливу цифрового УЛР на розвиток персоналу організації ще недостатньо, теоретичні дослідження цифрового УЛР необхідно збагатити новим поняттєва-категоріальним апаратом – «цифровий», «оцифровка», «цифрова трансформація». *Метою останніх досліджень і публікацій*, з яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор є виявлення, розвиток і використання позитивного потенціалу цифровізації, трансформацію самої функції людських ресурсів через ряд змін, таких як автоматизація процесів і впровадження цифрових інструментів. Тому цифрова трансформація змінює спосіб роботи, трудові звички, навички, використання та професію працівників. Для досягнення цієї подвійної мети працівникам відділу управління людськими ресурсами важливо мати глибокі знання про сучасні технології, щоб, з одного боку, зміцнити зовнішній імідж компанії, а з іншого, покращити соціальні відносини всередині організації. Однак функція управління персоналом у її нинішньому розумінні є плодом гуманістичного бачення роботи та організації, закладеної після Другої світової війни (Елтон Мейо, Маслоу та ін.). Концепції, які ставлять персонал у центр уваги, розглядають його як справжній людський ресурс, об'єднаний розвитком законів про роботу. Однак нам довелося чекати до 1990-х років, щоб побачити народження стратегічного вимірювання функції управління людськими ресурсами, яка стала одним із справжніх напрямів політики компанії (Слюсарь, 2022).

**Мета дослідження** – теоретичні і практичні аспекти дослідження формування гуманістичної візії digital-HRM в організації в умовах INDUSTRY 4.0. **Завдання дослідження:** 1) проаналізувати управління людськими ресурсами як відповідь на основні виклики цифровізації і глобалізації; 2) дослідити управління людськими ресурсами у контексті підготовки кадрових ресурсів для здійснення ефективності стратегії організації; 3) сформувати європейську гуманістичну візію управління персоналом як чинник розвитку людинократії; 4) обґрунтувати напрями реформування концепцій управління людськими ресурсами та їх компонентів у контексті гуманістичної візії digital-HRM в організації. Об'єктом дослідження є гуманістична візія Digital-HRM в організації. Предметом дослідження – вплив INDUSTRY 4.0 на становлення і розвиток гуманістичної візії Digital-HRM в організації.

### Методологія дослідження

В умовах ринкової невизначеності одним із першочергових завдань менеджменту є виявлення, формування та аналіз поточних і перспективних можливостей організації. Одним із найпоширеніших методів є метод моделювання та структурно-функціональний метод, завданням якого є встановлення елементів, необхідних для виконання функцій певної системи, виявлення зв'язку між ними. Особливістю даного методу є те, що він дозволяє представити алгоритми вдосконалення управління людськими ресурсами, щоб візуалізувати послідовність дій формування основних напрямків досліджуваної теми. Структурно-функціональний метод моделі управління людськими ресурсами – це метод опису та пояснення систем, за якого вивчаються їх елементи та залежності між ними в межах єдиного цілого, у якому окремі економічні, соціальні, культурні явища виконують певну функцію у підтримці та зміні соціальних систем. В дослідженні використано Agile-методологію для вивчення гнучкості всіх процесів в організації, зокрема автоматизації та роботизації, які можна ще назвати введенням Гнучких Виробничих Систем (ГВС – сукупність або окрема одиниця технологічного обладнання, системи забезпечення автоматичного функціонування, яке має властивість автоматично переналаштовуватись). Під гнучкістю слід розуміти пристосованість систем до динамічних і статистичних змін, пов'язаних з виробничою програмою. Синергетичний підхід, що виступає як синтез міждисциплінарних наук і займається дослідженням процесів самоорганізації, стійкості, створенням і розпадом різноманітних структур з використанням формальних технологій, а в ролі таких структур виступають нелінійні відкриті дисипативні системи різної природи, до яких можна віднести управління людськими ресурсами в умовах невизначеності та інформаційної стохастичності (Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення, 2023, с. 203)

**Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів**

**1. Управління людськими ресурсами як відповідь на основні виклики цифровізації і глобалізації**

Цифрові технології в HR відповідають на основні виклики цифровізації та глобалізації. Для компанії це важливий крок, щоб відповідати

поведінці та новим звичкам кандидатів та співробітників. Це потужний важіль для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності організації. Активація цифрової трансформації у рамках функції HR насамперед дозволяє автоматизувати трудові завдання, такі як управління заробітною платою, управління посадами, відпустками, звітами про витрати, графіками тощо. Це дозволяє командам HR економити час та зосередитись на своїх функціях та на місії з високою доданою вартістю (управління підготовкою кадрів, спеціалістів, лояльністю співробітників, навчання). Дематеріалізація функції управління персоналом необхідна для спрощення та прискорення пошуку висококомпетентних спеціалістів, зниження витрат на підбір персоналу та обмеження помилок під час пошуку (з використанням великих даних, штучного інтелекту, статистичних інструментів, програмного забезпечення для управління персоналом).

