

Цифрова інтелектуалізація управління людським капіталом бізнес-екосистем як чинник підвищення лояльності клієнтів

Гончар Вікторія Василівна¹
Бондаренко Поліна Володимирівна²

Опубліковано	Секція	УДК
01.01.2026	Економіка	005.96:004:005.1:339.138

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18250020>

Анотація. У статті узагальнено наукові підходи до цифрової інтелектуалізації управління людським капіталом у бізнес-екосистемах та обґрунтовано її роль як чинника підвищення лояльності клієнтів. Показано еволюцію трактування екосистем від фірмоцентричної конкуренції до екосистемної оркестрації комплементарних учасників, а цифрову трансформацію інтерпретовано як процесно-стратегічну зміну створення цінності, що формує організаційний контекст інтелектуалізації HR. Систематизовано інструменти інтелектуалізації: дані, аналітику, алгоритмічні рішення та HR-технології, а також механізми інституціоналізації стандартів компетентностей і сервісної поведінки між учасниками. Доведено, що узгодженість і відтворюваність клієнтського досвіду в багатоканальних точках контакту виступає ключовим каналом впливу людського капіталу на лояльність у цифровому середовищі. Запропоновано концептуальну модель зв'язку «інтелектуалізація HR - клієнтський досвід - лояльність».

Ключові слова: управління; людський капітал; бізнес-екосистема; цифрова трансформація; цифрова інтелектуалізація; аналітика; алгоритмічні рішення; клієнтський досвід; лояльність клієнтів. **Ключові слова:** управління; людський капітал; бізнес-екосистема; цифрова трансформація; цифрова інтелектуалізація; аналітика; алгоритмічні рішення; клієнтський досвід; лояльність клієнтів.

Digital intellectualisation of human capital management in business ecosystems as a factor in increasing customer loyalty.

Annotation. This review paper synthesises scholarly approaches to the digital intellectualisation of human capital management in business ecosystems and substantiates its role as a driver of customer loyalty. The study traces the evolution of ecosystem thinking from firm-centred rivalry to ecosystem competitiveness based on the orchestration of complementary actors, modular roles and the prevention of coordination breakdowns. Digital transformation is interpreted not as a narrow technological upgrade but as a process-strategic shift in value creation that reconfigures organisational structures and managerial practices, thereby providing the context for intellectualised HR management. The paper systematises the core mechanisms of digital intellectualisation: (i) workforce data as a strategic resource (profiles, skills, flows and digital traces), (ii) HR analytics (descriptive, diagnostic and predictive), (iii) algorithmic decision support (recommendations and optimisation), and (iv)

¹ доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8765-6656>.

² здобувачка другого (магістерського рівня) вищої освіти, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ

HR technologies that enable standardisation and scalable execution of HR processes. Particular attention is paid to ecosystem-level institutionalisation, including shared metrics, data access rules, and common competency and service standards across participating organisations. The review argues that, in digital and platform-mediated markets, customer loyalty increasingly depends on an end-to-end customer experience rather than isolated transactions. Human capital acts as the key carrier of service quality and behavioural consistency across multiple touchpoints, especially where customer journeys span several ecosystem partners. Consequently, digital intellectualisation strengthens loyalty through improving the stability, responsiveness and reproducibility of customer experience. The paper proposes a conceptual framework linking ecosystem context and digital transformation to HR intellectualisation mechanisms, intermediate managerial outcomes (evidence-based decisions, adaptability, cross-partner alignment), and loyalty outcomes. Future research directions include operationalising ecosystem HR intellectualisation maturity and empirically testing its effects on customer experience metrics and loyalty indicators.

Keywords: management; human capital; business ecosystem; digital transformation; digital intellectualisation; analytics; algorithmic decision-making; customer experience; customer loyalty.

