

Данніков О.В.,

канд. екон. наук, доцент,
«Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

Данников О.В.,

канд. екон. наук, доцент,
Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана

Danrikov O.V.,

PhD in Economics, Docent,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК НАЙЦІННІШОГО АКТИВУ КОМПАНІЇ

РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА КАК САМОГО ЦЕННОГО АКТИВА КОМПАНИИ

DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL, AS THE MOST VALUE ACTIVE OF THE COMPANY

Запропонований підхід до управління діяльністю підприємства, як процесу в рамках єдиних маркетингових, комерційних, ринкових і корпоративних цілей і стратегій. Це в свою чергу вимагає відповідних трансформацій якісних і кількісних характеристик персоналу, а саме, формування та розвитку людського капіталу, як найціннішого активу компанії. Адже саме він є одним із головних елементів здійснення програм продажу компанії, оскільки є ланкою, що пов'язує підприємства із споживачами, засобом донесення до них створених маркетингових цінностей, обличчям підприємства, постачальником інформації, шукачем нових ринків і споживачів.

Предложенный подход к управлению деятельностью предприятия, как процесса в рамках единых маркетинговых, коммерческих, рыночных и корпоративных целей и стратегий. Это в свою очередь требует соответствующих трансформаций качественных и количественных характеристик персонала, а именно, формирование и развитие человеческого капитала, как самого ценного актива компании. Ведь именно он является одним из главных элементов осуществления программ продаж компании, как звено, которое связывает предприятия с потребителями, посредством донесения к ним созданных маркетинговых ценностей, лицом предприятия, поставщиком информации, искателем новых рынков и потребителей.

Offered approach to the management by marketing and sale activity of enterprise has becoming of its auction activity for an object, as process within the framework of single marketing, commercial, market and corporate aims and strategies. It in the turn requires the proper transformations of high-quality and quantitative descriptions of auction personnel, namely, forming and development of human capital, as the most valuable asset of company. In fact exactly he is one of staples of realization of the programs of sales of company, as is a link which binds enterprises to the users, by means of report to them of the created marketing values, by the face of enterprise, supplier of information, seeker of new markets and users.

Summarizing these problems in the area of sales, marketing author proposed operational decisions to resolve them by using the system of motivation trading personnel to enhance competitive advantage, taking into account certain aspects of the psychology of selling.

The proposed approach to managing sales personnel are already selling the company aims to establishment of trading activities as a process within a single market, komertsiynyh, market and corporate goals and strategies. This in turn requires appropriate transformations qualitative and quantitative characteristics of sales

personnel, namely, formation and development of human capital as the most valuable asset of the company.

Ключові слова. Маркетинг; управління продажем; система продажу; учасники маркетингового каналу; персонал; інтелектуальний капітал; людський капітал; лідерство; поведінкова економіка.

Ключевые слова. Маркетинг; управление продажами; система продаж; участники маркетингового канала; персонал; интеллектуальный капитал; человеческий капитал; лидерство; поведенческая экономика.

Keywords. Marketing; sales management; system of sales; participants of marketing channel; personnel; intellectual capital; human capital; leadership; behavioral economics.

Вступ. Організація діяльності й управління персоналом — одна з найважливіших складових стратегічного управління. У структурі маркетингових функцій не надається окреме місце управлінню продажем у цілому та управлінню персоналом зокрема. Звідси, комплекс маркетингу має якусь незакінчену, відірвану від конкретної ринкової діяльності форму. Така ситуація є однією з причин недовіри до маркетингових структур, не розуміння їх значимості, виникнення конфліктів у компанії стосовно визначення ролі кожного підрозділу у досягненні кінцевих результатів.

Постановка завдання. Виникає необхідність розробки системи оптимальних організаційних форм і структур у сфері торговельного посередництва у вигляді рекомендацій щодо регламенту бізнес-процесу технологічних схем, з урахуванням мотивації персоналу і психології продажу.

