

DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-2\(35\)-014](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-2(35)-014)

УДК 331.101.262:004:338.46

JEL J24, O15, L80

Олександр Володимирович ЯКУШЕВ

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціального забезпечення,
Черкаський державний технологічний університет,
м. Черкаси, Україна
 <https://orcid.org/0000-0002-0699-1795>
aleksandro@i.ua

КОНВЕРГЕНЦІЯ КАТЕГОРІЙ «ПЕРСОНАЛ» І «ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СФЕРИ ПОСЛУГ

Анотація. У статті досліджено еволюцію наукових підходів до трактування категорій «персонал» і «людський капітал» та обґрунтовано їх конвергенцію в умовах цифрової сервісної економіки. Проаналізовано трансформацію ролі працівника від носія робочої сили до стратегічного ресурсу та джерела конкурентних переваг підприємства. Визначено вплив сервітизації та діджиталізації на зміну якісних характеристик персоналу, зокрема розвиток цифрових, комунікаційних та аналітичних компетентностей. Узагальнено сучасні підходи до управління людським капіталом у цифровому середовищі. Розроблено концептуальну модель конвергенції категорій «персонал» і «людський капітал», яка відображає трансформацію управлінської парадигми в сучасній економіці.

Ключові слова: персонал, людський капітал, цифрова сервісна економіка, конвергенція категорій, сервітизація, діджиталізація, управління людським капіталом, цифрові компетентності, HRM, конкурентні переваги.

Постановка проблеми. В умовах поширення цифрових платформ, автоматизації бізнес-процесів, розвитку штучного інтелекту та знаннєво-орієнтованих моделей господарювання визначальним фактором конкурентоспроможності стають не матеріальні ресурси, а здатність працівників генерувати знання, адаптуватися до технологічних змін і створювати додану вартість у процесі взаємодії зі споживачами. Особливої актуальності ці процеси набувають у сфері послуг, де якість сервісу безпосередньо залежить від професійних, цифрових і комунікаційних компетентностей персоналу. Наразі традиційні підходи до трактування персоналу як трудового ресурсу поступово

втрачають свою пояснювальну здатність, що актуалізує потребу у переосмисленні ролі людського капіталу в сучасній економіці. Трансформація змісту праці, зміна структури зайнятості та зростання ролі нематеріальних активів формують необхідність уточнення наукових підходів до розуміння взаємозв'язку категорій «персонал» і «людський капітал» в умовах цифрової сервісної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади дослідження праці, персоналу та людського капіталу сформувалися у межах класичної та неокласичної економічної теорії. Вагомий внесок у розвиток підходів до розуміння ролі людини в економіці здійснили А. Smith, А. Marshall, Р. Samuelson, Р. Solow та Е. Denison, які заклали підґрунтя для подальшого переосмислення значення якісних характеристик праці в економічному розвитку. Формування теорії людського капіталу пов'язане з працями Т. Schultz, Г. Becker та J. Mincer, у яких обґрунтовано інвестиційний характер витрат на освіту, професійну підготовку та розвиток працівників, а також доведено їх вплив на продуктивність праці та доходи.

Подальший розвиток наукових підходів відбувався у межах концепцій управління людськими ресурсами та стратегічного менеджменту. Значний внесок у дослідження ролі персоналу як джерела конкурентних переваг здійснили М. Armstrong, Д. Ulrich, Р. Wright, Г. McMahan, Р. Ployhart та інші науковці. У їх працях персонал розглядається не лише як ресурс організації, а як носій знань, компетентностей та інтелектуального потенціалу, здатного формувати економічну цінність підприємства.

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із впливом цифрової трансформації на якісні характеристики персоналу та системи управління людськими ресурсами. У працях М. Marku, Н. Štaffenová, Rabadán-Pérez, Liu L. - L., Su Y.-J., Yu G. та інших науковців акцентується увага на зростанні ролі цифрових компетентностей, адаптивності, аналітичних навичок і безперервного навчання як ключових складових людського капіталу в умовах Industry 4.0 та 5.0. Дослідники приділяють увагу трансформації HRM у цифровому середовищі, розвитку алгоритмічного управління, платформної зайнятості та використанню цифрових технологій у процесах управління персоналом.

Поряд із цим у сучасних наукових працях недостатньо систематизованими залишаються питання еволюції співвідношення категорій «персонал» і «людський капітал», а також механізмів їх конвергенції в умовах цифрової сервісної економіки. Потребують подальшого наукового обґрунтування процеси трансформації якісних характеристик персоналу під впливом сервітизації та діджиталізації економіки, а також зміна управлінської парадигми підприємств у

напрямі переходу від традиційного управління персоналом до управління людським капіталом.

Формулювання мети статті. Метою статті є дослідження еволюції наукових підходів до трактування категорій «персонал» і «людський капітал», обґрунтування закономірностей їх конвергенції в умовах цифрової сервісної економіки, а також визначення впливу процесів сервітизації та діджиталізації на трансформацію якісних характеристик персоналу й зміну сучасної управлінської парадигми підприємств.

Методи і методологія здійснення дослідження. Методологічною основою дослідження є системний, еволюційний та міждисциплінарний підходи до аналізу трансформації категорій «персонал» і «людський капітал» в умовах цифрової сервісної економіки. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Метод теоретичного узагальнення та наукової абстракції застосовано для систематизації наукових підходів до трактування досліджуваних категорій. Історико-логічний метод використано для дослідження еволюції уявлень про роль працівника в економічних системах. Методи аналізу та синтезу дали змогу визначити особливості трансформації якісних характеристик персоналу під впливом сервітизації та діджиталізації економіки. За допомогою структурно-функціонального підходу обґрунтовано взаємозв'язок між категоріями «персонал» і «людський капітал» у сучасних умовах господарювання. Графічний метод використано для візуалізації етапів еволюції та концептуальної моделі конвергенції досліджуваних категорій. Інформаційну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань теорії людського капіталу, управління персоналом, цифрової економіки та сервісного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток цифрової сервісної економіки суттєво змінює роль людини в діяльності підприємств. Якщо раніше працівник розглядався переважно як виконавець функцій, то наразі зростає значення його знань, компетенцій, здатності до взаємодії з клієнтами та створення цінності для бізнесу. Людина, яка працює на підприємстві, стає носієм його конкурентних переваг. Це актуалізує необхідність переосмислення традиційних категорій менеджменту, зокрема понять «персонал» і «людський капітал». Попри їх усталене визначення в науковій літературі, економічне середовище ставить питання щодо уточнення їх співвідношення, змістовного наповнення та ролі в системі управління підприємством.