Вступ

Актуальність теми статті зумовлена одночасною еволюцією трьох взаємопов'язаних управлінських реальностей: переходом компаній до платформних моделей і бізнес-екосистем, зростанням ролі клієнтського досвіду як основи лояльності та швидким поширенням інструментів цифрової інтелектуалізації управлінських рішень. У цифровій економіці лояльність клієнтів дедалі менше визначається ціновими перевагами й дедалі більше формується якістю сервісної взаємодії, персоналізацією, швидкістю реагування, узгодженістю каналів та стабільністю стандартів обслуговування у всіх точках контакту. У таких умовах людський капітал стає ключовим носієм цінності, оскільки саме компетентності, поведінкові моделі, залученість і сервісна культура персоналу визначають, як клієнт сприймає організацію та екосистему загалом. Водночас традиційні підходи до управління людським капіталом часто не забезпечують необхідної швидкості й точності рішень у середовищі високої мінливості попиту, кадрового дефіциту, конкуренції за таланти та зростання очікувань клієнтів, що посилює потребу в інструментах управління на основі даних, аналітики та алгоритмічних рішень. Додатково актуальність посилюється тим, що в екосистемній взаємодії сервісна якість визначається не лише внутрішніми процесами однієї компанії, а узгодженістю дій і стандартів між партнерами, що робить інтелектуалізацію управління людським капіталом системним чинником конкурентоспроможності та стійкості. Попри значну кількість досліджень у сферах цифрового управління персоналом, штучного інтелекту в HR та управління клієнтською лояльністю, у науковій літературі все ще недостатньо узгоджено пояснено механізм, за якого цифрова інтелектуалізація управління людським капіталом саме на рівні бізнес-екосистем трансформується у вимірювані результати лояльності клієнтів. Саме тому огляд і систематизація наукових підходів до цієї проблематики є своєчасними та необхідними як для розвитку теорії, так і для формування практичних управлінських орієнтирів.

У наукових дослідженнях поняття бізнес-екосистеми розглядається як форма міжорганізаційної координації, у якій створення цінності залежить від узгодженості ролей, комплементарностей і послідовності виконання взаємопов'язаних діяльностей різними учасниками, а управлінський результат визначається не стільки силою окремої організації, скільки цілісністю «структури екосистеми» та здатністю оркеструвати взаємозалежності [1]. Теоретичне поглиблення цього підходу здійснюється через пояснення умов виникнення екосистем і механізмів їх відмінності від інших форм

координації, зокрема через модульність та можливість узгодження дій без повної ієрархічної інтеграції [2]. Цифровий контекст екосистем суттєво посилюється домінуванням платформних організаційних форм, де правила доступу, архітектура взаємодії та цифрові стандарти стають ключовими важелями створення і захоплення цінності, а конкуренція й інновації набувають екосистемного характеру [3]. У цій логіці цифрова трансформація виступає не як технічна автоматизація, а як процес стратегічних відповідей організацій на технологічні збурення, що змінює траєкторії створення цінності, організаційні структури та бар'єри впровадження [4]. Саме тому «цифрову інтелектуалізацію» управління людським капіталом у бізнес-екосистемах доцільно трактувати як наступний рівень цифровізації, коли управлінські рішення щодо добору, розвитку, мотивації, утримання та продуктивності персоналу спираються на дані, аналітику, моделі та алгоритми, а не лише на формалізовані регламенти чи окремі інформаційні системи.

Концептуальна база для такого трактування формується у межах цифрового управління персоналом, де наголошується на необхідності термінологічної та змістової визначеності: цифрове управління персоналом узагальнює різні прояви оцифрування, цифровізації та трансформації HR-процесів і водночас акцентує перехід до нової якості управлінських практик [5]. Подальший розвиток цього напрямку пов'язаний із використанням штучного інтелекту, адже в дослідженнях підкреслено, що цінність AI у HR проявляється лише за наявності відповідних організаційних спроможностей, які поєднують ресурси даних, компетенції, управлінські процедури та стратегії впровадження, забезпечуючи інтеграцію алгоритмічних рішень у реальні практики роботи з персоналом [6]. Лояльність клієнтів у цифровій економіці дедалі більше визначається якістю клієнтського досвіду впродовж усього шляху взаємодії з організацією, який охоплює багатоканальні контакти, соціальний контекст і потребу інтегрувати внутрішні функції та зовнішніх партнерів у створенні узгодженого досвіду [7]. У такій моделі роль людського капіталу стає центральною, адже поведінкові аспекти взаємодії персоналу з клієнтом формують сприйняття сервісу, довіру та готовність до повторної взаємодії. Механістичне пояснення цього зв'язку посилюється підходом, що розширює ланцюг «сервіс–прибуток» через соціальну ідентичність, показуючи, що ідентифікація працівників із компанією впливає на їх клієнтоорієнтованість і, відповідно, на задоволеність та лояльність клієнтів [8]. Відтак цифрова інтелектуалізація управління людським капіталом у бізнес-екосистемах набуває змісту причинного чинника підвищення лояльності тоді, коли забезпечує стабільну якість клієнтських дотиків через прогнозування потреб у компетенціях, персоналізований розвиток, підтримку фронт-лінії рішеннями на основі даних, прозорі моделі оцінювання результативності й узгоджені стандарти взаємодії між учасниками екосистеми.

