

УДК 331.101.3:005.94:659.1(477)

Ільїна А.О.¹

¹ доц. Державного торговельно-економічного університету

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК НЕМАТЕРІАЛЬНИЙ АКТИВ: КУЛЬТУРА ЗВОРотноГО ЗВ'ЯЗКУ У РИНКОВИХ ВІДНОСИНАХ

За сучасних умов зростання важливості особистих брендів посилює ризик заміни призначення суб'єкта господарювання на імідж самої людини. І тут постає проблема спотворення громадським контентом реальної цінності товару/послуги й людських ресурсів компанії. У цьому разі перевантаження інформаційних потоків і сумнівна динаміка продажів підштовхують бізнес до переосмислення реклами як складової управління людським капіталом.

Як нематеріальний актив, людський капітал є сукупністю знань, навичок, практичного досвіду, ціннісних орієнтирів, норм та етики поведінки, а також здібностей до кооперації, які вбудовуються у виробничі й управлінські процеси, формуючи стійкі джерела конкурентних переваг [1].

Більш широко людський капітал може трактуватися як інституціональна культура зворотного зв'язку, що забезпечує передачу інформації та навчання на помилках на умовах психологічної безпеки, за якої кожен клієнт має можливість висловлювати свої пропозиції, зауваження та сумніви щодо товару/послуги без ризику санкцій. Така перевага підкріплена справедливими правилами оцінки та винагороди, що збільшує частоту висування гіпотез і швидкість організаційного навчання, із наданням безпосереднього впливу на інтенсивність генерації знань та їх трансформацію в інтелектуальну власність і рутинні практики. Тут людський капітал конвертує індивідуальні когнітивні акти у колективну базу знань, підвищуючи процес відтворення успішних рішень із зменшенням ризику «зависання» системних помилок: представники компанії несуть відповідальність перед зовнішніми стейкхолдерами (клієнтами, партнерами, суспільством та регуляторами). Остання задає контури легітимності продажів товарів/надання послуг і знижує трансакційні витрати взаємодії, встановлюючи межі допустимої поведінки за узгодженням приватних стимулів із суспільними очікуваннями та нормативними вимогами, що знижує ймовірність репутаційних шоків і регуляторних втрат (захищає вартість нематеріального портфеля) [1; 2, с. 723].

У сучасній парадигмі людський капітал – це інтегративний ресурс, який формується на стику індивідуальних компетентностей і соціальних механізмів координації, що дає змогу переводити особисті здібності до колективної продуктивності та інноваційної результативності. Тут етично-поведінкові параметри стають не зовнішніми обмежувачами, а внутрішніми продуктивними характеристиками активу, де сумлінність комунікацій фірми

підвищує якість сигналів у системі прийняття рішень і скорочує асиметрію інформації. Якщо повага до конкуренції стимулює фахівців до навчання технологічній диференціації товарів/послуг, то до клієнта – формує орієнтир на довгострокову цінність, зменшуючи волатильність попиту [2, с. 724].

У сукупності архітектура людського капіталу формується як керований актив, який підлягає [1; 2, с. 727]:

- інвестуванню – вкладанню коштів у процес навчання, підвищення кваліфікації, наставництво та дизайн командних інтерфейсів;
- оцінці – через вимір продуктивності, інноваційної віддачі та якості взаємодій;
- захисту – не лише через етичні стандарти та практики відповідності набутих фахівцями компетентностей, а й якість організаційного середовища компанії, що перетворює потенціал людини на вимірну економічну і соціальну цінність.

Відтак межа між добросовісним просуванням продукції й маніпуляцією людською свідомістю проходить по лінії підзвітності взаєморозуміння між продавцями й покупцями. Компанія має суттєву цінність у верифікованому позиціонуванні товарів/послуг на протестованих властивостях продукту, відтворюваних протоколах тестування й прозорих методиках порівняння з альтернативами, що забезпечує можливість незалежної верифікації заяв.

