

Прийнято 22.04.2025. Прорецензовано 17.05.2025. Опубліковано 30.06.2025.

УДК 005.95/96:334

JEL M12, L14, J24, F29

DOI: 10.31471/2409-0948-2025-1(31)-128-139

КОМПЕТЕНТНІСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У КОНТЕКСТІ СВІТОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМ

Тюхтенко Наталія Анатоліївна

доктор економічних наук, професор,
заслужений працівник освіти України,
професорка кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
65058, Україна, Одеса, Французький бульвар, 24/26,
E-mail: tuhtenko1@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4634-9139>

Анотація. Стаття присвячена обґрунтуванню важливості використання компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами з урахуванням процесів інтелектуалізації господарюючих суб'єктів, що функціонують як бізнес-екосистеми. На основі аналізу існуючих підходів визначено сутність бізнес-екосистем як динамічної спільноти, що еволюціонує, створює та отримує нову цінність за допомогою дедалі складніших (інноваційних) моделей співпраці й конкуренції на засадах інтелектуалізації бізнес-процесів та екосистемного мислення. Сформульовано базові відмінності бізнес-екосистем у порівнянні із традиційними формами організації бізнесу: різноманітність та синергія організацій-учасників і окремих людей здатні створити та забезпечити функціонування нових ринків для підвищення результативності компанії в цілому; можливість за рахунок взаємодії створювати більш удосконалені технології, інструменти зв'язку та співпраці, поширюючи їх у бізнес-просторі; спільність цілей, інтересів, цінностей обумовлює потужність командної роботи для спільного стійкого довгострокового процвітання на ринку. Опановано розуміння необхідності оптимізації та підвищення адаптивності людських ресурсів бізнес-екосистем в умовах сучасних трансформаційних змін, що визначено пріоритетом діяльності управлінських систем (команд), які на основі використання компетентнісного підходу здатні суттєво підвищити ефективність менеджменту, рівень конкурентоспроможності організації, забезпечити якість життя кожного її представника. Підкреслено, що інтелектуальний розвиток бізнес-екосистем стосується як людського інтелекту, так і штучного, що здійснює серйозний

Запропоноване посилання: Тюхтенко, Н. (2025). Компетентнісні аспекти управління людськими ресурсами у контексті світових тенденцій інтелектуального розвитку бізнес-екосистем. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості, 1(31), 128-139. doi: 10.31471/1993-9965-2025-1(31)-128-139

* Відповідальний автор



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

вплив на усі сфери життя – проте наголошено, що процеси технологічної сингулярності не могли б відбуватися без управлінської ролі людини. Тому увага до процесів інтелектуального функціонування сучасних бізнес-екосистем підкреслюється нами як об'єктивно пріоритетна, а роль особистості у ньому – визначальною. Відповідно здійснено аналіз сутності категорії «компетентність» та «компетентнісний підхід», а також структури професійної компетентності як системи. Підкреслено, що у бізнес-екосистемі професійна компетентність пов'язана з різноманітністю, що, з одного боку, ускладнює процеси формування професійної системи менеджменту, а з іншого – посилює необхідність інтелектуалізації усіх виробничих процесів для досягнення якісних показників діяльності компанії. Систематизовано основні світові тренди формування та управління людськими ресурсами на засадах інтелектуалізації та компетентнісного підходу, що є важливими для урахування в управлінні бізнес-екосистемами (цифрові компетентності, навчання впродовж життя та організаційне навчання для оволодіння новими навичками та компетенціями, людська креативність та уява, розвиток soft skills, адаптація політики організації до нових кадрових потреб, інвестування в освіту та професійну підготовку, управління талантами тощо).

Ключові слова: компетентність, управління людськими ресурсами, інтелектуалізація (людський та штучний інтелект), бізнес-екосистема, конкурентоспроможність

Вступ. Проблема пошуку шляхів ефективної адаптації до світових та вітчизняних викликів набула особливої гостроти у зв'язку з потужним впливом на сучасне бізнес-середовище глобалізаційно-технологічних змін. Вони обумовлюють господарювання на усіх його рівнях – від невеличкого домогосподарства до економічної системи світу. В Україні бізнес-середовище, окрім зазначеного, обтяжене військовою агресією РФ, масштабними міграційними процесами, соціально-психологічним дискомфортом населення тощо. Це безумовно відображається (часто - складно) на конкурентних позиціях господарюючих суб'єктів та якості життя людей, що посилює значення ефективного управлінського супроводу на макро та мікрорівнях на основі створення високопрофесійної системи менеджменту й компетентної управлінської команди. Особистісний чинник суспільного світового та вітчизняного простору – людський – перебуває сьогодні у стані, коли якість його життя напряду залежить від усвідомлення необхідності інноваційно-інтелектуального зростання і у загальнолюдському розумінні, і у професійному сенсі. А в умовах входження у світовий та вітчизняний простір господарювання у вигляді бізнес-екосистем управління людськими ресурсами набуває ще більшої актуальності, оскільки пов'язане з різноманітністю у міжкультурній взаємодії учасників, які часто представляють окремі національні економіки, галузі, сфери діяльності, професійні та управлінські специфіки. При цьому саме компетентнісний підхід у професійній системі менеджменту дозволяє максимально адаптувати стратегію управління бізнес-екосистем до глобалізаційних змін, де процес інтелектуалізації (розвиток людського та штучного інтелекту) виступає пріоритетним чинником досягнення конкурентоспроможності та якості життя.