Український науковий контекст доповнює огляд тим, що фіксує практично орієнтовані прояви цифровізації HR та управління лояльністю. Зокрема, дослідження трансформації HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів показує еволюцію інструментів управління персоналом і підкреслює, що саме HR-технології формують інфраструктуру для подальшої інтелектуалізації управлінських рішень [9]. Концептуальні узагальнення цифровізації менеджменту персоналу вітчизняними авторами систематизують ключові тенденції та аргументують потребу модернізації підходів до управління людським капіталом у цифровому середовищі, що є методологічною основою для розділу про інтелектуалізацію HR-практик [10]. Паралельно дослідження підходів до управління лояльністю в умовах цифрової трансформації акцентує індивідуалізацію, глибше розуміння потреб клієнтів і вимірюваність результатів, що дозволяє у статті обґрунтувати зміщення лояльності в площину даних, аналітики та якості клієнтського досвіду [11]. Важливим для екосистемної оптики є також те, що людський капітал у цифровому середовищі дедалі

частіше функціонує як «розподілений» ресурс, який формують не лише внутрішні HR-процеси організації, а й цифрові канали залучення та взаємодії на ринку праці; це підсилюється дослідженням цифрової екосистеми ринку праці, що демонструє роль платформ і цифрових механізмів у рекрутингу та координації учасників [12]. Узагальнюючи, наявні джерела забезпечують теоретичний фундамент для розгляду бізнес-екосистем як організаційної форми, цифрової трансформації як процесу зміни створення цінності, цифрового та AI-орієнтованого HR як механізму управлінських рішень і клієнтського досвіду як безпосереднього медіатора лояльності, однак виявляється прогалина у цілісному «зшиванні» цих блоків у єдину причинно-наслідкову рамку, де інтелектуалізація управління людським капіталом на рівні екосистеми пояснюється як системний чинник стабілізації якості клієнтських взаємодій і підвищення лояльності, що і становить логіку наукового внеску статті.

Мета статті полягає в узагальненні та систематизації наукових підходів до цифрової інтелектуалізації управління людським капіталом у бізнес-екосистемах і обґрунтуванні її ролі як чинника підвищення лояльності клієнтів через механізми клієнтського досвіду та якості сервісної взаємодії.

Завдання: проаналізувати еволюцію наукових підходів до трактування бізнес-екосистем і цифрової трансформації як організаційного контексту інтелектуалізації управління людським капіталом.

Систематизувати інструменти та механізми цифрової інтелектуалізації управління людським капіталом (дані, аналітика, алгоритмічні рішення, цифрові HR-технології) та їх управлінські результати.

Узагальнити наукові підходи до формування лояльності клієнтів у цифровому середовищі та визначити роль людського капіталу у забезпеченні позитивного клієнтського досвіду в екосистемній взаємодії.

Результати

У межах сучасного стратегічного дискурсу еволюція підходів до бізнес-екосистем відображає перехід від уявлення про конкуренцію як взаємодію окремих фірм до розуміння конкурентоспроможності як властивості мережевої конфігурації комплементарних учасників, які спільно створюють і доставляють цінність. У ранніх концептуалізаціях екосистеми переважно сприймалися як «середовище» інновацій або коопераційне оточення, однак подальший розвиток теорії привів до формування структурного підходу, що трактує екосистему як чітко визначену архітектуру взаємозалежних ролей, діяльностей і комплементарностей, де результат визначається узгодженістю всіх ланок, а ключовою управлінською функцією стає оркестрація взаємодій і зниження ризику «збоїв узгодженості» між учасниками [1]. Паралельно поглиблення теоретичної бази екосистем відбулося через уточнення їх відмінностей від суміжних форм координації (ланцюгів створення вартості, мереж, кластерів), де вирішальною ознакою постає потреба у взаємній комплементарності та модульності, що дозволяє поєднувати спеціалізацію учасників із можливістю узгодження без повної вертикальної інтеграції [2]. У цифрову епоху подальший етап еволюції теорії пов'язаний із платформізацією, коли цифрові платформи формують ядро екосистеми, задають правила доступу, стандарти взаємодії та механізми масштабування, а управлінський фокус зміщується від контролю ресурсів до управління архітектурою взаємодії, даними та мережевими ефектами [3]. Така логіка особливо важлива для трактування людського капіталу, оскільки в екосистемах він набуває «розподіленого» характеру: компетентності та знання зосереджені не в одній організації, а в сукупності партнерів, постачальників, сервісних операторів і цифрових посередників, що вимагає інших принципів формування, узгодження та використання людського капіталу.