Такі інструменти, як хмарні обчислення, дозволяють захистити та спростити керування HR-даними. Цифрові інструменти дозволяють покращити адаптацію нових співробітників, наприклад, надавши їм доступ до цифрової платформи, призначеної для спрощення адаптації. Digital HR дозволяє запропонувати співробітникам якісний цифровий досвід у робочому середовищі. Цифрові інструменти полегшують внутрішню комунікацію, організацію та інтерактивність усередині команд, розвиток та моніторинг навичок за допомогою цифрової та доступної пропозиції щодо навчання. Цифрова трансформація всередині HR-функції дозволить зміцнити бренд роботодавця компанії за рахунок сильної цифрової присутності у різних каналах комунікацій (соціальні мережі, сайти тощо). Підраховано, що 82 % кандидатів дізнаються про компанію в Інтернеті перед поданням заявки.

Цифрові формати є способом утримання співробітників в компанії. Це дає можливість пропонувати нові методи організації роботи (віддалена робота, гнучкий офіс), допомагати командам розвивати свої навички, оптимізувати завдання та покращувати управління. Цифрова трансформація HR стала важливим драйвером змін компанії. Більше того, 82 % осіб, які ухвалюють рішення у галузі управління персоналом, вважають, що цифровий вимір функції управління персоналом є пріоритетом.

Управління людськими ресурсами як відповідь на основні виклики цифровізації і глоба-

лізації відіграє значну роль, щоб вийти з кризи, невизначеності, інформаційної стохастичності. У сучасній теорії управління компанією людські ресурси займають таке ж положення, як і інші виробничі ресурси у плануванні розвитку підприємства. У менеджменті людських ресурсів зазначається, що людські ресурси є унікальним ресурсом, який можуть використовувати підприємства, які можуть принести організації певну користь. На відміну від інших виробничих ресурсів, людськими ресурсами потрібно керувати, планувати та розподіляти з наукової точки зору, науково інтегруючи, максимізуючи потенціал людських ресурсів, щоб досягти максимальної економічної вигоди. Економічна вигода підприємства – це вигода, отримана у повсякденній діяльності, а її розмір залежить від співвідношення результатів праці та витрат на оплату праці. Серед них результати праці включають вартість, створену людськими ресурсами, тоді як споживання праці включає вартість людських ресурсів. Отже, людські ресурси дуже важливі для підприємств для отримання економічних вигод. З точки зору зв'язку між ними, людські ресурси та економічні вигоди підприємства відображаються в чотирьох аспектах: 1) управління людськими ресурсами є потужною підтримкою для організацій у покращенні економічних вигод; 2) якість управління людськими ресурсами тісно пов'язана з економічною вигодою організації; 3) управління людськими ресурсами забезпечує гарне середовище для розвитку організації; 4) управління людськими ресурсами сприяє розвитку корпоративної культури.

## **2. Управління людськими ресурсами у контексті підготовки кадрових ресурсів для здійснення ефективності стратегії організації.**

HRM (Human Resources Management, управління персоналом, HR-менеджмент) сформувалася як галузь знань та практичної діяльності, спрямована на залучення до організації кваліфікованого персоналу, здатного виконувати покладені на нього обов'язки та оптимальне використання. Управління персоналом є невід'ємною частиною автоматизованих систем керування підприємством. У різних джерелах можуть й інші назви: управління трудовими ресурсами, управління людським капіталом (англ. Human capital management), кадровий менеджмент, менеджмент персоналу.

Ефективна робота підприємства полягає у досягненні вищих економічних вигод. Серед

них управління людськими ресурсами є важливим завданням у повсякденній роботі підприємства, його основною метою є максимізація вигод від підприємства. Професіонали є «душею» підприємства та рушійною силою розвитку підприємства. Чи можуть економічні вигоди підприємства досягти очікуваних цілей, тісно пов'язані з якістю професіоналів та ефективністю управління людськими ресурсами. Як свого роду «ресурс», людські ресурси зарезервовані в системі підприємства. Основна мета відділу кадрів – забезпечити підприємство професіоналами, гарними фахівцями та повністю використати потенціал високопрофесіональних і висококваліфікованих спеціалістів. Однією з основ для підприємств – приймати наукові та обґрунтовані рішення. Занадто багато обхідних шляхів, заощаджуючи більше часу та капітальних витрат для підприємств. Лише шляхом наукового планування людських ресурсів, керівники підприємств зможуть залучити на підприємство більше висококваліфікованих працівників, сприяти тому, щоб підприємство отримувало більші економічні вигоди (Ажажа, 2023).

