

# СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА, ПОЛІТИКА ТА ДЕМОГРАФІЯ

УДК 331.5:316.35  
JEL Classification: J49; M12; M14; P49

## ЕКОСИСТЕМА ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІЗАЦІЙ ЯК КОНЦЕПТОЛОГІЯ ТА ПРИКЛАДНА ПЛАТФОРМА ЛЮДИНОЦЕНТРИЗМУ

©2023 КОЛОТ А. М., ГЕРАСИМЕНКО О. О., ШЕВЧЕНКО А. С., БАБІЙ Ю. М.

УДК 331.5:316.35  
JEL Classification: J49; M12; M14; P49

Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С., Бабій Ю. М.

### Екосистема людських ресурсів організацій як концептологія та прикладна платформа людиноцентризму

У статті наведено аргументацію сутності, складу та структури екосистеми людських ресурсів організацій в контурі людиноцентризму. Розкрито чинники парадигмальних змін в управлінні людськими ресурсами організацій у третьому десятилітті XXI століття. Наведено фактологічні дані асиметрій і протиріч у нинішньому стані соціально-трудової сфери в глобальному вимірі, які стають загрозою національній безпеці. Виокремлено основні драйвери глобальної економіки як свідчення недосяжності стандартів соціальної якості. Обґрунтовано актуальність екосистеми людських ресурсів організацій як основного осередку економічної діяльності. Розкрито розуміння теоретичного конструкту та викладено фундаментальні засади концептології екосистеми людських ресурсів в контексті людиноцентризму. В рамках генези висвітлено компоненти та змістові характеристики поняття «екосистема». Проведено порівняльну паралель між екосистемою людських ресурсів організацій та традиційним управлінням персоналом. Визначено інновації у соціально-трудовах відносинах, у соціально-трудовій взаємодії економічних агентів в екосистемі. Розкрито ментальну модель екосистеми людських ресурсів як однієї із локальних складових соціально-економічної системи та «продукту» економічної конвергенції. Підкреслюється актуалізація нових, нестандартних, гібридних форм взаємовідносин та взаємодій між соціально-економічними агентами. Зроблено акцент на постіндустріальному типі соціально-трудової конвергенції. Запропоновано комплексну карту, що наочно відображує авторське бачення структури та компонентного насичення екосистеми людських ресурсів організацій. Обґрунтовано первинність та домінантність соціальної політики в людиноорієнтованому суспільстві. Наголошується на комплексному вимірі моделі людиноцентризму та виокремлено складові цієї моделі. Наведено авторські оцінки щодо майбутнього людини в епоху цифровізації на тлі песимістичних прогнозів гуру сучасної економічної думки. Висловлюється переконання щодо необхідності утвердження нового світогляду та людиноорієнтованого мислення задля виваженої й агностичної перспективи сталого соціально-економічного, у т. ч. соціально-трудового розвитку.

**Ключові слова:** екосистема людських ресурсів, цифрова економіка, Четверта промислова революція, соціально-трудова конвергенція, організація трудової діяльності, форми зайнятості, людиноцентризм, економічна культура.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-282-294>

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 41.

**Колот Анатолій Михайлович** – доктор економічних наук, професор, проректор Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [kolot@kneu.edu.ua](mailto:kolot@kneu.edu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4393-9806>

**Researcher ID:** E-4275-2018

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55338407700>

**Герасименко Оксана Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

**E-mail:** [herasymentomiid@knu.ua](mailto:herasymentomiid@knu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1122-1189>

**Researcher ID:** HKW-0773-2023

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57200444567>

**Шевченко Анна Сергіївна** – аспірант кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [shvchenko.anna@kneu.ua](mailto:shvchenko.anna@kneu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0752-0944>

**Researcher ID:** JFK-7593-2023

**Бабій Юлія Михайлівна** – аспірант кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [yulia.babii@kneu.ua](mailto:yulia.babii@kneu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9509-9968>

**Researcher ID:** GQB-1078-2022

UDC 331.5:316.35

JEL Classification: J49; M12; M14; P49

**Kolot A. M., Herasymenko O. O., Shevchenko A. S., Babii Y. M. The Ecosystem of Human Resources of Organizations as a Conceptology and an Applied Platform for Human-Centeredness**

The article provides argumentation regarding the the essence, composition and structure of the ecosystem of human resources of organizations in the contour of human-centeredness. The factors of paradigm changes in the management of human resources of organizations in the third decade of the XXI century are disclosed. Factual data of asymmetries and contradictions in the current state of the social and labor sphere in the global dimension, that become a threat to national security, are presented. The main drivers of the global economy have been allocated as evidence of the unattainability of social quality standards. The relevance of the ecosystem of human resources of organizations as the main focus of economic activity is substantiated. The understanding of the theoretical construct is revealed and the fundamental foundations of the conceptology of the ecosystem of human resources in the context of human-centeredness are outlined. Within the framework of the genesis, the components and semantic characteristics of the concept of «ecosystem» are highlighted. A comparative parallel is drawn between the ecosystem of human resources of organizations and traditional HR management. The innovations in social and labor relations, also in the in social and labor interaction of economic agents in the ecosystem are defined. The mental model of the ecosystem of human resources as one of the local components of the socioeconomic system and the «product» of economic convergence is disclosed. The actualization of new, non-standard, hybrid forms of relationships and interactions between socioeconomic agents is underlined. Emphasis is placed on the post-industrial type of social and labor convergence. A comprehensive map has been proposed, which clearly reflects the authors' own vision of the structure and component saturation of the ecosystem of human resources of organizations. The primacy and dominance of social policy in a human-oriented society are substantiated. The complex dimension of the human-centeredness model is emphasized and the components of this model are allocated. The authors' assessments of the future of man in the era of digitalization against the background of pessimistic forecasts of the gurus of modern economic thought are presented. The authors express the conviction of the need to establish a new worldview and human-oriented thinking for the sake of a balanced and agnostic perspective of sustainable socioeconomic, including socio-labor, development.

**Keywords:** ecosystem of human resources, digital economy, Fourth Industrial Revolution, social and labor convergence, organization of labor activity, forms of employment, human-centeredness, economic culture.

**Fig.:** 1. **Bibl.:** 41.

**Kolot Anatolii M.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Pro-rector of the Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteiskiyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** kolot@kneu.edu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4393-9806>

**Researcher ID:** E-4275-2018

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55338407700>

**Herasymenko Oksana O.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Innovative and Investment Activities, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)

**E-mail:** herasymenkomiid@knu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1122-1189>

**Researcher ID:** HKW-0773-2023

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57200444567>

**Shevchenko Anna S.** – Postgraduate Student of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteiskiyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** shevchenko.anna@kneu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0752-0944>

**Researcher ID:** JFK-7593-2023

**Babii Yuliia M.** – Postgraduate Student of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteiskiyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** yulia.babii@kneu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9509-9968>

**Researcher ID:** GQB-1078-2022

**Вступ.** Розмірковуючи над проблематикою формування й розвитку людських ресурсів у контексті соціального буття, досягнення цілей людського розвитку, маємо прийняти за аксіому, що глобальний соціум нині переживає фундаментальну революційну трансформацію. Йдеться не лише про еволюційні зміни у техніко-технологічній складовій економічної системи, не тільки і не стільки про інформаційно-комунікаційний прорив, а про нову філосо-

фію суспільного буття, розбудову нової екосистеми в цілому та її складових зокрема. Дійсно, оточуючі людину світи й світ самих людей зазнають карколомних змін та розвиваються за іншими, постіндустріальними сценаріями, які реалізуються надшвидко, не за Марксом та будь-якими іншими дотеперішніми теоретичними концептами.

Традиційний погляд на людські ресурси як на сукупність найманих працівників поступається місцем

більш цілісній перспективі, що охоплює внутрішніх і зовнішніх учасників, які співпрацюють у динамічній екосистемі. Така парадигмальна зміна зумовлена конвергенцією кількох факторів, зокрема, зростанням платформ гігекономіки, інтеграцією штучного інтелекту та робототехніки, а також зміною мотиваційних настанов та очікувань працівників.

Вплив технологій Четвертої промислової революції виходить за рамки автоматизації та підвищення ефективності. Поширення штучного інтелекту, розумної робототехніки та інтелектуальної автоматизації кардинально змінює світ праці, впливаючи на типи та доступність робочих місць, модифікуючи форми організації трудової діяльності. Безперечно, успішна інтеграція технологій цифрової доби прямим чином залежить від компетентності, досвіду, відповідальності та залученості людини до суспільно корисної діяльності.

