

УДК 331.5

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-142-152

HR-ЕКОСИСТЕМА, ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Євген Бірюков

Аспірант кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна, e-mail: biriukov.yv@knu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8088-4366>

HR-ECOSYSTEM AS A TOOL FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF HUMAN POTENTIAL IN SMALL AND MEDIUM BUSINESSES

Yevhen Biriukov

PhD student, the Department of Smart Economics, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine, e-mail: biriukov.yv@knu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8088-4366>

Анотація. У статті досліджено концепцію HR-екосистеми як ключового інструменту інноваційного розвитку людського потенціалу в малому та середньому бізнесі (МСБ). Зазначено, що людський потенціал сьогодні виступає одним із найважливіших ресурсів підприємства, здатним забезпечити його гнучкість, адаптивність та конкурентоспроможність в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано доцільність переходу до екосистемного підходу в управлінні персоналом МСБ, що передбачає взаємодію між усіма елементами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. На основі проведеного дослідження визначено основні функції складових HR-екосистеми, розкрито її структуру. В основі запропонованої моделі HR-екосистеми лежить системне поєднання функцій рекрутингу, планування кар'єри, автоматизації кадрових процесів, безперервного навчання, мотивації, інноваційного розвитку людського потенціалу, оцінювання інноваційного розвитку людського потенціалу. Особлива увага приділена цифровим інструментам (CRM, ERP, HRM, SRM), які забезпечують ефективну координацію дій у межах HR-екосистеми підприємства МСБ. Запропоновано комплексний механізм взаємодії між HR-екосистемою та іншими підсистемами підприємства в структурі екосистеми МСБ, що дозволяє забезпечити сталий розвиток людського капіталу та стимулювати інноваційні процеси на підприємстві. Зазначено, що HR-екосистема не обмежується внутрішньою кадровою політикою підприємства, а включає в себе співпрацю з закладами вищої освіти, науковими установами, стартап-інкубаторами, зовнішніми експертами й органами державної влади, що створює умови для формування екосистеми підприємства, яка орієнтована на розвиток талантів. У підсумку, зроблено висновок, що HR-екосистема є не лише механізмом кадрової роботи, а й стратегічним чинником інноваційного розвитку підприємства в умовах нестабільного ринку та глобальних викликів.

Ключові слова: малий та середній бізнес, екосистема підприємства, HR-екосистема, людський потенціал, інноваційний розвиток людського потенціалу, цифрова трансформація, сталий розвиток, економічне зростання, екосистемний підхід.

Формул: 0, рис.: 2, табл.: 1, бібл.: 12

Abstract. The article explores the concept of HR-ecosystem as a key tool for innovative human potential development in small and medium-sized businesses (SMEs). It is noted that human potential today is one of the most important resources of an enterprise, capable of ensuring its flexibility, adaptability and competitiveness in the context of digital transformation. The expediency of transition to an ecosystem approach to SME human resource management, which involves interaction between all elements of the internal and external environment of the enterprise, is substantiated. On the basis of the study, the main functions of the HR ecosystem components are defined, its structure is disclosed. The proposed model of the HR ecosystem is based on a systematic combination of the functions of recruiting, career planning, automation of personnel processes, continuous training, motivation, innovative human development, and evaluation of innovative human development. Particular attention is paid to digital tools (CRM, ERP, HRM, SRM) that ensure effective coordination of actions within the HR ecosystem of an SME. A comprehensive mechanism for interaction between the HR ecosystem and other subsystems of the enterprise in the structure of the SME ecosystem is proposed, which allows to ensure sustainable development of human capital and stimulate innovation processes in the enterprise. It is noted that the HR ecosystem is not limited to the internal personnel policy of an enterprise, but includes cooperation with higher education institutions, research institutions, startup incubators, external experts and public authorities, which creates conditions for the formation of an enterprise ecosystem focused on talent development. In conclusion, the author concludes that the HR ecosystem is not only a mechanism of HR work, but also a strategic factor of innovative development of an enterprise in an unstable market and global challenges.

Keywords: small and medium-sized business, enterprise ecosystem, HP ecosystem, human potential, innovative human development, digital transformation, sustainable development, economic growth, ecosystem approach, government support.

Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 1, bibl.: 12

Постановка проблеми. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств МСБ потребує раціональної організації та використання різноманітних ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства, до яких відносяться: матеріальні, фінансові, інформаційні, людські, інтелектуальні, цифрові та соціальні ресурси. Серед зазначених видів ресурсів ключову роль у підвищенні рівня конкурентоспроможності МСБ відіграють саме людські ресурси. Людські ресурси є особливим видом ресурсів МСБ, що потребують здійснення управління, відтворення та розвитку, для чого створюється HR-екосистема, як складова екосистеми підприємства МСБ. Побудова HR-екосистеми повинна відбуватися на засадах екосистемного підходу, як більш перспективного для підвищення конкурентоспроможності та застосування в умовах цифровізації економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню особливостей формування екосистем присвячено публікації таких вітчизняних науковців, як: Веклич О.О., Дубницький В. І., Зубко К.Ю., Мішустіна Т. С., Науменко Н. Ю., Овчаренко О. В., Самусь Г.І., Циганенко О.В., Шестопапов Б. та багато інших. Науковий підхід до побудови екосистем, як базовий для вирішення проблеми збалансування екологічної, економічної та соціальної складових сталого розвитку підприємств розглядається в дослідженні (Веклич, 2017). Екосистемний підхід з позиції багатоаспектності його застосування розглядається в дослідженнях (Веклич, 2017; Рулінська, 2021; Нагара, 2023).