Наприклад, авіакомпанія *Ryanair*, яка відома персоналізацією навколо головного виконавчого директора, запустила програму *Always Getting Better* і публічно змінила епатажні заяви на сервісні поліпшення, інфографіку й звітність (чартер сервісу, обіцянки по комісіям/додаткам/зворотному зв'язку). На тлі зміни риторики й прокачування процесів відзначалися зростання пасажиропотоку, покращення показників задоволеності та врегулювання скарг, а також суттєве збільшення прибутку. Основна увага компанії була зосереджена на клієнтоорієнтованому підході шляхом відмови від яскравого самопросування осіб в обмін на оцифрування послуг, що пізніше довело зростання лояльності до клієнтів і зменшення кількості скарг [3].

Разом з тим, деякі компанії надають перевагу зміщенню уваги споживачів зі змісту на імідж, замінюючи доказ надійності продукції на харизму та егоцентричну риторику продавців, які замість підтверджуючих фактів про товари/послуги підставляють персональну винятковість. Йдеться про інформаційну підміну, коли символічна перевага дизайну, статусу чи «місії» продавця відображає «ефект витіснення» змістовних аргументів продукції. Через зростання страху помилок, представники компанії переходять до так званих «оборонних комунікацій», внаслідок яких звітність про товар/послугу поступово втрачає ціннісні орієнтири споживачів. На рівні підприємства, установи та організації такі практики підривають довіру як

ключовий інституційний ресурс, коли розвивається передбачуваність поведінки продавця з посиленням опортуністичних стимулів. Як результат, – знижується купівельна готовність клієнтів, що мінімізує укладання партнерських довгострокових контрактів, тоді як регуляторні та репутаційні ризики капіталізуються у вартості [4, с. 3-5].

Наприклад, Basescamp опублікував кейс «Культ засновника», згідно з яким, після публічних рішень керівництва щодо заборони «соціально-політичних» обговорень, у компанії виник гострий внутрішній конфлікт: близько третини співробітників (серед них – провідні фахівці та керівники підрозділів) прийняли вихідну допомогу та звільнилися. Тут ЗМІ зафіксували саме таку послідовність як «яскравий публічний порядок денний → криза довіри всередині → масові догляди», що корелює з ризиком підкреслення власного лідерства та «оборонних комунікацій» [5].

Таким чином, верифіковане позиціонування товарів/послуг з боку компанії функціонує як прояв сумлінного розкриття інформації при асиметрії знань фахівців. Такі знання мінімізують інформаційний хаос для споживачів, спираючись на чіткі критерії якості продукції, що робить сумісність суб'єктів господарювання ринковим стандартом, тим самим знижуючи трансакційні витрати й правові ризики. Усе це потребує впровадження системи культури зворотного зв'язку, де незгода та/або уточнювальні питання про товар/послугу беруться до уваги. За таких умов зберігається механізм зниження невизначеності, тоді як культивування іміджу представника перетворює комунікацію на інструмент маніпуляції, що розвиває основу довіри клієнтів і, зрештою, конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, функціонуючих у відповідних галузях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Human capital and educational policies. *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)*. URL: https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/human-capital-and-educational-policies.html?utm_.
2. Kim T., Cho W. Employee Voice Opportunities Enhance Organizational Performance When Faced With Competing Demands. *Review of Public Personnel Administration*. 2024. Vol. 44(4). P. 713-739. URL: <https://doi.org/10.1177/0734371x231190327>.
3. Topham G. Ryanair puts 32% jump in profits down to being nicer. *The Guardian*. 2014, November 3. URL: https://www.theguardian.com/business/2014/nov/03/ryanair-raises-profit-surge-winter-bookings?utm_.
4. Wang H., Jiao R., Li F. Research on the Effect of Narcissistic Leadership on Employee Job Embeddedness. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. P. 1-11. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.927529>.
5. Newton C. Breaking Camp. *The Verge*. 2021, April 28. URL: <https://www.theverge.com/2021/4/27/22406673/basecamp-political-speech-policy>