

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-4>

УДК 331.108.2:331.5

Колот Анатолій Михайлович

доктор економічних наук, професор,
проректор з науково-педагогічної роботи,
професор кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4393-9806>

Герасименко Оксана Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1122-1189>

Шевченко Анна Сергіївна

аспірантка кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0752-0944>

Anatolii Kolot

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Oksana Herasymenko

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Anna Shevchenko

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

**ЕКОСИСТЕМНІСТЬ ЯК НОВІТНІЙ ФОРМАТ
РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ****ECOSYSTEMIC APPROACH AS A NOVEL FORMAT
FOR EMPLOYER BRAND DEVELOPMENT**

Анотація. Стаття містить наукову аргументацію екосистемного підходу в управлінні людськими ресурсами як новітнього формату та концептуальної платформи розвитку бренду роботодавця в умовах тотальної невизначеності, викликів, ризиків і загроз, спричинених дією техніко-технологічних, демографічних, санітарно-епідеміологічних, соціально-політичних детермінант. Квінтесенція статті – авторська гіпотеза щодо компонентного балансу людських ресурсів та інтеграції між внутрішніми і зовнішніми агентами ринку праці в контексті посилення позитивного іміджу організації як роботодавця в координатах цифрового середовища. Підкреслюється, що екосистемність в управлінні людськими ресурсами за розвитку бренду роботодавця може стати потужним інструментом подолання «кваліфікаційних розривів», «кваліфікаційних ям», дисбалансів на ринку праці (ринку компетентностей), створюючи передумови для реалізації трудового потенціалу працівників і посилення конкурентоспроможності організації. Наголошується на низці переваг управління людськими ресурсами на засадах екосистемності. Окреслено нові виклики та проблеми, які організаціям необхідно вирішити для формування процвітаючого та інклюзивного соціально-трудоного середовища як контуру потужного бренду роботодавця.

Ключові слова: управління персоналом, екосистема людських ресурсів, інноваційні HR-практики, бренд роботодавця, брендинг, людиноцентризм.

Summary. This article presents a scientific argument for the ecosystemic approach in human resource management as a cutting-edge format and conceptual platform for the development of the employer brand in the face of total uncertainty, challenges, risks, and threats posed by technological, demographic, sanitary-epidemiological, and socio-political determinants. The essence of the article lies in the author's hypothesis regarding the component balance of human resources and integration between internal and external market agents in the context of enhancing the positive image of an organization as an employer in the digital environment. The article emphasizes that ecosystemicity in human resource management for employer brand development can be a powerful tool for overcoming "qualification gaps," "skill mismatches," and imbalances in the labor market (competency market), creating conditions for realizing the workforce potential and enhancing organizational competitiveness. Subject components of

the human resources ecosystem are highlighted within a diversified portfolio of employees using both traditional and alternative sources, providing employers with flexibility in engaging various labor market agents. The content of paradigmatic transformation in the social-labor environment under the influence of technical, technological, and socio-economic determinants is illuminated, leading to a shift from traditional approaches in personnel management based on the logical contour of the "employer-employee" relationship towards social-labor interaction among internal and external agents collaborating in a dynamic human resources ecosystem. The necessity and consequences of integrating the technological and informational-communication components into the human resources ecosystem are justified. Conceptual frameworks defining the dynamics between the autonomy level and the degree of connection of human resources ecosystem subjects with the employer are provided. The emergent nature of human resources ecosystems is revealed as a new vector in HR management, and HR practices of the ecosystemic approach are generalized. The article emphasizes a range of benefits in the coordinates of social-labor interaction for all stakeholders produced by human resource management based on ecosystemicity. In parallel, new challenges and problems that organizations need to address for the formation of a thriving and inclusive social-labor environment as the contour of a powerful employer brand are outlined.

Keywords: personnel management, human resources ecosystem, innovative HR practices, employer brand, branding, human-centric approach.

Постановка проблеми. В умовах радикальних трансформацій економіки та соціуму, що відбуваються під впливом техніко-технологічних, демографічних, санітарно-епідеміологічних, соціально-політичних чинників та супроводжуються тотальною невизначеністю, викликами, ризиками і загрозами, актуалізується проблематика ефективного використання людських ресурсів. Сучасний глобальний та національні ринки праці відтворюють полярні тенденції як дефіциту, так і профіциту представників різних професій та носіїв різноманітних компетентностей. Для забезпечення кадрового балансу все більше й більше роботодавців орієнтовані на перспективу оптимального поєднання трудових зусиль внутрішніх працівників та зовнішніх виконавців робіт з використанням форм стандартної та нестандартної зайнятості, традиційних та гнучких робочих місць, що не може не привертати увагу наявних та потенційних співробітників. Нові можливості, що створюються організаціями для перспектив зайнятості, стають домінуючими ознаками їх позитивного іміджу на внутрішньому та зовнішньому ринках праці, позитивно впливають на розвиток бренду роботодавця.

Нинішня соціоекономічна реальність – складна відкрита різнорівнева система, яка внаслідок дії зазначених вище і безлічі інших чинників, що впливають на масштаби, структуру, динаміку економічного поступу, набуває ознак адаптивної системи, що постійно еволюціонує. Для позначення такої системи, яка адаптується, передбачає формування динамічного співтовариства, що постійно розвивається, створює нову цінність через співробітництво і конкуренцію, як вже зазначалось авторами статті в одній з попередніх публікацій [10], використовується поняття «екосистема». В авторській ментальній моделі екосистема людських ресурсів організацій постає як сучасна, адекватна умовам нової (цифрової) економіки та мережевого суспільства інституційно-організаційна форма взаємодії, взаємозалежностей між соціально-еко-

номічними агентами, що перебувають на «полі» соціально-трудова сфери, яка водночас набуває потенціалу новітнього формату розвитку бренду роботодавця.

Екосистемність в управлінні людськими ресурсами за розвитку бренду роботодавця, на наше глибоке переконання, може стати потужним інструментом подолання «кваліфікаційних розривів», «кваліфікаційних ям», дисбалансів на ринку праці (ринку компетентностей), створюючи передумови для реалізації трудового потенціалу працівників і посилення конкурентоспроможності організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема статті, що пропонується потенційному читачеві, – комплексна. В її комбінаториці закладено два наукові аспекти, актуальність дослідження яких в умовах масштабування викликів нинішньої соціоекономічної реальності суттєво посилюється. З одного боку – це розвиток бренду роботодавця, як управлінський інструментарій поліпшення ментальної конструкції іміджу організації на ринку праці щодо її привабливості та конкурентоспроможності з-поміж інших роботодавців. З другого боку – це екосистемність в управлінні людськими ресурсами як новітній концепт та інноваційна платформа вдосконалення кадрового забезпечення організацій. І та й та наукова проблематика характеризуються багатогранністю їх теоретико-прикладного дослідження. Так, вітчизняний науковий доробок за напрямом брендингу роботодавця містить аргументовані концептуальні та методичні засади дослідження процесів інтеграції бренду роботодавця в систему управління персоналом, технологій оцінювання рентабельності інвестицій у формування його капіталу, факторів формування лояльності працівників, векторів розвитку бренд-менеджменту людських ресурсів, формування концепції бренду роботодавця [24]; характеристику структури бренду роботодавця та складників ціннісної пропозиції роботодавця [7; 20]; авторське бачення поетап-

ного процесу створення бренду роботодавця [7; 16] в контурі підвищення конкурентоспроможності підприємств та організацій з використанням інструментарію стратегічного управління.

Дослідницька увага зарубіжних вчених в науковому полі брендингу роботодавця сфокусована на теоретичних і прикладних аспектах формування бренду роботодавця в контексті обґрунтування його ролі та значення у набутті конкурентних переваг на ринку праці та товарному ринку [26; 28; 30; 41; 43; 44].