Аналіз сучасних зарубіжних та вітчизняних досліджень і публікацій. Проблематиці застосування компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами присвячено роботи науковців різних дослідницьких галузей. Серед них: Richard E. Boyatzis, Charles Vudraf, Lyle M. Spencer, JR., Signe M. Spencer, Steve Whiddett, Sarah Hollyforde, E. Кузнецов, І. Кравець, І. Петрова, Н. Ситник, В. Петюх та інші. Вони здійснили спробу теоретичного та прикладного аналізу впливу компетентнісного підходу до формування людських ресурсів та управління ними у виробничому просторі господарюючих суб'єктів.

Якщо говорити про дослідження бізнес-екосистем, як пріоритетних форм господарювання у сучасному бізнес-ландшафті, то слід назвати таких науковців: Arthur

Tansley (екосистеми у природі), James F. Moore, A. Kindler, D. Siegel, J. Paulsen, E. Kelly, Л. Благодир, Ю. Грінченко тощо. При цьому вплив професійних компетентностей на діяльність бізнес-екосистем у названих авторів розглядався лише опосередковано, що в сучасних умовах господарювання вважається нами таким, що потребує окремих досліджень.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Слід зазначити, що сучасні трансформаційно-глобалізаційні процеси, що відбуваються під впливом багатьох зовнішніх та внутрішніх викликів, формують нові види суб'єктів господарювання, серед яких важливе місце займає бізнес-екосистема. Вона передбачає потужну синергію компаній різних розмірів, сфер діяльності, країн світу тощо, що вирізняються міжкультурними зв'язками та різноманітністю у способах ведення та управління бізнесом. Питання формування професійних компетенцій у цих умовах набули нового окрасу, що передбачає інноваційність управління людськими ресурсами у загальній системі менеджменту організації. Цього, з нашої точки зору, можна досягти за рахунок інтелектуалізації усіх процесів, пов'язаних із досягненням довгострокових цілей діяльності бізнес-екосистеми, що здатні забезпечити її кількісні та якісні показники, визначальним серед яких слід вважати якість життя людського чинника. Саме цим аспектам, що є, з нашої точки зору, недостатньо дослідженими присвячена дана публікація.

Метою статті є наукове обґрунтування й удосконалення теоретико-прикладних аспектів компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами на засадах активізації інтелектуального розвитку організацій, що функціонують в сучасному глобалізованому просторі як бізнес-екосистеми з урахуванням європейських та світових трендів у даній царині.

Виклад основного матеріалу дослідження. Серед сучасних викликів світового господарювання, не дивлячись на потужні міграційні процеси, є дефіцит кваліфікованих кадрів, який відчувають багато економічних суб'єктів. Згідно з дослідженням Європейської Бізнес Асоціації, проведеним у 2024 році, 71% опитаних компаній відчули значний дефіцит кваліфікованих працівників. Це спонукає роботодавців інвестувати у розвиток персоналу та підвищувати заробітні платні для утримання талановитих співробітників [1]. Демографічні виклики, такі як старіння населення та скорочення робочої сили, також впливають на національні економіки та розвиток людського капіталу. Країни ЄС вживають заходів для підвищення рівня зайнятості серед молоді, жінок та літніх людей, а також для залучення кваліфікованих мігрантів. Перераховане актуалізує дослідження управлінських аспектів формування людських ресурсів, де компетентнісний підхід дозволяє підвищити ефективність функціонування організацій, які все ширше використовують організацію виробничої діяльності як екосистеми.

Коли китайська компанія Alibaba Group, пов'язана з інтернет-торгівлею, у вересні 2014 року здійснила найбільше в історії первинне публічне розміщення акцій, ЗМІ коментували це явище як зміну балансу у бік глобальної економіки на основі зростаючого впливу диджиталізації на діяльність компанії. Поза увагою тоді залишився один важливий момент, який описував бачення, філософію та стратегію зростання компанії – було використано 160 (сто шістдесят) разів слово «екосистема» [2].

Завдяки британському вченому-ботаніку Arthur Tansley у 30-их роках XX століття термін «екосистема» вперше був використаний у природничому сенсі. Екосистема пояснювала функціонування локальної спільноти живих організмів, які діють між собою та із зовнішнім середовищем. Співпрацюючи, конкуруючи, поділяючи та створюючи ресурси відбувається процес еволюції, при якому спільнота неминуче піддається зовнішнім впливам, обумовлюючи адаптацію до них [3].

У 1993 році бізнес-стратег James F. Moore провів паралелі з природою та застосував термін «екосистема» у комерції. «Успішний бізнес - це той, що розвивається

швидко та ефективно. Проте інноваційний бізнес не може розвиватися у вакуумі. Він повинні залучати ресурси усіх видів, залучаючи капітал, партнерів, постачальників та клієнтів для створення кооперативних мереж... Я пропоную розглядати компанію не як представника однієї галузі, а як частину бізнес-екосистеми, яка перетинає різні індустрії. У бізнес-екосистемі компанії спільно розвиваються можливості навколо нової інновації: вони працюють спільно та конкурують між собою, щоб підтримувати нові продукти, задовольняють потреби клієнтів і врешті-решт включають наступний раунд інновацій» - писав James F. Moore у статті для Harvard Business Review [3].