Метою управління людськими ресурсами у контексті підготовки кадрових ресурсів для здійснення ефективності стратегії організації є мобілізація та розвиток кадрових ресурсів для підвищення ефективності відповідно до стратегії організації. Отже, суб'єкти людських ресурсів втручаються у діяльність організацій (компаній, асоціацій, адміністрацій тощо). Робота в умовах цифровізації та автоматизації постійно змінюється, то й змінюються стратегічні функції (підбір персоналу, внутрішня комунікація, навчання, соціальні зв'язки тощо), які замінюють адміністративні завдання (нарахування заробітної плати, оплачувану відпустку). У великій компанії суб'єкти людських ресурсів мають гарну команду співробітників. Деякі фахівці з кадрів працюють у консалтингових фірмах чи рекрутингових фірмах, вони втручаються у такі завдання, як найм, робота в Інтернеті, коучинг, аутсорсинг. Консультант з управління персоналом безпосередньо формує кадрову стратегію організації. Ефективна та стабільна робота підприємства вимагає великої кількості рішень кадрової підтримки, а рівень економічної вигоди підприємства певною мірою відображає якість управління людськими ресурсами на підприємстві. Якщо якість управління людськими ресурсами є низькою, працівники не мають згуртованості та доцен-

трової сили, не можуть відповідально сприяти розвитку підприємства. Вклад власних сил серйозно перешкоджає реалізації економічних вигод підприємства та навіть спричинює економічний спад підприємства. Щоб уникнути цього явища, підприємство має постійно підвищувати якість та рівень внутрішнього управління персоналом (Воронкова, Нікітенко, Мар'єнко, 2023).

Як відділ управління людськими ресурсами, його основна функція полягає у науковому розподілі людських ресурсів, уточненні функцій кожного відділу та кожної посади, удосконаленні механізму винагороди та покарання за результатами оцінювання, заробітної плати, соціального забезпечення та інших пов'язаних інтересів працівників, тому необхідно пройти оцінку ефективності, повністю стимулювати ентузіазм співробітників, мінімізувати втрату висококласних талантів, забезпечити безперебійну роботу на низовій основі, створити більше економічних переваг для підприємства та реалізувати синергетичний прогрес. Функціональні характеристики відділів і посад, оцінка співробітників за багатьма параметрами, відбір висококваліфікованих співробітників, усунення непрофесійних співробітників, суворе планування та впровадження систем управління людськими ресурсами, усунення «кумівських» відносин і забезпечення хорошого середовища для розвитку підприємства має велике значення для досягнення очікуваного прибутку. Наукове управління людськими ресурсами для підвищення ефективності стратегії організації може не тільки підвищити якість співробітників, заощадити витрати на оплату праці, але й сприяти побудові високого рівня корпоративної культури. Завдяки управлінню людськими ресурсами можна обґрунтовано оцінити основні якості та здібності працівників, а також сформувати корпоративну культуру високого рівня, що базується на роботі високоякісних співробітників. Водночас наукове управління людськими ресурсами може ефективніше розпізнавати лазівки в побудові корпоративної культури, щоб підприємство поєднало себе з ринковим середовищем і корпоративною культурою.

### **3. Європейська гуманістична візія управління персоналом як чинник розвитку людинократії**

Актуальність дослідження європейської гуманістичної візії управління персоналом як чинник розвитку людинократії набуває великого значення у сучасну епоху, так як в організаціях

як у «живих системах» людина стоїть понад усе, а це рівняється людинокрації. Для цього слід змінити всі механізми управління знизу вгору, щоб створити ефективну функціонально діючу організацію, в якій людина є суб'єктом усіх процесів. Концепція людинокрації повинна враховувати такі механізми, як планування, розподіл ресурсів, управління проектами, розробка продукції, оцінка ефективності праці, підвищення заробітної плати, комплектація штату, навчання. Кожен з цих механізмів має працювати за принципами людинокрації. Слід відмітити, що на сьогоднішній день відсутні компанії, у яких би процювала концепція людинокрації, немає покрокових інструкцій, як перейти у режим людинокрації (Череп, Воронкова, Беспалова, 2023). Це не те саме, що перенести інформаційну систему у хмарний сервіс чи запустити новий портал для підбору кадрів. Створювати її треба обережно, виробити підходи, які одночасно будуть революційним та еволюційним, радикальним у своїх цілях та прагматичним, а на практиці це передбачає безліч експериментів. Саме керівники можуть відсіяти ненадійні ідеї, не руйнуючи всієї конструкції організації. У той же час підходи не можуть замінити компетенції, так як компетенції – це знання, досвід, вміння, практика, самовіддача та наполеглива праця.