За проблематикою екосистем в дослідженнях українських вчених найбільш поширений галузевий зріз [3; 5; 6; 11; 17; 19; 25] в поєднанні з регіональним контуром [12; 15; 18]. Одним з напрямів дослідження екосистем є техніко-технологічний вектор [8; 17; 19; 22] з акцентом на інноваційності [1; 2; 12; 13; 14] та стартапах [4; 23]. При цьому належного розвитку не отримав ресурсний профіль екосистем, включно управління людськими ресурсами. Натомість, зарубіжними авторами досліджено різнопланові аспекти екосистем людських ресурсів, зокрема й щодо прогностичного бачення їх впливу на соціально-трудове майбутнє. Так, науковий пошук таких авторів як Андра Теодора Горські, Іліє Глігореа, Гортензія Горські та Романа Оанча [27] сконцентровано навколо нових викликів і можливостей в період цифровізації та Четвертої промислової революції. Брюс Барклай [29] аналізує процеси створення та управління екосистемами робочих місць в умовах новітніх змін. Праці Елізабет Дж. Альтман, Джеффа Шварца, Девіда Кірона, Робіна Джонса та Діани Кернс-Манолатос [35] містять виклад нового стратегічного підходу до екосистем людських ресурсів з обґрунтуванням їх значення для професійного майбутнього. Елізабет Дж. Альтман, Девід Кірон, Джефф Шварц та Робін Джонс [31] вивчають характерні риси лідерів екосистем в соціально-трудовому просторі. Дослідження Сьюзан Кантрелл, Стівена Хетфілда та Елісон Райдер [34] присвячені цілеспрямованому управлінню кадровими екосистемами. Управлінський інструментарій в екосистемах людських ресурсів щодо їх зовнішніх учасників є предметом наукових дискусій, які відображено у працях Елізабет Альтман, Девіда Кірона, Робіна Джонса, Сьюзан Кантрелл та Стіва Хетфілда [33].

Теоретико-прикладну аргументацію організаційних аспектів екосистеми людських ресурсів наведено у працях Елізабет Альтман, Девіда Кірона, Робіна Джонса та Джеффа Шварц [32]. Результати досліджень Джанет Поуг Маклаурін [39] містять обґрунтування важливості нової екосистеми робочих місць у формуванні майбутнього світу праці та процесів трудової діяльності. Махеш Субрамоні, Девід Солнет, Маркус Грот, Дана Ягіл, Ніколь Гартлі, Пітер Бемчол Кім та Марія Голубо-

вська [40] виклали авторське бачення перспектив трудової діяльності у сфері послуг у 2050 році в рамках екосистем виконання робіт. Метью Стогдон [42] оприлюднено авторський форсайт-сценарій управління екосистемами людських ресурсів.

Аналітика практичних аспектів і наслідків екосистем людських ресурсів представлена в дослідженнях, оцінках та прогностичних висновках консалтингової компанії Deloitte [21; 35; 38], а також на цифровій платформі MIT Sloan Management Review [31–34; 36; 37].

Метою статті є наукова аргументація екосистемного підходу в управлінні людськими ресурсами організацій через призму розвитку бренду роботодавця. Квінтесенція статті – авторська гіпотеза щодо компонентного балансу людських ресурсів та інтеграції між внутрішніми і зовнішніми агентами ринку праці в контексті посилення позитивного іміджу та конкурентоспроможності організації як роботодавця в координатах цифрового середовища.

Виклад основного матеріалу. Наявний науковий доробок та практика управління персоналом доводять, що в конкурентній боротьбі за високорентабельний людський капітал менеджмент організацій спрямовує ресурси на формування, підтримання та посилення конкурентних переваг на ринку праці. Позитивний імідж організації у статусі роботодавця стає гарантією широких можливостей у залученні висококомпетентних, інноваційно орієнтованих, креативних, соціально відповідальних співробітників. На тлі ситуації з посиленням ризику безробіття значна частка організацій в кадровому забезпеченні відчувають брак власників високорентабельного людського капіталу, а деякі з них – справжній кадровий голод.

Домінантною компонентою у комплексних процесах та алгоритмах HR-брендингу на етапі формування ціннісної пропозиції роботодавця в умовах нинішніх реалій, на наше глибоке переконання, можна вважати створення умов для зайнятості у професійному майбутньому. Форсайт-траєкторії майбутнього світу праці в координатах цифровізації економіки, за аналітичними оцінками та прогностичними висновками, формуються в комбінаториці конструктивних та деструктивних трансформаційних ефектів [9]. Виходячи з наведеного, можна стверджувати, що новітнім інституціональним, організаційно-правовим, соціально-економічним форматом кадрового забезпечення організацій в умовах цифровізації економіки та інформатизації суспільства може стати екосистема людських ресурсів.

Компоненти екосистеми людських ресурсів. Як свідчать результати міжнародного дослідження, людські ресурси сучасних організацій перетворилися на динамічну екосистему, в якій формується диверсифікований портфель пра-

цівників з використанням мережі талантів, гіг-працівників і постачальників послуг, що забезпечує роботодавцям гнучкість у залученні до співпраці різноманітних агентів ринку праці. Так, у США понад 40 % працівників зайняті через «альтернативні способи працевлаштування», такі як тимчасова робота, неповний робочий день та гіг-робота. 50 % респондентів повідомили про залучення у межах їхніх компаній значної частки працівників за контрактом. В Європі, Індії та США нараховується близько 77 млн осіб, що працюють як фрілансери [21].

Як унаочнює рис. 1, до складу екосистеми людських ресурсів входять штатні працівники, партнери, контрактори, фрілансери, гіг-працівники, краудворкери, які залучаються до реалізації цілей та виконання завдань, поставлених організацією, орієнтуючись на власні ціннісні настанови та мотиваційні очікування.

У розвиток попередньої тези підкреслимо, що на зміну традиційним підходам в управлінні персоналом за логічним контуром відносин «роботодавець – найманий працівник» імплементується новітня парадигма соціально-трудової взаємодії внутрішніх і зовнішніх агентів, які співпрацюють у динамічній екосистемі людських ресурсів. Така парадигмальна трансформація соціально-трудового середовища відбувається під впливом техніко-технологічних та соціально-економічних детермінант.

Маємо всі підстави стверджувати, що зростання платформ гіг-економіки, масштабування новітніх технологій, запровадження штучного інтелекту та робототехніки стали життєво важливими компонентами екосистеми людських ресурсів, які легко інтегруються в систему спільної роботи. Штучний інтелект підвищує продуктивність і швидкість прийняття рішень, а робо-

тотехніка автоматизує виконання поставлених завдань. Ці технології уможливають ефективну взаємодію між співробітниками організацій, фрілансерами та техніко-технологічними системами, сприяючи гнучкості та інноваціям в організаціях.

Підтримуємо думку Андри Теодори Горскі, Іліє Глігореа, Гортензії Горскі та Романи Оанчеа про те, що адаптивність організацій до мінливого зовнішнього середовища можна покращити шляхом залучення зовнішніх людських ресурсів та нових технологій. Економіка фрілансу та цифрові платформи, як підтверджує практика, сприяють зростанню чисельності фрілансерів та кількості робочих місць, що створює передумови для вирішення проблеми дефіциту талантів. Передові технології, такі як штучний інтелект і робототехніка, трансформують робочі процеси та покращують доступність робочих місць. Успіх цих технологій залежить від навичок і залученості працівників. Штучний інтелект і машинне навчання розширюють можливості людини і замінюють фахівців у різних галузях. Технології Четвертої промислової революції впливають не лише на ефективність бізнесу, але й на реформування суспільства [27].