Спочатку діяльність компанії як бізнес-екосистеми впроваджувалася у технологічному секторі США (наприклад, Apple Inc. - для здійснення безперервного доступу клієнтів; Facebook – для цілеспрямованої розбудови своєї «екосистеми розробників» тощо). Сьогодні функціонування компаній як бізнес-екосистем вийшло далеко за межі технологічного сектору економіки. Переважно завдяки диджитал-технологіям, штучному інтелекту й масовому розширенню зв'язків, за останні десятиліття світова економіка поступово відходить від вузько спеціалізованих галузей, будуючись навколо великих, вертикально інтегрованих і переважно «самодостатніх» корпорацій. Нові цінності «створюються всюди у формі дедалі щільніших і багатших мереж зв'язків, співпраці та взаємозалежності» [5, с. 4]. На рис. 1 нами представлено загальне розуміння бізнес-екосистем у сучасному глобалізованому світі, як динамічної спільноти, що еволюціонує, створює та отримує нову цінність за допомогою дедалі складніших (інноваційних) моделей як співпраці (партнерства), так і конкуренції на засадах інтелектуалізації бізнес-процесів.

Представлене нами визначення сутності бізнес-екосистем дозволяє сформулювати їх базові відмінності у порівнянні із традиційними формами господарювання.

По-перше, екосистеми дають можливість участі різноманітних організації (малих, середніх, великих), а також окремих людей, що здатні спільно створювати та обслуговувати ринки, які не може забезпечити окрема організація. Різнорганізованість при цьому впливає на результативність успішного функціонування організації як бізнес-екосистеми.

По-друге, учасники бізнес-екосистеми, взаємодіючи між собою, здатні створювати більш удосконалені технології, інструменти зв'язку та співпраці, поширюючи їх у бізнес-просторі. Це потенційно обумовлює можливість динамічного, більш продуктивного розвитку бізнес-екосистем, що, з нашої точки зору, здатна забезпечити виважену управлінську стратегію, особливо в контексті формування конкурентоспроможного людського ресурсу на перспективу.

По-третє, усі учасники бізнес-екосистеми пов'язані між собою спільними цілями, інтересами, цінностями, що обумовлює потужність командної роботи на засадах партнерства та важливості спільного процвітання. Роблячи відповідні внески у діяльність бізнес-екосистеми, кожен із учасників отримує вигоди, що підвищує стійкість та довготривалість не тільки кожного учасника, а й господарюючого суб'єкта в цілому.

Безумовно, окреслене вище обґрунтовує необхідність формування професійної системи менеджменту, у якій повинно актуалізуватися екосистемне мислення. Воно є запорукою адаптивності на основі відповідного способу мислення, яке відображає суттєві зміни у економіці та бізнес-просторі сучасної реальності. Процеси інтелектуалізації та екосистемне мислення пов'язані, у першу чергу, із якістю людського чинника бізнес-екосистеми, тому суттєво зростає важливість взаємовідносин, партнерства, співпраці, урахування соціокультурних чинників, що не є новим, але потребує переосмислення у контексті спільної діяльності різних суб'єктів господарювання.

Функціонування бізнес-екосистеми здійснюється за рахунок кооперації різних організацій, кожна із яких представлена відповідним людським ресурсом. Складність узгодження особистісних чинників в окреслених умовах інтелектуалізації бізнес-простору

є очевидною, оскільки часто стосується представників різних типів економічних систем, менталітету, історичного розвитку, ціннісних орієнтацій, освіченості, мотивації тощо. З нашої точки зору, опанування чинників оптимізації та адаптивності людських ресурсів бізнес-екосистем в умовах сучасних трансформаційних змін, є пріоритетним для їх управлінських систем (команд), а компетентнісний підхід дозволяє суттєво підвищити ефективність менеджменту, рівень конкурентоспроможності організації, забезпечити якість життя кожного її представника.