Узагальнення наукових підходів до трактування категорій «персонал» і «людський капітал» дозволяє виявити їхню еволюційну трансформацію та зміну характеру взаємозв'язку в межах розвитку економічних систем. У різні історичні

періоди ці категорії розглядалися як відокремлені, частково перетинні або інтегровані, що зумовлено зміною ролі працівника в процесах створення вартості. З метою систематизації відповідних теоретичних підходів та виявлення логіки переходу від розмежування до конвергенції зазначених категорій доцільно візуалізувати основні етапи їх розвитку у вигляді схеми (рис. 1).

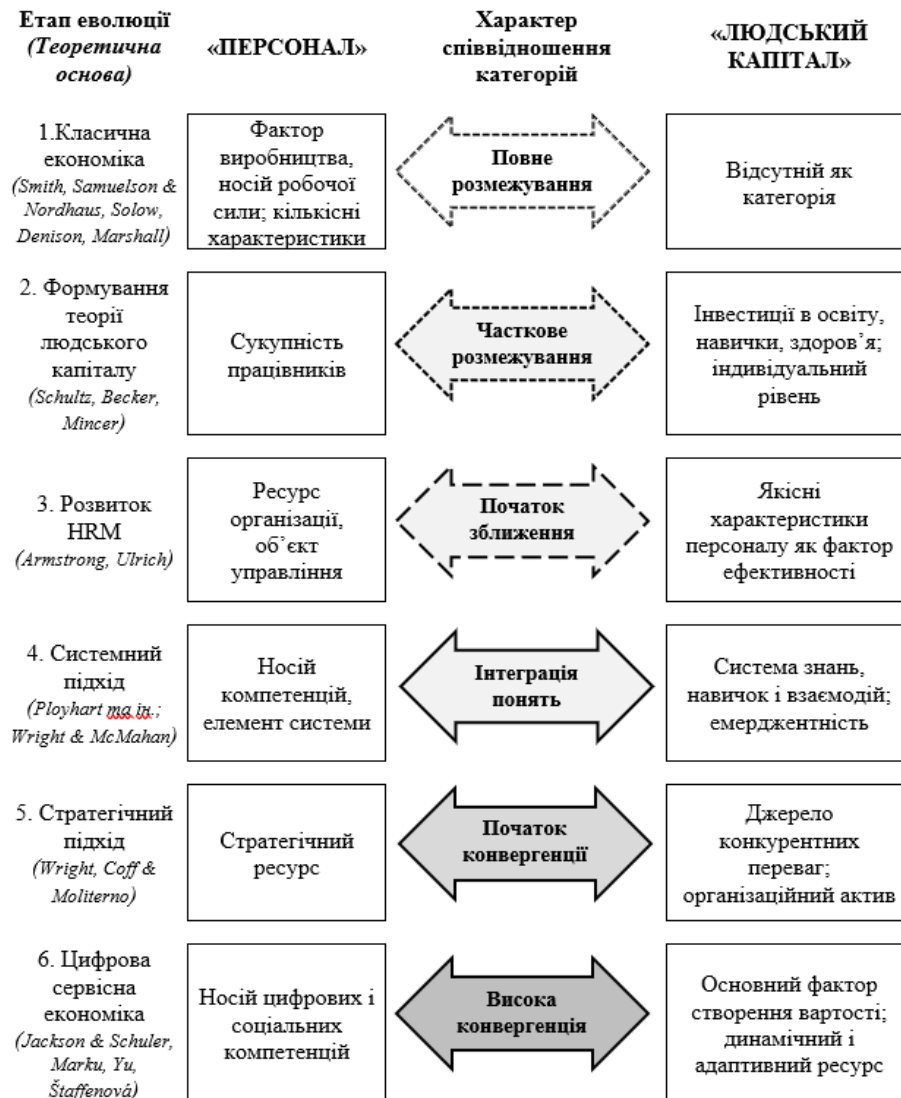


Рис. 1. Співвідношення категорій «персонал» і «людський капітал» на різних етапах теоретичної еволюції

Джерело: складено автором за [1; 2; 3; 4; 5; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 16; 23; 27; 29]

Представлена на рис. 1 схема є результатом авторського узагальнення та систематизації еволюції теоретичних підходів до трактування категорій «персонал» і «людський капітал» і відображає зміну їх змістовного наповнення та характеру взаємозв'язку в межах розвитку економічної думки. Запропонована візуалізація має узагальнюючий характер і слугує концептуальною основою для подальшого поглибленого аналізу, що передбачає деталізацію кожного з етапів, уточнення їх теоретико-методологічних засад та обґрунтування логіки переходу від розмежування до конвергенції зазначених категорій. У зв'язку з цим доцільним є послідовний розгляд етапів їх еволюції з урахуванням трансформації економічних умов і управлінських підходів.

У класичній економічній теорії, представниками якої є А. Smith [1], Paul A. Samuelson та William D. Nordhaus [2], праця розглядається як один із базових факторів виробництва поряд із землею та капіталом. Працівник тут виступає як носій робочої сили, яка залучається до виробничого процесу для створення товарів і послуг. Основна увага приділяється кількісним параметрам праці: чисельності зайнятих, тривалості робочого часу, рівню зайнятості, якісні ж характеристики працівників залишаються поза межами розгляду провідних економістів.

З розвитком економіки, особливо у другій половині XX століття, з'являються суттєві обмеження традиційного підходу до трактування праці як фактора виробництва. Емпіричні дослідження економічного зростання, зокрема робота Robert Solow [3], показали, що значна частина приросту національного доходу не може бути пояснена лише збільшенням обсягів праці та фізичного капіталу. У традиційній моделі праця розглядається як однорідний ресурс, але у реальності працівники суттєво відрізняються за рівнем освіти, професійної підготовки, досвіду, стану здоров'я, здатності до навчання та адаптації. Саме ці характеристики визначають продуктивність праці, ефективність виконання завдань і здатність до створення доданої вартості, однак у межах класичного підходу вони не отримали належного теоретичного відображення.

Також традиційне трактування праці не враховує динамічний характер розвитку людини як економічного агента. Працівник не є статичним ресурсом: його знання та навички можуть накопичуватися, змінюватися та вдосконалюватися в процесі навчання і професійної діяльності. Дослідження Edward Denison [4] вводить у науковий обіг ідею про те, що підвищення освітнього рівня населення та розвиток навичок є самостійним джерелом економічного зростання. Тож праця перестає розглядатися як однорідний фактор виробництва і набуває якісного виміру, що визначає її продуктивність. Особливістю цього дослідження є спроба кількісно оцінити внесок освіти у

зростання економіки. Denison доводить, що інвестиції в освіту забезпечують значну частину приросту національного доходу, що говорить про їх економічну ефективність. Це дозволяє розглядати освіту не як споживання, а як інвестицію, яка безпосередньо впливає на продуктивність праці та економічні результати. Такий підхід фактично наближає його до концепції людського капіталу, хоча сам термін ще не набув поширення на момент публікації роботи. У цілому дослідження Denison стало перехідним етапом у розвитку економічної думки: воно поєднує класичне розуміння праці як фактора виробництва з новим підходом, що акцентує увагу на її якісних характеристиках. Саме тому дана праця може розглядатися як своєрідний міст між традиційною теорією праці та сучасною концепцією людського капіталу.