На основі результатів наявних досліджень щодо автономії та спорідненості потреб в межах трудових екосистем [40] нами пропонується концептуальна платформа для розуміння динаміки суб'єктів екосистеми людських ресурсів, складові якої унаочнюють взаємозв'язок між рівнем автономності та ступенем зв'язку з роботодавцем (рис. 2).

Виходячи з наведеного, можна стверджувати, що теоретичні засади концептології екосистеми людських ресурсів формують цілісне розуміння природи та філософії динамічної взаємодії між соціоекономічними контрагентами в соціально-трудовому середовищі. Така концептологія слугує рамковою умовою для розроблення організаціями

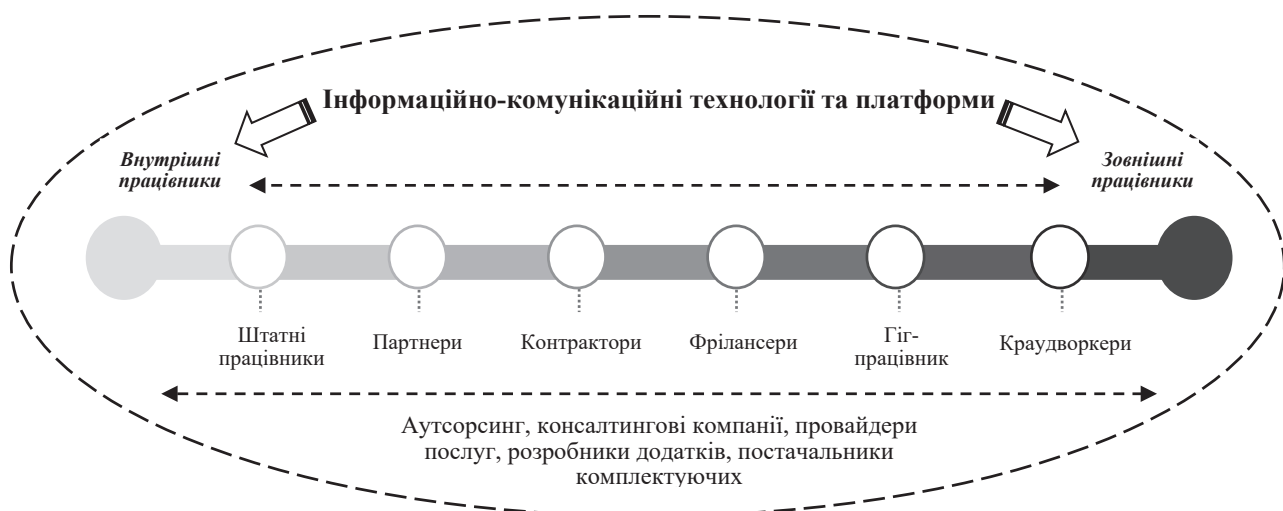


Рисунок 1 – Суб'єктні складові екосистеми людських ресурсів

Джерело: побудовано авторами з використанням [21]

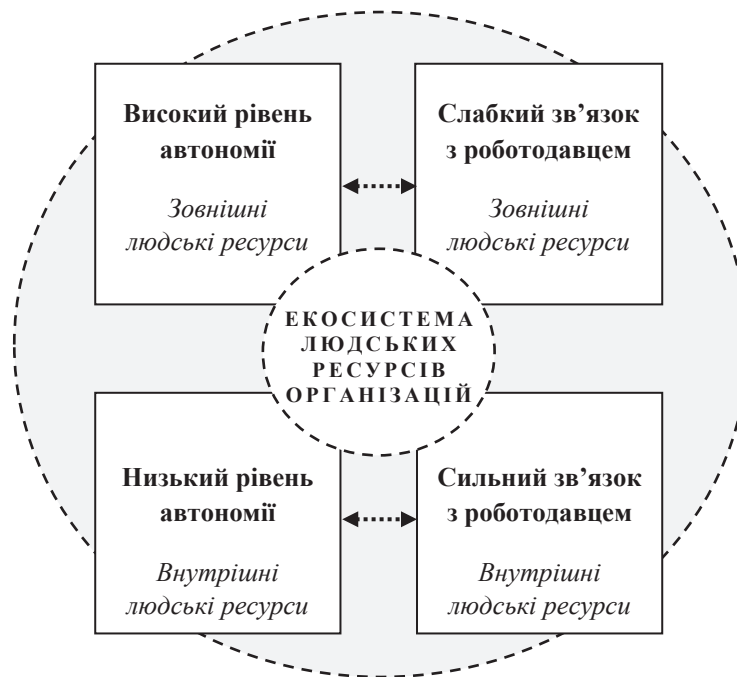


Рисунок 2 – Взаємозв'язок між рівнем автономності працівників та ступенем їх зв'язку з роботодавцем

Джерело: побудовано авторами

персонал-стратегії, яка сприятиме закріпленню та посиленню бренду роботодавця.

Ключові детермінанти розвитку екосистеми людських ресурсів. Важливе значення для пояснення природи екосистем людських ресурсів має розуміння ключових детермінант розвитку екосистем людських ресурсів, які, на нашу думку, слугують передумовою прийняття виважених управлінських рішень щодо стимулювання інновацій, продуктивності та гнучкості. Тому розглянемо фактори, які спричинили формування та еволюцію екосистем людських ресурсів, розкриваючи складний взаємозв'язок між технологічним прогресом, мінливими уподобаннями працівників та організаційними стратегіями.

Дослідники MIT Sloan Management Review та Deloitte визначили чотири причини, чому варто зосередитися на трудових екосистемах:

1. Зовнішні людські ресурси відіграють значну роль у бізнесі, і очікується, що її частка зростатиме.

2. Характер роботи змінюється в бік короткострокових, орієнтованих на розвиток навичок завдань, а структура екосистеми людських ресурсів орієнтована на залучення зовнішніх працівників.

3. Зростає розуміння того, що різноманітні та інклюзивні людські ресурси приносять більше користі, а екосистема людських ресурсів оптимізує зв'язки з різними працівниками.

4. Передові компанії впроваджують екосистеми людських ресурсів, які інтегрують різні функції та створюють формат стратегічного партнерства. Екосистеми людських ресурсів об'єднують біз-

нес-стратегії та стратегії управління персоналом, пропонуючи нові можливості [31].

Правомірно стверджувати, що екосистеми людських ресурсів забезпечують організаціям стратегічний підхід у процесах адаптації до мінливого характеру праці та подолання кваліфікаційних розривів шляхом використання різноманітних компетентностей та талантів, швидкодоступних через залучення зовнішніх людських ресурсів. Цей підхід визнає динаміку ринку праці, що розвивається, і необхідність для організацій бути адаптивними та інклюзивними, щоб забезпечити стійкий розвиток у тривалому майбутньому.

Сутність концепції еволюції роботи за вектором короткострокових, орієнтованих на навички завдань, підтримують Махеш Субрамоні, Девід Солнет, Маркус Грот, Дана Ягіл, Ніколь Хартлі, Пітер Бемчол Кім та Марія Голубовська. Автори стверджують, що через масштабні зміни, екосистема людських ресурсів у 2050 році може бути менш орієнтованою на ціннісну конгруентність, наголошуючи на тимчасовій відповідності між певним набором навичок потенційного працівника та короткостроковими потребами різних стейкхолдерів. У дослідженні згаданих вище авторів зазначається, що в майбутньому робочому ландшафті 2050 року організації, як очікується, надаватимуть пріоритет квазі-спот-контрактам, зосереджуючись на ефективному використанні тимчасових працівників та оплаті праці за результатами діяльності. Ця тенденція викликає занепокоєння щодо незахищеності робочих місць,

добробуту працівників та потенційного зниження рівня колективних дій [40].

