

Костишина Т.А.

професор, д.е.н.,

завідувач кафедри управління персоналом,

економіки праці та економічної теорії,

Полтавський університет економіки і торгівлі

Шаповалов В.О.

доцент, к.е.н.,

доцент кафедри управління персоналом,

економіки праці та економічної теорії,

Полтавський університет економіки і торгівлі

HR-ЕКОСИСТЕМА ЯК ФАКТОР РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні підприємства функціонують у середовищі високої турбулентності, що визначається цифровізацією, глобалізацією, економічною та соціальною нестабільністю, а також непередбачуваними кризами, зокрема пандемічними та військовими викликами. Такі умови формують нові вимоги до управління персоналом, оскільки традиційні моделі HR виявляються недостатньо адаптивними. Поняття резильєнтності стає ключовим у цьому контексті: воно позначає здатність організації швидко відновлювати свою продуктивність після змін або стресових ситуацій та ефективно адаптувати внутрішні процеси до нових умов. HR-екосистема виступає критичним ресурсом для формування такої здатності, забезпечуючи баланс між технологічними рішеннями, організаційними процесами та людським чинником.

Нелінійність, складність процесів, які протікають в соціально-економічних системах зумовлює потребу в пошуку нових підходів їх дослідження. Таким підходом на сьогодні є екосистемний підхід, що, як і міждисциплінарний, дозволяє побачити проблеми з різних боків, зокрема, у випадку його використання — через термінологію теорії екосистем [2, с. 139].

Поняття «екосистема» походить з екології та означає складну мережу взаємопов'язаних елементів, здатних підтримувати функціонування системи через взаємодію, обмін ресурсами та адаптацію до змін середовища. У прикладному економічному та управлінському контексті екосистема розглядається як цілісна структура організації, де кожен елемент — ресурси, проце-

си, технології, люди — взаємопов'язаний і взаємозалежний. Такий підхід дозволяє оцінювати стійкість підприємства, його здатність до інновацій та адаптивність у відповідь на зовнішні виклики.

HR-екосистема є специфічним підвидом організаційної екосистеми, у центрі якої знаходиться людський капітал. Вона поєднує елементи управління персоналом, організаційну культуру, мотиваційні практики, освітні та розвиткові програми, цифрові HR-платформи та зовнішні стейкхолдери, що впливають на ефективність працівників. Основна відмінність HR-екосистеми від традиційних HR-систем полягає у взаємодії компонентів та інтеграції в стратегічний контекст підприємства, що дозволяє не лише вирішувати поточні кадрові завдання, а й формувати адаптивність і резильєнтність організації в умовах турбулентності.

Для розуміння теоретичного конструкту екосистеми людських ресурсів важливо усвідомлювати, що екосистемний підхід передбачає аналіз функціонування взаємопов'язаних суб'єктів, що включає задіяння принципів взаємодоповнення, взаємодії, співробітництва. Екосистеми усе частіше розглядаються як нове покоління інституціональних рішень, що демонструють здатність суб'єктів реагувати на швидкі, різновекторні за наслідками технологічні, економічні, соціальні, психологічні, соціокультурні зміни [1, с. 286].

Основні теоретичні підходи виділяють кілька взаємопов'язаних вимірів HR-екосистеми. Перший — структурно-процесний, що передбачає гнучкі організаційні моделі та адаптивні управлінські процеси, здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Другий — компетентнісний, який фокусується на розвитку критично важливих навичок, перекваліфікації та лідерських компетенцій, що забезпечують безперервність діяльності та інноваційність. Третій — технологічний, що включає використання цифрових платформ, HR-аналітики та інструментів штучного інтелекту для оптимізації управлінських рішень і прогнозування потреб у персоналі. Четвертий — культурно-психологічний, що акцентує роль корпоративної культури, психологічної підтримки та формування мотиваційного середовища, здатного підвищувати залученість і продуктивність працівників.

Сучасні концепції управління персоналом підкреслюють інтегративний характер HR-екосистеми. Стратегічний HRM розглядає персонал як ресурс реалізації бізнес-стратегії та фактор стійкості організації. Модель employee experience (EX) визначає

досвід працівника як ключовий чинник залученості та ефективності, а agile HR забезпечує гнучкість і швидку адаптацію процесів до змін зовнішнього середовища. Поєднання цих підходів створює синергетичний ефект, при якому інтегровані елементи HR-екосистеми підвищують загальну резильєнтність підприємства більше, ніж окремі практики.

Сучасна турбулентність ставить перед HR-системами кілька ключових викликів. По-перше, поширення дистанційної та гібридної роботи змінює механізми комунікації, контролю та мотивації персоналу. По-друге, зростають психологічні ризики: стрес, вигорання, зниження залученості та продуктивності працівників. По-третє, підприємства потребують швидкого перенавчання та розвитку нових компетенцій, що стає критичною умовою для підтримки конкурентоспроможності. Нарешті, роль цифрових HR-інструментів — HR-аналітики, автоматизації процесів та штучного інтелекту — стає визначальною для ефективного управління персоналом у реальному часі та прогнозування потреб організації.

Ефективна HR-екосистема реалізується через інтеграцію кількох практичних підходів. Впровадження цифрових HR-платформ дозволяє системно моніторити ключові показники персоналу, прогнозувати потреби та оцінювати ризики. Розвиток системи навчання та розвитку забезпечує швидке перенавчання і формування нових компетенцій, що є критично важливим для адаптивності організації. Employee experience та wellbeing стають стратегічними інструментами: програми підтримки психологічного здоров'я, мотиваційні стратегії та адаптація корпоративної культури дозволяють підтримувати залученість і продуктивність персоналу. Використання HR-аналітики забезпечує оцінку ефективності управлінських рішень і дозволяє своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики.

HR-екосистема є ключовим фактором формування резильєнтності підприємства, забезпечуючи баланс між технологічними інструментами та людським чинником. Для практики пріоритетними напрямками стають цифровізація HR-процесів, розвиток адаптивної корпоративної культури, інтеграція психологічної підтримки та стратегічне планування компетенцій. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оцінку ефективності HR-екосистем у кризових ситуаціях, розробку моделей адаптивного навчання та управління різнорідними командами, а також інтеграцію аналітичних і AI-інструментів для підвищення стійкості організацій.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Колот, А. М., Герасименко, О. О., Шевченко, А. С., & Бабій Ю. М. (2023). Екосистема людських ресурсів організацій як концептологія та прикладна платформа людиноцентризму. *Проблеми економіки*, 3, 282-294. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-282-294>.
2. Поплавська О. (2024). Екосистемний підхід в дослідженні соціально-економічних систем. *Сталий розвиток економіки*, 2 (49), 135-140. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-21>.