Книга Alfred Marshall «Principles of Economics» [5] є однією з фундаментальних робіт класичної економічної теорії, у якій закладено основи неокласичного підходу до аналізу економічних процесів. У ній автор систематизує уявлення про фактори виробництва, ринкову рівновагу та механізми формування вартості, приділяючи значну увагу ролі людини в економіці. Особливістю підходу Marshall є те, що, залишаючись у межах класичної традиції, де праця розглядається як один із факторів виробництва, він підкреслює її якісні характеристики. Зокрема, автор наголошує на важливості знань, навичок, досвіду та здібностей працівників, які формуються в процесі освіти та професійної діяльності. Alfred Marshall одним із перших висловлює ідею про те, що інвестиції в людину мають економічну цінність, підкреслюючи, що «найціннішим із усіх видів капіталу є той, що вкладений у людину». Це положення фактично передуює концепції людського капіталу. У роботі також простежується розуміння того, що продуктивність праці визначається не лише її кількісними параметрами, а й рівнем розвитку індивіда, що залежить від освіти, умов життя та соціального середовища.

Формування теорії людського капіталу як самостійного напрямку економічної думки пов'язане з необхідністю подолання обмежень класичного трактування праці та пояснення джерел економічного зростання. Одним із перших учених, який системно поставив це питання, став Theodore Schultz у своїй праці «Investment in Human Capital» [7]. Його дослідження заклало основи нового підходу до розуміння ролі людини в економіці. Вихідною точкою аналізу Schultz стала проблема так званого «залишку зростання» – частини економічного розвитку, яка не могла бути пояснена традиційними факторами виробництва, такими як збільшення обсягів праці або накопичення фізичного капіталу. Досліджуючи економіку США після Другої світової війни, він звернув увагу на те, що значна частина приросту національного доходу пов'язана з чинниками, які

не враховуються у класичних моделях. Це спонукало до пошуку нових джерел економічного зростання. Schultz обґрунтував, що таким джерелом є інвестиції в людину, зокрема у її освіту, професійну підготовку, здоров'я, мобільність та доступ до інформації. Він довів, що ці витрати не є споживчими, як це традиційно вважалося, а мають інвестиційний характер, оскільки забезпечують підвищення продуктивності праці та зростання доходів у майбутньому. Так було вперше сформульовано ідею про те, що людина може виступати носієм капіталу, у який доцільно інвестувати. Головним теоретичним результатом роботи Schultz стало переосмислення ролі працівника в економічній системі. Відбувся принциповий зсув у трактуванні економічної природи праці: від розуміння працівника як виконавця трудових функцій до розгляду його як носія капіталу, здатного генерувати дохід.

Подальший розвиток теорії людського капіталу пов'язаний із роботами Gary Becker, зокрема його монографією «Human Capital» [8], у якій було здійснено економічну формалізацію підходів, започаткованих Theodore Schultz. Якщо Schultz заклав концептуальну основу, обґрунтувавши ідею інвестицій у людину, то Becker розвинув її, інтегрувавши в систему неокласичного економічного аналізу. У своїй роботі Becker розглядає людський капітал як сукупність знань, навичок, здібностей і стану здоров'я, які формуються в результаті цілеспрямованих інвестицій і забезпечують отримання доходу в майбутньому. Він підкреслює, що витрати на освіту, професійну підготовку, охорону здоров'я, міграцію та пошук інформації мають інвестиційний характер, оскільки спрямовані на підвищення продуктивності працівника. Людський капітал набуває чітко вираженого економічного змісту: він розглядається як актив, що приносить дохід, подібно до фізичного капіталу. Внеском Becker є побудова економічної моделі людського капіталу, яка дозволяє пояснити поведінку індивідів щодо прийняття рішень про інвестування у власний розвиток. У рамках цієї моделі індивід виступає як раціональний економічний агент, який порівнює витрати на освіту чи підготовку з очікуваними вигодами у вигляді майбутніх доходів. Це дало змогу кількісно оцінювати ефективність інвестицій у людський капітал і заклало підґрунтя для подальших емпіричних досліджень.

Особливе значення має введення Becker розмежування між загальним і специфічним людським капіталом. Загальний людський капітал включає знання та навички, які можуть бути використані в різних організаціях і галузях, наприклад, базова освіта або універсальні професійні компетенції. Специфічний людський капітал, навпаки, формується в межах конкретного підприємства і має цінність переважно для нього, оскільки пов'язаний із внутрішніми процесами,

технологіями або організаційною культурою. Це розмежування має важливе практичне значення, оскільки пояснює мотивацію роботодавців інвестувати у розвиток працівників та впливає на формування трудових відносин [6].

Отже, у роботі Becker теорія людського капіталу набуває завершеного економічного вигляду: вона поєднує інвестиційний підхід, мікроекономічну модель поведінки індивіда та можливість кількісного аналізу. У цьому сенсі людський капітал постає як чинник формування доходів і продуктивності, а працівник – як носій економічного ресурсу, що має вартісну оцінку. Це суттєво поглиблює розмежування між категоріями «персонал» і «людський капітал», підкреслюючи, що економічна цінність працівників визначається не лише їхньою участю у виробництві, а насамперед обсягом і якістю накопиченого ними капіталу.

Важливим етапом розвитку теорії людського капіталу стало її емпіричне обґрунтування, здійснене Jacob Mincer у праці «Schooling, Experience, and Earnings» [9]. Mincer кількісно показав, як саме інвестиції в людину відображаються на рівні доходів. Він розробив так звану функцію заробітків, яка описує залежність доходів індивіда від рівня освіти та трудового досвіду. У цій моделі освіта розглядається як інвестиція, що забезпечує зростання доходів упродовж усього життєвого циклу працівника, а досвід впливає на динаміку заробітків, формуючи їх зростання на ранніх етапах кар'єри та поступове уповільнення в подальшому. Тобто функція заробітків дозволяє кількісно оцінити віддачу від інвестицій у людський капітал. Особливого значення набуває те, що Mincer вперше запропонував інструментарій для емпіричного вимірювання ефекту освіти. Використовуючи статистичні дані, він довів, що кожен додатковий рік навчання супроводжується зростанням доходу, що підтверджує інвестиційну природу освіти. Це стало важливим доказом того, що людський капітал має не лише теоретичне, а й практичне економічне значення, оскільки його можна вимірювати та аналізувати за допомогою кількісних методів. Тож праця Mincer трансформувала теорію людського капіталу з переважно концептуальної у кількісно обґрунтовану. Вона забезпечила можливість емпіричного аналізу зв'язку між інвестиціями в людину та економічними результатами, зокрема доходами та продуктивністю. Це стало важливим кроком у розвитку економіки праці та створило підґрунтя для подальших досліджень у сфері управління людськими ресурсами.