В умовах тотальних змін техніко-технологічного, демографічного, санітарно-епідеміологічного, соціально-політичного характеру актуалізується проблематика екосистем в цілому та людських ресурсів зокрема. Для забезпечення збалансованості в кадровому потенціалі 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. Узгодженість інтересів та процесів взаємодії стейкхолдерів соціально-трудового середовища в техніко-технологічному контурі цифрової економіки уможливується на засадах екосистемності людських ресурсів.

Іншим, не менш важливим засновком, якого дотримуються автори статті, є наступний. Як вітчизняний, так і зарубіжний досвід переконують у тому, що формування та розвиток людських ресурсів організацій за нових економічних реалій відбувається за гібридних умов, які неоднозначно впливають як на якість основного ресурсу нинішньої доби, так і на якість трудового життя [1].

Можемо лише підтвердити раніше зроблені висновки, що «нові можливості, які відкриває для людини праця нова економіка (вона ж і цифрова, і мережева, і знаннева, і креативна тощо) продовжують межувати з фундаментальними обмеженнями матеріального, соціального, психологічного, соціокультурного характеру. Людина праці не стала впевненіше почуватися на ринку праці, вона часто-густо ще більше і швидше втомлюється, щоденно стикаючись з фізичними, психологічними, техногенними небезпеками. Постає низка проблем, пов'язаних зі здатністю адаптуватися до великомасштабних різновекторних змін, які стають нормою сьогодення [2, с. 99].

Змушені констатувати, що існуючі досягнення глобального соціуму у царині соціально-трудового розвитку усе частіше межують з поразками. У доповіді Глобальної комісії з питань майбутнього сфери праці «Працювати заради майбутнього» наводяться дані, що спонукають до роздумів, появи безлічі запитань і серед них – як створити умови для сталого розвитку за стану, коли третє десятиліття XXI століття світовий соціум розпочинає з далеко нелюдиноцентричними показниками життєдіяльності, а саме:

- 2 млрд людей зайняті у неформальній економіці;
- 300 млн працівників живуть в умовах крайньої злиденності (менш як на 1,9 дол. США на день);
- щорічно 2,78 млн людей гинуть унаслідок нещасних випадків на виробництві або професійних захворювань;
- 36,1 % працівників у світі працюють понаднормово (більш як 48 годин на тиждень);
- темпи зростання заробітної плати за останні два десятиліття знизилися з 2,4 % до 1,8 %;
- жінки отримують за свою працю на 20 % менше, ніж чоловіки;
- з 1980 по 2016 рік 1 % найбагатших людей у світі отримали 27 % зростання світового доходу, а найбіднішим 50 % дісталось лише 12 %;
- лише 53,6 % усіх домашніх господарств мають доступ до мережі Інтернет. У країнах, що розвиваються, їх частка становить лише 15 % [3, с. 24; 41].

До наведеного вище додамо, що сформульовані на початку XXI ст. ООН цілі сталого розвитку виявилися недосяжними у соціальному вимірі для більшості країн світу.

Не додають оптимізму щодо досягнення високих стандартів соціальної якості й основні драйвери глобальної економіки, складовими яких є:

- нестійкість, турбулентність чи не усіх складових соціально-економічного, соціально-трудового розвитку глобальної екосистеми;
- досягнення межі зростання у глобальному вимірі, за якої проявляються ознаки незворотних процесів у використанні чи відтворенні природних ресурсів;
- зниження темпів приросту населення і поширення депопуляції у все більшій кількості країн світу за одночасного посилення процесів постаріння населення і зниження коефіцієнта відтворення поколінь;
- зростання глобальної соціальної нерівності на фоні зниження віддачі від використання людського капіталу;
- збереження значних масштабів неформальної зайнятості та безробіття у різноманітних його формах, що характерне для більшості країн світу.

Наведені дані, а також матеріали попередніх досліджень авторів [4], які отримують усе нове і нове підтвердження, демонструють що у перших десятиліттях XXI століття спостерігається поглиблення протиріч у соціально-трудовій сфері та посилення асиметрій, які без перебільшення стають загрозою національній безпеці. Складовою останніх (асиметрій) є посилення невідповідності між нагальною потребою реалізації на практиці принципів людиноцентризму і реальним перебігом подій, коли економічно активна людина усе частіше перебуває у зоні соціально-трудова ризиків, а перспективи її трудового життя усе більше межують з нестабільністю, непередбачуваністю, дрейфом до зниження соціальної якості.

Однією з основних платформ, на яких мають реалізуватися одвічні прагнення людини праці до розвитку, самореалізації, вільної, продуктивної, гідної праці, має бути

екосистема людських ресурсів організацій як основного осередку економічної діяльності.

Водночас маємо підтвердити раніше зроблені висновки, що людина, яка дивиться на цифровий світ за тим же світосприйняттям, яке домінувало в індустріальну добу, втратила в інтелектуальному сенсі щонайменше 20 років свого життя [5, с. 72]. Отже, за іншою логікою, іншою філософією маємо розглядати соціально-трудові категорії та інститути цифрової доби, ментальні схеми, ціннісні орієнтації. Це повною мірою стосується й такої категорії та інституту, як людські ресурси, та імперативів сталого, людиноцентричного соціально-трудового розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багатогранність теоретико-прикладної проблематики екосистем знайшла відображення у працях українських та іноземних вчених. У вітчизняному науковому доробку превалує галузевий аспект [6–11] в комбінаториці з регіональним контуром дослідження екосистем [12–14]. Одним із дослідницьких векторів екосистем є техніко-технологічна спрямованість [9; 10; 16; 17] з акцентом на інноваційності [13; 18–20] та виокремленням стартапів [15; 21]. При цьому належного розвитку не отримав ресурсний профіль екосистем, включно соціально-трудового напрямку досліджень. Важливим науковим внеском у вирішення проблематики людиноцентризму є концепти щодо імплементації кращих світових практик у національну модель соціально-трудових відносин [22]. Увага зарубіжних авторів сфокусована на різнопланових аспектах екосистем людських ресурсів, зокрема, й щодо їх впливу на майбутнє соціально-трудового розвитку. Так, наукові інтереси таких авторів, як Андра Теодора Горські, Іліє Глігореа, Гортензія Горські та Романа Оанча [23], сконцентровані навколо викликів та можливостей в епоху цифрової трансформації та Четвертої промислової революції. Брюс Барклай [24] досліджує створення та управління екосистемами робочих місць в умовах безпрецедентних змін. У працях Елізабет Дж. Альтман, Джеффа Шварца, Девіда Кірона, Робіна Джонса та Діани Кернс-Манолатос [25] викладено новий стратегічний підхід до екосистем людських ресурсів з аргументацією їх значення для майбутньої роботи. Елізабет Дж. Альтман, Девід Кірон, Джефф Шварц та Робін Джонс [26] досліджують характеристики лідерів соціально-трудових екосистем. Дослідницька увага Сьюзан Кантрелл, Стівена Хетфілда та Елісон Райдер [27] зосереджена на цілеспрямованому управлінні кадровими екосистемами. Управління зовнішніми учасниками в екосистемах людських ресурсів є предметом наукових дискусій, що знайшли відображення у працях Елізабет Альтман, Девіда Кірона, Робіна Джонса, Сьюзан Кантрелл та Стіва Хетфілда [28].

Теоретико-прикладні ідеї щодо організації екосистем людських ресурсів розкрито в дослідженнях Елізабет Альтман, Девіда Кірона, Робіна Джонса та Джеффа Шварца [29]. У публікаціях Джанет Поут Маклаурін [30] доведено важливість нової екосистеми робочого місця у формуванні майбутнього роботи. Махеш Субрамоні, Девід Солнет, Маркус Грот, Дана Ягіл, Ніколь Гартлі, Пітер Бемчол Кім та Марія Голубовська [31] надали авторське бачення перспектив роботи у сфері послуг у 2050 році в рамках робочих екосистем. Метью Стогдон [32] оприлюднено автор-

ське бачення управління екосистемами людських ресурсів в майбутньому.

Цінну інформацію щодо практичних аспектів та наслідків екосистем людських ресурсів наведено в дослідженнях, оцінках та прогностичних висновках консалтингової компанії Deloitte [25; 33; 34] та на цифровій платформі MIT Sloan Management Review [26–29; 35].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Критичне опрацювання наявного наукового доробку засвідчило, що, незважаючи на дослідження різноманітних аспектів екосистем, у світовій економічній науці ще не сформовано цілісного концептуального бачення екосистеми людських ресурсів та не розкрито її практичного значення в контексті людиноорієнтованого розвитку. В наявних зарубіжних наукових публікаціях розглядаються науково-прикладні питання формування та функціонування екосистем людських ресурсів в контексті нових можливостей та нових викликів, що їх продукує нова (цифрова) економіка та мережеве суспільство з фрагментарними прогнозами щодо майбутнього світу праці.