Дослідники (Теплюк, Коваль & Зубко, 2021; Циганенко, Зубко & Самусь, 2022; Шестопапов, 2023) розглядають екосистему, як сукупність учасників, що взаємодіють з підприємством та приймають участь у створенні його вартості.

Перевагами переходу підприємств до екосистемного підходу є те, що цей підхід може допомагати підприємствам

виходити на зовнішні ринки чи створювати нові продукти (Шестопапов, 2023). Побудова екосистеми, як нової моделі бізнесу, заохочує участь великих та малих організацій, а найчастіше й окремих осіб, які разом можуть створювати, масштабувати та обслуговувати ринки, що виходять за межі можливостей будь-якої окремої організації, як зазначається в дослідженнях (Циганенко, Зубко & Самусь, 2022). В дослідженнях (Лісіца, Михайленко & Юрко, 2022; Циганенко, Зубко & Самусь, 2022; Поплавська, 2024) розглядаються загальні характеристики екосистем. Науковцями пропонується впровадження екосистемного підходу в діяльності підприємств в таких процесах, як: оцінки екологічної шкоди та збитків Ільїна & Лопес (2023).

Попри великий науковий доробок вітчизняних дослідників, питання застосування екосистемного підходу до окремих аспектів діяльності підприємства залишається недостатньо дослідженим, особливо в контексті побудови HR-екосистеми.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування і побудова HR-екосистеми, в структурі екосистеми МСБ, як інструменту підтримки та стимулювання інноваційного розвитку людського потенціалу, спрямованого на ефективне управління людськими ресурсами та підвищення конкурентоспроможності підприємств у глобалізованому просторі.

Методична основа статті ґрунтується на екосистемному підході, який виступає домінантною концепцією аналізу управління людським потенціалом у МСБ, де екосистема підприємства є складною самоорганізованою системою, що функціонує на основі взаємодії між усіма внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, формуючи інноваційний простір для розвитку людського потенціалу.

У методологічному аспекті стаття спирається на принципи системності,

інтегративності та цифрової трансформації управлінських процесів, зокрема HR-функцій. Основна увага зосереджена на практичному інструментарії впровадження HR-екосистеми, як складової загальної екосистеми підприємства МСБ. Обґрунтовано логіку побудови HR-екосистеми, визначаючи її функціональні складові: рекрутинг, планування кар'єри, організація та автоматизація кадрової роботи з персоналом, навчання та розвиток персоналу, інноваційний розвиток людського потенціалу, мотивація, оцінка ефективності. Застосовані підходи поєднують традиційні методи організації кадрової роботи з новітніми smart-технологіями й інструментами HR-аналітики, що підвищують ефективність прийняття управлінських рішень.

Дослідження базується на узагальненні сучасної наукової літератури, зокрема досліджень вітчизняних науковців у сфері smart-економіки та підприємницьких екосистем. Значна частина джерел присвячена практичному впровадженню екосистемного підходу, що забезпечує прикладну орієнтацію дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Екосистема підприємства – це бізнес-модель, яка повинна мати певний продукт на виході. Екосистемний підхід передбачає створення цінності, яка має бути оцифрована: мати свою ціну, свого споживача та бути проданою (Шестопалов, 2023). Зазначений підхід дозволяє розглянути екосистему МСБ, «як організацію, що саморозвивається – таку організацію, що використовує інноваційні підходи до управління та розглядає компанію як «живий організм». Перехід до екосистеми – це відповідь на зміну потреб усіх учасників ринку і розвиток технологій» (Циганенко, Зубко & Самусь, 2022).

Підприємницьку екосистему МСБ можуть формувати наступні складові: формування політики; інфраструктура; фінанси; інновації; ринки; підтримка; культура; людський капітал (Pashchuk &

Tavoletti, 2023). Виходячи з того, що «ключем до успіху будь-якого підприємства та підприємницької екосистеми загалом є наявність та можливості залучення та утримання робочої сили з відповідною кваліфікацією» (Pashchuk & Tavoletti, 2023), забезпечення довготривалої роботи працівника на підприємстві потребує активізації людського капіталу, що може бути досягнуто в контексті складової людський капітал та «має бути зосереджений на таких цілях: розвиток підприємницьких навичок, розвиток та утримання талантів, залучення нових кваліфікованих кадрів; підтримка та розвиток наявних кваліфікованих людських ресурсів» (Pashchuk & Tavoletti, 2023).