Елізабет Дж. Альтман, Кетрін Келлогг та Девід Кірон визначають фактори попиту та пропозиції, які впливають на розвиток екосистем людських ресурсів. На думку цих авторів, компанії впроваджують екосистеми людських ресурсів, щоб вирішити проблему дефіциту навичок і використовувати різноманітні таланти зовнішніх працівників. Характер роботи стає більш короткостроковим, орієнтованим на розвиток навичок і командним, що дозволяє організаціям більш ефективно виробляти продукцію та надавати послуги. Висококваліфіковані працівники стають все більш доступними на зовнішніх ринках, що зумовлено суспільними зрушеннями в бік гнучкості та мобільності у поєднанні роботи та особистого життя. Підприємці та компанії цінують приєднання до екосистем людських ресурсів, щоб отримати доступ до нових ринків і зробити свій внесок у їхній успіх [37].

Результати дослідження MIT Sloan Management Review та Deloitte констатують, що характер роботи зміщується в бік командних, проектно-орієнтованих підходів, що створює можливості для організацій залучати зовнішні таланти та використовувати внутрішні ринки талантів. Дистанційна робота, прискорена пандемією, відкрила нові можливості та дозволила краще узгоджувати проектні потреби з потрібними талантами. Працівники всіх поколінь прагнуть цілеспрямованості, гнучкості та персоналізованого досвіду, поєднуючи стиль життя зі стилем роботи. Технології відіграють вирішальну роль у створенні екосистем людських ресурсів завдяки вдосконаленим системам управління талантами та онлайн-платформам праці. Ці тенденції вказують на перехід до більш гнучких та ефективних екосистем людських ресурсів, які використовують технології для кращого управління людськими ресурсами [35].

Джанет Поуг Маклаурін у дослідженні «Екосистема робочого місця» стверджує, що такі місця, як кав'ярні, бібліотеки та парки, стають життєво важливими компонентами екосистеми робочого місця, що еволюціонує. Працівники покоління Z розглядають ці простори як продовження офісу і використовують їх для різних видів діяльності, включаючи співпрацю та імпровізовані зустрічі. Акцент на командній роботі та співпраці в екосистемі робочого місця відповідає потребі у продуктивному та спільному робочому середовищі. Балансуючи між особистою та віртуальною роботою, організації можуть оптимізувати продуктивність на сучасному робочому місці, підключаючись до рушійних сил екосистем людських ресурсів, таких як гнучкий графік роботи та визнання різноманітних умов праці [39].

Поділяємо думку Джанет Поуг Маклаурін про те, що майбутнє роботи вимагає кардинальних

змін у традиційних підходах, прийняття нових можливостей та використання уроків, отриманих під час пандемії. Організації можуть розвивати нову екосистему робочих місць, яка підвищує продуктивність і добробут, інтегруючи політику, технології та інноваційний дизайн робочого простору. Ця екосистема пропонує низку індивідуальних робочих налаштувань для оптимізації продуктивності та адаптації до різних завдань. Застосування цього підходу сприяє гнучкості та адаптивності, а також створює середовище, яке підтримує оптимальні результати роботи [39].

Таким чином, екосистеми людських ресурсів стали стратегічним підходом для організацій, щоб адаптуватися до мінливого характеру роботи та використовувати зовнішні таланти. Серед ключових детермінант – визнання ролі зовнішніх людських ресурсів, перехід до короткострокових, орієнтованих на розвиток навичок контрактів, цінність різноманітності та прийняття екосистемних моделей. Квазі-спот-контракти та ефективне використання тимчасових працівників є новою тенденцією соціально-трудового розвитку, а також інструментом подолання дефіциту навичок і використання різноманітних талантів, що «працює» на розвиток бренду роботодавця. Перехід до командної, проектно-орієнтованої роботи та віддаленої роботи посилює важливість екосистем. Інтегруючи політику, технології та дизайн робочого простору, організації можуть оптимізувати продуктивність і добробут в рамках екосистемної концептології, поєднуючи бізнес-зиски та лояльність співробітників.

Емерджентність екосистем людських ресурсів як новий вектор в HR-менеджменті. Для управління різноманітними взаємопов'язаними елементами, які складають сучасну екосистему людських ресурсів, MIT Sloan Management Review та команда Deloitte пропонують лідерам прийняти підхід оркестрування, який позиціонує команду лідерів організації як великий симфонічний оркестр: власний музичний ритм – стратегія компанії; різноманіття інструментів – бізнес-функції; перші скрипки – функціональні лідери; вправний диригент – керівник компанії [21]. Працюючи разом, топ-менеджери, бізнес-лідери та функціональні керівники можуть цілеспрямовано і систематично організувати роботу різних гравців, що сприяють успіху екосистеми. Нові взаємопов'язані відносини можуть вимагати фундаментальних змін в управлінських практиках, технологіях, інтеграції та лідерстві [32].

Структура екосистеми людських ресурсів, розроблена MIT Sloan Management Review та Deloitte, складається з ключових оркестрантів, таких як вище керівництво та керівники бізнес-підрозділів, а відділ HR та закупівель відповідає за управління учасниками екосистеми. Інформа-

ційні технології, фінанси та юриспруденція відіграють важливу допоміжну роль. Концепція також висвітлює міжфункціональні види діяльності та системи, в центрі яких – управлінські практики, наголошуючи на необхідності нових підходів до залучення талантів та зовнішніх організацій [32]. Маємо підстави стверджувати, що зазначена концепція формує цілісне уявлення про екосистеми людських ресурсів та необхідні зміни в управлінських практиках для формування сприятливого іміджу роботодавця.

Згідно з дослідженням MIT Sloan Management Review та Deloitte, управління екосистемою людських ресурсів вимагає управління взаємозалежністю та взаємодоповнюваністю, які існують між внутрішніми та зовнішніми гравцями різних типів. Управління екосистемами людських ресурсів передбачає врахування етичних міркувань щодо ставлення до зовнішніх учасників, таких як соціальна безпека, справедливість, охорона здоров'я та економічна безпека. Втілення концепції екосистем людських ресурсів впливає на соціальну відповідальність організації, має значні наслідки для різних видів управлінської діяльності, включаючи стратегію, лідерство та культуру, різноманітність, справедливість та інклюзивність. Окрім того, екосистеми людських ресурсів пропонують нові способи створення цінності [34; 36; 37].

Окрім дослідники вважають, що організації стикаються з проблемою ефективного управління екосистемами людських ресурсів, що часто передбачає окремі підходи до управління співробітниками, підрядниками та зовнішніми організаціями. Проте, зростає визнання необхідності цілеспрямованої організації цих екосистем. Наявні результати опитування свідчать, що ефективне управління зовнішніми працівниками має вирішальне значення для успішної діяльності організацій. Впровадження екосистемного підходу до управління людськими ресурсами розширює традиційні практики менеджменту, орієнтовані на працівників [32], що посилює привабливість організацій як відмінного місця роботи.

Концепції екосистеми людських ресурсів відповідає підхід до побудови організаційної структури навколо мети організації та постановки клієнта в центр, описаний Брюсом Барклаєм. Створюючи екосистему досвіду на робочому місці, стейкхолдери з різними поглядами об'єднуються, щоб покращити досвід на робочому місці та підвищити ефективність бізнесу. Цей підхід, який руйнує ізоляцію та впорядковує процеси, прискорює створення цінності для бізнесу. В екосистемі людських ресурсів реалізація управлінських функцій, як зазначає цей автор, відбувається синергетично, щоб задовольнити основні потреби компанії, ще більше підвищуючи організаційну ефективність [29].