Водночас еволюція підходів до цифрової трансформації демонструє відхід від вузького технологічного трактування до процесно-стратегічного. Цифрова трансформація у науковій літературі визначається як системний процес зміни створення цінності, організаційних структур і управлінських практик у відповідь на технологічні збурення, де технології стають не самоціллю, а каталізатором перегляду бізнес-моделей і механізмів координації [4]. У межах такого підходу цифрова трансформація виступає організаційним контекстом, у якому інтелектуалізація управління людським капіталом стає закономірною стадією розвитку: після оцифрування процесів і цифровізації функцій виникає потреба переходу до управлінських рішень на основі даних, аналітики та алгоритмів, що дозволяє підвищувати точність, швидкість і адаптивність управління персоналом. Отже, в екосистемному вимірі цифрова трансформація проявляється не лише як внутрішня модернізація HR-процесів, а як формування спільних цифрових стандартів, правил роботи з даними та організаційних механізмів взаємодії між учасниками, що створює базу для інтелектуалізації управління людським капіталом на рівні всієї екосистеми. Узагальнюючи, еволюція наукових підходів дозволяє зафіксувати логіку переходу від фірмоцентричного управління до екосистемної оркестрації та від технологічної цифровізації до інтелектуалізованих управлінських рішень, що визначає сучасний теоретичний контекст дослідження цифрової інтелектуалізації управління людським капіталом як чинника підвищення лояльності клієнтів.

Цифрова інтелектуалізація управління людським капіталом у бізнес-екосистемах доцільно розглядати як послідовне нарощування управлінських спроможностей — від створення цифрової інфраструктури та накопичення даних до вбудовування аналітики й алгоритмічних рішень у контури прийняття рішень щодо персоналу, що забезпечує зростання точності, швидкості та адаптивності HR-управління у складному мережевому середовищі [4; 5]. У межах концептуальної логіки цифрового управління персоналом базовим інструментальним рівнем виступає цифрова підтримка HR-процесів (оцифрування й цифровізація функцій), яка створює керовану інформаційну основу для переходу до інтелектуалізованого управління; саме на цьому рівні фіксується еволюція HR-технологій як інфраструктури, що уможливлює стандартизацію даних, прозорість процедур, інтеграцію функцій і масштабування рутинних операцій [5; 9]. Наступним рівнем є дані як стратегічний ресурс управління людським капіталом: формування єдиних профілів працівників, цифрових «слідів» взаємодії, показників результативності, компетентнісних матриць і кадрових потоків, що перетворює управління персоналом на об'єкт вимірювання та моделювання; у контексті екосистем це доповнюється потребою у сумісності даних і узгоджених правилах доступу між організаціями-партнерами, адже людський капітал має розподілений характер і формується через взаємодію ринку праці, платформ, освітніх провайдерів і роботодавців [1; 3; 12, 15]. На цьому підґрунті інтелектуалізація реалізується через аналітику та алгоритмічні рішення, які трансформують HR із функції обліку й адміністрування у функцію прогнозування та оптимізації: застосування методів аналітики й моделей дозволяє оцінювати ймовірність плинності кадрів, прогнозувати потребу в компетенціях, визначати фактори залученості, планувати навчання та підбір, а також підсилювати управлінську якість рішень на основі закономірностей у даних, а не інтуїтивних оцінок [5; 6]. Водночас у дослідженнях наголошується, що цінність штучного інтелекту в управлінні персоналом виникає не автоматично, а за умов наявності AI-спроможностей, які охоплюють кадрові та цифрові компетентності, організаційні процедури, якість даних, готовність до змін і здатність інтегрувати алгоритмічні рекомендації в реальні управлінські процеси; тобто інтелектуалізація є управлінською інновацією, а не лише технологічним оновленням [6]. У практичному вимірі це означає перехід від «цифрових інструментів» до «цифрових рішень», коли HR-технології (HRIS, LMS, системи оцінювання, рекрутингові платформи,