В умовах цифровізації діяльності МСБ механізм роботи з персоналом та інноваційний розвиток людського потенціалу зазнає трансформації, потребуючи побудови сучасної HR-екосистеми, як складової частини екосистеми МСБ. Інноваційний розвиток людського потенціалу бізнесу – це процес впровадження інноваційних підходів (напрямів), технологій, методів та програм, спрямованих на підвищення і оптимізацію можливостей, знань, навичок і талантів персоналу для досягнення якісного розвитку бізнесу (Шацька & Бірюков, 2025). Загальний вигляд екосистеми МСБ представлено на Рис. 1. Екосистема підприємства МСБ складається з підсистем:

- SMR-екосистема (Supplier Relationship Management) – автоматизована система управління взаємовідносинами з постачальниками на підприємстві;
- CMR-екосистема (Customer Relationship Management) – автоматизована система управління взаємовідносинами з клієнтами підприємства;
- ERP-екосистема (Enterprise resource planning system) – автоматизована система планування ресурсів підприємства;
- HR-екосистема (Human Resource Management System) – автоматизована система управління персоналом та ведення кадрового обліку на підприємстві.

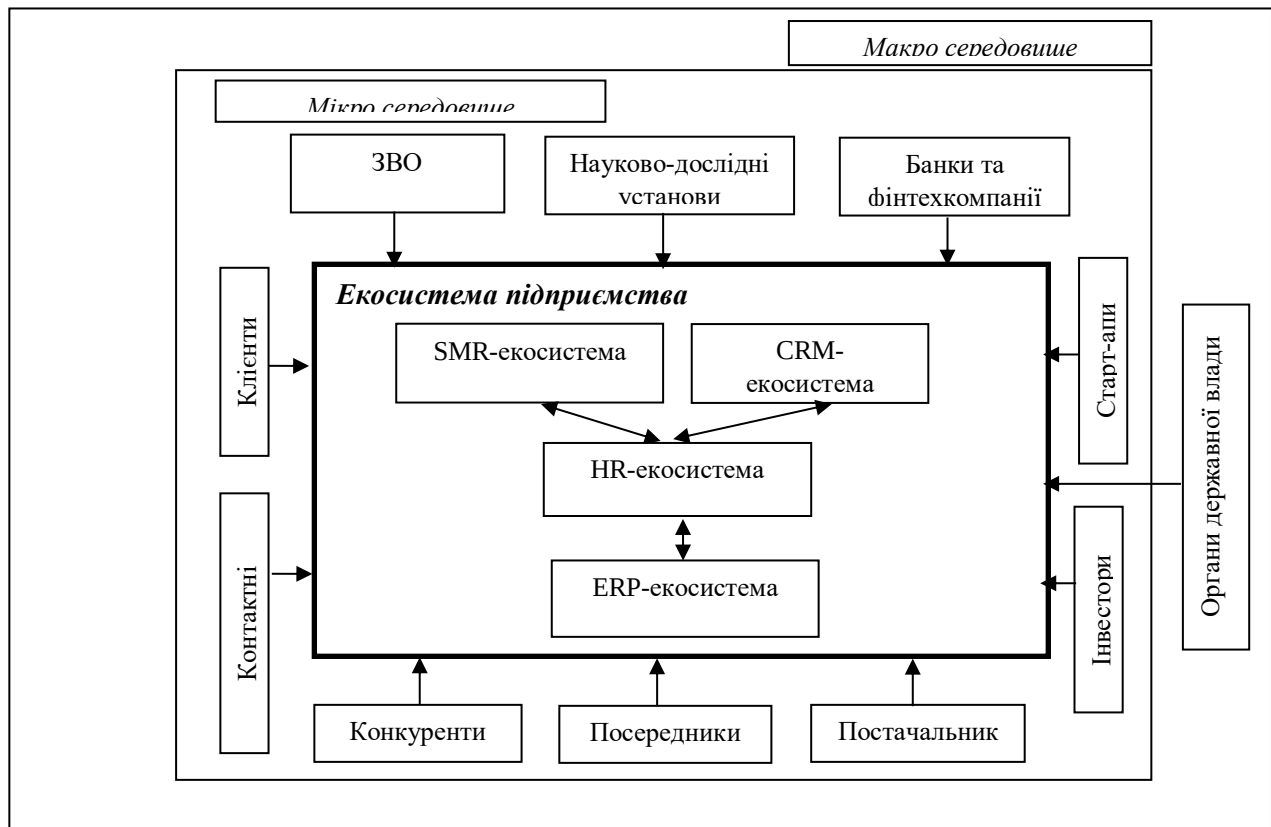


Рис. 1. Екосистема підприємства малого та середнього бізнесу

Джерело: побудовано автором

HR-екосистема є ключовою екосистемою підприємства МСБ, без якої неможлива організація роботи інших підсистем, тому що працівник та його

людський потенціал є рушійною силою інноваційного розвитку підприємства. HR-екосистема підприємства МСБ має складну будову, що представлено на рис. 2.