Отже, на етапі формування людського капіталу відбувається побудова його теорії: ідея інвестицій у людину (Schultz), економічна модель (Becker), кількісне підтвердження (Mincer). Це дозволяє остаточно закріпити розуміння людського

капіталу як вимірюваного економічного ресурсу, що безпосередньо впливає на рівень доходів і ефективність економічної діяльності.

Подальший розвиток уявлень про роль працівника в економіці пов'язаний із переходом від макро- та мікроекономічного аналізу людського капіталу до рівня управління організаціями. На цьому етапі відбувається інтеграція ідей теорії людського капіталу у практику менеджменту, що знайшло відображення у формуванні концепції управління людськими ресурсами (HRM). Вагомий внесок у систематизацію цих підходів зробив Michael Armstrong у праці «Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice» [10]. Згідно з даним підходом персонал продовжує розглядатися як один із головних ресурсів організації, поряд із фінансовими, матеріальними та інформаційними ресурсами. Проте на відміну від традиційного кадрового менеджменту, акцент зміщується з адміністративного обліку працівників на їх ефективне використання, розвиток і залучення до досягнення стратегічних цілей підприємства. Це означає, що увага приділяється не лише кількісним характеристикам персоналу, а й його якісним параметрам. Центральним положенням підходу Armstrong є визнання того, що саме якість персоналу визначає здатність організації досягати конкурентних переваг. Персонал перестає бути лише витратною статтею і починає розглядатися як фактор створення вартості. Таким чином, формується принципово новий погляд на управління людьми, який базується на ідеї розвитку їхнього потенціалу. Особливого значення набуває встановлення зв'язку між системою управління персоналом і формуванням людського капіталу. Такі HR-практики, як підбір персоналу, навчання і розвиток, оцінювання результатів праці, мотивація та управління кар'єрою, стають інструментами, за допомогою яких організація може цілеспрямовано впливати на якість людського капіталу. Це означає, що людський капітал перестає бути виключно індивідуальною характеристикою працівника і набуває організаційного виміру, оскільки формується і розвивається в межах підприємства. Armstrong започаткував теоретичну і практичну трансформацію підходу: персонал розглядається як ресурс, а його економічна цінність визначається якістю, тобто рівнем розвитку людського капіталу. Це створює підґрунтя для подальшого переходу до стратегічного управління людськими ресурсами, де людський капітал розглядається як актив організації та джерело її довгострокової конкурентоспроможності.

Наступним етапом розвитку теоретичних підходів до розуміння ролі персоналу та людського капіталу став так званий стратегічний поворот у управлінні людськими ресурсами, пов'язаний із працями Dave Ulrich. У роботі «Human Resource Champions...» [11] він обґрунтував необхідність трансформації

HR-функції з допоміжної та адміністративної у стратегічну складову системи управління підприємством. Ідеєю Ulrich є те, що управління людськими ресурсами повинно бути безпосередньо інтегроване у формування та реалізацію бізнес-стратегії. Це означає, що HR перестає виконувати лише функції обліку, контролю та кадрового адміністрування і починає виступати як стратегічний партнер керівництва, який впливає на досягнення довгострокових цілей організації. У такому підході людські ресурси розглядаються не як витрати, а як фактор створення вартості та джерело конкурентних переваг. Відповідно до концепції Ulrich, ефективність діяльності організації значною мірою залежить від здатності формувати, розвивати та використовувати потенціал працівників. При цьому люди розглядаються як носії знань, компетенцій і здібностей, забезпечують інноваційність, гнучкість і адаптивність підприємства. Саме ці характеристики стають визначальними в умовах посилення конкуренції та швидких змін зовнішнього середовища.

Особливе значення має зміна підходу до трактування персоналу. Якщо раніше він розглядався переважно як ресурс, який необхідно ефективно використовувати, то в межах стратегічного підходу персонал починає сприйматися як актив організації. Це означає, що працівники мають здатність генерувати цінність, створювати інновації та забезпечувати стійкий розвиток підприємства. Відповідно, інвестиції у розвиток персоналу розглядаються як стратегічно доцільні та необхідні для забезпечення довгострокового успіху. Ulrich змінює розуміння ролі людини в організації: від функціонального ресурсу до стратегічного активу. Це положення суттєво поглиблює зв'язок між категоріями «персонал» і «людський капітал», оскільки підкреслює, що економічна цінність працівників визначається їхнім інтелектуальним і компетентнісним потенціалом.

Узагальнення підходів до управління людськими ресурсами, представлених у працях Armstrong та Ulrich, дозволяє сформулювати наступний важливий етап еволюції уявлень про роль працівника в організації. Якщо на попередніх етапах розвитку економічної думки персонал розглядався переважно як сукупність працівників, тобто як кількісна категорія, що відображає наявність трудових ресурсів, то в межах сучасних управлінських підходів відбувається суттєве зміщення у трактуванні цієї категорії. Зокрема, персонал перестає сприйматися лише як об'єкт управління або ресурс, що підлягає використанню в процесі виробництва. Акцент переноситься на його внутрішній зміст: знання, навички, компетенції, мотивацію та здатність до створення доданої вартості. Персонал починає розглядатися як носій людського капіталу, тобто як сукупність індивідів, які володіють певним інвестиційно сформованим потенціалом. Це має

принципове значення, оскільки змінює саму логіку управління людьми в організації. Якщо раніше основною метою було забезпечення необхідної кількості працівників і контроль за виконанням ними трудових функцій, то тепер пріоритетом стає розвиток їхнього потенціалу, підвищення якості людського капіталу та створення умов для його ефективного використання. Відповідно, управління персоналом трансформується у управління людським капіталом, що передбачає інвестиційний підхід до працівників та орієнтацію на довгострокову результативність.

Подальше переосмислення теорії людського капіталу пов'язане із сучасними міждисциплінарними дослідженнями, які поєднують економіку, стратегічний менеджмент, організаційну психологію. Одним з прикладів робіт у цьому напрямі є стаття Robert E. Ployhart та співавторів «Human Capital Is Dead; Long Live Human Capital Resources!» [12], у якій наведено нове трактування людського капіталу. Автори критикують теорію людського капіталу, започатковану Schultz і Becker, у якій людський капітал розглядається як сукупність характеристик окремого працівника – знань, навичок, здібностей та інших якостей (KSAO – knowledge, skills, abilities, other characteristics). На думку дослідників, вона не дозволяє пояснити, яким чином формується економічна цінність на рівні організації, оскільки ігнорує взаємодію між працівниками та організаційний контекст їх діяльності. У зв'язку з цим Ployhart та його колеги пропонують розглядати людський капітал як системне явище, що має колективний характер і формується в межах організації. Вони вводять нову категорію «людські капітальні ресурси» (human capital resources), яка відображає не просто суму індивідуальних характеристик працівників, а їх інтегровані можливості, які виникають у результаті взаємодії, координації та поєднання індивідуальних компетенцій. Такий підхід дозволяє перейти від індивідуалістичного розуміння людського капіталу до його організаційного виміру.