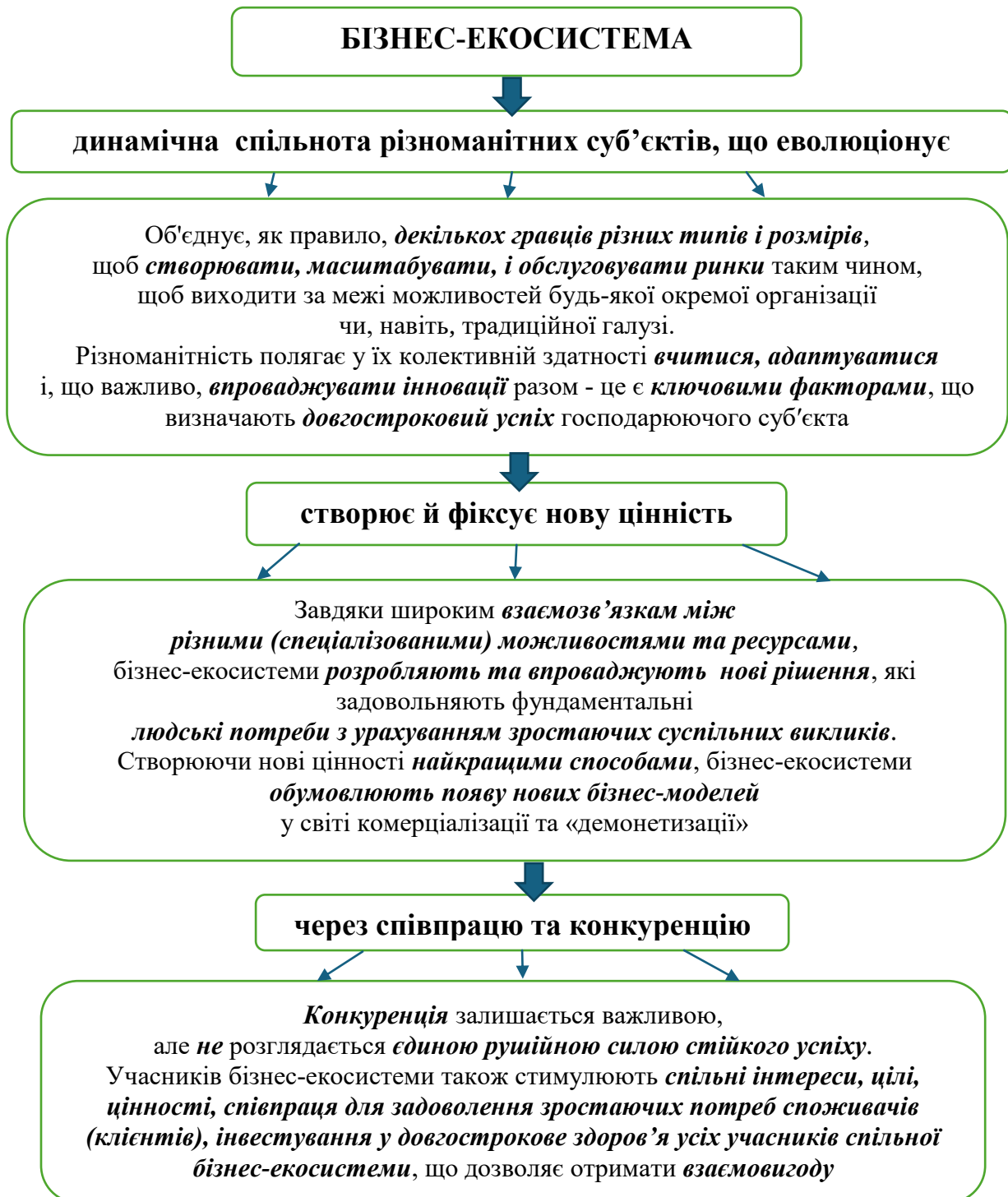


Рис. 1. Характеристика бізнес-екосистеми у сучасному глобалізованому світі
Джерело: розроблено автором на основі [5, с. 4].

Слід підкреслити, що інтелектуальний розвиток бізнес-екосистем стосується як людського інтелекту, так і штучного, що останнім часом здійснює серйозний вплив на усі сфери господарювання. Проте процеси технологічної сингулярності не могли б відбуватися без управлінської ролі людини, особистість якої власне і формує штучний. Тому увага до процесів інтелектуального функціонування сучасних бізнес-екосистем є об'єктивно пріоритетною, а роль особистості у ньому – визначальною.

То ж постає важлива задача – сформувати відповідний вимогам часу людський капітал господарюючого суб'єкта для забезпечення його тактичних й особливо – стратегічних цілей в умовах адаптивної професійної системи менеджменту. Слушною є точка зору, відповідно до якої «сутність стратегічного управління людськими ресурсами організації визначається як комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на розвиток і реалізацію *компетенцій*, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та досягнення її стратегічних цілей» [6, с. 252]. Слід було б додати до цього визначення, що серед стратегічних цілей організації необхідно виділити таку, що показує ступінь самореалізації людини у процесі трудової діяльності – її якість життя.

Одним із відомих підходів, який здатен сформувати відповідний людський капітал бізнес-екосистем, є *компетентнісний підхід*, що розглядається як чинник динамічного розвитку організації (бізнес-екосистеми (підкреслено нами!!!)). Він гарно зарекомендував себе у сучасній системі менеджменту в контексті підвищення ефективності управління людськими ресурсами для досягнення успіху на глобальному ринку товарів і послуг та якості життя працівників.

Базовою дефініцією компетентнісного підходу є поняття «компетентність», що у загальному розумінні доцільно розглядати як відповідність працівника (його здатність виконувати професійні обов'язки) посаді, що він реалізовує у процесі особистої трудової діяльності в організації для досягнення бажаного результату. Американський дослідник Edmund C. Short запропонував виокремлювати декілька концепцій компетентності. Перша – пов'язує компетентність з поведінкою (дією), тобто з набуттям людиною умінь та навичок для певної діяльності, яка не має творчого характеру. Друга концепція, за думкою вченого, полягає у розумінні компетентності як володінні знаннями, вміннями, навичками відповідно до професійної діяльності людини, вибір якої здійснено свідомо. Третя концепція розглядає компетентність як «ступінь або рівень здібностей, що офіційно вважається достатнім», це передбачає відповідність певним стандартам (критеріям) якості, прийнятим у професійній галузі (сфері діяльності). Четверта концепція визначає компетентність як властивість, спосіб буття та бажаність її для людини – такий підхід, вважає автор, «дозволяє дати характеристику людини як компетентну чи некомпетентну» [7, с. 22]. Усі запропоновані підходи підкреслюють важливість компетентнісного підходу до формування та управління людськими ресурсами як з особистісної, так і виробничої точок зору, оскільки розглядаються як запорука сталого розвитку організації й кожного працівника. Відповідно до процесу трудової діяльності компетентність називають професійною. У вузькому розумінні професійна компетентність обумовлює знання, вміння, навички, способи їх реалізації у конкретній трудовій діяльності та саморозвиток працівника. У широкому значенні професійна компетентність включає, окрім зазначеного, успішність взаємодії працівника з соціумом, що на підприємстві репрезентується через роботу у колективі (командну роботу). Така багатоаспектність підходів визначає складність компетентнісного підходу, що в умовах професійної діяльності доводить індивідуалістичність та особистісний характер діяльності кожного працівника, що впливають на іміджеві показники компанії на ринку.