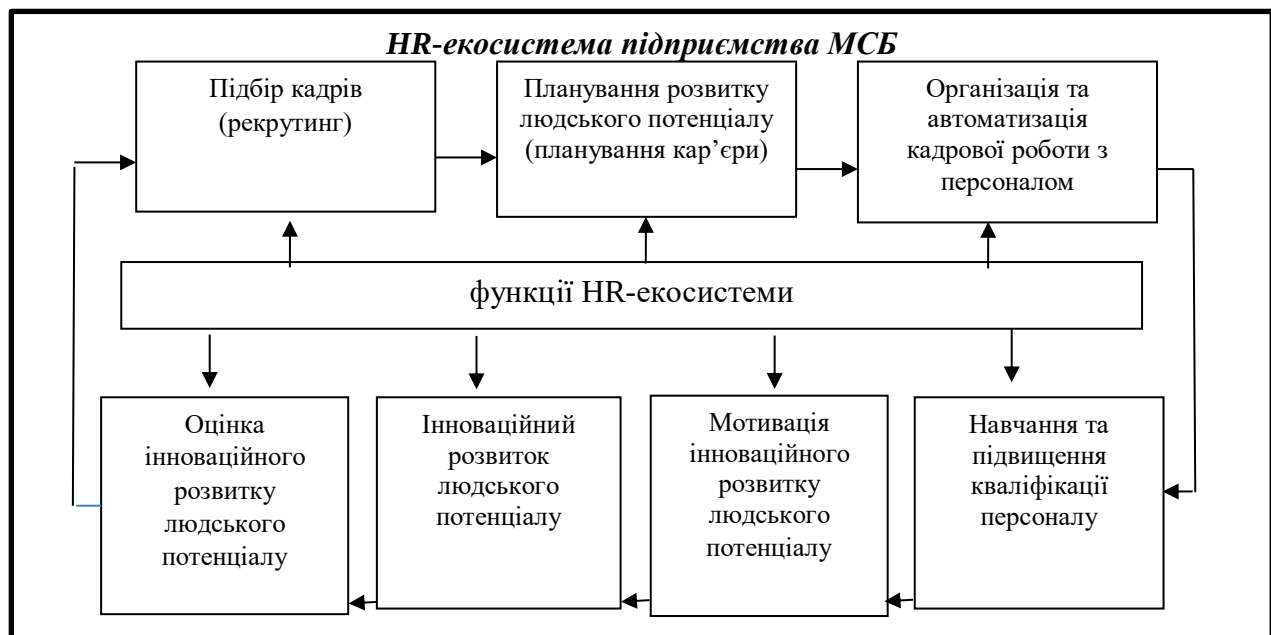


Рис. 2. HR-екосистема підприємства малого та середнього бізнесу

Джерело: побудовано автором

HR-екосистема в контексті інноваційного розвитку людського потенціалу спрямована на

виконання наступних функцій на підприємствах МСБ (табл.1):

Таблиця 1

Функції HR-екосистеми малого та середнього бізнесу

Функція	Завдання
Підбір кадрів (рекрутинг)	пошук, залучення та адаптація працівників до роботи на підприємстві МСБ
Планування розвитку людського потенціалу (планування кар'єри)	дозволяє підприємствам МСБ ефективно управляти людськими ресурсами, передбачати потреби в кадрах та адаптуватися до швидко змінюваних ринкових умов
Організація та автоматизація кадрової роботи з персоналом.	забезпечення ефективного управління людськими ресурсами, підтримки інноваційного розвитку та цифровізації бізнес-процесів, пов'язаних з кадрами
Інноваційний розвиток людського потенціалу	передбачає постійну роботу над інноваційною культурою, створення умов для розвитку талантів, активне впровадження нових смарт-технологій, а також підтримку творчості та гнучкості співробітників, як основний драйвер успіху
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	спрямована не лише на оновлення знань, а й на створення умов для стратегічного розвитку працівників, яке повинно бути тісно пов'язане з плануванням кар'єри, оцінкою ефективності, мотивацією та управлінням талантами на підприємстві
Мотивація інноваційного розвитку людського потенціалу	сприяє формуванню бізнес-середовища, в якому персонал прагне розвиватися, пропонувати нові ідеї та реалізовувати їх
Оцінка інноваційного розвитку людського потенціалу	дозволяє виявляти реальні можливості працівників, визначати зони для розвитку, формувати кадровий резерв і забезпечувати інноваційний розвиток людського потенціалу, ефективного використання талантів на підприємстві

Джерело: складено автором

1. Підбір кадрів (рекрутинг). Рекрутинг є критично важливою функцією HR-екосистеми, яка забезпечує пошук, залучення та адаптацію працівників до роботи на підприємстві МСБ. Вона допомагає залучати нових талановитих працівників та підтримувати корпоративну культуру підприємства. Використання комп'ютерних програм для управління процесами рекрутингу, автоматизація збору даних про кандидатів, розробка алгоритмів для попереднього відбору кандидатів (наприклад, на основі великих даних або штучного інтелекту), проведення відеоінтерв'ю, онлайн-тестів або ділових ігор для оцінки навичок і поведінки кандидатів прискорює процес рекрутингу.