Підсумовуючи результати дослідження MIT Sloan Management Review та команди Deloitte, підкреслимо, що оркестрування екосистеми людських ресурсів створює для організацій нові стратегічні можливості та породжує нові виклики. Цей підхід дозволяє досліджувати ресурси «знизу-вгору» та використовувати інноваційні рішення. Крім того, екосистемний підхід до управління людськими ресурсами вимагає перегляду політики різноманітності, рівності та інклюзивності, забезпечуючи узгодженість з організаційними цінностями та ініціативами соціальної справедливості. Ефективне управління екосистемою людських ресурсів вимагає міжфункціонального підходу, чіткої підзвітності та створення технологічної інфраструктури для збору та аналізу даних. Дослідники MIT Sloan Management Review та Deloitte стверджують: організації повинні використовувати екосистему людських ресурсів для прийняття стратегічних рішень, а також розвивати ефективні структури управління для досягнення оптимальної продуктивності.

HR-практики екосистемного підходу.

У сучасному соціально-трудовому середовищі, що динамічно розвивається, організації зіштовхуються з необхідністю перегляду та адаптації управлінських HR-практик до нових реалій. Традиційні управлінські підходи вже не є достатніми, оскільки структура людських ресурсів стає все більш різноманітною, включаючи внутрішніх та зовнішніх працівників, залучення та використання потенціалу яких здійснюється із застосуванням технологій «Індустрії 4.0». Зазначені та інші чинники нової соціоекономічної реальності зумовлюють необхідність переходу до інноваційних HR-практик, управлінською платформою яких в умовах мінливого ландшафту трудової діяльності, на наше глибоке переконання, має стати людиноцентризм.

Згідно з дослідженням MIT Sloan Management Review та Deloitte, організації, які приймають перспективу екосистеми людських ресурсів, демонструють відмінну поведінку порівняно з тими, які зосереджуються виключно на традиційних структурах працівників. Такі організації надають пріоритет тісній координації та міжфункціональному управлінню внутрішніми та зовнішніми працівниками. Вони активно наймають і залучають необхідні таланти, підтримують менеджерів у їхніх зусиллях з найму, забезпечують розуміння керівництвом розподілу роботи для різних типів працівників і узгоджують кадрові рішення з бізнес-стратегією. Застосовуючи екосистемний підхід в управлінні людськими ресурсами, організації можуть оптимізувати практики управління персоналом і використовувати різноманітні таланти для досягнення стратегічних результатів [38].

Така позиція знайшла відображення в дослідженнях Елізабет Альтман (Elizabeth J. Altman),

Кетрін Келлогг (Katherine C. Kellogg) та Девіда Кірон (David Kiron). Автори стверджують, що в сучасному мінливому бізнес-ландшафті організації приймають більш інтегрований підхід до управління людськими ресурсами, у складі яких є внутрішні та зовнішні учасники [37]. Структура людських ресурсів, залучених з різних джерел, створює передумови для ефективного продукування інноваційних рішень, виготовлення продукції та надання послуг для задоволення мінливого попиту споживачів. Такий підхід дозволяє організаціям бути більш гнучкими та адаптивними у пошуку відповідей на виклики сьогодення, вирізняючи їх з-поміж інших акторів на ринку товарів та ринку праці.

Згідно з дослідженням, проведеним Махешем Субрамоні, Девідом Солнетом, Маркусом Гротом, Даною Ягіл, Ніколь Хартлі, Пітером Бемчолом Кімом та Марією Голубовською, у майбутньому робочому ландшафті 2050 року екосистеми людських ресурсів будуть характеризуватися автономними працівниками, які покладатимуться на власне прийняття рішень та особисті схильності для навігації в цих екосистемах. Поєднання індивідуальних цінностей і компетентностей, характеристик екосистеми та інституційних чинників впливатиме на рішення працівників щодо участі в конкретних трудових екосистемах. Фокус на культурній відповідності організації, ймовірно, зменшиться, оскільки працівники більше цінуватимуть такі фактори, як використання навичок, можливості для розвитку, компенсація та рольова автономія [40].

На думку зазначених вище авторів, процеси соціалізації в межах робочих екосистем будуть пов'язані з брендами послуг та роботодавців, які поширюються в кожній екосистемі. Працівники братимуть участь у проактивній соціалізації, спілкуючись з іншими працівниками та стейкхолдерами, а також отримуватимуть формальну та неформальну підготовку в навчальних закладах та центрах спільного користування послугами. Ефективний обмін інформацією за сприяння сторонніх організацій та інформаційно-комунікаційних технологій матиме вирішальне значення для інтеграції працівників в межах екосистем. Інформування про ідентичність, цінності та цілі матиме важливе значення для залучення та утримання працівників. Утримання та залучення працівників також створюватиме виклики через зниження почуття власності та посилення конкуренції в екосистемі. Зазначені наслідки підкреслюють необхідність нових підходів до управління людськими ресурсами та важливість адаптивності й інновацій в управлінні трудовими екосистемами в майбутньому [40].

Згідно з результатами дослідження MIT Sloan Management Review та Deloitte, багатьом органі-

заціям необхідно залучати зовнішніх працівників до оцінювання впливу ініціатив з різноманітності, рівності та інклюзивності. Це надзвичайно складне завдання, особливо з огляду на те, що зовнішні працівники часто мають короткострокові контракти в організаціях. Крім того, складність зростає, коли різні бізнес-підрозділи в організації мають власні програми та ініціативи щодо різноманітності, рівності та інклюзивності, що потенційно призводить до фрагментації зусиль в управлінні екосистемою людських ресурсів [32].

Серед управлінських практик, на які, за результатами досліджень MIT Sloan Management Review та Deloitte, впливає впровадження екосистем людських ресурсів, виділено:

1. Планування людських ресурсів з акцентом на типах роботи, а не на конкретних ролях.

2. Залучення талантів із внутрішніх та зовнішніх ринків та аналітика людських ресурсів.

3. Управління ефективністю шляхом постановки цілей і налагодження зворотного зв'язку на постійній основі, узгодження індивідуальних і командних показників з результатами роботи, оцінювання внутрішніх і зовнішніх учасників.

4. Компенсація та винагорода, що базується на внеску, розвитку компетентностей та уподобаннях працівників, з доступом до мікровиплат для отримання справедливих переваг.

5. Навчання та розвиток із зосередженням уваги на розвитку, керованому працівниками, узгодженому з майбутніми потребами організації з урахуванням вимог внутрішніх і зовнішніх працівників.

6. Кар'єрний розвиток з використанням можливостей, які створюють внутрішні та зовнішні ринки талантів щодо багатовекторних кар'єрних перспектив.

7. Організаційний дизайн на основі врахування всіх аспектів людських ресурсів, включаючи перехід до команд та мереж, а також усунення ізоляції між внутрішніми та зовнішніми працівниками [35].

Наведений вище перелік управлінських HR-практик переконує в безумовній дотичності екосистемного підходу до розвитку бренду роботодавця організацій.

Дослідження MIT Sloan Management Review та Deloitte також підтверджують, що серед складних завдань для організацій – ефективний розподіл роботи між штатними працівниками та зовнішніми виконавцями; визначення завдань для передачі на аутсорсинг; визначення необхідних навичок. Збільшення частки зовнішніх працівників у складі людських ресурсів впливає на організаційну динаміку, особливо серед керівників відділів кадрів, фінансів, закупівель та бізнес-підрозділів. Ізольовані культури в організаціях можуть призвести до фрагментарних HR-підходів, коли кожен бізнес-підрозділ працює незалежно. Це може призвести до непослідовності корпоратив-

них стандартів, прогаєли у програмах з поставальниками та розрізних зобов'язань щодо виконання схожої роботи. Неefективні та упереджені процеси пошуку запозиченої праці можуть ще більше загострити ці проблеми [33], негативно позначаючись на привабливості та конкурентоспроможності організацій на ринку праці.