Проаналізуємо концепцію краудфандингу, яку розробляли в одній з організацій. На думку членів команди, багатьом перспективним ідеям часто бракує уваги, коли вони суперечать важливим пріоритетам. Кожна організація повинна визначитися з бюрократичними недугами, які найдорожче коштують організації, визначити правила, які пригнічують стійкість, ініціативність, самовіддачу. Серед них слід назвати: марнотратство, роздрібненість, автократія, одноманітність, несміливість, політиканство та інші «хвороби» бюрократичної машини, які впливають на пониження ефективності організації. Слід також уявити, які управлінські процеси та правила – планування, визначення цілей, формування бюджету, комплектація штату, розробка продукції, підвищення, навчання, розвиток найбільш пов'язані з цими проблемами. Слід визначитися, які постбюрократичні принципи (власність, ринки, меритократія, громада, відкритість, експерименти та суперечності) найбільше допоможуть подолати цей безлад. Європейська гуманістична візія управління персоналом як чинник розвитку людинокрації вимагає радикальних змін у командах та ключо-

вих організаційних процесах. Потрібні зміни, які привели б до справжніх проривів і організація не повинна чинити опір цим змінам, тому що «концепція змін» – це прогрес, великі реорганізаційні програмні цінності, нова організаційна і корпоративна культура (Мар'єнко, 2023). Реорганізацію треба розділити на складові елементи і розподілити їх між невеличкими командами, саме так працюють розробники програмного забезпечення Amazon. Всі організації страждають від бюрократичного тиску, тому вони інертні, неповороткі, нелюдні. Тому у великих компаніях єдиний спосіб боротися із застарілими методами управління – це упроваджувати організаційні зміни, які ставлять людей вище за бюрократію. Модель створення абсолютно «людинокраїчної організації», у якій людина – це головний пріоритет переродження організації, концепція людинокрації розвивається від індивіду до результату, в основі якої інновації. Щоб здійснити зміни в організації та подолати бюрократію, необхідні лідерські якості керівників та творчість багатьох людей. Невміння грати на випередження, ініціювати зміни та ефективно вирішувати проблеми – це ще недолік централізації та бюрократизації, які діють проти людини як суб'єкта усіх процесів, та необхідності кинути виклик задушливій ортодоксальності.

Потрібні організації та лідери, які культивують креативність як критично важливу компоненту у процесі створення цінностей, а, отже, необхідність відходити від шаблонів, пропонувати нові відповіді та бачити рішення там, де їх ніхто не бачив. Важливість знань, інформації, відповідної культури інновацій як вихідна сировина креативності визнається керівниками, які прагнуть змін, направлених до людинокрації. В інноваційно-креативній організації існує відчутний зв'язок між інноваціями та інформаційними робітниками, чия діяльність пов'язана з обробкою наявної та отриманням нової інформації. Лідерство та управління – це два боки однієї медалі організації, у якій обидві ролі є частиною роботи успішного креативного менеджера. В організації як «живому організмі» діють самоорганізовані команди, які працюють на основі Agile-менеджменту, на основі самоорганізації та людинокрації, в основі якої людина як найвища цінність (Костенко, 2022). Якщо керівник відчуває, що компанії не дають розвиватися, забороняють творчо підходити до вирішення проблем, то в організації відсутня концепція людинокрації

і прості підходи до неї (мотивація працівників, розвиток і саморозвиток). Проблемою складних організацій залишаються бюрократія та надмірна увага до формальних процесів, тоді як працівники позбавлені базових можливостей проявити себе. Невдоволені працівники без перспективи для розвитку транслюються в неефективність та низькі показники компанії, тому системне вирішення проблем може врятувати від її поступового занепаду. Модель організації, в основі якої діє концепція людинкратії, – це погляд, спрямований на людей, відносини, розширення повноважень, розвиток компетенцій, людину, яка понад усе; погляд на менеджмент людинократії 3.0 як Біблії керівників (Мар'єнко, 2022).