Основою запропонованої концепції є ідея емерджентності. Автори доводять, що людський капітал на рівні організації не є простою сумою характеристик окремих працівників, а виникає як нова якість у процесі їх взаємодії. Це означає, що цінність створюється не лише окремими індивідами, а насамперед їхньою здатністю до ефективної співпраці, обміну знаннями та спільного вирішення завдань. Як наслідок, важливого значення набувають такі фактори, як організаційна культура, структура комунікацій і механізми координації діяльності. Окрему увагу автори приділяють ідеї комбінацій людського капіталу. Вони підкреслюють, що конкурентні переваги підприємств формуються не за рахунок наявності окремих висококваліфікованих працівників,

а через унікальні поєднання їхніх компетенцій, які є складними, специфічними для конкретної організації та важко відтворюваними конкурентами. Саме такі комбінації і становлять основу human capital resources як стратегічного ресурсу підприємства. Отже, у роботі Ployhart відбувається принципове переосмислення сутності людського капіталу: від індивідуального ресурсу до колективного, системного та емерджентного явища.

Паралельно відбувається критичне переосмислення ролі людини у межах стратегічного управління людськими ресурсами, що знайшло відображення у статті Patrick M. Wright та Gary C. McMahan [13]. Автори звертають увагу на суттєву проблему сучасних досліджень у сфері HRM. Вони зазначають, що значна частина наукових і прикладних досліджень зосереджується переважно на аналізі управлінських практик, таких як системи мотивації, оцінювання, навчання чи організаційні політики, і їх впливу на результати діяльності підприємства. У результаті цього людський капітал як безпосередній носій цінності опиняється поза центром уваги, що створює так звану «чорну скриньку» між HR-практиками та організаційною ефективністю. Іншими словами, залишається недостатньо зрозумілим, яким саме чином управлінські рішення трансформуються у конкретні результати. У зв'язку з цим Wright і McMahan обґрунтовують необхідність «повернення людини» у центр досліджень стратегічного управління людськими ресурсами. Вони підкреслюють, що об'єктом аналізу повинні бути не лише практики управління, а й самі працівники з їхніми знаннями, здібностями, навичками та поведінковими характеристиками. Саме ці елементи визначають, яким чином реалізується потенціал організації та формується її конкурентна перевага. Автори наголошують, що KSAO є базовими складовими людського капіталу, які безпосередньо впливають на продуктивність праці та ефективність діяльності організації. Водночас ці характеристики не існують ізольовано, а реалізуються через поведінку працівників у конкретному організаційному середовищі. Таким чином, у роботі Wright і McMahan відбувається перехід від аналізу інструментів управління до аналізу людини як носія цінності. Це доповнює системний підхід Ployhart, оскільки дозволяє поєднати індивідуальний і організаційний рівні аналізу людського капіталу. У результаті формується більш цілісне розуміння його природи як складної системи, що включає як характеристики окремих працівників, так і результати їх взаємодії в межах організації.

У продовження сучасного розуміння людського капіталу автори статті Patrick Wright, Russell Coff та Thomas Moliterno [14] обґрунтовують необхідність інтеграції підходів стратегічного менеджменту та управління людськими ресурсами. Вони зазначають, що дослідження людського капіталу тривалий час

розвивалися у межах різних наукових традицій, що призвело до формування так званого «розриву» між ними, коли один і той самий феномен аналізується з різних методологічних позицій. У роботі підкреслюється, що людський капітал слід розглядати як багаторівневу категорію, яка охоплює як індивідуальні характеристики працівників, так і їх агреговані форми на рівні організації. При цьому організаційний людський капітал не є простою сумою індивідуальних характеристик, а формується в результаті взаємодії, координації та управлінських практик. Це дозволяє розглядати людський капітал як ресурс, що має стратегічне значення для підприємства. Таким чином, у межах концепції стратегічного людського капіталу відбувається перехід від індивідуального розуміння людського капіталу до його трактування як організаційного ресурсу, що створює конкурентні переваги. Це положення є важливим для розмежування категорій «персонал» і «людський капітал», оскільки підкреслює, що економічна цінність працівників визначається не лише їх наявністю в організації, а й характером їх використання та інтеграції у систему управління. Таким чином, можна констатувати, що на даному етапі відбувається перехід до стратегічного розуміння людського капіталу, коли значення набувають процеси взаємодії та інтеграції, а персонал забезпечує формування конкурентних переваг організації в умовах сучасної економіки.

Перехід від індустріальної до сервісної економіки супроводжується зміною ролі людського фактора у процесах створення вартості. Якщо в умовах виробничої економіки визначальне значення мали матеріальні ресурси та стандартизовані технологічні процеси, то сучасна сервісна економіка базується на використанні нематеріальних ресурсів, передусім знань, навичок та інновацій. Особливістю сервісної діяльності є невіддільність процесів виробництва і споживання послуг, що зумовлює активну участь споживача у створенні цінності. У зв'язку з цим змінюється і сутність праці, яка набуває інтелектуального, комунікаційного та креативного характеру. Якість кінцевого результату безпосередньо залежить від рівня компетентності, поведінки та адаптивності персоналу. На відміну від індустріальної моделі, де працівник розглядався як елемент виробничої системи, у сервісній економіці він виступає як автономний носій знань, компетенцій і рішень, що визначає конкурентоспроможність підприємства [15, 16].

На відміну від загальної тенденції до зниження частки праці в економіці, у сфері послуг спостерігається протилежна динаміка: частка доходів, що припадають на працю, зростає. Така дивергенція пояснюється вищою трудомісткістю сервісної діяльності, обмеженою можливістю заміщення праці капіталом та зростанням ролі людських компетенцій у створенні цінності. Це

підтверджує визначальну роль персоналу як ресурсу підприємств у сервісній економіці [17].

Розвиток сервісного сектору як домінуючого сегмента сучасної економіки супроводжується також зростанням його внеску у формування валового внутрішнього продукту та зайнятості. Виробництво послуг є менш капіталомістким у фізичному вимірі та більш залежним від людського капіталу, що обумовлює підвищений попит на освічену робочу силу та стимулює інвестиції в освіту. При цьому накопичення людського капіталу розглядається як джерело економічного зростання, а сервісний сектор – як його важливий драйвер [18]. Ефективність використання людського капіталу у сервісних компаніях значною мірою залежить від організаційного середовища, зокрема таких факторів, як мотивація, лідерство, комунікація та умови праці, що безпосередньо впливають на продуктивність і якість діяльності працівників [21].