аналітичні панелі) поєднуються з моделями, які підтримують управлінські цикли: постановку цілей, планування ресурсів, моніторинг, корекцію та навчання системи на нових даних; у такому циклі цифрова трансформація забезпечує зміну організаційної логіки створення цінності, оскільки людський капітал стає керованим через дані та інтегрованим із стратегічними цілями, а не лише обслуговується процедурно [4; 5]. Для екосистемного рівня критично важливим механізмом є узгодження стандартів взаємодії та сервісної поведінки персоналу між учасниками, оскільки «структурна» природа екосистеми передбачає взаємозалежність результатів і ризик розривів узгодженості; відповідно, інтелектуалізація HR повинна включати інституціоналізацію правил, метрик і вимог до компетентностей у межах архітектури взаємодії, яку оркеструє ядро екосистеми або платформа [1; 2; 3].

У межах дослідження цифрова інтелектуалізація управління людським капіталом інтерпретується як поетапне нарощування управлінських спроможностей — від формування якісної бази даних і цифрової інфраструктури до застосування аналітики, алгоритмічних рішень і інтегрованих HR-технологій у циклах прийняття рішень щодо персоналу. Саме така логіка дозволяє показати, що інтелектуалізація не зводиться до автоматизації, а забезпечує доказовість, прогнозність і адаптивність HR-управління в екосистемному середовищі, де необхідні сумісність даних, узгоджені стандарти компетентностей і стабільність сервісної поведінки в різних точках контакту з клієнтом. Таблиця 1 систематизує ключові компоненти цифрової інтелектуалізації управління людським капіталом, управлінські задачі, які вони підтримують, отримані управлінські результати та очікуваний канал впливу на клієнтський досвід і лояльність.

Таблиця 1

Інструменти цифрової інтелектуалізації управління людським капіталом

Компонент інтелектуалізації	Зміст	Управлінські завдання	Результат	Очікуваний вплив на клієнтський досвід і лояльність
Дані про персонал	Єдині профілі працівників, компетентнісні матриці, показники результативності, цифрові «сліди» взаємодії	Облік компетентностей; виявлення дефіциту навичок; кадрове планування	Прозорість кадрових потоків; керованість ресурсів; узгодженість стандартів	Стабільність сервісу; менше «збоїв» у точках контакту
HR-аналітика	Описова, діагностична та прогнозна аналітика на основі масивів HR-даних	Прогноз плинності; аналіз залученості; планування навчання	Підвищення точності рішень; раннє виявлення ризиків	Швидше реагування на проблеми сервісу; зростання довіри клієнтів
Алгоритмічні рішення	Моделі рекомендацій і оптимізації, інтелектуальні підказки для менеджерів і фронт-лінії	Рекомендації щодо навчання; оптимізація графіків; підтримка рішень у підборі	Зростання швидкості та адаптивності; зменшення управлінської помилки	Персоналізація взаємодії з клієнтом; підвищення задоволеності

HR-технології	HRIS, LMS, рекрутингові платформи, системи оцінювання, аналітичні панелі	Автоматизація процесів; інтеграція HR-функцій; моніторинг KPI	Скорочення транзакційних витрат; стандартизація процедур	Відтворюваність якості сервісу; кращий клієнтський шлях
AI-спроможност і організації	Компетентності персоналу, якість даних, готовність до змін, правила застосування алгоритмів	Вбудовування рекомендацій у реальні управлінські цикли	Стійкість і масштабованість інтелектуалізації HR	Системне покращення досвіду; зміцнення лояльності через стабільність

Джерело: сформовано авторами на основі [5,9,13,14]

За результатами узагальнення, представленого в таблиці, встановлено, що компоненти цифрової інтелектуалізації утворюють взаємопов'язаний контур управління людським капіталом, у якому дані забезпечують вимірюваність і прозорість, аналітика — прогнозність і раннє виявлення ризиків, алгоритмічні рішення — підвищення швидкості та точності управлінських дій, а HR-технології — стандартизацію та масштабування процесів. Сукупний управлінський ефект проявляється у переході від локальної операційної ефективності до підвищення якості управління на рівні екосистемної взаємодії, оскільки з'являється можливість узгоджувати компетентності, сервісні стандарти та рішення щодо персоналу між учасниками. У прикладному вимірі це формує передумови для стабільнішого та більш безшовного клієнтського досвіду, що виступає ключовим механізмом підвищення лояльності клієнтів у цифровому середовищі.