Слід погодитися з Н. Ситник, що професійна компетентність – це складне полікомпонентне утворення, а її складовими частинами є «теоретичні знання, практичні вміння та значимі для виконання певної професійної діяльності особисті якості» [8, с. 122].

На рис. 2 нами представлено професійну компетентність як систему, що інтегрує ряд складників-підсистем. Кожна із них пов'язана із процесами інтелектуалізації, що здійснюють вплив на якісні показники менеджменту, виробничої діяльності, самореалізацію та якість життя кожного представника організації. У бізнес-екосистемі професійна компетентність пов'язана з різноманітністю, що, з одного боку, ускладнює процеси формування професійної системи менеджменту, а з іншого – посилює необхідність інтелектуалізації усіх виробничих процесів для досягнення якісних показників діяльності компанії.

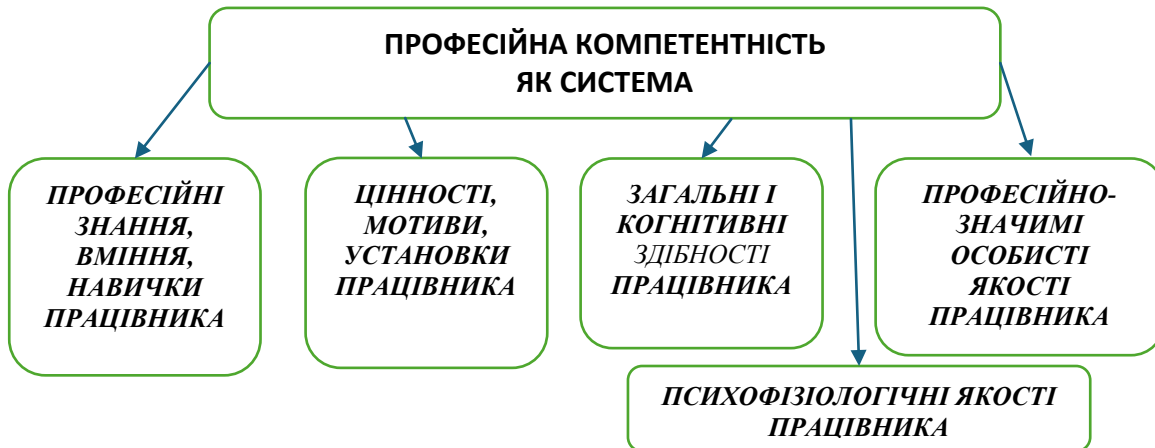


Рис. 2. Професійна компетентність як система та об'єкт управління людськими ресурсами організації

Джерело: складено автором на основі [8, 9]

У представленому на рис.2 визначенні професійної компетентності як складної системи взаємопов'язаних чинників, що розкривають потенційні та реальні можливості особистості працівника, виокремлюється об'єктивна необхідність використання компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами на основі інтелектуального розвитку кожного працівника й організації в цілому, що здатне забезпечити функціонування таких складних утворень як бізнес-екосистеми.

Формування сучасних професійних компетентностей працівників відбувається під впливом світових тенденцій людського розвитку та господарювання, що визначається сукупністю реальних обставин функціонування ринку. Опанування сучасних трендів формування та управління людськими ресурсами на засадах інтелектуалізації та компетентнісного підходу слід вважати запорукою досягнення довгострокового успіху не тільки в умовах традиційних моделей господарювання, а особливо – для таких складних інституцій як бізнес-екосистема, що в умовах сьогодення здійснюють потужний вплив на світовий та вітчизняний ландшафт.

Слід зазначити, що у епоху глобальної цифровізації підприємства стикаються з новими викликами в управлінні людськими ресурсами. Однією з ключових тенденцій є посилення уваги до розвитку цифрових навичок. Цифрова трансформація економіки та суспільства вимагає від працівників володіння широким спектром *цифрових компетенцій*, від базових навичок користування комп'ютером до спеціалізованих знань у галузі штучного інтелекту, аналізу даних та кібербезпеки. Наприклад, Європейська Комісія активно підтримує ініціативи, спрямовані на розвиток цифрових навичок, такі як "Цифровий порядок денний для Європи" та "План дій з цифрової освіти".

Аналіз звітів провідних консалтингових компаній, представлений у статті О. Чабаненка, виявив парадоксальну ситуацію: попри високу важливість упровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами, організації демонструють

недостатню готовність до реальних змін. Зокрема, трансформаційна роль штучного інтелекту в HR-процесах стає все більш значущою, проте багато компаній ще не адаптували свої стратегії до цих змін [10].

Крім того, в умовах становлення "Індустрії 4.0" виникають нові вимоги до компетентностей працівників. Дослідження, проведене українськими науковцями, підкреслює необхідність трансформації теорії та практики людського капіталу, зокрема через впровадження *концепції навчання впродовж життя та організаційного навчання*. Це дозволить зменшити "кваліфікаційні розриви" та забезпечити відповідність компетенцій працівників вимогам сучасного ринку праці [11], що посилює свою актуальність для господарювання бізнес-екосистем. Одним із домінуючих факторів, що формують сучасний ландшафт людського капіталу, є експоненційний розвиток технологій, особливо в галузях штучного інтелекту та автоматизації. Ці технологічні інновації радикально трансформують структуру ринку праці, вимагаючи від працівників *оволодіння новими навичками та компетенціями*. Згідно з прогнозами Світового економічного форуму, до середини поточного десятиліття значна частина робочих місць зазнає суттєвих змін, а деякі професії можуть повністю зникнути. Водночас, виникнуть нові професійні ролі, пов'язані з розробкою, впровадженням та використанням цих технологій. Це створює нагальну потребу у парадигмі *безперервного навчання та розвитку (перекваліфікації) протягом усього трудового життя*. Паралельно з цим, організації все більше усвідомлюють важливість створення умов для розвитку *людської креативності та уяви* на рівні з технологічними інноваціями. Згідно з дослідженням компанії Deloitte, більше половини респондентів відзначають необхідність забезпечення таких можливостей, проте лише 9% досягли значного прогресу у цьому напрямку. Це свідчить про наявність суттєвого розриву між усвідомленням потреби та її практичною реалізацією у бізнес-просторі [13].