Авторами статті поставлено мету – надати аргументацію екосистеми людських ресурсів як концептології та прикладної платформи в реалізації людиноцентричного підходу в епоху цифрової трансформації та Четвертої промислової революції. Квінтесенцією статті є гіпотеза щодо компонентної цілісності та структурних взаємозв'язків у системі ресурсного забезпечення організацій в рамках викликів, можливостей та загроз, що виникають під впливом детермінант цифрового середовища.

**Опис методики проведення дослідження.** Методологічним базисом реалізації мети наукового дослідження є системний та міждисциплінарний підходи. У процесі дослідження використано низку загальнонаукових і спеціальних методів наукових досліджень, зокрема: теоретичного узагальнення, індукції та дедукції, абстрактно-логічний, логічного обґрунтування, гіпотетичний.

У статті декларується та проходить перевірку наступна гіпотеза – екосистема людських ресурсів, що набуває інтенсивного розвитку, є одним із «продуктів» економічної конвергенції, проникнення в усі складові соціально-трудової сфери інформаційно-комунікаційних, цифрових технологій, які докорінно змінюють організаційну, управлінську, кадрову моделі соціально-трудового розвитку.

**Виклад основного матеріалу й отриманих наукових результатів.** Соціоекономічна реальність, розвиток якої динамічно відбувається у третьому десятилітті XXI століття під впливом техніко-технологічних, демографічних, інституціональних, соціальних, мотиваційних та інших чинників, являє собою складну відкриту різнорівневу систему. Внаслідок дії означених і безлічі інших чинників, що впливають на масштаби, структуру, динаміку економічного поступу, нова соціоекономічна реальність набуває ознак адаптивної системи, яка постійно еволюціонує. Для позначення такої системи, яка адаптується, передбачає формування динамічного співтовариства, що постійно розвивається, створює нову цінність через співробітництво і конкуренцію, використовується поняття «екосистема». Це поняття увійшло в економічну літературу зі сфери біології за наукової ініціативи Дж. Мура, який

запропонував термін «підприємницька екосистема» [36]. За його баченням, екосистема підприємництва включає не лише власників і працівників, а й державні структури, постачальників, наявних і потенційних конкурентів, інші суб'єкти підприємницької спільноти. Отже, остання включає суб'єкти (інститути) внутрішнього і зовнішнього середовища, а головною особливістю екосистеми постає оптимальне поєднання співробітництва та конкуренції у взаємодії соціально-економічних агентів.

*Теоретичні засади концепту екосистеми людських ресурсів.* 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.

Маємо зазначити, що у багатьох літературних джерелах розглядається не стільки поняття «екосистема», а сфери її застосування. При цьому змістові характеристики поняття «екосистема» залишаються розмитими, не конкретними. Загальновизнаними можна назвати такі елементи: об'єднання суб'єктів заради досягнення довгострокової мети у тій чи іншій сфері; взаємодія суб'єктів на основі визнання загальних цілей і цінностей; адаптивність суб'єктів до постійно змінюваних умов життєдіяльності.

Наукова позиція авторів статті, що обстоюється у проведеному дослідженні, базується на тезі: екосистема людських ресурсів організації виходить за рамки традиційного управління персоналом, охоплюючи зовнішніх і внутрішніх агентів на ринку праці, включно працівників, які здійснюють трудову діяльність за різними формами стандартної та нестандартної зайнятості з використанням технологій Четвертої промислової революції.

Що ж з'являється нового у соціально-трудовах відносинах, у соціально-трудовій взаємодії економічних агентів за умов сьогодення? Наша відповідь на поставлене запитання така: новою за якістю є комунікаційна складова взаємодії, яка здійснюється за використання інформаційно-комунікаційних технологій. Підкреслимо, що взаємодія суб'єктів змінюється докорінно.

*По-перше*, з'являються принципово нові суб'єкти.

*По-друге*, традиційні суб'єкти за імплементації їх у цифрове середовище набувають інших і якостей, і місць, і функцій.

*По-третє*, взаємодія, про яку йдеться, має мережевий, платформовий характер. Варто наголосити на тому, що змінюється характер відносин між учасниками взаємодії у межах екосистеми.

Невизначеність, турбулентність, нестійкість спонукають до співробітництва, солідарних дій, довірчих відносин. При цьому новий формат відносин з'являється не через задіяння адміністративних дій та інструментів, а на добровільно-вимушених засадах, за ініціативи, що продукується знизу; примус, якщо і присутній, то він має організаційно-економічний характер, в основі якого – ін-

тереси (здебільш) та цінності, що формують контур людиноцентричності.

Отже, зовнішні і внутрішні чинники та умови, в яких перебуває той чи інший суб'єкт економічної діяльності, спонукають до об'єднання зусиль, консолідованих дій. На «виході», як результат цих дій, суб'єкти отримують нову цінність – конкурентоспроможність.

Аргументація теоретичних засад концепту екосистеми людських ресурсів в контексті людиноцентризму передбачає всебічне дослідження генези взаємодії між стейкхолдерами соціально-трудової сфери. Так, на думку Метью Стогдона, екосистеми людських ресурсів являють собою зміну парадигми робочої сили, визнаючи позицію окремих суб'єктів за межами традиційних ролей у форматі повної та неповної зайнятості [32]. Слід наголосити, що вибір форми зайнятості у традиційній парадигмі соціально-трудовах відносин був пріоритетом роботодавців. На противагу цьому управління екосистемами людських ресурсів створює нові можливості для реалізації очікувань з боку найманих працівників, а не лише втілення місії та досягнення цілей з боку їх роботодавців. Теорія доводить, а досвід підтверджує: традиційні соціально-трудова практики ґрунтуються на довгостроковій зайнятості з використанням типових форм, тоді як екосистеми людських ресурсів вимагають нового підходу до формування моделі зайнятості за форсайт-траєкторіями майбутнього світу праці.

У розвиток попередньої тези підкреслимо, що концептологія екосистеми людських ресурсів формується шляхом переформатизації традиційного погляду на людські ресурси. Як зазначають зарубіжні дослідники трудових екосистем, у цьому новому підході екосистема людських ресурсів розглядається як структура, що охоплює людей, компанії та технології із взаємозалежними або взаємодоповнюючими відносинами. Організації активно розвивають і використовують цю різноманітну спільноту для досягнення своїх цілей [25].

Найпоширеніше визначення екосистеми людських ресурсів ґрунтується на даних і нещодавніх дослідженнях з менеджменту, проведених MIT Sloan Management Review і Deloitte. Екосистема людських ресурсів трактується як структура, орієнтована на створення цінності для організації, яка складається з взаємодоповнюваності та взаємозалежності. Ця структура охоплює суб'єктів як всередині організації, так і за її межами, які працюють над досягненням як індивідуальних, так і колективних цілей [35]. Акцентуємо увагу, що в контексті людиноорієнтованого підходу в теоретичному конструкті екосистеми людських ресурсів, на відміну від традиційної соціально-трудової парадигми, закладено реалізацію індивідуальних цілей працівників в контурі створення цінності для організації спільними зусиллями учасників взаємодії. Зауважимо, що традиційне розуміння людських ресурсів стосується працівників організації, які сприяють досягненню її цілей і виконанню поставлених завдань, натомість концептологія екосистеми людських ресурсів виходить за рамки традиційного погляду, охоплюючи розширену мережу внутрішніх і зовнішніх учасників, які здійснюють внесок у результати організації. Екосистема людських ресурсів відтворює взаємозалежність, співпрацю та різноманітність у динамічній структу-

рі, де різні суб'єкти функціонують консолідовано для досягнення спільних цілей. Екосистемний підхід базується на взаємозв'язку між різними суб'єктами соціально-трудових відносин і дозволяє гнучко управляти людськими ресурсами на різних рівнях, спираючись на сильні сторони та конкурентні переваги кожного учасника.

У ментальній моделі авторів статті екосистема людських ресурсів, що має багаторівневу структуру – від мікро- до глобального рівня – у прикладному плані постає як інтегратор процесів формування, використання та розвитку провідної продуктивної сили суспільства, яка водночас є найбільшою цінністю та метою суспільного розвитку.