Аналіз різних джерел у сфері маркетингу та продажу дозволив зробити висновки про неоднозначність тлумачення маркетингової концепції щодо ролі та значення інтелектуального — людського капіталу, у формуванні системи управління продажами підприємства на сучасному етапі [1; 2; 4–6].

Як правило науковці розглядають, які вносяться зміни в організаційно-управлінську структуру при орієнтації підприємств на маркетинг [2; 4–6]. Зрозуміло, що необхідно розглянути та узгодити дію всіх функціональних підрозділів підприємства, але, на нашу думку, особливу увагу приділити формуванню та розвитку людського капіталу, як найціннішого активу компанії. Розуміння цих питань повинне привести до з'ясування надзвичайно важливої ролі, яку має інтелектуальний, людський капітал у прийнятті стратегічних рішень в розробці ефективної програми маркетингу та продажів.

Метою дослідження є: розробка науково-обґрунтованих методичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління продажем з позицій біхевіористичного бачення.

Узагальнюючи перераховані проблеми у сфері управління продажем, автором пропонуються до впровадження інструменти операційного маркетингу, в напрямку використання системи мотивації персоналу для підвищення конкурентних переваг, беручи до уваги певні аспекти психології продажу в рамках поведінкового підходу.

Результати дослідження. Лідерство або «традиційне керівництво» в управлінні власним персоналом — ось між чим належить обирати сучасному менеджеру, який відповідає за управління продажем компанії та прагне до ефективної роботи. «Лідерство» — біхевіористична концепція розглядає з позицій визначення значимих чинників «результативного лідерства» — «біхевіористичне

бачення», «ситуативний підхід» (теорія обставин) і теорія «характерних рис» або лідерських якостей (є найбільш раннім підходом у вивченні та поясненні лідерства) [1, с.146–147].

Ситуативний підхід або «теорія обставин» доводить, що певних правил лідерства не існує. Кожен керівник діє за обставинами, відповідно до власного управлінського стилю, поведінки підлеглих і інших чинників.

Теорія «характерних рис» виходить із гіпотези існування прямого зв'язку між особистими якостями, рисами характеру, талантами людини. У межах теорії «характерних рис» або лідерських якостей розроблена концепція трансформаційного і харизматичного лідерства [3, с. 23–24].

«Трансформаційне лідерство» — це процес досягнення значних змін в установах та уявленнях членів організації і формування прихильності значним змінам у цілях і стратегії організації.

Харизму лідера підсилює його персональна захопленість колективними цілями, готовність йти на особистий ризик заради їх досягнення [3, с. 26]. Звичайно, харизматичність лідера, з врахуванням персоналізації продажу, передбачає значний рівень впливу на персонал і, відповідно, на кінцевий результат.

Вважаємо, що для здійснення інноваційно-постіндустріального прориву необхідним є використання синергетичного ефекту активної участі носіїв інтелектуального капіталу в продукуванні нових знань, ідей, реалізації інновацій. Адже інтелектуальний капітал має емерджентну властивість: капітал колективу, групи нетотожний сумі індивідуальних інтелектуальних капіталів учасників; у процесі взаємодії, кооперації інтелектуальних зусиль працівників з'являються множинні додаткові ефекти [1, с.146–147; 2].

Праця і робоча сила, які в історичній ретроспективі використовувались як поняття, що позначають фізичні зусилля, спрямовані на задоволення матеріальних потреб індивідів, у сучасному постіндустріальному суспільстві асоціюються саме з інтелектуальними зусиллями, які розглядаються як потенційне джерело багатства [3; 5, с. 96–105].

Організаційна структура — це, простіше кажучи, той або інший спосіб організації діяльності якої-небудь групи людей спрямований на досягнення єдиних цілей, результатів. Ціль проектування тієї або іншої організаційної структури полягає в тім, щоб «правильно» розподілити й скоординувати діяльність співробітників для досягнення загальних цілей, коли вони діють саме як *група*, а не як не залежні одні від одних люди [2; 3]. Відправною точкою в організації персоналу компанії є визначення цілей, до досягнення яких будуть прагнути працівники. Ці цілі вказуються в маркетинговому плані фірми.