Компанія Cisco, наприклад, стикається з цими проблемами в рамках програми роботи із запозиченими людськими ресурсами, які включають як короткострокових, так і довгострокових контрактників. Компанія визнає необхідність вирішення цих проблем і має варіанти покращення ситуації. Прийняття політики інтеграції запозичених працівників у корпоративну культуру, що охоплює такі аспекти, як психічне здоров'я, справедлива компенсація та участь у корпоративних заходах, може сприяти створенню більш інклюзивного соціально-трудового середовища. Створення комітету з управління для моніторингу впровадження політики та вирішення питань, що виникають з боку запозичених працівників і менеджерів, може забезпечити нагляд і належне виконання [33].

Висновки. Отже, як свідчать результати проведеного дослідження, управління людськими ресурсами на засадах екосистемності створює низку переваг в координатах соціально-трудової взаємодії для всіх стейкхолдерів. Паралельно з цим – породжує нові виклики та проблеми, які організаціям необхідно вирішити для забезпечення успіху. У цьому контексті надзвичайно важливим є розуміння та подолання перешкод, пов'язаних з координацією, управлінням, даними та технологіями, культурним узгодженням, правовими та регуляторними аспектами, різноманітністю, справедливістю, інклюзивністю та постійною адаптацією. Цей перелік висвітлює ключові виклики, з якими стикаються організації у процесі запровадження екосистемного підходу в управлінні людськими ресурсами. Вирішення цих проблем сприятиме формуванню процвітаючого та інклюзивного соціально-трудового середовища як контуру потужного бренду роботодавця.

Горизонт подальших наукових розвідок авторів визначається комплексним дослідженням екосистемного підходу в контексті стійкого, людинорозвиткового розвитку.

Список використаних джерел:

1. Бажал Ю.М. Інноваційна екосистема як чинник забезпечення прогресивних структурних змін в економіці. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2022. Т. 7. Вип. 1. С. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2022.7.1.3-9>
2. Бистряков І.К., Клиновий Д.В. Платформна економіка просторових бізнес-екосистем як інноваційний тренд сталого розвитку. *Наука та наукознавство*. 2019. № 3. С. 3–25.
3. Бугайко Д.О. Екосистемний підхід до відродження авіабульдівної галузі України з орієнтацією на майбутнє. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1. С. 24–34. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).24-34](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).24-34)
4. Бурбело О.А., Ахромкін Є.М., Заблудська Д.В. Стартапи в бізнес-екосистемі: теоретичний та практичний аспекти. *Часопис економічних реформ*. 2022. № 1. С. 6–13. DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2022.1.01>
5. Грінченко Ю. Концепція екосистеми авіаційної галузі. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 1. С. 46–57. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.01.046>
6. Довгань Ж.М. Розвиток банківських екосистем: ризики і перспективи. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5-6. С. 158–164.
7. Жовтяк Г.А. Формування бренду роботодавця на ринку праці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 3. С. 74–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.30-12>
8. Каленюк І.С., Унінець І.М. Екосистема смарт-економіки в глобальному середовищі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. Вип. 49. С. 5–20. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2021.49.005.020>
9. Колот А.М., Герасименко О.О. Модель зайнятості-XXI: трансформаційні ефекти цифровізації. *Економіка та підприємництво*. 2022. № 49 (2). С. 124–148. DOI: https://doi.org/10.33111/EE.2022.49.KolotA_HerasymenkoO
10. Колот А.М., Герасименко О.О., Шевченко А.С., Бабій Ю.М. Екосистема людських ресурсів організацій як концептологія та прикладна платформа людиноцентризму. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 282–294. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-282-294>
11. Крупка М.І., Демчишак Н.Б., Щуревич О.І. Розвиток фінтех-екосистеми в Україні: співпраця між стейкхолдерами в умовах цифрового суспільства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка*. 2023. № 28. С. 86–95. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-28\(56\)-86-95](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-28(56)-86-95)
12. Литвиненко О.Л. Аналіз інноваційної екосистеми України: регіональний розріз. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2022. № 8. С. 27–37. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-8-8217>
13. Палієнко Т.П. Людський капітал як елемент інноваційної екосистеми. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. Т. 8. Вип. 1. С. 101–106. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.101-106>
14. Підоричева І.Ю. Інноваційні екосистеми України: концептуальні засади розвитку в умовах глокалізації та євроінтеграції. *Економіка промисловості*. 2021. № 2. С. 5–44. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry.2021.02.005>
15. Рогоза М.Є. Формування інституційного середовища сталого розвитку старопромислових районів: проектний підхід стратегування інноваційної екосистеми. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2. С. 86–95. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-86-95](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-86-95)
16. Сало Я.В. Особливості формування бренду роботодавця. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 2. С. 92–96. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-14>