За філософією, яку сповідають автори цього дослідження, екосистема людських ресурсів – це одна із локальних складових соціально-економічної системи. Остання у найбільш загальному визначенні постає як комплекс організацій, бізнес-процесів, інфраструктурних утворень, інноваційних проектів, здатність до функціонування та розвитку яких забезпечується системою взаємовідносин та взаємодій, і які мають гібридний, мережевий, платформовий характер.

Поділяємо точку зору тих науковців, які вважають, що поняття «соціально-економічна екосистема» виникло як проміжне між поняттями «економічний агент» і «ринок». Правомірним є твердження, що соціально-економічна екосистема виконує роль інституційно-організаційного, системного середовища суб'єктів господарювання і, передусім, організацій та їх об'єднань.

Введення поняття екосистеми та її різновидів і віднесення до об'єктів предметної галузі досліджень уможливило перенесення уваги з вивчення ринку в цілому на функціональні підсистеми, що дозволило мати більш рельєфне

уявлення стосовно того, як насправді діє ринок та його інститути. Отже, за включення екосистеми у складову основних суб'єктів дослідження нової економіки відбувається перехід від механістичного погляду на економіку до міждисциплінарного, системного, поведінкового, неавтономного, персоніфікованого погляду на економічний базис.

Екосистема людських ресурсів організацій – це сучасна, адекватна умовам нової (цифрової) економіки та мережевого суспільства інституційно-організаційна форма взаємодії, взаємозалежностей між соціально-економічними агентами, які перебувають на «полі» соціально-трудової сфери.

У розвиток зазначеного акцентуємо на тому, що основою цього явища, феномену, інституту є нові, нестандартні, гібридні форми взаємовідносин та взаємодій, які не вписуються у дотеперішні стандартні формати, домінуючі вертикальні зв'язки, замкненість внутрішніх структур, типові штати та регламенти, орієнтованість організацій «на себе».

Екосистему людських ресурсів організацій першої половини ХХІ сторіччя можна визначити і як постіндустріальний тип соціально-трудової конвергенції з притаманною їй гібридністю, мобільністю, нестандартністю, гнучкістю, динамічністю, нестійкістю відносин і взаємодій між суб'єктами економічних та соціально-трудових відносин включно, роботодавцями, менеджментом, основним персоналом, периферійними працівниками, контрагентами, представниками сторін соціального діалогу.

Спираючись на результати дослідження теоретичних засад концептології екосистеми людських ресурсів, нами побудовано комплексну карту, що відображує авторське бачення екосистеми людських ресурсів (рис. 1).

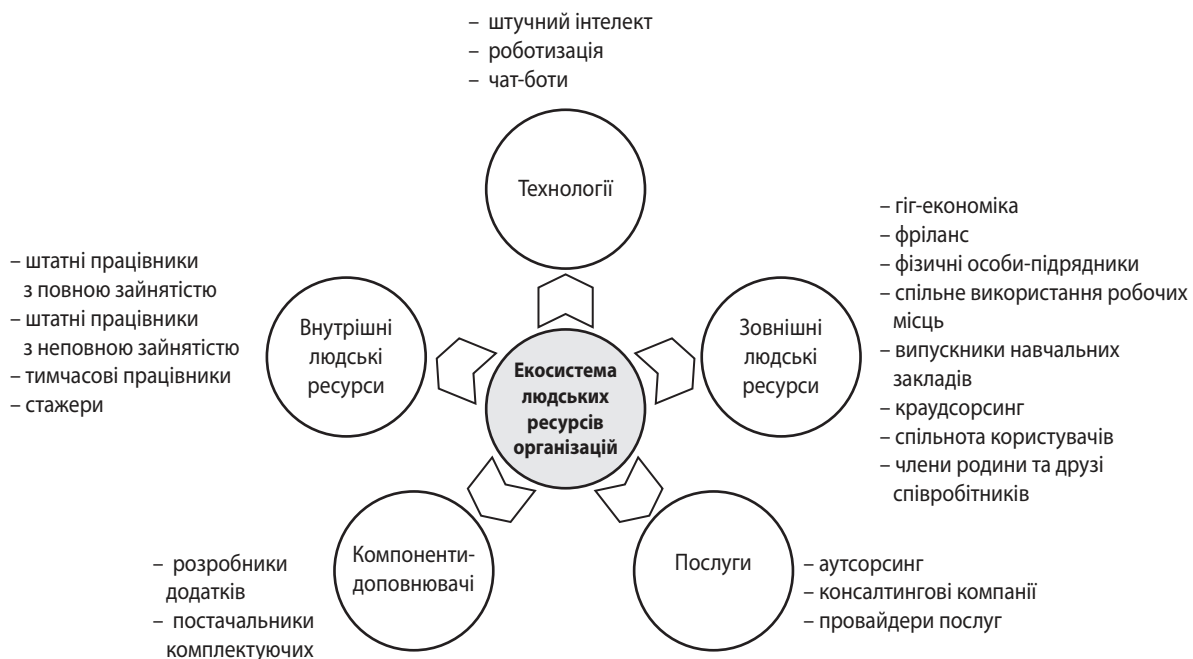


Рис. 1. Компоненти екосистеми людських ресурсів організацій.

Джерело: побудовано авторами з використанням [23; 25; 28; 32; 35].

Погоджуємося з позицією таких дослідників, як Махеш Субрамоні, Девід Солнет, Маркус Грот, Дана Ягіл, Ніколь Хартлі, Пітер Бемчол Кім та Марія Голубовська, які, за результатами проведених ними досліджень, констатують, що для адаптації до мінливого характеру роботи традиційні моделі соціально-трудова відносин потребують суттєвих змін, оскільки кардинально змінюються умови праці. Дослідження зазначених авторів виявило зменшення безпосередніх комунікацій між працівниками та збільшення кількості короткострокових і мінливих робочих домовленостей у багатьох організаціях [31]. Зазначені вище науковці вважають, що екосистеми людських ресурсів є динамічними системами, у складі яких внутрішні та зовнішні людські ресурси у взаємодії з технологічною компонентою залучені до соціально-трудова відносин різних форм і видів зайнятості. Ці екосистеми є самодостатніми та адаптивними, конструктивно взаємодіючи із зовнішнім середовищем. Результативність та сталий розвиток трудових екосистем залежать від їхньої здатності залучати та мотивувати соціоекономічних агентів до спільних процесів створення цінності. Це вимагає консолідованих зусиль міжстейкхолдерами соціально-трудова середовища у створенні передумов для гідної праці, що сприяє залученню висококомпетентних, мотивованих і лояльних працівників. Необхідність комбінаторики автономії та взаємозв'язку в межах екосистем людських ресурсів актуалізує питання щодо предикторів вподобань та очікувань працівників, а також про компетентності, які сприяють навчанню впродовж життя та підвищенню продуктивності праці. Очікується, що в майбутньому екосистеми людських ресурсів перенесуть відповідальність за внутрішню мотивацію з менеджменту організацій на самих працівників, їхні неформальні мережі та макроінституційні механізми.

Усе зростаюче залучення організаціями соціально-економічних агентів (партнерів, компаньйонів), які прямо чи побічно сприяють сталому розвитку (за виконання власної місії), переслідує як соціально-трудова, так й інші цілі. Дійсно, зазначені агенти перебувають не лише на платформі «Праця 4.0», тобто у сфері безпосереднього докладання праці, а й на багатьох інших суміжних платформах. Вони широко представлені в інституціях, з якими організація координує, організовує, розвиває свою діяльність у рамках визначеної місії.

Наведене вище дає підстави для твердження, що екосистема є інститутом, який сприяє появі нового типу економічної, соціально-трудова конвергенції, яка має прояв передусім на рівні організації.

*Екосистема людських ресурсів і людиноцентризм: філософія одновекторного розвитку.* Принциповим засновком, який потребує оприлюднення у руслі заявленої мети дослідження, є такий. Концепт людиноцентричності, людиноорієнтованого розвитку, який обґрунтовують, відстоюють та послідовно пропагують автори, не є політичним проектом, політико-економічною абстракцією, що має упереджене забарвлення, суто власний погляд на проблематику людського розвитку поза реальних драйверів суспільного поступу. Насправді цей концепт перебуває у руслі глобальних наукових пошуків, які обґрунтовують сенс життя, пояснюють, якими є та мають бути достеменні цінності життя в цілому і трудового зокрема.