В межах сервісної економіки відбувається концентрація знаннєво-інтенсивних видів діяльності, що формують так звані продуктивні сервісні галузі. Їх агломерація створює умови для інтенсифікації обміну знаннями, технологічних інновацій та підвищення ефективності економічних систем [19]. Як показують емпіричні дослідження, агломерація таких галузей має статистично значущий позитивний вплив на економічну результативність міст, причому головну роль у цьому процесі відіграє людський капітал як медіатор, забезпечуючи до третини загального ефекту. Це підтверджує, що саме розвиток і концентрація людського капіталу виступає критичним фактором реалізації потенціалу сервісної економіки. Особливо показовою у цьому зв'язку є сфера туризму як одна з базових галузей сервісної економіки. Дослідження свідчать, що незважаючи на процеси цифровізації та автоматизації людський фактор залишається визначальним елементом надання послуг [20]. Якість сервісу та рівень задоволеності клієнтів безпосередньо залежать від кваліфікації, професійної підготовки та ефективності працівників, що зумовлює необхідність системного розвитку людських ресурсів і підвищення інвестицій у їх формування. Важлива роль у цьому належить HR-практикам, які забезпечують розвиток, використання та відтворення людського капіталу, а також його конвертацію у продукти та послуги, що мають ринкову цінність.

Особливого значення у сервісній економіці набуває емоційна складова праці, яка передбачає необхідність управління власними емоціями та формування позитивного емоційного фону взаємодії. У зв'язку з цим зростає роль таких характеристик, як емоційний інтелект, емпатія, комунікативна компетентність і здатність до побудови довготривалих відносин із клієнтами [30].

Отже, у сервісній економіці відбувається принципове перетворення змісту категорій «персонал» і «людський капітал». Якщо персонал традиційно розглядався як сукупність працівників підприємства, то в сучасних умовах акцент зміщується на їх якісні характеристики, знання, компетенції та здатність до створення цінності. Це зумовлює зближення та взаємопроникнення зазначених категорій: персонал виступає носієм людського капіталу, а людський капітал – формою реалізації потенціалу персоналу у процесі діяльності підприємства. Саме ця конвергенція визначає сучасні підходи до менеджменту персоналу в умовах сервісної економіки.

Цифровізація суттєво впливає на ринок праці, змінюючи характер зайнятості, структуру попиту на робочу силу та вимоги до компетенцій працівників. Вона одночасно створює нові можливості для інноваційного розвитку, розширення форм зайнятості та інтеграції у глобальні ринки, а також генерує нові виклики, пов'язані з витісненням традиційних професій, зростанням соціально-економічної нерівності та необхідністю постійної адаптації працівників до технологічних змін. У таких умовах визначальним компонентом людського капіталу стають цифрові компетенції, які формують здатність працівників ефективно функціонувати в цифровому середовищі. При цьому рівень освіти не завжди прямо корелює з рівнем цифрових навичок, що зумовлює необхідність модернізації освітніх систем та розвитку інфраструктури цифрового навчання [22]. Саме тому формування та розвиток людського капіталу у цифровій економіці набуває безперервного характеру й потребує адаптації як з боку працівників, так і з боку організацій та держави.

Діджиталізація економіки супроводжується зміною змісту праці та підвищенням ролі інтелектуальної складової трудової діяльності. Зокрема, відбувається перехід від виконання рутинних і фізичних операцій до домінування когнітивної праці, що передбачає здатність до аналізу, прийняття рішень та роботи з цифровими технологіями. У зв'язку з цим зростає значення критичного мислення, адаптивності та здатності до безперервного навчання, що визначає відповідність людського капіталу динамічним вимогам цифрової економіки [23, 24]. Цифровізація також сприяє формуванню нових форм організації праці та зайнятості. Розвиток цифрових і платформних технологій призводить до фрагментації, модульності та децентралізації трудової діяльності, що зумовлює поширення гіг-економіки, platform work, дистанційної роботи та інших гнучких форм зайнятості. У цих умовах розмивається межа між внутрішнім і зовнішнім персоналом, а робоча сила набуває ознак розподіленої мережевої системи [25].

Паралельно змінюються підходи до управління персоналом, який дедалі більше розглядається не лише як ресурс, а як джерело створення вартості та

конкурентних переваг підприємства. Згідно з концепцією ланцюга створення вартості, управління персоналом охоплює взаємопов'язані процеси підбору, розвитку, мотивації та утримання працівників, які формують сукупну цінність для організації. У цих умовах ефективність управління визначається взаємодією здібностей, мотивації та можливостей працівників, тобто АМО-моделлю, доповненою цифровими технологіями як фактором підвищення продуктивності [26].

Цифрова трансформація також змінює інструментарій управління персоналом, сприяючи впровадженню інформаційних систем управління людськими ресурсами, використанню аналітики даних та переходу до моделей, орієнтованих на досвід працівника [26]. Набуває поширення алгоритмічне управління, засноване на використанні цифрових платформ і даних для моніторингу, оцінювання та координації діяльності працівників [25].

Важливою характеристикою цифрової економіки є зміна структури попиту на робочу силу. Впровадження технологій штучного інтелекту, великих даних, хмарних обчислень і блокчейну сприяє зростанню попиту на висококваліфіковану працю та зниженню ролі рутинних операцій. У результаті формується процес модернізації людського капіталу, що проявляється у зростанні рівня освіти, компетентностей та інноваційного потенціалу працівників. Дослідження підтверджують, що людський капітал виступає посередником у реалізації ефектів цифрової трансформації. Зокрема, цифровізація не лише безпосередньо впливає на результати діяльності підприємств, але й опосередковано підвищує їх ефективність через оновлення людського капіталу, який стає каналом впливу на результати діяльності та показники сталого розвитку [27]. Тобто людський капітал у цифровій економіці набуває ознак стратегічного ресурсу, що забезпечує адаптацію підприємств до технологічних змін та формування їх конкурентних переваг.

Ефекти діджиталізації реалізуються через складну систему взаємопов'язаних факторів, серед яких головну роль відіграє цифровий людський капітал. Емпіричні дослідження свідчать про наявність стійкого позитивного зв'язку між рівнем цифровізації та розвитком цифрового людського капіталу, який виступає необхідною умовою ефективного використання цифрових технологій. Проте вплив людського капіталу на продуктивність праці залежить від організаційних, галузевих та інституційних умов, що свідчить про відсутність автоматичного ефекту цифровізації [28]. Крім того, цифрова економіка супроводжується формуванням розриву між наявними та необхідними навичками персоналу, що обумовлює потребу у системній трансформації підходів до розвитку людських ресурсів. У цьому контексті особливого значення

набуває концепція безперервного навчання, яка передбачає постійне оновлення знань і компетенцій відповідно до змін технологічного середовища. Значущими стають такі форми підготовки й розвитку, як *competency-based education and training*, *blended learning*, *digital twin technology*, *gamification* та *collaborative learning*, орієнтовані на формування навичок, необхідних для функціонування в умовах Industry 4.0 та 5.0 [24, 29].