17. Слюсаренко Н., Кохановська О. Цифрові екосистеми в освіті. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка. Серія : Педагогічні науки*. 2021. Вип. 14-15. С. 37–43. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5938748>
18. Смачило В.В., Димченко О.В., Рудаченко О.О., Черних М. І. Стан та тенденції розвитку стартап-екосистем міст України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2023. № 4(1). С. 102–106. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8761>
19. Солдак М.О. Промислові екосистеми і цифровізація в контексті сталого розвитку. *Економіка промисловості*. 2020. № 4. С. 38–66. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2020.04.038>
20. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Формування позитивного бренду роботодавця у сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія : Економічні науки. 2018. № 5. С. 125–130.
21. Тенденції у сфері управління персоналом-2018. Міжнародне дослідження Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html>
22. Унінець І.М. Smart-технології у глобальній екосистемі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 33(2). С. 89–93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-36>
23. Хаустов М.М., Данько А.Т., Бондаренко Д.В., Юрченко О.К. Дослідження екосистем стартапів країн світу для забезпечення їх економічного зростання. *Бізнес Інформ*. 2022. № 8. С. 47–59. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-47-59>
24. Цимбалюк С.О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 227 с.
25. Шірінян Е., Шірінян А. Банківська екосистема: новий понятійний апарат банківської науки. *Облік і фінанси*. 2022. № 2. С. 82–90. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-2\(96\)-82-90](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-2(96)-82-90)
26. Ambler T., Barrow S. The employer brand. *The Journal of Brand Management*. 1996. № 4. P. 185–206.
27. Andra Teodora Gorski, Ilie Gligorea, Hortensia Gorski, Romana Oancea. Workforce and Workplace Ecosystem – Challenges and Opportunities in the Age of Digital Transformation and 4IR. June 2022. DOI: <https://doi.org/10.2478/kbo-2022-0028>
28. Barrow S., Mosley R. The employer brand: bringing the best of brand management to people at work. Chichester : John Wiley & Sons, 2005. 232 p.
29. Bruce Barclay. Creating a workplace ecosystem: anticipating and managing unprecedented change (2018). URL: <https://workandplace.com/creating-a-workplace-ecosystem-anticipating-and-managing-unprecedented-change/>
30. Edwards M.R. Employer Branding: Developments and Challenges. *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition*. John Wiley and Sons, 2012. P. 389–410.
31. Elizabeth J. Altman, David Kiron, Jeff Schwartz, Robin Jones. The Future of Work Is Through Workforce Ecosystems. January 14, 2021. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-future-of-work-is-through-workforce-ecosystems/>
32. Elizabeth J. Altman, David Kiron, Robin Jones, Jeff Schwartz. Orchestrating Workforce Ecosystems. May 17, 2022. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/orchestrating-workforce-ecosystems/>
33. Elizabeth J. Altman, David Kiron, Robin Jones, Susan Cantrell, and Steve Hatfield. Managing External Contributors in Workforce Ecosystems. March 13, 2023. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/managing-external-contributors-in-workforce-ecosystems/>
34. Elizabeth J. Altman, David Kiron, Robin Jones, Susan Cantrell, Steven Hatfield, Allison Ryder. Intentionally Orchestrating Workforce Ecosystems. February 07, 2023. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/intentionally-orchestrating-workforce-ecosystems/>
35. Elizabeth J. Altman, Jeff Schwartz, David Kiron, Robin Jones, and Diana Kearns-Manolatos. Workforce Ecosystems. A New Strategic Approach to the Future of Work. April 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/Workforce-Ecosystems-Study2021.pdf>
36. Elizabeth J. Altman, Jeff Schwartz, David Kiron, Robin Jones, Diana Kearns-Manolatos. Workforce Ecosystems. A New Strategic Approach to the Future of Work. April 13, 2021. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/workforce-ecosystems-a-new-strategic-approach-to-the-future-of-work/>
37. Elizabeth J. Altman, Katherine C. Kellogg, and David Kiron. Orchestrating workforce ecosystems. 2021. URL: <https://business-ecosystem-alliance.org/2021/10/15/orchestrating-workforce-ecosystems/>
38. Elizabeth J. Altman, David Kiron, Robin Jones, Jeff Schwartz. 5 Characteristics of Workforce Ecosystem Leaders. November 14, 2022. URL: <https://deloitte.wsj.com/articles/5-characteristics-of-workforce-ecosystem-leaders-01668455669>
39. Janet Pogue McLaurin. Why the New Workplace Ecosystem Is Key to the Future of Work. February 24, 2022. URL: <https://www.gensler.com/blog/what-does-the-new-workplace-ecosystem-look-like>
40. Mahesh Subramony, David Solnet, Markus Groth, Dana Yagil, Nicole Hartley, Peter Beomcheol Kim, Maria Golubovskaya. Service work in 2050: toward a work ecosystems perspective. *Journal of Service Management*. November 8, 2018. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOSM-05-2018-0131/full/html>
41. Martin G., Hetrick S. Corporate reputations, branding and people management: a strategic approach to HR. Butterworth-Heinemann, 2006. 400 p.
42. Matthew Stogdon. Managing workforce ecosystems in the future of work. January 20, 2023. URL: <https://www.unleash.ai/unleashamerica/future-of-work/managing-workforce-ecosystems/>
43. Minchington B. Employer brand leadership: A global perspective collective. *Collective Learning Australia*, 2010. 250 p.
44. Sartain L. Schumann M. Brand from the inside: eight essentials to emotionally connect your employees to your business. San Francisco : John Wiley & Sons, 2006. 272 p.

References:

1. Bazhal Yu. M. (2022) Innovatsijna ekosystema iak chynnyk zabezpechennia prohresyvnnykh strukturnykh zmin v ekonomitsi [Innovative Ecosystem as a Factor of Ensuring Progressive Structural Changes in the Economy]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, vol. 7(1), pp. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2022.7.1.3-9> (in Ukrainian)
2. Bystriakov I. K., Klynovyj D. V. (2019) Platformna ekonomika prostorovykh biznes-ekosystem iak innovatsijnyj trend staloho rozvytku [Platform Economy of Spatial Business Ecosystems as an Innovative Trend of Sustainable Development]. *Nauka ta naukoznavstvo*, no. 3, pp. 3–25. (in Ukrainian)
3. Buhajko D. O. (2023) Ekosystemnyj pidkhid do vidrozhennia aviabudivnoi haluzi Ukrainy z oriantatsiieiu na majbutnie [An Ecosystem Approach to the Revival of the Aviation Industry of Ukraine with an Orientation to the Future]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 1, pp. 24–34. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).24-34](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).24-34) (in Ukrainian)
4. Burbelo O. A., Akhromkin Ye. M., Zablods'ka D. V. (2022) Startapy v biznes-ekosystemi: teoretychnyj ta praktychnyj aspekty [Startups in the Business Ecosystem: Theoretical and Practical Aspects]. *Chasopys ekonomichnykh reform*, no. 1, pp. 6–13. DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2022.1.01> (in Ukrainian)
5. Hrinchenko Yu. (2020) Kontseptsii ekosystemy aviatsijnoi haluzi [The Concept of the Ecosystem of the Aviation Industry]. *Visnyk Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 1, pp. 46–57. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.01.046> (in Ukrainian)
6. Dovhan' Zh. M. (2019) Rozvytok bankivskykh ekosystem: ryzyky i perspektyvy [Development of Banking Ecosystems: Risks and Prospects]. *Innovatsijna ekonomika*, no. 5–6, pp. 158–164. (in Ukrainian)
7. Zhovtiak H. A. (2021) Formuvannia brenda robotodavtsia na rynku pratsi [Building employer branding in the labor market]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 3, pp. 74–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/esterneurope.30-12> (in Ukrainian)
8. Kaleniuk I. S., Uninets' I. M. (2021) Ekosystema smart-ekonomiky v hlobal'nomu seredovyschi [Smart Economy Ecosystem in a Global Environment]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, vol. 49, pp. 5–20. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2021.49.005.020> (in Ukrainian)
9. Kolot A. M., Herasymenko O. O. (2022) Model' zajniatosti-XXI: transformatsijni efekty tsyfrovizatsii [Employment model-XXI: transformational effects of digitalization]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no. 49 (2), pp. 124–148. DOI: https://doi.org/10.33111/EE.2022.49.KolotA_HerasymenkoO (in Ukrainian)
10. Kolot A. M., Herasymenko O. O., Shevchenko A. S., Babi Yu. M. (2023) Ekosystema liuds'kykh resursiv orhanizatsij iak kontseptolohiia ta prykladna platforma liudynotsentryzmu [The Ecosystem of Human Resources of Organizations as a Conceptology and an Applied Platform for Human-Centeredness]. *Problemy ekonomiky*, no. 3, pp. 282–294. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-282-294> (in Ukrainian)
11. Krupka M. I., Demchys'hak N. B., Schurevych O. I. (2023) Rozvytok fintekh-ekosystemy v Ukraini: spivpratsia mizh steykholderamy v umovakh tsyfrovoho suspil'stva [Development of the Fintech Ecosystem in Ukraine: Cooperation between Stakeholders in the Conditions of a Digital Society]. *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademiia". Serii: Ekonomika*, no. 28, pp. 86–95. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-28\(56\)-86-95](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-28(56)-86-95) (in Ukrainian)
12. Lytvynenko O. L. (2022) Analiz innovatsijnoi ekosystemy Ukrainy: rehional'nyj rozriz [Analysis of the Innovative Ecosystem of Ukraine: Regional Section]. *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka". Serii: Ekonomichni nauky*, no. 8, pp. 27–37. DOI: https://doi.org/10.25313/2520_2294_2022_8_8217 (in Ukrainian)
13. Paliienko T. P. (2023) Liuds'kyj kapital iak element innovatsijnoi ekosystemy [Human capital as a component of the innovation ecosystem]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, vol. 8(1), pp. 101–106. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.101-106> (in Ukrainian)
14. Pidorycheva I. Yu. (2021) Innovatsijni ekosystemy Ukrainy: kontseptual'ni zasady rozvytku v umovakh hlokalizatsii ta ievrointehratsii [Innovative Ecosystems of Ukraine: Conceptual Foundations of Development in the Conditions of Glocalization and European Integration]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 2, pp. 5–44. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2021.02.005> (in Ukrainian)
15. Rohoza M. Ye. (2022) Formuvannia instytutsijnoho seredovyscha staloho rozvytku staropromyslovykh rajoniv: proiektnyj pidkhid stratehuvannia innovatsijnoi ekosystemy [Formation of an Institutional Environment for the Sustainable Development of Old Industrial Districts: A Project Approach to Strategizing an Innovative Ecosystem]. *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*, no. 2, pp. 86–95. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-86-95](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-86-95) (in Ukrainian)
16. Salo Ya. V. (2022) Osoblyvosti formuvannia brendu robotodavtsia [Features of employer brand formation]. *Naukovyj pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, no. 2, pp. 92–96. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-14> (in Ukrainian)
17. Sliusarenko N., Kokhanovs'ka O. (2021) Tsyfrovi ekosystemy v osviti [Digital Ecosystems in Education]. *Visnyk Natsional'noho universytetu "Chernihiv's'kyj kolehium" imeni T. H. Shevchenka. Serii: Pedagogichni nauky*, vol. 14–15, pp. 37–43. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5938748> (in Ukrainian)
18. Smachylo V. V., Dymchenko O. V., Rudachenko O. O., Chernykh M. I. (2023) Stan ta tendentsii rozvytku startup-ekosystem mist Ukrainy [State and Trends of Development of Startup Ecosystems of Ukrainian Cities]. *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka". Serii: Ekonomichni nauky*, no. 4(1), pp. 102–106. DOI: https://doi.org/10.25313/2520_2294_2023_4_8761 (in Ukrainian)
19. Soldak M. O. (2020) Promyslovi ekosystemy i tsyfrovizatsiia v konteksti staloho rozvytku [Industrial Ecosystems and Digitalization in the Context of Sustainable Development]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 4, pp. 38–66. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2020.04.038> (in Ukrainian)