Немає підстав переглядати раніше зроблені висновки, що практика економічного й суспільного поступу у світовому вимірі засвідчує таке: соціум кінця ХХ – початку ХХІ століття переживає хронічну хворобу, діагноз якої – неадекватність пріоритетів, прагнення до розширення масштабів виробництва та послуг у будь-який спосіб і за будь-яку ціну, покладання надії на безмежне споживання, скерованість на зростання, яке не супроводжується людиноорієнтованим розвитком [37].

Проведене дослідження, що виконане на розвиток попередніх, підтвердило оприлюднені у фундаментальному авторському доробку висновки, згідно з якими масові прояви людиноцентричності, які мають місце на зламі двох тисячоліть у глобальному вимірі, є не лише наслідком системного провалу соціально-трудова політики під впливом неоліберального спрямування політики загалом. Коріння цієї проблеми значно глибші, їх слід розглядати в контексті цілої низки демографічних, техніко-технологічних, інституціональних, політико-економічних, соціокультурних явищ і процесів, поєднаних ланцюгом причинно-наслідкових зв'язків. На наше переконання, «коріння» економцентризму, як і ґрунт, з якого він «живиться», слід пов'язувати зі спотвореними цінностями життя загалом і трудового, зокрема [5, с. 97].

Однією з гіпотез, яка висунута авторами та проходить теоретико-прикладну перевірку у процесі проведення дослідження, є та, що формування екосистеми людських ресурсів організацій на засадах та цінностях, які обстоюють автори, слід розглядати як один із драйверів розбудови людиноорієнтованих спільнот.

Конкретизацією цієї гіпотези є *передбачення, що чим більше соціально-економічних агентів буде задіяно у виробленні та реалізації соціально-економічної, у т. ч. соціально-трудова політики, тим більшою є вірогідність орієнтації організацій не на вузькокорпоративні, асоціальні рішення, а на соціальну якість у самому широкому її розумінні.*

Маємо констатувати, що авторський концепт людиноцентризму узгоджується з ідеями, засновками, які проголошені у низці визнаних світовою спільнотою теорій людиноорієнтованого розвитку і, зокрема, в теорії соціального контракту Леона Буржуа. Названа теорія свого часу стала фундаментом французького солідаризму, обстоюючи ідею забезпечення сталого розвитку й добробуту, не на шляху реалізації революційної утопії, а завдяки співпраці, взаємним зобов'язанням різних економічних агентів, опрацюванню соціального контракту, який підлягає безумовній реалізації [5, с. 99].

Важливою складовою авторського концепту людиноцентричності та людиноорієнтованого розвитку є теоретико-прикладні засновки щодо взаємозв'язку та взаємообумовленості економічного і неекономічного, економічного і соціального у державі соціального типу та мережевому суспільстві. У розгорнутому викладі ця проблематика представлена у низці публікацій авторів [1; 4; 38].

Найбільш загальний, дещо спрощений авторський дискурс ключових положень означеної проблематики є таким. Перш за все зауважимо, що авторський концепт людиноцентричності та людиноорієнтованого розвитку формувався під впливом парадигми взаємозв'язку і взаємообу-

мовленості економічного і соціального розвитку, яку свого часу запропонував лауреат Нобелівської премії з економіки 1998 року Амартія Сен. Цей учений послідовно та переконливо розвінчує міф, згідно з яким для досягнення відчутного добробуту населення спочатку у тій чи іншій країні має бути нагромаджений значний економічний потенціал. І вже потім можна ставити питання про розвиток людини. На думку А. Сена, формування та прийняття рішень щодо розвитку людини має здійснюватися за таким сценарієм: спочатку керівництво країни як пріоритет суспільного розвитку визначає створення та підтримку інститутів, які безпосередньо забезпечують формування людського капіталу (освіта, охорона здоров'я, культура); далі має відбуватися реальна підготовка «економічного дива», що передбачає масштабні інвестиції в людський капітал. При цьому вкладання в розвиток людини мають зачепити абсолютну більшість громадян незалежно від рівня їхніх матеріальних доходів. Сучасний розвиток, у трактуванні А. Сена, – це розширення людських можливостей, людської свободи, це свобода вибору між різними стилями життя, «експансія людських можливостей» [39, с. 44].

За такої парадигми взаємозв'язку та підпорядкування соціального й економічного в суспільному житті зрозумілою стає достеменно роль людини як стратегічної продуктивної сили та мети сучасного соціально-економічного розвитку.

Із зазначеною парадигмою А. Сена корелюють авторські засновки щодо взаємозв'язку та підпорядкованості економічної й соціальної політики. Принципова позиція авторів стосовно означеного, яка є важливою для усвідомлення самої філософії людиноцентризму та людиноорієнтованого розвитку, є такою. Вважаємо, що домінуючі твердження і політикуму, і соціальних партнерів, згідно з якими соціальна політика має бути похідною від економічної, не випадкові, вони є подальшим сприйняттям людини лише як працівника, реалізація здібностей і самореалізація якого можливі лише на виробництві.

Проте умови й потреби розбудови нової економіки та соціальної держави вимагають запровадження нових принципів формування соціальної політики, усвідомлення її сучасної ролі в забезпеченні соціальної динаміки. Слід виходити з того, що соціальна політика вже виросла з дотеперішніх меж економічної політики, а загальна економізація політики, характерна й значною мірою виправдана в доіндустріальному та індустріальному суспільствах, які сповідували інші цінності, – це вже атрибутка вчорашнього дня [5, с. 70].

У попередньому фундаментальному дослідженні авторами не політичними гаслами, а науковими засновками доведено, що соціальна компонента не може бути другою за умов, коли магістральним напрямком прогресу цивілізації стає розбудова нової економіки (вона ж і економіка знань), і знання та інновації на 60 % і більше мають наповнити вартість кінцевого продукту. Чи можна й надалі керуватися традиційними уявленнями про взаємозв'язок економічного й соціального розвитку, які сформувалися в епоху індустріалізму, а реальністю сьогодення є різниця зміни у структурі активів суб'єктів господарювання на користь нематеріальних, і лівова частка останніх припадає

на людський капітал, що формується здебільшого в соціальній сфері?

Підтверджуємо раніше оприлюднений висновок, що на сучасному етапі науково-технічного розвитку людина стає носієм найбільш потужного, найбільш продуктивного капіталу – людського, і водночас вона зберігає статус мети виробництва, соціальний розвиток остаточно втрачає риси вторинності щодо економічного поступу. У державі соціального типу, у суспільстві, в якому людина розглядається і як головний чинник, і як основна цінність, мета соціально-економічного розвитку, економічна політика має розглядатися виключно як складова соціальної політики, а не навпаки.

Теоретико-методологічні засади людиноцентризму та людиноорієнтованого розвитку за екосистемного підходу не отримують завершеного розгляду без звернення до філософії індивідуального і колективного, індивідуалізму і колективізму у контексті людиноцентризму.

Значимо, що у більшості публікацій, що торкаються людиноорієнтованого розвитку, цілком правомірно висвітлюється проблематика індивідуального і колективного в життєдіяльності людини, в якій часто-густо домінують крайнощі – відстоювання примату чи індивідуалізму, або колективізму. У нашій ментальній моделі відсутня «берлінська стіна» між названими явищами та процесами.

Еволюція соціальних зрушень в останньому столітті йшла від тотального підпорядкування індивіда групі, корпорації, державі – до його відособлення, автономії. Проте усьому є межа, перехід за яку руйнує систему органічних, природних взаємодій. Наполягали і продовжуємо наполягати на тому, що людина має залишатися такою ж за природою, створеною Богом, а віртуальна реальність не може компенсувати їй значущість чуттєвості, тілесності. Водночас світ людський, світ комунікацій з іншими представниками соціуму не може бути замінений жодними «телекомунікаційними носіями». Людина повинна залишатися найвищим творінням, а не трансформуватися в атомізованого, цифрового напівробітника [5, с. 94].

Нашою принциповою позицією є та, що порятунок від крайніх форм індивідуалізму, які призводять до розпаду соціального простору та вступають в суперечності з колективною природою людини, як і реалізація принципів людиноцентризму, – це *єдиний ланцюг людиноорієнтованих, ціннісних рішень*, які потребують інституціоналізації, пошуку нових форм колективної співпраці, консолідації дій у царині соціально-економічного, у т. ч. соціально-трудового розвитку.

Варто зауважити, що гіпертрофована орієнтація на індивідуальні потреби, нехтування колективного, суспільного інтересу перетворює людину на той суб'єкт, якого видатний філософ ХХ ст. Г. Маркузе презирливо називав «одновимірною людиною».