2. Планування розвитку людського потенціалу (планування кар'єри). Планування розвитку людського потенціалу – це процес, що дозволяє підприємствам МСБ ефективно управляти людськими ресурсами, передбачати потреби в кадрах та адаптуватися до

швидко змінюваних ринкових умов. Планування персоналу в контексті HR-екосистеми МСБ допомагає не лише ефективно управляти людськими ресурсами, а й створювати умови для інноваційного розвитку підприємства. Воно дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін, залучати та утримувати таланти, а також забезпечувати сталий розвиток та успішну реалізацію стратегії. Основними складовими планування персоналу в HR-екосистемі МСБ в контексті інноваційного розвитку людського потенціалу є:

- аналіз та оцінка потреб МСБ у персоналі;
- прогнозування потреби МСБ у кадрах шляхом врахування майбутніх змін, таких як впровадження нових технологій, розширення бізнесу або вихід на нові ринки збуту, що дозволить підприємству своєчасно виявити потребу в нових спеціалістах;
- розробка стратегічного плану управління персоналом МСБ, який повинен

бути тісно пов'язаний зі стратегією розвитку підприємства;

- планування кар'єрного росту і резерву кадрів;

- оцінка та управління ефективністю роботи персоналу;

- оцінка необхідних компетенцій персоналу, які є критичними для розвитку інновацій та зростання підприємства;

- впровадження гнучких графіків роботи, віддалених форматів або залучення фрілансерів;

- управління корпоративною культурою та мотивація;

- залучення та утримання висококваліфікованих працівників через систему винагород, бонусів і професійного розвитку;

- оцінка та управління ризиками розвитку людського потенціалу;

- залучення та інтеграція зовнішніх людських ресурсів на засадах аутсорсингу і партнерства.

3. Організація та автоматизація кадрової роботи з персоналом. В умовах, коли підприємства МСБ зіштовхуються з необхідністю швидкої адаптації до змін, розширення бізнесу та впровадження інновацій, ефективне управління людськими ресурсами та автоматизація кадрових процесів дозволяє знизити навантаження на HR-відділ, зменшити кількість людських помилок та підвищити ефективність роботи підприємства. Організація та автоматизація кадрової роботи в HR-екосистемі підприємств МСБ є важливою складовою для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами, підтримки інноваційного розвитку та цифровізації бізнес-процесів, пов'язаних з кадрами. Впровадження смарт-технологій дозволяє значно підвищити ефективність роботи HR-відділу, знизити витрати часу і ресурсів, зменшити ймовірність помилок у кадрових процесах та підвищити рівень інноваційного розвитку людського потенціалу.

Основні функції організації та автоматизації кадрової роботи в контексті HR-екосистеми МСБ:

3.1. Автоматизація процесу набору та відбору персоналу, для чого можуть бути використані:

- системи управління кандидатами (ATS);

- онлайн-тестування та оцінка компетенцій кандидата;

- роботизація співбесід.

3.2. Автоматизація процесу адаптації та навчання нових працівників, що здійснюється на базі:

- платформ для онлайн-орієнтації;

- використання Learning Management System (LMS) для управління та автоматизації навчальних процесів, моніторингу прогресу співробітників, організації тренінгів, семінарів або сертифікаційних курсів.

3.3. Автоматизація обліку робочого часу та управління відпустками, для чого на підприємствах МСБ створюються підсистеми:

- обліку робочого часу;

- управління відпустками та лікарняними.

3.4. Автоматизація обчислення та нарахування заробітної плати, для чого на підприємствах МСБ створюються:

- HR та Payroll-системи, що дозволяє мінімізувати людські помилки та забезпечити точність виплат;

- інтеграція з податковими системами.

3.5. Автоматизація процесу моніторингу та оцінки ефективності роботи персоналу на базі побудови:

- системи управління ефективністю (PMS), як спеціалізованого інструменту для моніторингу та оцінки результатів роботи співробітників;

- інструментів для збору та аналізу даних;

3.6. Автоматизація процесу управління персоналом на всіх етапах життєвого циклу МСБ на базі побудови системи для автоматизації взаємодії з працівниками – від найму до звільнення (Employee Lifecycle Management).

3.7. Аналіз даних та прогнозування потреб МСБ у персоналі. Використання спеціалізованих аналітичних інструментів для збору, аналізу та інтерпретації даних щодо персоналу дозволяє МСБ прогнозувати потреби у кадрах, визначати прогалини у кваліфікаціях, а також оцінювати ефективність інноваційного розвитку людського потенціалу.