Систематизовані управлінські результати цифрової інтелектуалізації управління людським капіталом можна узагальнити як перехід від локальної операційної ефективності до екосистемної якості управління. По-перше, підвищується ефективність і керованість HR-процесів через скорочення транзакційних витрат, стандартизацію процедур, підвищення прозорості й контрольованості кадрових потоків, що відображено у дослідженнях трансформації HR-технологій і цифровізації менеджменту персоналу [9; 10]. По-друге, зростає якість управлінських рішень завдяки доказовості й прогнозності: аналітика та AI зменшують невизначеність у кадровому плануванні, підвищують точність добору й розвитку, дозволяють раннє виявлення ризиків (плинність, дефіцит компетентностей, падіння залученості), а отже — підсилюють адаптивність організації та її здатність швидко реагувати на зміни в попиті й поведінці клієнтів [4; 6]. По-третє, формується більш узгоджена екосистемна взаємодія через сумісність даних, спільні стандарти компетентностей і сервісу, а також через використання платформних механізмів залучення та розвитку людського капіталу, що відповідає логіці екосистемної оркестрації та цифрової домінантності платформ [1; 3; 12]. Таким чином, інструменти та механізми цифрової інтелектуалізації — дані, аналітика, алгоритмічні рішення й цифрові HR-технології — утворюють інтегрований контур управління людським капіталом, який забезпечує не лише модернізацію HR-функції, а й створює управлінську основу для підвищення стабільності та відтворюваності результатів у мережевому екосистемному середовищі.

У сучасній науковій літературі лояльність клієнтів у цифровому середовищі дедалі частіше розглядається як наслідок цілісного клієнтського досвіду, що формується не в межах одного каналу або окремого контакту, а упродовж усього шляху взаємодії клієнта з організацією та пов'язаними з нею учасниками, включно з багатоканальними дотиками, соціальним контекстом і впливом цифрових платформ на поведінку споживачів [7]. У такій логіці управління лояльністю зміщується від переважно транзакційних підходів до управління повторними покупками до управління

узгодженістю досвіду, персоналізацією та здатністю організації забезпечувати очікувану якість у різних ситуаціях взаємодії, що є особливо значущим за умов цифрової трансформації та платформізації ринків [3; 4; 7]. Українські дослідження, зосереджені на лояльності в умовах цифрової трансформації, підтверджують цей зсув і підкреслюють, що ефективність управління лояльністю зростає за рахунок цифрових інструментів збору й аналізу даних про клієнтів, сегментації, індивідуалізації пропозицій, а також формування стабільної системи взаємодії з клієнтом на основі вимірюваних показників [11].

У межах екосистемної логіки лояльність клієнтів набуває додаткового виміру, оскільки клієнт оцінює не лише окрему компанію, а сукупний результат взаємодії з екосистемою, де сервісна цінність формується через комплементарність продуктів і послуг різних учасників та узгодженість їхніх дій [1; 2]. Відповідно, визначальним чинником стає не тільки «якість продукту», а стабільність і безшовність взаємодії між учасниками екосистеми, що вимагає узгоджених стандартів обслуговування, синхронізації процесів, доступності інформації та однакової логіки комунікацій у різних точках контакту [1; 3; 7]. Саме тут роль людського капіталу набуває системної ваги, адже персонал, який забезпечує взаємодію з клієнтами, фактично є «носієм» сервісних стандартів і ключовим медіатором між цифровими рішеннями та реальним сприйняттям клієнтського досвіду. Теоретичне підґрунтя такого підходу підтримується розвитком ланцюга «сервіс-прибуток», у межах якого доведено, що внутрішні організаційні чинники, пов'язані з працівниками, впливають на поведінкову якість сервісу й клієнтські результати; зокрема, концепція соціальної ідентичності показує, що ідентифікація працівників із компанією підсилює їх клієнтоорієнтовану поведінку і підвищує сприйняття сервісу клієнтами, що надалі проявляється у лояльності та ринкових результатах [8].