Драйвером нинішнього етапу розвитку нової економіки і мережевого суспільства має стати консолідоване прагнення соціально-економічних агентів до об'єднання індивідуальних і колективних зусиль задля досягнення суспільно прийнятної соціальної якості, такого стану, коли економічна та соціальна безпека стає безумовною, колективною цінністю [5, с. 94].



У розвиток попередніх засновків, концептів звертаємо особливу увагу на те, що модель людиноцентризму, яку відстоюють, обґрунтовують, пропагують автори статті, має комплексний вимір. Останній включає як створення умов для гідної праці та гідного життя в цілому і трудового, зокрема, досягнення суспільно прийнятної соціальної якості, дотримання соціальних прав і свобод, реалізацію одвічного прагнення до самореалізації, справедливості, так і збереження усіх начал, даних Богом людині, збереження її від трансформації в людину цифрову чи іншого кентавра.

Авторські оцінки щодо майбутнього людини в епоху цифровізації не є такими песимістичними, як у багатьох гурі економічної думки, які змальовують «перспективи» життєдіяльності людини у таких категоріях, як «техно-тронне пекло», «цифрофренія», «монетизація і цифровізація духу»; «техногеноцид», «біороботизм» і таке інше.

Водночас зауважимо, що авторські оцінки є не те що більш чи менш оптимістичні або песимістичні. Вони є іншими за філософією, за побудовою ментальних схем.

Автори статті не виключають, що інформаційний, цифровий, штучно інтелективований технос буде прогресувати, віддалятися від природної, даної Богом основи життєдіяльності. Більше того, усвідомлюємо, що цифровий, інформаційно-віртуальний технос не можливо зупинити, заборонити тощо (хоча окремі найбільш загрозливі для людини технічні новації мають бути і призупинені, і обмежені). А що ж можна? Можна стати розумними, опанувати людиноцентричну філософію розвитку, навчитися думати та діяти інакше, бути соціально відповідальними; узгодити, односпрямувати вектори розвитку технологій та людського розвитку.

«Розумна людина», «розумне місто», «розумна спільнота», «розумна держава» – це ті суб'єкти, інституції, які здатні не перейти «червону лінію» людиноцентризму, інакше вони не розумні, розумні не вони (!).

Американському соціологу Едварду О. Уілсону належать такі пророчі слова: «Справжня проблема людства полягає у наступному: наші емоції залишилися з часів палеоліту, суспільні відносини збереглися зі Середньовіччя, а технології наближають нас до богів. Це неймовірно небезпечно, і нині ми підійшли до критичної точки [40, с. 9].

Життєдіяльність усіх і кожного у наступні десятиліття буде визначатися характером і змістом взаємовідносин людей і технологій. Прийдешні новації у всіх сферах суспільного буття і, передусім, техніко-технологічні, цифрові, без сумніву, продовжать кардинально змінювати наше життя і питання лише в тому, до якої міри, і чи вистачить у глобального соціуму мудрості зберегти свою ідентичність, спрямувати інтелект на цінності людського розвитку; чи настане глобальне прозріння щодо необхідності взяти під контроль наступ технологічного на людське.

Велику надію покладаємо і на розвиток екосистеми людських ресурсів, що побудована на принципах людиноцентризму, на формування нового світогляду, а з ним і на формування ментальних схем, у яких усе, або майже усе – не за Марксом, як і не за неолібералізмом, а за новою культурою мислення. Невпинно продовжуємо твердити, що у цій культурі на першому місці мають перебувати не тони, метри, кілометри, а людина; не базис, а надбудова; не

економічне, а соціальне, моральне, духовне; у ній (культурі) економічна політика має бути похідною від соціальної, а не навпаки.

Маємо надію, що гіпотези, які були оприлюднені у попередніх публікаціях авторів, що торкалися теорії і практики людиноорієнтованого розвитку, отримали подальшу перевірку на підтвердження.

**Висновки.** Ефективне управління людськими ресурсами в умовах викликів і загроз, породжених ринковою невизначеністю, несприятливою санітарно-епідеміологічною ситуацією та російською воєнною агресією, має вирішальне значення для узгодження стратегій і підтримки основних цінностей організацій. Однак традиційні управлінські практики часто орієнтовані на застарілі підходи, які в першу чергу зосереджуються на штатних працівниках, нехтуючи ширшим колом виконавців робіт, таких як зовнішні підрядники та допоміжні працівники. Це ставить керівників перед необхідністю прийняття виважених управлінських рішень щодо управління людськими ресурсами, де вони можуть або підтримувати окремі системи для роботи з різними типами працівників, або прийняти цілісний екосистемний підхід, який виходить за межі організації та охоплює різні категорії працівників.

В екосистемах на передньому плані – явища, процеси, які описуються не у термінах, що притаманні традиційним уявленням про системи – «сукупність елементів», «складові», «множинність» тощо, а таких як «взаємопроникнення», «конвергенція», «перетинання», «об'єднання зусиль», «синергія».

Запровадження екосистемного підходу до управління людськими ресурсами має значний потенціал для розкриття стратегічної цінності організацій. Така зміна управлінської парадигми передбачає відхід від традиційної системи, орієнтованої на штатних працівників, і прийняття комплексного погляду на людські ресурси, з акцентом на співпрацю та інтеграцію між внутрішніми та зовнішніми суб'єктами соціально-трудої сфери. Організації можуть розвивати більш ефективну та дієву стратегію управління людськими ресурсами, використовуючи унікальні можливості та внесок різних типів працівників. Такий підхід відповідає динаміці розвитку людських ресурсів і сприяє створенню більш інклюзивної й адаптивної організаційної структури.

Формування та розвиток екосистеми людських ресурсів з широким використанням новітніх технологій може сприяти створенню сталого, інклюзивного та орієнтованого на людину суспільства. Інтегруючи позаштатних працівників, передові технології та внутрішніх співробітників в екосистему людських ресурсів, організації створюють можливості для стимулювання інновацій, підвищення продуктивності та посилення гнучкості. Екосистемний підхід в управлінні людськими ресурсами сприяє різноманітності, інклюзивності та рівним можливостям для всіх стейкхолдерів соціально-трудої сфери; створює передумови для запровадження людиноорієнтованого суспільства, в якому кожен може реалізувати свої унікальні навички та таланти, втілити перспективні задуми, досягти гармонії у професійному та особистому житті. Запроваджуючи екосистему людських ресурсів і використовуючи новітні тех-

нології, організації, на наше глибоке переконання, можуть прокласти шлях до сталого, інклюзивного майбутнього, в центрі якого – добробут людей та стійкий розвиток економіки й суспільства.

Важко прогнозувати, коли людиноорієнтоване мислення, ідеологія людиноцентризму отримають статус стійких переконань, ціннісних установок, нової філософії соціально-трудового розвитку, а розпочинати маємо з оновлення світогляду, формування культури, за якої людські ресурси достеменно мають бути мірою усіх речей.

Отже, основні засновки цієї статті переслідують таке: сприяти утвердженню нового світогляду та людиноорієнтованого мислення задля вираженої й невідмінно агностичної перспективи сталого соціально-економічного, у т. ч. соціально-трудового розвитку.

Виконані нами як попередні, так і новітні дослідження, що охоплюють проблематику людини в контексті мети соціально-економічного розвитку, правомірно розглядати як внесок у розроблення нової концепції людиноцентризму, поєднання економічних, соціальних, морально-етичних цінностей, яка має прийти на заміну домінуючій упродовж останніх десятиліть концепції людини економічної. Пробивши павутиння економцентризму, усе більше представників соціуму усвідомляють як насправді влаштована екосистема людських ресурсів, якими є та мають бути достеменні цінності життєдіяльності у прийдешніх десятиліттях.

Горизонти подальших власних наукових розвідок будуть визначатися проблематикою механізмів та інструментів реалізації людиноцентричного підходу в рамках екосистеми людських ресурсів. Важливим аспектом наукових досліджень стане розроблення пропозицій щодо новітніх практик організації трудової діяльності на екосистемних засадах.