3.8. Комунікація, залучення співробітників та розвиток людського потенціалу. Використання на МСБ корпоративних комунікаційних платформ (наприклад, «Slack», «Microsoft Teams») для покращення комунікації між співробітниками та HR-відділом автоматизує обробку запитів, допомагає в організації корпоративних подій і зборі зворотного зв'язку.

3.9. Управління корпоративною культурою та задоволеністю працівників МСБ.

4. Інноваційний розвиток людського потенціалу. Інноваційний розвиток людського потенціалу МСБ є невід'ємною частиною корпоративної стратегії підприємства, що передбачає постійну роботу над інноваційною культурою, створення умов для розвитку талантів, активне впровадження нових смарт-технологій, а також підтримку творчості та гнучкості співробітників, як основний драйвер успіху. Для забезпечення інноваційного розвитку підприємств МСБ важливо не лише залучати кваліфіковані кадри, але й створювати умови для постійного інноваційного розвитку людського потенціалу, стимулювати творчий потенціал працівників і забезпечувати гнучкість організаційних процесів, що дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможними, впроваджувати новітні технології та ідеї.

Основні функції інноваційного розвитку людського потенціалу в контексті HR-екосистеми МСБ включають:

4.1. Підтримка та розвиток корпоративної культури підприємства. МСБ важливо сформувати корпоративну культуру, яка підтримує інновації,

відкритість до змін та спільну роботу команди персоналу, створити умови для залучення працівників інноваційного типу до проєктів підприємства, що сприятиме активізації інноваційного розвитку людського потенціалу.

4.2. Підтримка стартап-культури МСБ. Створення бізнес-інкубаторів або акселераторів ідей на базі підприємства дозволить працівникам не тільки генерувати ідеї, а й розробити стартапи та реалізувати нові підходи до ведення бізнесу, що сприятиме розвитку їх інноваційного потенціалу.

4.3. Розвиток крос-функціональних навичок працівників. Для підприємств МСБ важливо мати співробітників, які можуть працювати в різних сферах, розуміють нові смарт-технології, що дозволяє їм швидше адаптуватися до змін і сприймати інновації як частину щоденної роботи. Створення індивідуальних планів навчання для кожного працівника допомагає підприємству зосередитися на розвитку саме тих навичок, які є необхідними для його інноваційного розвитку.

4.4. Управління талантами. Інноваційний розвиток МСБ вимагає вміння ідентифікувати і залучати талановитих працівників, які можуть сформувати нові ідеї та підходи ведення бізнесу. Саме тому, на підприємстві важливо розробити механізми для виявлення таких талантів як всередині компанії, так і на зовнішньому ринку.

4.5. Залучення та утримання талановитих співробітників шляхом створення умов роботи, які заохочують працівників залишатися на підприємстві, пропонуючи їм участь в цікавих проєктах, гнучкість в роботі, можливості для інноваційного розвитку і кар'єрного росту.

4.6. Впровадження інноваційних методів управління ефективністю працівника та команди персоналу з використанням сучасних інструментів HR-аналітики.

5. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Навчання та

підвищення кваліфікації людського потенціалу в HR-екосистемі МСБ спрямоване не лише на оновлення знань, а й на створення умов для стратегічного розвитку працівників, яке повинно бути тісно пов'язане з плануванням кар'єри, оцінкою ефективності, мотивацією та управлінням талантами на підприємстві. Стратегічний розвиток працівників дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, активізувати людський потенціал і швидко адаптуватися до нових викликів ринку. Основні функції навчання та підвищення кваліфікації персоналу в контексті HR-екосистеми МСБ включають:

5.1. Виявлення потреб МСБ у навчанні та підвищенні кваліфікації працівників. З цією метою HR-відділ підприємства проводить аналіз прогалин компетенцій персоналу шляхом визначення, яких навичок їм не вистачає для реалізації стратегічних цілей підприємства. Одночасно здійснюється прогнозування майбутніх потреб в персоналі на основі технологічних трендів і майбутніх викликів, які вимагатимуть нових навичок персоналу (наприклад, цифрова грамотність, креативність, адаптивність тощо).

5.2. Побудова системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу (Lifelong Learning). Для реалізації інноваційних проєктів, а також забезпечення розвитку підприємства, дуже важливо забезпечити працівникам можливості для інноваційного розвитку, адже у підприємств МСБ часто виникає потреба в мультифункціональних працівниках.

5.3. Формування індивідуальних траєкторій розвитку персоналу. Розробка персоналізованих планів розвитку компетенцій з урахуванням цілей компанії та потенціалу працівника дозволяє зберегти мотивацію та залученість персоналу, а також готувати кращих співробітників до майбутнього кар'єрного зростання на підприємстві.

5.4. Побудова культури самонавчання на підприємстві. Сприяння працівникам, які активно приймають участь в програмі безперервного навчання, заохочення працівників постійно вдосконалювати свої знання та навички з відповідною матеріальною та нематеріальною мотивацією праці.