#### **4. Напрями реформування концепцій управління людськими ресурсами та їх компонентів у контексті гуманістичної візії digital-HRM в організації**

Для досягнення вищезазначених цілей організаціям підприємствам необхідно розпочати реформування своїх концепцій управління в умовах INDUSTRY 4.0. Напрями реформування концепцій управління людськими ресурсами та їх компонентів у контексті гуманістичної візії digital-HRM в організації включають промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень. Будучи ядром управління людськими ресурсами, високопрофесійні спеціалісти є важливим чинником для підприємств і організацій для досягненні очікуваних вигод і конкуренції за частку ринку. Компетентні працівники є основою розвитку підприємства, а кількість і якість професіоналів визначають інноваційність і життєздатність підприємств. З постійним посиленням економічної глобалізації конкурентоспроможність державних підприємств стає все слабшою. Якщо державні підприємства хочуть забезпечити конкурентні переваги на ринку, вони повинні повністю встановити колінепцію, «орієнтовану на людей», а концепція управління людськими ресурсами розглядає «професіоналізм» як головний ресурс для розвитку підприємства (Мар'єнко, 2023). У повсякденному процесі роботи та управління необхідно повністю поважати професіоналів, глибоко використовувати цінність і потенціал людей і розвивати «потенційні запаси», які «зберігаються, надійні та корисні». Виходячи зі статускво управління людськими ресурсами на державних підприємствах на даний момент державним підприємствам не вистачає постійного залучення

професіоналів і робочого середовища, щоб особиста цінність співробітників була відображена у повній мірі (Фурсін, 2023). Підвищення загальної ринкової конкурентоспроможності підприємства базується на покращенні індивідуальних показників діяльності працівників. Таким чином, чи може підприємство створити «орієнтовану на людей» концепцію управління людськими ресурсами, залежить від внутрішньої стабільності та зовнішньої конкуренції підприємства. Будучи державним підприємством, воно має продовжувати вивчати передові концепції управління людськими ресурсами, реалізовувати сучасне та наукове управління людськими ресурсами, поважати побажання працівників і забезпечувати повне відображення особистої цінності працівників (Нікітенко, Воронкова, Череп, 2023).

У той же час слід ознайомитись з основними концепціями управління людськими ресурсами, включаючи рекрутинг, розвиток таланту, культури компанії, концепціями цифрового маркетингу, включаючи таргетинг; ціннісні пропозиції; управління каналом; SEO; автоматизація маркетингу. Кожна компанія сьогодні покликана пристосовуватися до динаміки, невизначеності та складності середовища, вдаючись до більш-менш значних змін. Щоб забезпечити свою сталість і гарантувати успіх процесу трансформації, конкурентна організація повинна розвивати свою здатність до змін і мати велику кількість джерел ініціативи для дій (Ляшенко, Воронкова, 2022). Поява глобальних платформ та інших нових бізнес-моделей, нарешті, означає, що культура та організаційні форми повинні бути переосмислені. Загалом перехід від простої цифровізації (Третя промислова революція) до інновацій, заснованих на поєднанні технологій (Четверта промислова революція), змушує компанії переглядати спосіб ведення бізнесу. Однак суть залишається незмінною: бізнес-лідери та керівники вищої ланки повинні розуміти мінливе середовище, кидати виклик припущенням своїх операційних команд і невпинно й постійно впроваджувати інновації. Четверта промислова революція, нарешті, змінить не тільки те, що ми робимо, але й те, хто ми є. Це вплине на нашу ідентичність і всі проблеми, пов'язані з нею: почуття приватності, уявлення про власність, моделі споживання, час, який ми присвячуємо роботі та відпочинку, свій кар'єрі, вдосконалюючи свої навички.

Процес удосконалення інноваційних процесів є ключем до досконалості інноваційного розвитку

потенціалу організації в умовах цифровізації (організацій освіти чи здоров'я). Кожен бізнес-процес організацій може повністю розкрити свій потенціал лише тоді, коли всі ваші процеси будуть максимально ефективними та результативними. Інформаціологічний підхід до вдосконалення процесів і досягнення досконалості процесів є життєво важливим для отримання необхідної переваги (Івченко, Нікітенко, 2022). Як частина управління людськими ресурсами, навчання працівників має на меті зробити робочі навички працівників більш сумісними з розвитком і діяльністю підприємств. Метою навчання є вдосконалення особистих здібностей працівників, щоб краще служити компанії для реалізації очікуваних переваг (Череп, Воронкова, Хмельковська, 2023). Кінцева мета управління людськими ресурсами підприємства полягає у тому, щоб дозволити працівникам постійно покращувати свою власну продуктивність, тим самим підвищуючи ринкову конкурентоспроможність підприємств. Має бути сформована ефективна система оцінювання, яка б забезпечувала справедливість і відкритість оцінювання, точно оцінювала ефективність роботи кожного працівника (Костенко, 2022). Фахівець працює зі знаннями, навичками,