Таким чином, у цифровій економіці відбувається зближення категорій «персонал» і «людський капітал». Якщо персонал у традиційному розумінні позначав сукупність працівників, зайнятих у діяльності організації, то в умовах цифровізації акцент зміщується на їх знання, компетенції, адаптивність, інноваційний потенціал та здатність до навчання. Відбувається перехід від традиційного управління персоналом до інтегрованих систем управління людським капіталом, орієнтованих на розвиток, адаптацію та ефективне використання потенціалу працівників у цифровому середовищі.

Узагальнення теоретичних підходів до розмежування категорій «персонал» і «людський капітал», а також аналіз їх еволюції в умовах сервісної та цифрової економіки дозволили сформувати авторське бачення їх взаємозв'язку та трансформації. На відміну від існуючих підходів, які переважно розглядають ці категорії відокремлено або лише частково враховують їх взаємопроникнення, запропоновано цілісну концептуальну модель, що відображає процес їх конвергенції в сучасному економічному середовищі. З урахуванням зазначеного, на рис. 2 представлено авторську схему конвергенції категорій «персонал» і «людський капітал», яка відображає логіку їх розвитку, взаємного переходу та інтеграції в умовах цифровізації сервісної економіки.

Запропонована схема (рис. 2) структурована за логікою причинно-наслідкового зв'язку та складається з трьох взаємопов'язаних блоків.

Перший блок відображає фактори конвергенції категорій «персонал» і «людський капітал» та зумовлені ними якісні характеристики персоналу. Встановлено, що сервітизація та діджиталізація економіки виступають драйверами цих трансформацій. Зокрема, сервітизація зумовлює зростання значущості комунікаційних компетенцій, емоційного інтелекту, клієнтоорієнтованості та здатності до персоналізації взаємодії. Діджиталізація формує нові вимоги до персоналу, пов'язані з цифровою грамотністю, роботою з даними, використанням сучасних технологій та розвитком аналітичних навичок. Тобто, фактори зовнішнього середовища безпосередньо впливають на зміну якісних характеристик персоналу.



Рис. 2. Концептуальна модель конвергенції якісних характеристик персоналу та людського капіталу підприємств під впливом процесів сервітизації та діджиталізації економіки

Джерело: розроблено автором.

Другий блок схеми відображає процес трансформації персоналу під впливом зазначених факторів. У моделі показано перехід від традиційного персоналу, який розглядається як виконавець функцій і трудовий ресурс, до персоналу з ознаками людського капіталу. Таке перетворення передбачає якісну зміну ролі працівника: від виконання регламентованих операцій до інтеграції знань, цифрових і сервісних компетенцій, що забезпечують здатність створювати додану вартість.

Результатом конвергенції досліджуваних категорій (третій блок схеми) є формування нової якості працівника як носія цінності та розвитку, що забезпечує створення економічного ефекту у вигляді зростання продуктивності праці, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства. Також відбувається зміна управлінської парадигми: перехід від традиційного управління персоналом (HRM) до управління людським капіталом (HSM), що передбачає орієнтацію на розвиток, використання та відтворення потенціалу працівників.

Трансформація якісних характеристик персоналу підприємств під впливом процесів сервітизації та цифровізації обумовлює необхідність переорієнтації управлінських підходів від функціонально-адміністративної моделі до концепції управління людським капіталом, причому ця переорієнтація відбувається не лише на стратегічному рівні, а й у процесі операційного управління, що передбачає зміну повсякденних управлінських практик, методів координації та взаємодії з персоналом.

Список використаних джерел:

1. Сміт А. *Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй* / пер. з англ. О. Васильєва [та ін.] ; наук. ред. Є. Литвин. К.: Port-Royal, 2001. 594 с.
2. Самуельсон П. А., Нордхаус В. Д. *Економіка* / пер. з англ. К. : Основи, 2010. 676 с.
3. Solow R. M. Technical change and the aggregate production function. *The Review of Economics and Statistics*. 1957. Vol. 39, № 3. P. 312–320. URL: <http://www.piketty.pse.ens.fr/files/Solow1957.pdf> (дата звернення: 17.04.2026).
4. Denison E. F. *The sources of economic growth in the United States and the alternatives before us*. New York : Committee for Economic Development, 1962. 297 p.
5. Marshall A. *Principles of economics*. 8th ed. London : Macmillan and Co., 1920. 871 p. URL: https://oll-resources.s3.us-east-2.amazonaws.com/oll3/store/titles/1676/Marshall_0197_Bk.pdf (дата звернення: 17.04.2026).

6. Teixeira P. N. Gary Becker's early work on human capital – collaborations and distinctiveness. *IZA Journal of Labor Economics*. 2014. Vol. 3, № 12. URL: <https://doi.org/10.1186/s40172-014-0012-2>
7. Schultz T. W. Investment in human capital. *The American Economic Review*. 1961. Vol. 51, № 1. P. 1–17. URL: <https://www.jstor.org/stable/1818907> (дата звернення: 17.04.2026)
8. Becker G. S. *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 1993. – 376 p. – URL: <http://digamo.free.fr/becker1993.pdf>(дата звернення: 17.04.2026).
9. Mincer J. *Schooling, experience, and earnings*. New York : National Bureau of Economic Research, 1974. 152 p. URL: <https://www.nber.org/books-and-chapters/schooling-experience-and-earnings> (дата звернення: 17.04.2026).
10. Armstrong M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London : Kogan Page, 2014. 824 p. URL: https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf (дата звернення: 17.04.2026).
11. Ulrich D. *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston : Harvard Business School Press, 1997. 430 с. URL: <https://es.scribd.com/document/427071777/Ulrich-Dave-Recursos-Humanos-Champions-Completo-ed-1-pdf> (дата звернення: 17.04.2026).
12. Ployhart R. E., Nyberg A. J., Reilly G., Maltarich M. A. Human capital is dead; long live human capital resources! *Journal of Management*. 2014. Vol. 40, № 2. P. 371–398. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206313512152>
13. Wright P. M., McMahan G. C. Exploring human capital: putting “human” back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*. 2011. Vol. 21, № 2. P. 93–104. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>
14. Wright P. M., Coff R., Moliterno T. P. Strategic human capital: crossing the great divide. *Journal of Management*. 2014. Vol. 40, № 2. P. 353–370. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206313518437>
15. Shek D. T. L., Chung P. P. Y., Leung H. Manufacturing economy vs. service economy: implications for service leadership. *International Journal on Disability and Human Development*. 2015. Vol. 14, No. 3. P. 205–215. DOI: <https://doi.org/10.1515/ijdhhd-2015-0402>
16. Jackson S. E., Schuler R. S. HRM Practices in Service-Based Organizations: A Role Theory Perspective. *Advances in Services Marketing and Management*. 1992. Vol. 1. P. 123–157. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Susan-Jackson->

5/publication/242410848_HRM_PRACTICES_IN_SERVICE-BASED_ORGANIZATIONS_A_ROLE_THEORY_PERSPECTIVE/links/565f61e908aeafc2aaca75d9/HRM-PRACTICES-IN-SERVICE-BASED-ORGANIZATIONS-A-ROLE-THEORY-PERSPECTIVE.pdf (дата звернення: 22.04.2026)

17. Díez-Catalán L. The labor share in the service economy. Working Paper 18/09. Madrid: BBVA Research, 2018. 65 p. URL: https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2018/06/The-Labor-Share-in-the-Service-Economy_Jun24.pdf (дата звернення: 22.04.2026).