Серед провідних тенденцій, які впливають на компетентнісний рівень особистості в контексті функціонування господарюючих суб'єктів як бізнес-екосистем, слід особливо звернути увагу на зростаючу потребу у *розвитку soft skills* («м'яких навичок») працівників. Як свідчать дослідження, проведені Всесвітнім економічним форумом, навички креативного мислення, емпатії та критичного аналізу стають усе більш затребуваними у реальному бізнес-просторі. Незважаючи на швидкий розвиток штучного інтелекту та автоматизації, саме людські якості залишаються незамінними у вирішенні комплексних завдань менеджменту та прийнятті стратегічних рішень, особливо таких складних утворень, як бізнес-екосистема. При цьому *уміння працювати з новими технологіями, зокрема зі штучним інтелектом*, стає обов'язковою складовою професійної компетентності [12].

Зміна демографічної структури робочої сили є важливою тенденцією сьогодення. Зокрема, спостерігається зростання кількості працівників старшого віку, які залишаються активними на ринку праці. Це зумовлено як економічними факторами, так і бажанням продовжувати професійну діяльність. Проте багато організацій ще не *адаптували свої політики та робочі місця до потреб нової категорії працівників*. Це створює серйозні виклики для економічного зростання та стійкості систем соціального забезпечення. Водночас, у країнах, що розвиваються, спостерігається зростання чисельності населення та молоді. Це відкриває можливості для розвитку людського капіталу, але також вимагає значних *інвестицій в освіту та професійну підготовку* [14].

Глобальна конкуренція за таланти стає все більш інтенсивною, що вимагає відповідних управлінських заходів. Країни активно змагаються за залучення та утримання висококваліфікованих працівників, користуючись моментом потужних міграційних процесів, які з різних причин відбуваються у Європі та світі. З одного боку, вони сприяють поширенню знань та технологій, а з іншого – спричиняють "відтік мозків" з країн, що розвиваються.

Проблеми нерівності у доступі до освіти та можливостях розвитку залишаються актуальними у глобальному масштабі [15]. У багатьох країнах, особливо у тих, що розвиваються, бідні верстви населення стикаються з обмеженим доступом до якісної освіти та охорони здоров'я. Це створює значні бар'єри для розвитку їхнього людського капіталу та сприяє поглибленню соціальної нерівності.

Варто також відзначити ще одну тенденцію у світовому розвитку – *зростаючу роль жінок у керівних позиціях*. Хоча прогрес у цій сфері є очевидним, темпи змін залишаються доволі повільними [16]. Негнучкі робочі практики та обмежені можливості для лідерства продовжують бути перешкодами на шляху до гендерної рівності. Організації, які активно впроваджують політики підтримки жінок, не лише сприяють соціальній справедливості, але й отримують економічні вигоди, враховуючи сьогоденні зміни, зокрема, у структурі робочої сили.

В контексті прагнення України стати повноправним членом Європейського Союзу, слід урахувати загальноєвропейські тренди у забезпеченні бізнес-середовища. Компетентнісні аспекти управління людськими ресурсами пов'язані зі стратегією ЄС, спрямовану на забезпечення високого рівня освіти, професійної підготовки та безперервного навчання усіх громадян, сприяння мобільності трудових ресурсів та інтеграції мігрантів. У травні 2023 року Європейський парламент проголосив Європейський рік навичок, спрямований на стимулювання навчання та професійного розвитку громадян. Ця ініціатива відкриває нові можливості для мешканців України та українських мігрантів, сприяючи їх інтеграції до європейського ринку праці та підвищенню конкурентоспроможності. Згідно з дослідженням, опублікованим у журналі "Розвиток людського капіталу" за 2023 рік, рівень навичок та компетенцій в Україні порівняно з іншими країнами світу потребує покращення, особливо в галузі STEM-освіти (наука, технології, інженерія та математика) [17]. Популяризація STEM-напрямків в Україні в умовах нової реальності є надзвичайно важливою для забезпечення відповідності вимогам сучасного ринку праці та управлінської стратегії її повоєнного відновлення.

Європейські тенденції у сфері людського розвитку характеризуються прагненням до підвищення компетентнісного рівня навичок населення, адаптації до цифрових трансформацій, впровадження інноваційних підходів в управлінні персоналом та подолання дефіциту кваліфікованих кадрів. Ці процеси спрямовані на забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності економік у глобальному світовому контексті.