5.5. Активізація розвитку м'яких навичок (Soft Skills) у працівників МСБ.

5.6. Формування менторських програм та коучингу для навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Розробка програм менторства, як однієї зі складових системи безперервного навчання, в яких досвідчені працівники передають знання та навички молодшим колегам, сприяє інноваційному розвитку потенціалу нових працівників.

5.7. Оцінка результатів навчання за системою безперервного навчання та підвищення кваліфікації. З цією метою на підприємствах МСБ проводиться періодичний моніторинг ефективності початкових програм.

Ефективне функціонування системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації повинно забезпечити створення умов для обміну досвідом, спільного вирішення проблем і генерації інновацій в інкубаторах знань та бізнес-хабах, створених на підприємстві МСБ, що сприятиме реалізації внутрішніх ініціатив, розвитку підприємницького мислення у персоналу та стартап-підходу. За такого підходу працівники можуть стати драйверами інноваційних змін на підприємстві завдяки підвищенню рівня знань, розвитку нових навичок і здатності генерувати цінність для підприємства.

6. Мотивація інноваційного розвитку людського потенціалу. Підвищення конкурентоспроможності підприємств МСБ вимагає високої залученості, ініціативності та готовності працівників до інноваційних змін. Саме ефективна система мотивації сприяє формуванню бізнес-середовища, в якому персонал прагне розвиватися, пропонувати нові ідеї та реалізовувати їх. Однак, функції мотивації в HR-екосистемі МСБ не повинні зводитися

лише до фінансових заохочень працівників. Мотивація інноваційного розвитку людського потенціалу повинна стати інструментом, спрямованим на розвиток ініціативності, інноваційного мислення та залученості персоналу. Основні функції мотивації персоналу в контексті HR-екосистеми МСБ включають:

6.1. Мотивація персоналу через причетність до місії компанії.

6.2. HR-брендинг. Технологія HR-брендингу дозволяє створити підприємству імідж роботодавця, який підтримує розвиток і креативність персоналу.

6.3. Матеріальне та нематеріальне стимулювання ініціативності та інноваційної активності працівників. Система мотивації на підприємстві МСБ повинна бути побудована таким чином, що сприяти заохоченню працівників до висунення творчих ідей, забезпечити створення низки винагород за подання та реалізацію інноваційних пропозицій.

6.4. Формування внутрішньої мотивації до розвитку за рахунок підтримки професійного зростання працівника та подальшого кар'єрного просування.

6.5. Впровадження гнучких форм винагород. Надавати працівнику право вибору між грошовою винагородою, додатковими вихідними, можливістю навчання або участю в проєктах.

6.6. Врахування особистих потреб працівника шляхом визнання індивідуальних мотиваційних чинників, таких як: гнучкий графік роботи, самореалізація.

6.7. Зменшення рівня вигорання працівників шляхом встановлення збалансованого навантаження, підтримка добробуту працівників.

6.8. Впровадження командної мотивації. Встановлення додаткових колективних винагород за командні досягнення в реалізації інноваційних проєктів.

6.9. Формування зв'язку системи мотивації з системою оцінки ефективності інноваційного розвитку людського

потенціалу. Прив'язка бонусів і винагород до досягнутих працівником результатів, особливо у впровадженні інновацій, створення умов для зростання в межах компанії.

7. Оцінка інноваційного розвитку людського потенціалу. Вона дозволяє виявляти реальні можливості працівників, визначати зони для розвитку, формувати кадровий резерв і забезпечувати інноваційний розвиток людського потенціалу, ефективне використання талантів на підприємстві. Оцінка інноваційного розвитку людського потенціалу в HR-екосистемі МСБ виконує не тільки контролюючу, а стратегічно важливу управлінську функцію, яка є основою для коригування напрямів інноваційного розвитку людського потенціалу, впровадження інновацій, підвищення конкурентоспроможності, продуктивності й адаптивності підприємства до змін. Основні функції оцінки інноваційного розвитку людського потенціалу в HR-екосистемі МСБ включають:

7.1. Діагностика професійних компетентностей, яка проводиться з метою оцінки відповідності кваліфікації працівника вимогам посади, на якій він працює, визначення рівня володіння ключовими та інноваційними навичками, виявлення прогалин у наявних знаннях та навичках.

7.2. Оцінка потенціалу працівника до інноваційного розвитку та навчання, яка проводиться з метою аналізу здатності працівника до швидкої адаптації, навчання та підвищення кваліфікації, творчості, прогнозування майбутньої ефективності в роботі. Також оцінюється рівень «м'яких» навичок (Soft Skills) у працівника, таких як: лідерський потенціал, креативність, комунікабельність, емоційний інтелект.

7.3. Ідентифікація талановитих працівників та формування кадрового резерву, що проводиться з метою виявлення працівників, які мають високий рівень інноваційного розвитку людського потенціалу та перерозподіл талантів на

стратегічно важливі напрями для підприємства.