## ЛІТЕРАТУРА

- Колот А. М. Діалектика економічного і соціального розвитку як предмет наукових досліджень. *Україна: аспекти праці*. 2011. № 5. С. 3–8.
- Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудоий розвиток у XXI столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів *Демографія та соціальна економіка*. 2019. №1 (35). С. 97–125.  
DOI: 10.15407/dse2019.01.097
- Працювати заради кращого майбутнього. Глобальна комісія з питань майбутнього сфери праці // Міжнародна організація праці. Женева. МБП, 2019. 91 с.
- Колот А. М., Герасименко О. О. До філософії моральної економіки: концептологія людиноцентричності. I частина. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 3 (49).  
DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2022.03.065>
- Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку. Київ: КНЕУ, 2021. 488 с.
- Грінченко Ю. Концепція екосистеми авіаційної галузі. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 1. С. 46–57.  
DOI: 10.35774/visnyk2020.01.046
- Довгань Ж. М. Розвиток банківських екосистем: ризики і перспективи. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5–6. С. 158–164. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2019\\_5-6\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2019_5-6_23)
- Крупка М. І., Демчишак Н. Б., Шуревич 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. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa\\_2023\\_28\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2023_28_13)
- 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: 10.5281/zenodo.5938748.
- Солдак М. О. Промислові екосистеми і цифровізація в контексті сталого розвитку. *Економіка промисловості*. 2020. № 4. С. 38–66.  
DOI: 10.15407/econindustry2020.04.038.
- Шірінян Е., Шірінян А. Банківська екосистема: новий понятійний апарат банківської науки. *Облік і фінанси*. 2022. № 2. С. 82–90.  
DOI: 10.33146/2307-9878-2022-2(96)-82-90.
- Рогоза М. Є. Формування інституційного середовища сталого розвитку старопромислових районів: проєктний підхід стратегування інноваційної екосистеми. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2. С. 86–95.  
DOI: 10.12958/1817-3772-2022-2(68)-86-95
- Литвиненко О. Л. Аналіз інноваційної екосистеми України: регіональний розріз. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : *Економічні науки*. 2022. № 8. С. 27–37.  
DOI: 10.25313/2520-2294-2022-8-8217
- 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: 10.25313/2520-2294-2023-4-8761
- 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: 10.32983/2222-4459-2022-8-47-59
- Каленюк І. С., Унінець І. М. Екосистема смарт-економіки в глобальному середовищі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. Вип. 49. С. 5–20.  
DOI: 10.33111/sedu.2021.49.005.020
- 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: 10.32782/2413-9971/2020-33-36
- 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: 10.18523/2519-4739.2022.7.1.3-9
- Бистряков І. К., Клиновий Д. В. Платформна економіка просторових бізнес-екосистем як інноваційний тренд сталого розвитку. *Наука та наукознавство*. 2019. № 3. С. 3–25. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/168601>
- Підоричева І. Ю. Інноваційні екосистеми України: концептуальні засади розвитку в умовах глокалізації та євроінтеграції. *Економіка промисловості*. 2021. № 2. С. 5–44.  
DOI: 10.15407/econindustry2021.02.005
- 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: 10.32620/cher.2022.1.01

22. Колот А. М. Проблеми розбудови національної моделі соціально-трудових відносин. *Україна: аспекти праці*. 2002. № 5. С. 23–28.
23. Gorski A. T., Gligorea I., Gorski H., Oancea R. Workforce and Workplace Ecosystem – Challenges and Opportunities in the Age of Digital Transformation and 4IR (June 2022). DOI: 10.2478/kbo-2022-0028.
24. Barclay B. Creating a workplace ecosystem: anticipating and managing unprecedented change (2018). URL: <https://workandplace.com/creating-a-workplace-ecosystem-anticipating-and-managing-unprecedented-change/>
25. Altman E. J., Schwartz J., Kiron D., Jones R., Kearns-Manolatos D. 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>
26. Altman E. J., Kiron D., Schwartz J., Jones R. 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/>
27. Altman E. J., Kiron D., Jones R., Cantrell S., Hatfield S., Ryder A. Intentionally Orchestrating Workforce Ecosystems (February 07, 2023). URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/intentionally-orchestrating-workforce-ecosystems/>
28. Altman E. J., Kiron D., Jones R., Cantrell S., Hatfield S. Managing External Contributors in Workforce Ecosystems (March 13, 2023). URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/managing-external-contributors-in-workforce-ecosystems/>
29. Altman E. J., Kiron D., Jones R., Schwartz J. Orchestrating Workforce Ecosystems (May 17, 2022). URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/orchestrating-workforce-ecosystems/>
30. McLaurin J. P. 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>
31. Subramony M., Solnet D., Groth M., Yagil D., Hartley N., Kim P. B., Golubovskaya M. 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>.
32. Stogdon M. Managing workforce ecosystems in the future of work (January 20, 2023). URL: <https://www.unleash.ai/unleashamerica/future-of-work/managing-workforce-ecosystems/>
33. 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>
34. Altman E. J., Kiron D., Jones R., Schwartz J. 5 Characteristics of Workforce Ecosystem Leaders (November 14, 2022). URL: <https://deloitte.wsj.com/articles/5-characteristics-of-workforce-ecosystem-leaders-01668455669>
35. Altman E. J., Schwartz J., Kiron D., Jones R., Kearns-Manolatos D. 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/>
36. Moore J. F. The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems (англ.). New York : HarperBusiness, 1996.
37. Колот А. М., Герасименко О. О. Концепт гідної праці як теоретико-прикладна платформа розвитку соціально-трудової сфери. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. № 2. С. 7–55.
38. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціальна держава: генезис і перспективи розвитку. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № 1. С. 8–36. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp201713>
39. Sen A. Development as Capability Expansion // Human Development and the International Development Strategy for the 1990s.
40. Watson R. Digital vs Human: how we'll live, love, and think in the future. Scribe Publications, 2016.
41. Колот А. М., Герасименко О. О. До філософії моральної економіки: концептологія людиноцентричності. II частина. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 4 (50). DOI: 10.15407/dse2022.04.090

## REFERENCES

- Altman, E. J. et al. "5 Characteristics of Workforce Ecosystem Leaders (November 14, 2022)". <https://deloitte.wsj.com/articles/5-characteristics-of-workforce-ecosystem-leaders-01668455669>
- Altman, E. J. et al. "Intentionally Orchestrating Workforce Ecosystems (February 07, 2023)". <https://sloanreview.mit.edu/article/intentionally-orchestrating-workforce-ecosystems/>
- Altman, E. J. et al. "Managing External Contributors in Workforce Ecosystems (March 13, 2023)". <https://sloanreview.mit.edu/article/managing-external-contributors-in-workforce-ecosystems/>
- Altman, E. J. et al. "Orchestrating Workforce Ecosystems (May 17, 2022)". <https://sloanreview.mit.edu/projects/orchestrating-workforce-ecosystems/>
- Altman, E. J. et al. "The Future of Work Is Through Workforce Ecosystems (January 14, 2021)". <https://sloanreview.mit.edu/article/the-future-of-work-is-through-workforce-ecosystems/>
- Altman, E. J. et al. "Workforce Ecosystems. A New Strategic Approach to the Future of Work (April 2021)". <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/Workforce-Ecosystems-Study2021.pdf>
- Altman, E. J. et al. "Workforce Ecosystems. A New Strategic Approach to the Future of Work (April 13, 2021)". <https://sloanreview.mit.edu/projects/workforce-ecosystems-a-new-strategic-approach-to-the-future-of-work/>
- Barclay, B. "Creating a workplace ecosystem: anticipating and managing unprecedented change (2018)". <https://workandplace.com/creating-a-workplace-ecosystem-anticipating-and-managing-unprecedented-change/>
- Bazhal, Yu. M. "Innovatsiina ekosistema yak chynnyk zabezpechennia prohresyvykh strukturnykh zmin v ekonomitsi" [Innovative Ecosystem as a Factor of Ensuring Progressive Structural Changes in the Economy]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, vol. 7, no. 1 (2022): 3-9. DOI: 10.18523/2519-4739.2022.7.1.3-9
- Burbelo, O. A., Akhromkin, Ye. M., and Zablodska, D. V. "Startupy v biznes-ekosystemi: teoretychnyi ta praktychnyi aspekty" [Startups in the Business Ecosystem: Theoretical and Practical Aspects]. *Chasopys ekonomichnykh reform*, no. 1 (2022): 6-13. DOI: 10.32620/cher.2022.1.01
- Bystriakov, I. K., and Klynovyi, D. V. "Platformna ekonomika prostorovykh biznes-ekosystem yak innovatsiyni trend staloho rozvytku" [Platform Economy of Spatial Business Ecosystems as an Innovative Trend of Sustainable Development]. *Nauka ta naukoznavstvo*. 2019. <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/168601>