Цифрове середовище не зменшує, а радше підсилює значущість людського капіталу для лояльності, оскільки цифрові канали роблять сервіс більш прозорим і порівнюваним, а будь-які збої в комунікації, повільність реакції чи невідповідність стандартам швидко фіксуються клієнтами, поширюються через соціальні мережі й впливають на довіру. Тому у цифровій логіці управління лояльністю людський капітал розглядається як джерело стабільності клієнтського досвіду, особливо у ситуаціях, де цифрові інструменти не можуть повністю замінити людську взаємодію: при вирішенні проблем, у кризових випадках, у складних консультаційних продажах, у супроводі клієнта на межі між різними учасниками екосистеми [7; 8]. При цьому цифрова інтелектуалізація управління людським капіталом стає умовою посилення цієї ролі, оскільки вона забезпечує кращий добір і навчання працівників, прогнозування кадрових потреб, підтримку фронт-лінії даними та алгоритмічними підказками, а також створення єдиних стандартів компетентностей і поведінки у межах екосистеми, що підвищує узгодженість клієнтського досвіду [5; 6; 10]. У вітчизняних роботах це відображається через акцент на цифрових інструментах у HR-управлінні та на необхідності формування вимірюваних підходів до клієнтської лояльності в умовах цифрової трансформації, що дає підстави для інтегрованого висновку щодо системного характеру зв'язку «інтелектуалізація HR - клієнтський досвід - лояльність» [9; 10; 11].

Наукові підходи до лояльності в цифровому середовищі концентруються на клієнтському досвіді як ключовому медіаторі лояльності, а в екосистемному контексті – на узгодженості та безшовності взаємодії між учасниками, де людський капітал є критичним носієм сервісної поведінки та стандартів. Це дозволяє обґрунтувати роль цифрової інтелектуалізації управління людським капіталом як системного чинника підвищення лояльності клієнтів через підсилення стабільності, персоналізації та відтворюваності позитивного клієнтського досвіду в межах бізнес-екосистеми.

Узагальнення результатів аналізу сформовано концептуальну модель EDINCL, яка відображає взаємозв'язок між контекстом бізнес-екосистеми та цифрової трансформації, механізмами цифрової інтелектуалізації управління людським капіталом, проміжними організаційними результатами та клієнтськими результатами у вигляді цілісного клієнтського досвіду і лояльності. Модель структуровано за рівнями А–D, що дозволяє послідовно простежити, як екосистемна архітектура і платформні правила взаємодії формують передумови для впровадження даних, аналітики, алгоритмічних рішень, HR-технологій та інституціоналізації стандартів, які надалі трансформуються у якість HR-рішень, узгодженість сервісної поведінки та адаптивність взаємодії між учасниками. На завершальному рівні показано, що саме через стабільність і відтворюваність клієнтського досвіду в багатоканальних точках контакту забезпечується зростання лояльності, а метрики досвіду і лояльності формують контур зворотного зв'язку для безперервного покращення.



Рис. 1. Інтегрована модель екосистемних механізмів цифрової інтелектуалізації HR і клієнтських результатів (EDINCL).

Джерело: сформовано авторами

Модель демонструє, що підвищення лояльності клієнтів у цифровому середовищі має системний характер і не може бути пояснене лише інструментами маркетингу або окремими цифровими ініціативами. Визначальним є екосистемний контекст, у межах якого людський капітал виступає носієм сервісних стандартів і поведінкової якості взаємодій, а цифрова інтелектуалізація HR забезпечує доказовість і прогнозність управлінських рішень, узгодженість компетентностей і сервісної поведінки між учасниками та адаптивність екосистемної взаємодії. Це створює передумови для безшовного клієнтського досвіду, що виступає ключовим медіатором формування лояльності. Наявність зворотного зв'язку в моделі підкреслює, що ефект лояльності має підтримуватися через постійне уточнення стандартів, навчання, добору та правил взаємодії на основі вимірювання клієнтського досвіду й результатів утримання.