7.4. Оцінка ефективності виконання завдань працівниками. Для цього на підприємстві проводиться періодичний аналіз результатів діяльності працівника за певними показниками оцінки, визначається індивідуальний внесок в інноваційні проєкти підприємства.

7.5. Моніторинг рівня залученості та задоволеності працівників. Проводиться опитування щодо корпоративної культури, умов праці, цінностей. Досліджується рівень стресу та вигорання, що є бар'єрами до інноваційного розвитку потенціалу працівника.

7.6. Моніторинг ефективності командної роботи. Здійснюється аналіз взаємодії працівників в командах та підрозділах підприємства.

Висновки. У роботі обґрунтовано, що людський потенціал є ключовим ресурсом конкурентоспроможності МСБ в умовах цифровізації та постійних ринкових змін. Розкрито сутність HR-екосистеми, як складової екосистеми підприємства, визначено її структурні елементи, основні функції та механізми реалізації. Також було запропоновано модель HR-екосистеми, до складу якої входять такі ключові напрями, як рекрутинг, планування розвитку людського потенціалу, автоматизація кадрової роботи, навчання та підвищення

кваліфікації, мотивація персоналу та оцінка інноваційного розвитку працівників. Доведено, що інноваційний розвиток людського потенціалу потребує формування сприятливої корпоративної культури, гнучкої системи мотивації, ефективного управління талантами та безперервного навчання. Особлива увага приділена впровадженню смарт-технологій та аналітичних інструментів у HR-процеси, що дозволяє не лише автоматизувати рутинні завдання, а й стратегічно управляти людськими ресурсами.

Подальші дослідження ґрунтуються на результатах і висновках, що були зроблені з урахуванням концепції екосистемного підходу до розвитку людського потенціалу МСБ, де домінує ідея комплексної трансформації функцій управління персоналом – від підбору кадрів і автоматизації кадрової роботи до формування менторських програм, розвитку стартап-культури та оцінки інноваційного потенціалу працівників. Подальші дослідження, які логічно випливають з обґрунтованої потреби розбудови HR-екосистеми, як ядра підприємницької екосистеми МСБ, можуть бути орієнтовані на розробку теоретичних і прикладних рішень для підвищення рівня конкурентоспроможності МСБ через розвиток людського потенціалу.

Література:

1. Веклич, О. О. (2017). Сутність і зміст концепту «екосистемний підхід» в економічній науці. *Науковий журнал «Економіка України»*. №12(673). 52-67. http://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/EkUk_2017_12_5.pdf
2. Дубницький, В. І., Мішустіна, Т. С., Овчаренко, О. В. & Наumenко, Н. Ю. (2023). Особливості розвитку бізнес-екосистеми в умовах цифрової трансформації економіки. *Економічний вісник Донбасу* № 3(73), 61-70. <http://www.evd-journal.org/download/2023/03/08-Dubinskyi.pdf>
3. Ільїна, М. В. & Лопес, А. Ф. (2023). Екосистемний підхід до оцінки екологічної шкоди та збитків. *Сталій розвиток економіки*. №2(47). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-11>
4. Лісіца, В. В., Михайленко, О. М., & Юрко І. В. (2022). Екосистемний підхід як інструмент розвитку та підтримки креативних індустрій на регіональному рівні. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Випуск 1(105).

- <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/115/107>
5. Нагара, М. Б. (2023). Специфіка та інструментарій екосистемного підходу. *Науковий погляд: економіка та управління*. №2(82). DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-82-9>
6. Поплавська, О. М. (2024). Екосистемний підхід в дослідженні соціально-економічних систем. *Сталій розвиток економіки*, 2(49), 135-140. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-21>
7. Рулінська, О. (2021). Перспективи використання екосистемного підходу як напрямку активізації страхового маркетингу. *Економіка та суспільство*, (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-63>
8. Теплюк, М. А., Коваль, А. Ю. & Зубко, Є. В. (2021). Сучасні підходи до формування інноваційної бізнес-екосистеми. *Збірник наукових праць «Наукові нотатки»*. №25(4). <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/52b469a6-927f-456a-aece-86f066d029dc/content>

9. Циганенко, О. В., Зубко, К. Ю. & Самусь, Г. І. (2022). Формування екосистеми компанії як основи підвищення стійкості бізнесу. *Економіка та суспільство*. №37.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1236/1191/>
10. Шацька, З. Я. & Бірюков, С.В. (2025). Передумови формування людського потенціалу в контексті інноваційного розвитку та конкурентоспроможності бізнесу. *Ефективна економіка*. №2.

<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5776>

11. Шестопапов Б. (2023). Побудова екосистеми в бізнесі: навіщо це потрібно і що слід врахувати. <https://mind.ua/openmind/20265463-pobudova-ekosistemi-v-biznesi-navishcho-ce-potribno-i-shcho-slid-vrahuvati>
12. Pashchuk L. & Tavoletti E. (2023). Entrepreneurial ecosystem formation: theoretical aspects. *Економіка*. 2(223).
<https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/1191/1819>