вміннями, що допомагає вибудовувати таку схему трудових відносин, при яких найкраще розкривається потенціал кожного працівника у рамках глобальних цілей компанії та людиноорієнтованої концепції управління людськими ресурсами.

#### **Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі**

З прогресом менеджменту людських ресурсів технічні фактори розвитку підприємства почали поступово схилятися до людських факторів, і майбутні переваги розвитку підприємств більше залежатимуть від переваг професіоналів. У контексті глобалізації економіки інноваційна здатність підприємств відіграє абсолютну роль у сприянні ринковій конкурентоспроможності підприємств, а ключовим фактором інноваційної здатності є високо компетентні спеціалісти. Таким чином, для державних підприємств вони повинні постійно оптимізувати управління своїми людськими ресурсами, збільшувати інвестиційні витрати на людські ресурси та постійно створювати робоче середовище, щоб працівники відігравали свою власну цінність. Тільки коли працівники повною мірою віддають перевагу своїй суб'єктивній ініціативі, вони реалізують свої очікування щодо підприємства, що створюють прибуток.

#### **Список використаних джерел**

- Воронкова В. Г., Череп А. В. Європейська гуманістична візія управління персоналом як чинник розвитку людиноорієнтованої. *Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітніх систем сучасного суспільства* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2022 року. Львів – Торунь : Liga-Pres, 2022. С. 333–336. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi69/0050547.pdf>
- Костенко С. В. Формування моделі людиноорієнтованого управління в умовах глобалізації і цифровізації. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 10–11 травня 2023 року / за заг. редак. проф. Ткаченко А. М. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 313–317. URL: [http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/10033/1/Strategic\\_priorities.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/10033/1/Strategic_priorities.pdf)
- Івченко Владислав, Нікітенко Віталіна. Інструменти і методи планування людських ресурсів в умовах кризи та невизначеності. *Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітніх систем сучасного суспільства*. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2022 року. Львів – Торунь : Liga-Pres, 2022. С. 359–365. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi69/0050547.pdf>
- Мар'єнко В. Ю. Інформаційне забезпечення менеджменту в організаціях як складних системах в умовах цифровізації. *Modern scientific strategies of development : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2022. P. 62–81. DOI: 10.51587/9781-7364-13395-2022-008-62-81*
- Мар'єнко В. Ю. Безпека даних в епоху великих даних як стратегічний ресурс країни. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : матеріали IV-ої Міжнародної науково-практичної конференції, 10–11 травня 2023 року / за заг. редак. проф. Ткаченко А. М. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 76–80. URL: [http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/10033/1/Strategic\\_priorities.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/10033/1/Strategic_priorities.pdf)
- Нікітенко В. О., Воронкова В. Г., Череп А. В. Концепція культури безпеки як чинника соціальної відповідальності (СВ) організації. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : матеріали IV-ої Міжнародної науково-практичної конференції, 10–11 травня 2023 року / за заг. редак. проф. Ткаченко А. М. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 80–84. URL: [http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/10033/1/Strategic\\_priorities.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/10033/1/Strategic_priorities.pdf)



Проблеми становлення інформаційної економіки в Україні. *Проблеми становлення інформаційної економіки в Україні* : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. Львів : Растр-7, 2022. 296 с

Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень : колективна монографія / за ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2022. 480 с. URL: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/book/154>

Слюсарь М. Ю. Вплив цифровізації на розвиток людського й соціального капіталу. *Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2022 року. Воронкова. Львів – Торунь : Liga-Pres, 2022. С. 391–295. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi69/0050547.pdf>

Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / відповід. за вип. : проф. Семак Б. Б. Львів : вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2023. 420 с.

Фурсін О. О. Технологічні засади комунікації як соціального феномена: можливості та перспективи розвитку. *Комунікаційний простір постінформаційного суспільства: проблеми та перспективи* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 30 травня 2023 року). Київ : ТОВ «Твори», 2023. С. 49–52.

Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г. Humanocracy as a factor of improving human resources management in organizations. *Humanities studies : Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia* : Publishing house “Helvetica”, 2022. № 10 (87). С. 134–141. URL: <http://humstudies.com.ua/article/view/254724>

Череп А. В., Воронкова В. Г., Хмельковська А. В. Сучасний стан використання прогресивних форм цифровізації страхових відносин. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції» 01–02 червня 2023 року. (відп. за вип. проф. Семак Б. Б. Львів : вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2023. С. 26–27.

Digital RH : transformation numérique de la fonction ressources humaines. Rédigé par Alexandra Garnier. URL: <https://www.wayden.fr/digital-rh-la-transformation-numerique-de-la-fonction-ressources-humaines/>

## References

Voronkova, V. H., Cherep, A. V. (2022). The European humanistic vision of personnel management as a factor in the development of humanocracy. *Digital transformation of socio-economic, management and educational systems of modern society* : Materials of the International Scientific and Practical Conference on November 23–24, 2022. Lviv – Torun : Liga-Pres. 333–336. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi69/0050547.pdf>

Kostenko S. V. (2023). Formation of a model of people-oriented management in the conditions of globalization and digitalization. *Strategic priorities for the development of entrepreneurship, trade and exchange activity* : materials of the 4th International Scientific and Practical Conference, May 10–11, 2023. / In general editor Prof. Tkachenko A. M. Zaporizhzhia : Zaporizhzhia Polytechnic University. 313–317. URL: [http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/10033/1/Strategic\\_priorities.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/10033/1/Strategic_priorities.pdf)

Ivchenko Vladyslav, Nikitenko Vitalina (2022). Tools and methods of planning human resources in conditions of crisis and uncertainty. *Digital transformation of socio-economic, management and educational systems of modern society* : Materials of the International Scientific and Practical Conference on November 23–24, 2022. Lviv – Torun : Liga-Pres. 359–365. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi69/0050547.pdf>.

Maryenko V.Yu. (2022). Information provision of management in organizations as complex systems in conditions of digitalization. *Modern scientific strategies of development* : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services.62–81. DOI: 10.51587/9781-7364-13395-2022-008-62-81

Maryenko V.Yu. (2023). Data security in the era of big data as a strategic resource of the country. *Strategic priorities for the development of entrepreneurship, trade and exchange activity* : materials of the 4th International Scientific and Practical Conference, May 10–11, 2023 / In general. editor Prof. Tkachenko A. M. Zaporizhzhia : Zaporizhzhia Polytechnic University. 76–80. URL: [http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/10033/1/Strategic\\_priorities.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/10033/1/Strategic_priorities.pdf)

Nikitenko V. O., Voronkova V. G., Cherep A. V. (2023). The concept of safety culture as a factor of social responsibility (SR) of organizations. *Strategic priorities for the development of entrepreneurship, trade and exchange activity* : materials of the 4th International Scientific and Practical Conference, May 10–11, 2023 / In general. editor Prof. Tkachenko A. M. Zaporizhzhia : “Zaporizka Polytechnic” National University. 80–84. URL: [http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/10033/1/Strategic\\_priorities.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/10033/1/Strategic_priorities.pdf)

Problems of the formation of the information economy in Ukraine (2022). *Problems of the formation of the information economy in Ukraine* : Materials of the V International scientific and practical conference. Lviv : Raster-7. 296

Industrial potential of complex socio-economic systems of the digital society (2022): macro-, meso- and micro-level : collective monograph / edited by Doctor of Philosophy, Prof. Voronkova V. G., Doctor of Economics, prof. Metelenko N. G. Lviv – Torun : Liha-Pres. 480. URL: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/book/154>

Slyusar M. Yu. (2022). The impact of digitalization on the development of human and social capital. *Digital transformation of socio-economic, management and educational systems of modern society* : Materials of the International Scientific and Practical Conference on November 23–24, 2022. Lviv – Torun : Liga-Pres. 391–295. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi69/0050547.pdf>

Modern trends in the development of economy, entrepreneurship, technologies and their legal aspects Provision (2023): materials of the International Scientific and Practical Conference / answer. for issue : prof. Semak B. B. Lviv : Lviv University of Trade and Economics. 420.

Fursin O. O. (2023). Technological foundations of communication as a social phenomenon: opportunities and prospects for development. *The communication space of the post-information society: problems and prospects* : Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (Kyiv, May 30, 2023). Kyiv.: Tvorі LLC. 49–52.