Загалом, сучасні світові тенденції у сфері людського капіталу та людського розвитку відображають складний взаємозв'язок між технологічним прогресом, демографічними змінами та соціальними очікуваннями. Успішні організації, у тому числі сучасні бізнес-екосистеми, мають бути здатні адаптуватися до цих змін, інвестуючи у розвиток своїх працівників для створення компетентного робочого середовища. Відповідно, на макрорівні, розвиток людського капіталу та ефективне управління ним є фундаментальним фактором економічного зростання, соціальної стабільності та сталого розвитку. В умовах глобальної економіки тільки інтелектуалізація країни та кожної бізнес-організації (особливо – бізнес-екосистеми), ефективне інвестування у людський капітал, навчання та розвиток, професійні системи менеджменту здатні у синергії забезпечити конкурентні переваги, сталий розвиток, де ключовим чинником визнаватиметься людина та якість її життя.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Безпрецедентне сплетіння глобальних трансформацій (технологічний прогрес, демографічні зрушення, загострення глобальної конкуренції, екологічні імперативи тощо) є фундаментальним підґрунтям переосмислення парадигми формування та розвитку людського капіталу, що висуває нові вимоги до кваліфікаційних характеристик робочої сили та структури освітніх систем. При

цьому управління людськими ресурсами, що базується на компетентнісному підході, є об'єктивно необхідним для оптимальної адаптації компаній до складних викликів сьогодення. Особливої актуальності застосування компетентнісного підходу набуває в умовах інтелектуалізації діяльності бізнес-екосистем, які активно впроваджуються у реальний економічний ландшафт світу. Аналіз сучасних тенденцій у цій сфері є критично важливим для виявлення ключових детермінант, що визначають конкурентоспроможність окремих бізнесів, національних економік та рівень добробуту та якості життя громадян.

При цьому подальших досліджень потребує обґрунтування впливу компетентнісного підходу на результативність управлінської системи організації в контексті досягнення нею довгострокових успіхів як у кількісному, так і якісному вимірах. Крім того, важливими науковими перспективами слід розглядати такі, що дозволяють оцінити вплив інтелектуалізації на інноваційно-адаптивний розвиток різних типів господарюючих суб'єктів, що функціонують як бізнес-екосистеми.

Список використаних джерел

1. Ключові тенденції ринку праці у 2024 році. Ел. Ресурс. URL: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-vysoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mobilizatsiya-klyuchovi-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2024-rotsi>
2. Qing L. Burke; Tim V. Eaton. Alibaba Group Initial Public Offering: A Case Study of Financial Reporting Issues. Ел. Ресурс. URL: <https://publications.aaahq.org/iaetn/article-abstract/31/4/75/8499/Alibaba-Group-Initial-Public-Offering-A-Case-Study>
3. Danone, "Arthur Tansley: The founding father of ecology was an 'honnête homme,'" August 14, 2012. Ел. Ресурс. URL: <http://downtoearth.danone.com/2012/08/14/arthur-tansley-the-foundingfather-of-ecology-was-an-honnête-homme/>
4. James F. Moore, "Predators and prey: A new ecology of competition," Harvard Business Review, May 1993. Ел. Ресурс. URL: https://www.researchgate.net/publication/13172133_Predators_and_Prey_A_New_Ecology_of_Competition
5. Business ecosystems come of age. Ел. Ресурс. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/platform-strategy-new-level-business-trends/DUP_1048-Business-ecosystems-come-of-age_MASTER_FINAL.pdf
6. Кравець І.М. (2019). Управління людськими ресурсами на засадах компетентнісного підходу / *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. № 2. – С. 251-254.
7. Competence: Inquiries into its Meaning and Acquisition in Educational Settings / Ed. by Edmund C. Short. – Lanham etc.: University Press of America, 1984. – Vol. VI. – 185 p.
8. Ситник Н.І. (2010). Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами / *Економічний вісник НТУУ «КПІ». Менеджмент організації*. С. 121-125. Ел. Ресурс. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/e48a4ae1-e6b5-47c6-ac1e-bd73dbef8d7c/content>
9. Ситник Н.І. (2009). Управління персоналом : навч. посібник / Н.І. Ситник. – К.: Фірма "Інкос". – 472 с
10. Глобальні тренди в управлінні людським капіталом на підприємствах Ел. Ресурс. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/321061>
11. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. Ел. Ресурс. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/ab5f82ed-afa6-47a4-afbd-ca94dfbf2bf5>
12. Ці 4 тренди будуть ключовими на ринку праці у 2024-му. Ел. Ресурс. URL: <https://vctr.media/ua/czi-4-trendi-budut-klyuchovimi-na-rynku-praczi-210474>
13. Deloitte 2024. Global Human Capital Trends. Ел. Ресурс. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends.html>
14. 11 HR-трендів на 2025 рік: прийняття підриву. Ел. Ресурс. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend1458.html?utm>
15. Human Development Report - 2023-2024. Ел. Ресурс. URL: <https://hdr.undp.org/>
16. Human Capital Umbrella Program: Investing in People to Meet Global Challenges - Annual Report 2024 (English). Ел. Ресурс. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099505303282530578>

17. Агафонова М. В. (2023). Європейський рік навичок: вікно можливостей для України в умовах війни. *Освітня аналітика України: наукове фахове видання*. Ел. Ресурс. URL: https://science.iea.gov.ua/2023-4-116-127/?utm_source=chatgpt.com