20. Stepanova L. V., Tuzhykina O. V. (2018) Formuvannia pozytyvnoho brendu robotodavtsia u suchasnykh umovakh [Formation of positive employer brand in modern conditions]. *Naukovyj visnyk Poltav's'koho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii: Ekonomichni nauky*, no. 5, pp. 125–130. (in Ukrainian)
21. Tendentsii u sferi upravlinnia personalom-2018. Mizhnarodne doslidzhennia Deloitte [Trends in Personnel Management-2018. Deloitte International Research]. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html> (in Ukrainian)
22. Uninets' I. M. (2020) Smart-tekhnologii u hlobal'nij ekosystemi [Smart Technologies in the Global Ecosystem]. *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 33(2), pp. 89–93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-36> (in Ukrainian)
23. Khaustov M. M., Dan'ko A. T., Bondarenko D. V., Yurchenko O. K. (2022) Doslidzhennia ekosystem startapiv krain svitu dlia zabezpechennia ikh ekonomichnoho zrostantia [Examining the Startup Ecosystems, Ensuring the Economic Growth of the World Countries]. *Biznes Inform*, no. 8, pp. 47–59. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-47-59> (in Ukrainian)
24. Tsymbaliuk S. O. (2018) *Brend robotodavtsia: metodolohiia doslidzhennia ta praktyka formuvannia* [Employer brand: research methodology and practice of formation: monohraf]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
25. Shirinian E., Shirinian A. (2022) Bankivs'ka ekosystema: novyj poniatijnyj aparat bankivs'koi nauky [Banking Ecosystem: A new Conceptual Apparatus of Banking Science]. *Oblik i finansy*, no. 2, pp. 82–90. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-2\(96\)-82-90](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-2(96)-82-90) (in Ukrainian)
26. Ambler T. and Barrow S. (1996) The Employer Brandl. *The Journal of Brand Management*, no.4, pp. 185–206.
27. Andra Teodora Gorski, Ilie Gligorea, Hortensia Gorski, Romana Oancea (June, 2022) Workforce and Workplace Ecosystem – Challenges and Opportunities in the Age of Digital Transformation and 4IR. DOI: <https://doi.org/10.2478/kbo-2022-0028>
28. Barrow S. and Mosley R. (2005) *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons, 232 p.
29. Bruce Barclay (2018) Creating a workplace ecosystem: anticipating and managing unprecedented change. Available at: <https://workandplace.com/creating-a-workplace-ecosystem-anticipating-and-managing-unprecedented-change/>
30. Edwards, M. R. (2012) Employer Branding: Developments and Challenges. *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition*. John Wiley & Sons, San Francisco, United States of America, pp. 389–410.
31. Elizabeth J. Altman, David Kiron, Jeff Schwartz, Robin Jones (January 14, 2021) The Future of Work Is Through Workforce Ecosystems. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-future-of-work-is-through-workforce-ecosystems/>
32. Elizabeth J. Altman, David Kiron, Robin Jones, Jeff Schwartz (May 17, 2022) Orchestrating Workforce Ecosystems. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/projects/orchestrating-workforce-ecosystems/>
33. Elizabeth J. Altman, David Kiron, Robin Jones, Susan Cantrell, and Steve Hatfield (March 13, 2023) Managing External Contributors in Workforce Ecosystems. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/managing-external-contributors-in-workforce-ecosystems/>
34. Elizabeth J. Altman, David Kiron, Robin Jones, Susan Cantrell, Steven Hatfield, Allison Ryder (February 7, 2023) Intentionally Orchestrating Workforce Ecosystems. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/intentionally-orchestrating-workforce-ecosystems/>
35. Elizabeth J. Altman, Jeff Schwartz, David Kiron, Robin Jones, and Diana Kearns-Manolatos (April, 2021) Workforce Ecosystems. A New Strategic Approach to the Future of Work. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/Workforce-Ecosystems-Study2021.pdf>
36. Elizabeth J. Altman, Jeff Schwartz, David Kiron, Robin Jones, Diana Kearns-Manolatos (April 13, 2021) Workforce Ecosystems. A New Strategic Approach to the Future of Work. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/projects/workforce-ecosystems-a-new-strategic-approach-to-the-future-of-work/>
37. Elizabeth J. Altman, Katherine C. Kellogg, and David Kiron (2021) Orchestrating workforce ecosystems Available at: <https://business-ecosystem-alliance.org/2021/10/15/orchestrating-workforce-ecosystems/>
38. Elizabeth J. Altman, David Kiron, Robin Jones, Jeff Schwartz (November 14, 2022) 5 Characteristics of Workforce Ecosystem Leaders. Available at: <https://deloitte.wsj.com/articles/5-characteristics-of-workforce-ecosystem-leaders-01668455669>
39. Janet Pogue McLaurin (February 24, 2022) Why the New Workplace Ecosystem Is Key to the Future of Work. Available at: <https://www.gensler.com/blog/what-does-the-new-workplace-ecosystem-look-like>
40. Mahesh Subramony, David Solnet, Markus Groth, Dana Yagil, Nicole Hartley, Peter Beomcheol Kim, Maria Golubovskaya (November 8, 2018) Service work in 2050: toward a work ecosystems perspective. *Journal of Service Management*. Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOSM-05-2018-0131/full/html>
41. Martin G. and Hetrick S. (2006) *Corporate Reputations, Branding and People Management: a Strategic Approach to HR*. Butterworth-Heinemann, 400 p.
42. Matthew Stogdon (January 20, 2023) Managing workforce ecosystems in the future of work. Available at: <https://www.unleash.ai/unleashamerica/future-of-work/managing-workforce-ecosystems/>
43. Minchington B. (2010) *Employer Brand Leadership: A Global Perspective Collective*. Collective Learning Australia, 250 p.
44. Sartain, L. and Schumann, M. (2006) *Brand from the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*. San Francisco: John Wiley & Sons, 272 p.

Стаття надійшла до редакції 15.01.2024