Cherep A. V., Voronkova V. H., & Cherep O. H. (2022). Humanocracy as a factor of improving human resources management in organizations. *Humanities studies* : Collection of Scientific Papers / ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”. 10 (87). 134–141. URL: <http://humstudies.com.ua/article/view/254724>

Cherep A. V., Voronkova V. G., Khmelkovska A. V. (2023). The current state of the use of progressive forms of digitalization of insurance relations. “Modern trends in the development of economics, entrepreneurship, technologies and their legal support”. Materials of the international scientific and practical conference” on June 1–2, 2023. (answer to the issue of Prof. Semak B. B. Lviv: Lviv University of Trade and Economics. 26–27.

Digital RH : transformation numérique de la fonction ressources humaines. Rédigé par Alexandra Garnier. URL: <https://www.wayden.fr/digital-rh-la-transformation-numerique-de-la-fonction-ressources-humaines/>

**ALLA, CHEREP** – Doctor of Sciences in Economics, Professor,  
Dean of the Faculty of Economics, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine,  
Academician of Sciences of Higher Education of Ukraine,  
Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)  
E-mail: [cherep.av.znu@gmail.com](mailto:cherep.av.znu@gmail.com)  
ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0001-5253-7481>

**VALENTYNA, VORONKOVA** – Doctor of Philosophy (D.Sc.),  
Professor, Academician of the Academy of Higher Education of Ukraine,  
Head of the Department of Management and Administration,  
Y. M. Potebnya Engineering Education and Scientific Institute  
of Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)  
E-mail: [valentinavoronkova236@gmail.com](mailto:valentinavoronkova236@gmail.com)  
ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0002-0719-1546>

**OLEKSANDR, CHEREP** – Doctor of Sciences in Economics,  
Professor, Professor of Marketing and Personnel Management,  
Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)  
E-mail: [cherep2508@gmail.com](mailto:cherep2508@gmail.com)  
ODCID iD: <http://orcid.org/0000-0002-3098-0105>

**IULIA, KALIUZHNA** – Candidate of Economic Sciences,  
associate Professor of the Department of Marketing and Personnel Management,  
Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)  
E-mail: [kalyuzhnaya.ju@gmail.com](mailto:kalyuzhnaya.ju@gmail.com)  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-3335-6551>

**REGINA, ANDRIUKAITIENE** – Doctor PhD of social sciences,  
lect. of Lithuanian Sports University (Kaunas, Lithuania)  
E-mail: regina.andriukaitiene@gmail.com  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-0691-7333>

**FORMATION OF A HUMANISTIC VISION OF DIGITAL-HRM IN THE ORGANIZATION  
UNDER THE CONDITIONS OF INDUSTRY 4.0**

**Abstract**

The relevance of forming a humanistic vision of European experience research of digital-HRM in the organization in INDUSTRIAL 4.0 conditions (Human capital management) is connected with the rapid digital economic development, a new generation of information technologies, such as the Internet, big data, cloud computing and artificial intelligence. They have become a new driving force for the qualitative economic development. With the human resource management progress, the technical factors of the organization's development gradually begin to lean towards human factors, the future advantages of the enterprise development will depend more on the professionals' advantages. **The purpose of the research** is the theoretical and practical aspects of the study of the humanistic vision in the organization in digital-HRM formation in the INDUSTRIAL 4.0 conditions. **Research objectives:** 1) to analyze human resources management as a response to the main digitization and globalization challenges; 2) to investigate the human resource management in the context of reforming the concepts of human resources management and their components in the context of the humanistic vision of digital-HRM in the organization. **Research result.** It has been proven that in the INDUSTRIAL 4.0 conditions. Digital-HRM as an important part of organization management undergoes changes caused by digital transformation, and the emergence of digital human resources management (digital-HRM) has put before the practice of human resources management changes it, the need to adapt to current trends, new behavior users and new work methods. Digital tools will improve the onboarding of new employees (for example, by giving them access to a digital platform designed to facilitate onboarding), allowing employees to offer a quality digital experience in their work environment.

**Key words:** Digital-HRM, European humanistic vision, human resources management, Digital-transformation, humanocracy, INDUSTRY 4.0.

© The Author(s) 2023

This is an open access article under  
the Creative Commons CC BY license

Received date 16.07.2023

Accepted date 01.08. 2023

Published date 16.08.2023

**How to cite:** Череп, Алла, Воронкова, Валентина, Череп, Олександр, Калюжна, Юлія, & Регіна, Андрюкайтене. Формування гуманістичної візії digital-HRM в організації в умовах INDUSTRY 4.0. Humanities studies : Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house "Helvetica". 2023. 16 (93). P. 190–200.

doi: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-16-93-20>