- Dovhan, Zh. M. "Rozvytok bankivskykh ekosystem: ryzyky i perspektyvy" [Development of Banking Ecosystems: Risks and Prospects]. *Innovatsiina ekonomika*. 2019. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2019\\_5-6\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2019_5-6_23)
- Gorski, A. T. et al. *Workforce and Workplace Ecosystem - Challenges and Opportunities in the Age of Digital Transformation and 4IR (June 2022)*.  
DOI: 10.2478/kbo-2022-0028
- Hrinchenko, Yu. "Kontsepsiia ekosystemy aviatsiinoi haluzi" [The Concept of the Ecosystem of the Aviation Industry]. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 1 (2020): 46-57.  
DOI: 10.35774/visnyk2020.01.046
- Kaleniuk, I. S., and Uninets, I. M. "Ekosystema smart-ekonomiky v hlobalnomu seredovyschi" [Smart Economy Ecosystem in a Global Environment]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 49 (2021): 5-20.  
DOI: 10.33111/sedu.2021.49.005.020
- Khaustov, M. M. et al. "Doslidzhennia ekosystem startapiv krain svitu dlia zabezpechennia yikh ekonomichnoho zrostan- nia" [Examining the Startup Ecosystems, Ensuring the Economic Growth of the World Countries]. *Biznes Inform*, no. 8 (2022): 47-59.  
DOI: 10.32983/2222-4459-2022-8-47-59
- Kolot, A. M. "Dialektyka ekonomichnoho i sotsialnoho roz- vytku yak predmet naukovykh doslidzhen" [Dialectics of Economic and Social Development as a Subject of Scientific Research]. *Ukrai- na: aspekty pratsi*, no. 5 (2011): 3-8.
- Kolot, A. M. "Problemy rozbudovy natsionalnoi modeli sotsialno-trudovykh vidnosyn" [Problems of Building a National Model of Social and Labor Relations]. *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 5 (2002): 23-28.
- Kolot, A. M., and Herasymenko, O. O. "Do filosofii moralnoi ekonomiky: kontseptolohiia liudynotsentrychnosti. I chastyna" [Towards a Philosophy of Moral Economy: The Concept of Human- centeredness. Part I]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, no. 3(49) (2022).  
DOI: 10.15407/dse2022.03.065
- Kolot, A. M., and Herasymenko, O. O. "Do filosofii moralnoi ekonomiky: kontseptolohiia liudynotsentrychnosti. II chastyna" [Towards a Philosophy of Moral Economy: The Concept of Human- centeredness. Part II]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, no. 4(50) (2022).  
DOI: 10.15407/dse2022.04.090
- Kolot, A. M., and Herasymenko, O. O. "Kontsept hidnoi pratsi yak teoretyko-prykladna platforma rozvytku sotsialno-trudovoi sfery" [The Concept of Decent Work as a Theoretical and Applied Platform for the Development of the Social and Labor Sphere]. *Problemy ekonomiky ta politychnoi ekonomii*, no. 2 (2017): 7-55.
- Kolot, A. M., and Herasymenko, O. O. "Sotsialna derzhava: henezys i perspektyvy rozvytku" [Social State: Genesis and Devel- opment Prospects]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta prak- tyka*. 2017. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp201713>
- Kolot, A. M., and Herasymenko, O. O. "Sotsialno-trudovi roz- vytky u XXI stolitti: do pryrody hlobalnykh zmin, novykh mozhly- voste, obmezhen i vyklykiv" [Social and Labor Development in the 21st Century: To the Nature of Global Changes, New Opportunities, Limitations and Challenges]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, no. 1(35) (2019): 97-125.
- Kolot, A. M., and Herasymenko, O. O. *Pratsia XXI: filosofiiia zmin, vyklyky, vektory rozvytku* [Work XXI: Philosophy of Change, Challenges, Vectors of Development]. Kyiv: KNEU, 2021.
- Krupka, M. I., Demchyshak, N. B., and Shchurevych, O. I. "Rozvytok fintekh-ekosystemy v Ukraini: spivpratsia mizh steikk- holderamy v umovakh tsyvrovoho suspilstva" [Development of the Fintech Ecosystem in Ukraine: Cooperation between Stakeholders in the Conditions of a Digital Society]. *Naukovi zapysky Natsional- noho universytetu «Ostrozka akademiia»*. Serii: Ekonomika. 2023. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa\\_2023\\_28\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2023_28_13)
- Lytvynenko, O. L. "Analiz innovatsiinoi ekosystemy Ukrainy: rehionalnyi rozriz" [Analysis of the Innovative Ecosystem of Ukraine: Regional Section]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*. Serii: Ekonomichni nauky, no. 8 (2022): 27-37.  
DOI: 10.25313/2520?2294?2022?8?8217
- McLaurin, J. P. "Why the New Workplace Ecosystem Is Key to the Future of Work (February 24, 2022)". <https://www.gensler.com/blog/what-does-the-new-workplace-ecosystem-look-like>
- Moore, J. F. *The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: HarperBusiness, 1996.
- "Pratsiuvaty zarady krashchoho maibutnyoho. Hlobalna komisiia z pytan maibutnyoho sfery pratsi" [Work for a Better Future. Global Commission on the Future of Work]. In *Mizhnarodna orhanizatsiia pratsi*. Geneva: MBP, 2019.
- Pidorycheva, I. Yu. "Innovatsiini ekosystemy Ukrainy: kontseptualni zasady rozvytku v umovakh hlokalizatsii ta yevro- intehratsii" [Innovative Ecosystems of Ukraine: Conceptual Founda- tions of Development in the Conditions of Glocalization and European Integration]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 2 (2021): 5-44.  
DOI: 10.15407/econindustry2021.02.005
- Rohoza, M. Ye. "Formuvannia instytutitsiinoho seredovyscha staloho rozvytku staropromyslovykh raioniv: proiektnyi pidkhid stratehuvannia innovatsiinoi ekosystemy" [Formation of an Insti- tutional Environment for the Sustainable Development of Old Indus- trial Districts: A Project Approach to Strategizing an Innovative Ecosystem]. *Ekonomichni visnyk Donbasu*, no. 2 (2022): 86-95.  
DOI: 10.12958/1817-3772-2022-2(68)-86-95
- Sen, A. "Development as Capability Expansion". In *Human Development and the International Development Strategy for the 1990s*.
- Shirinian, E., and Shirinian, A. "Bankivska ekosystema: novyi poniatiinyi aparat bankivskoi nauky" [Banking Ecosystem: A New Conceptual Apparatus of Banking Science]. *Oblik i finansy*, no. 2 (2022): 82-90.  
DOI: 10.33146/2307-9878-2022-2(96)-82-90
- Sliusarenko, N., and Kokhanovska, O. "Tsyvrovi ekosystemy v osviti" [Digital Ecosystems in Education]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Chernihivskiy kolehium» imeni T. H. Shevchenka*. Serii: Pedagogichni nauky, no. 14-15 (2021): 37-43.  
DOI: 10.5281/zenodo.5938748
- Smachylo, V. V. et al. "Stan ta tendentsii rozvytku startap-eko- system mist Ukrainy" [State and Trends of Development of Startup Ecosystems of Ukrainian Cities]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «In- ternauka»*. Serii: Ekonomichni nauky, no. 4(1) (2023): 102-106.  
DOI: 10.25313/2520?2294?2023?4?8761
- Soldak, M. O. "Promyslovi ekosystemy i tsyvrovizatsiia v kon- teksti staloho rozvytku" [Industrial Ecosystems and Digitalization in the Context of Sustainable Development]. *Ekonomika promyslo- vosti*, no. 4 (2020): 38-66.  
DOI: 10.15407/econindustry2020.04.038
- Stogdon, M. "Managing workforce ecosystems in the future of work (January 20, 2023)". <https://www.unleash.ai/unleashamerica/future-of-work/managing-workforce-ecosystems/>
- Subramony, M. et al. "Service work in 2050: toward a work ecosystems perspective. Journal of Service Management (No- vember 8, 2018)". <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOSM-05-2018-0131/full/html>

“Tendentsii u sferi upravlinnia personalom-2018. Mizhnarodne doslidzhennia Deloitte” [Trends in Personnel Management-2018. Deloitte International Research]. <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html>

Uninets, I. M. “Smart-tehnolohii u hlobalnii ekosystemi” [Smart Technologies in the Global Ecosystem]. *Naukovyi visnyk Uzh-*

*horodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo*, no. 33(2) (2020): 89-93.

DOI: 10.32782/2413-9971/2020-33-36

Watson, R. *Digital vs Human: how we'll live, love, and think in the future*. Scribe Publications, 2016.

Стаття надійшла до редакції 02.08 .2023 р.