Висновки

У результаті огляду встановлено, що сучасні підходи до бізнес-екосистем зміщують фокус управління від оптимізації окремої компанії до оркестрації взаємозалежних ролей і комплементарностей, а цифрова трансформація формує середовище, у якому інтелектуалізація управління людським капіталом стає закономірним етапом розвитку управлінських практик. Систематизація інструментів показала, що дані, аналітика, алгоритмічні рішення та HR-технології утворюють інтегрований контур, який підвищує доказовість і прогнозність HR-рішень, забезпечує узгодженість компетентностей і сервісних стандартів між учасниками та знижує ризики «розривів узгодженості» в екосистемній взаємодії. Узагальнення підходів до лояльності підтвердило домінуючу роль клієнтського досвіду як медіатора лояльності, тоді як людський капітал виступає ключовим носієм сервісної якості у багатоканальних і партнерських точках контакту. Наукова цінність огляду полягає у «зшиванні» трьох блоків у єдину причинно-наслідкову рамку: цифрова інтелектуалізація управління людським капіталом бізнес-екосистем підсилює узгодженість і відтворюваність позитивного клієнтського досвіду, що виступає чинником зростання лояльності. Перспективи подальших досліджень пов'язані з операціоналізацією показників інтелектуалізації HR на рівні екосистеми та емпіричною перевіркою зв'язку між зрілістю цих практик, параметрами клієнтського досвіду і показниками лояльності.

Потребує подальшого дослідження питання операціоналізації та емпіричної перевірки взаємозв'язку між рівнем цифрової інтелектуалізації управління людським капіталом у бізнес-екосистемах, показниками узгодженості клієнтського досвіду в багатоканальних точках контакту та інтегральними індикаторами лояльності клієнтів.

Список використаних джерел

1. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy // *Journal of Management*. 2017. Vol. 43, no. 1. P. 39–58. DOI: 10.1177/0149206316678451.
2. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems // *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39, no. 8. P. 2255–2276. DOI: 10.1002/smj.2904.
3. Gawer A. Digital platforms and ecosystems: remarks on the dominant organizational forms of the digital age // *Innovation: Organization & Management*. 2022. Vol. 24, no. 1. P. 110–124. DOI: 10.1080/14479338.2021.1965888.
4. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, no. 2. P. 118–144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
5. Strohmeier S. Digital human resource management: A conceptual clarification // *German Journal of Human Resource Management*. 2020. Vol. 34, no. 3. P. 345–365. DOI: 10.1177/2397002220921131.
6. Chowdhury S., Dey P. K., Joel-Edgar S., Bhattacharya S., Rodriguez-Espindola O., Abadie A., Truong L. Unlocking the value of artificial intelligence in human resource

- management through AI capability framework // *Human Resource Management Review*. 2023. Vol. 33. Art. 100899. DOI: 10.1016/j.hrmr.2022.100899.
7. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey // *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, no. 6. P. 69–96. DOI: 10.1509/jm.15.0420.
 8. Homburg C., Wieseke J., Hoyer W. D. Social Identity and the Service-Profit Chain // *Journal of Marketing*. 2009. Vol. 73, no. 2. P. 38–54. DOI: 10.1509/jmkg.73.2.38.
 9. Бей Г. В., Серета Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів // *Економіка і організація управління*. 2019. № 2(34). С. 93–101. DOI: 10.31558/2307-2318.2019.2.10.
 10. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції // *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. № 12. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-12-07-04.
 11. Holovan O., Oliinyk O., Markova S., Oliinyk M. Theoretical and methodological loyalty management approaches in the conditions of digital transformation // *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2024. Vol. 2(28). P. 61–75. DOI: 10.26661/2522-1566/2024-2/28-05.
 12. Kravchuk O., Varis I., Subochev A. The development of the labour market digital ecosystem in Ukraine // *Studia Regionalne i Lokalne*. 2022. Vol. 3, no. 89. P. 32–48. DOI: 10.7366/1509499538903.
 13. Храпач, Я., & Голіонко, Н. (2025). ОБҐРУНТУВАННЯ ДЕФІНІЦІЇ «ЦИФРОВИЙ ІНТЕЛЕКТ» ЯК НОВІТНЬОГО ПІДХОДУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ. *Молодий вчений*, 4 (135). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-26>
 14. Oleksandr Kalinin, Olga Laktionova, Taner Ismailov, ,Viktoriya Gonchar and Oleh Onofriichuk. (2024) Digitalization and management of crypto assets as a source of investment for “green” projects // *E3S Web of Conf. Volume 558, 2024 4th International Conference on Sustainable, Circular Management and Environmental Engineering (ISCMEE 2024)*. DOI: 10.1051/e3sconf/202455801028