18. Chakraborty B., Gupta S., Banerjee (Chatterjee) T. Service Sector, Human Capital Accumulation and Endogenous Growth. *Theoretical and Applied Economics*. 2015. Vol. XXII, No. 4 (605). P. 199–216. URL: https://www.researchgate.net/profile/Tanmoyee-Banerjee-Chatterjee/publication/300503784_Service_Sector_Human_Capital_Accumulation_and_Endogenous_Growth/links/570a841408ae8883a1fbe8f5/Service-Sector-Human-Capital-Accumulation-and-Endogenous-Growth.pdf (дата звернення: 22.04.2026).

19. Peng D., Elahi E., Khalid Z. Productive service agglomeration, human capital level, and urban economic performance. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. Article 7051. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15097051>

20. Sustainable Human Resource Management in Tourism Sector : report. Istanbul: COMCEC Coordination Office, 2022. 124 p. URL: <https://www.comcec.org/wp-content/uploads/2022/11/ITEM-9-Madde-5-Tourism.pdf> (дата звернення: 22.04.2026).

21. Martinez Valdés M. G. Human capital in service companies. *International Journal of Humanities Social Science and Management*. 2024. Vol. 4, Issue 5 (Sep.–Oct.). P. 720–728. URL: https://www.researchgate.net/profile/Martin-Gerardo-Valdes/publication/386020157_Human_capital_in_service_companies/links/673fd7af868c966b93218ff9/Human-capital-in-service-companies.pdf (дата звернення: 22.04.2026).

22. Shaposhnykov K., Duka A., Starchenko G., Chornodid I., Krylov D., Seleznova O. Impact of digital transformation of the human capital management system on state regulation of the national economy development. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. Vol. 103, No. 17. P. 6906–6921. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18147470>

23. Marku M. Navigating the future of work: human capital in the age of Industry 4.0. *Interdisciplinary Journal of Research and Development*. 2024. Vol. 11, No. 1. P. 190–195. DOI: <https://doi.org/10.56345/ijrdv11n127>

24. Aldrickzler R., Kawad R. T., Saadoon M. Y., Chornomordenko I. Transforming human capital for the digital age: Industry 4.0 and 5.0. *Encuentros*.

Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico. 2025. No. 23 (Enero–Abril). P. 438–455. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14291566>

25. Connelly C. E., Fieseler C., Černe M., Giessner S. R., Wong S. I. Working in the digitized economy: HRM theory & practice. *Human Resource Management Review*. 2021. Vol. 31, No. 1. Article 100762. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100762>

26. Liu L.-L., Su Y.-J. Digital transformation and strategic analysis of human resource value. *Advances in Management & Applied Economics*. 2022. Vol. 12, No. 6. P. 99–130. DOI: <https://doi.org/10.47260/amae/1266>

27. Yu G. Digital transformation, human capital upgrading, and enterprise ESG performance: Evidence from Chinese listed enterprises. *Oeconomia Copernicana*. 2024. Vol. 15, No. 4. P. 1465–1508. DOI: <https://doi.org/10.24136/oc.3058>

28. Rabadán-Pérez F., Muñoz-Céspedes E. Digital transformation and human capital in Europe's twin transition: sectoral pathways to productivity and greenhouse gas intensity. *Systems*. 2026. Vol. 14, No. 3. Article 227. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems14030227>

29. Štaffenová N., Kucharčíková A. Human capital management – values, competencies, and motivation – concerning Industry 4.0. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2024. Vol. 37, No. 1. Article 2324160. DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2024.2324160>

30. Meenaprabha P., Kasilingam L., Prasath R., Madhavan M., Eswaran L. A study on emotional intelligence and its impact on service quality: Evidence from the banking industry. *Future Business Journal*. 2025. Vol. 11. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00548-0>

Oleksandr YAKUSHEV

Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Social Welfare,
Cherkasy State Technological University,
Cherkasy, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0002-0699-1795>
aleksandro@i.ua

CONVERGENCE OF THE CATEGORIES “PERSONNEL” AND “HUMAN CAPITAL” IN THE CONTEXT OF THE DIGITALIZATION OF THE SERVICE ECONOMY

Abstract. *The article examines the evolution of theoretical approaches to the interpretation of the categories “personnel” and “human capital” and substantiates the patterns of their convergence in the context of the digital service economy. It has been established that the transformation of economic systems, the development of the service sector, and the spread of digital technologies have changed the role of employees in value creation processes: from performers of functionally regulated operations to carriers of knowledge, competencies, innovative potential, and strategic resources of enterprises.*

The study analyzes the evolution of scientific approaches from classical economic theory and the concept of labor as a factor of production to modern concepts of human capital management. The contribution of human capital theory, strategic human resource management, and the systemic approach to the formation of a modern understanding of the economic value of personnel is generalized. It is proved that in the service economy, communication competencies, emotional intelligence, customer orientation, adaptability, and the ability to personalize interaction become critically important.

The influence of digitalization on the transformation of personnel qualitative characteristics is determined, particularly the growing importance of digital literacy, analytical abilities, data processing skills, and readiness for lifelong learning. It is substantiated that digitalization contributes to the transition from traditional personnel management to integrated human capital management systems focused on the development, retention, and effective use of employees’ potential.

A conceptual model of the convergence of the categories “personnel” and “human capital” has been developed, reflecting the relationship between servitization, digitalization, and the transformation of enterprise management paradigms. It is proved that the convergence of these categories ensures the formation of a new quality of employee as a carrier of value and a source of competitive advantages for enterprises in the digital service economy.

Keywords: *personnel, human capital, digital service economy, convergence of categories, servitization, digitalization, human capital management, digital competencies, HRM, competitive advantages.*

Надійшла до редакції: 01.05.2026

Пройшла рецензування: 15.05.2026

Прийнята до друку: 22.05.2026

Опублікована: 29.05.2026