References

1. Klyuchovi tendentsiyi rynku pratsi u 2024 rotsi. El. Resurs. URL: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-vysoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mobilizatsiya-klyuchovi-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2024-rotsi>
2. Qing L. Burke; Tim V. Eaton. Alibaba Group Initial Public Offering: A Case Study of Financial Reporting Issues. El. Resurs. URL: <https://publications.aahq.org/iaetn/article-abstract/31/4/75/8499/Alibaba-Group-Initial-Public-Offering-A-Case-Study>
3. Danone, "Arthur Tansley: The founding father of ecology was an 'honnête homme,' August 14, 2012. El. Resurs. URL: <http://downtoearth.danone.com/2012/08/14/arthur-tansley-the-foundingfather-of-ecology-was-an-honnete-homme/>
4. James F. Moore, "Predators and prey: A new ecology of competition," Harvard Business Review, May 1993. El. Resurs. URL: https://www.researchgate.net/publication/13172133_Predators_and_Prey_A_New_Ecology_of_Competition
5. Business ecosystems come of age. El. Resurs. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/platform-strategy-new-level-business-trends/DUP_1048-Business-ecosystems-come-of-age_MASTER_FINAL.pdf
6. Kravets' I.M. (2019). Upravlinnya lyuds'kymy resursamy na zasadakh kompetentnisnoho pidkrodu / *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*. № 2. – S. 251-254.
7. Competence: Inquiries into its Meaning and Acquisition in Educational Settings / Ed. by Edmund C. Short. – Lanham etc.: University Press of America, 1984. – Vol. VI. – 185 p.
8. Sytnyk N.I. (2010). Kompetentnisnyy pidkhid v upravlinni lyuds'kymy resursamy / *Ekonomichnyy visnyk NTUU «KPI». Menedzhment orhanizatsiy*. S. 121-125. El. Resurs. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/e48a4ae1-e6b5-47c6-ac1e-bd73dbef8d7c/content>
9. Sytnyk N.I. (2009). Upravlinnya personalom : navch. posibnyk / N.I. Sytnyk. – K.: Firma "Inkos". – 472 s.
10. Hlobal'ni trendy v upravlinni lyuds'kym kapitalom na pidpryyemstvakh El. Resurs. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/321061>
11. Novi vyklyky dlya teoriiy ta praktyky lyuds'koho kapitalu v umovakh stanovlennya «Industriyi 4.0»: kompetentnisnyy aspekt. El. Resurs. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/ab5f82ed-afa6-47a4-afbd-ca94dfbf2bf5>
12. Tsi 4 trendy budut' klyuchovymy na rynku pratsi u 2024-mu. El. Resurs. URL: <https://vctr.media.ua/czi-4-trendi-budut-klyuchovymi-na-rinku-praczi-210474>
13. Deloitte 2024. Global Human Capital Trends. El. Resurs. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends.html>
14. 11 HR-trendiv na 2025 rik: pryynyattya pidryvu. El. Resurs. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend1458.html?utm>
15. Human Development Report - 2023-2024. Ел. Ресурс. URL: <https://hdr.undp.org/>
16. Human Capital Umbrella Program: Investing in People to Meet Global Challenges - Annual Report 2024 (English). Ел. Ресурс. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099505303282530578>
17. Ahafonova M. V. (2023). Yevropeys'ky rik navychok: vikno mozhlyvostey dlya Ukrayiny v umovakh viyny. *Osvitnya analityka Ukrayiny: naukove fakhove vydannya*. El. Resurs. URL: https://science.iea.gov.ua/2023-4-116-127/?utm_source=chatgpt.com

COMPETENCE ASPECTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF GLOBAL TRENDS OF INTELLECTUAL DEVELOPMENT OF BUSINESS ECOSYSTEMS

Tyukhtenko Nataliya Anatoliivna

Doctor of Economics, Professor,
Honored Worker of Education of Ukraine,
Professor of the Department of Management and Innovations,
Odessa National University named after I. I. Mechnikov
65058, Ukraine, Odesa, French Boulevard, 24/26,
E-mail: tuhtenko1@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4634-9139>

Abstract. The article is devoted to substantiating the importance of using a competency-based approach to human resource management, taking into account the processes of intellectualization of economic entities functioning as business ecosystems. Based on the analysis of existing approaches, the article defines the essence of business ecosystems as a dynamic community that evolves, creates and receives new value through increasingly complex (innovative) models of cooperation and competition based on the intellectualization of business processes and ecosystem thinking. The basic differences between business ecosystems and traditional forms of business organization are formulated: the diversity and synergy of participating organizations and individuals can create and sustain new markets to improve the performance of the company as a whole; the ability to create more advanced technologies, communication and collaboration tools through interaction and disseminate them in the business space; common goals, interests, and values make teamwork powerful for joint sustainable long-term prosperity in the market. The understanding of the need to optimize and increase the adaptability of human resources of business ecosystems in the context of modern transformational changes is mastered, which is determined by the priority of management systems (teams), which, based on the use of a competency-based approach, can significantly improve the efficiency of management, the level of competitiveness of the organization, and ensure the quality of life of each of its representatives. It is emphasized that the intellectual development of business ecosystems concerns both human and artificial intelligence, which has a serious impact on all spheres of life - but it is emphasized that the processes of technological singularity could not take place without the managerial role of a person. Therefore, we emphasize the attention to the processes of intellectual functioning of modern business ecosystems as an objective priority, and the role of the individual in it as a determining factor. Accordingly, the essence of the categories of “competence” and “competence-based approach”, as well as the structure of professional competence as a system, is analyzed. It is emphasized that in the business ecosystem, professional competence is associated with diversity, which, on the one hand, complicates the processes of forming a professional management system, and on the other hand, increases the need to intellectualize all production processes to achieve high-quality performance indicators of the company. The author systematizes the main global trends in the formation and management of human resources based on intellectualization and competence-based approach, which are important to consider in the management of business ecosystems (digital competencies, lifelong learning and organizational learning to acquire new skills and competencies, human creativity and imagination, development of soft skills, adaptation of the organization's policy to new personnel needs, investment in education and training, talent management, etc.)

Keywords: competence, human resource management, intellectualization (human and artificial intelligence), business ecosystem, competitiveness