Вважаємо, що одним з головних аспектів організації відносин менеджменту підприємства з власним персоналом, комерційними та торговими агентами з продажу є розробка плану їх мотивації. Першою метою плану повинен стати розвиток і стимулювання у комерційних агентів вираженого відчуття лояльності по відношенню до підприємства в цілому. Якщо власний торговий персонал, комерційні та торгові агенти готові сприйняти значення лояльності по відношенню до підприємства, то вони переорієнтовують свої особисті цілі і прагнуть до досягнення цілей підприємства.

Компанії витрачають великі кошти на створення позитивного іміджу підприємства в свідомості споживачів, і переконаний в цьому комерційний агент буде

продавати «по-справжньому» формуючи довіру до компанії та торгової марки, в подальшому перспективним споживачам [2; 3]. У іншому ж випадку він не зможе з належною упевненістю представляти підприємство не тільки потенційним споживачам, але й тим, з ким він повсякденно спілкується.

Розвитком цього напрямку можна вважати проекцію іміджевої складової, корпоративного стилю, цінностей компанії на комерційного агента та власний торговий персонал, це виражається відчуттям гордості за те, що вони є частиною цього підприємства і, отже, несуть частину відповідальності за його майбутнє, а фактично за формування корпоративної культури [2; 3].

Наступним етапом мотивації торгового персоналу являється: зміцнення духу «команди». Командний дух є вельми тонким засобом мотивації, оскільки часто людина, яка легковажно відноситься до речей, що стосуються його самого, намагатиметься не підвести команду.

Також важливими є зусилля щодо формування здорового духу суперництва. Член будь-якої команди намагається бути високо оціненим іншими її членами. Тут доречні конкурси і змагання, які у всі часи спонукали людей прагнути до перемоги, добиватися кращих результатів, ніж партнер. Проте важливо, щоб змагання відбувалось на дружній ноті, інакше це матиме негативні наслідки.

Всю роботу з власним персоналом, комерційними та торговими агентами з продажу слід будувати виходячи з рішення трьох головних завдань: пошук, навчання, мотивація, координація і контроль за роботою агентів. Якщо пошуком агентів і адміністративним контролем за їх роботою займається безпосередньо керівник відділу продажу, то забезпеченням їх рекламно-інформаційними матеріалами, навчанням і інструктажем по методах роботи зі споживачами — служба маркетингу [5, с. 96–105]. Саме вона повинна розробити методичні рекомендації по тому, як агенту вести переговори із клієнтами, які аргументи в бесіді з ним слід використовувати, що саме розказувати про підприємство.

Дуже важливе значення має і характер взаємовідносин комерційних агентів із співробітниками відділу продажу. Доброзичливі і партнерські відносини між ними — застава успішної роботи підприємства у сфері збуту. Для досягнення цих цілей підприємство повинне організувати регулярні тренінги з торговими агентами підприємства, проводити для агентів і співробітників відділу продажу сумісні семінари по навчанню навичкам продажу. Такі семінари проводяться на базах відпочинку або в спеціально обладнаних комфортних ділових центрах протягом кількох днів і ставлять за свою за мету, крім навчання, формування відчуття команди.

Моральна мотивація, безумовно, повинна підкріплюватись матеріальним стимулюванням, яке традиційно розраховується як відсоток від суми укладеного агентом з продажів договору. Сам розмір винагороди визначається у кожному конкретному випадку залежно від типу продукції, специфіки ринку, можливостей підприємства і, звичайно ж, практики виплати винагороди конкурентами.

В окремих випадках, винагорода складається з базового тарифу плюс відсоток. Базовий тариф дається або на випробувальний термін, або як авансовий платіж і, по суті, є тим ризиком, який підприємство бере на себе на даний час співпраці з комерційним агентом. Якщо, наприклад, пошук потенційних споживачів пов'язаний з відрядженнями в регіони, замість базового тарифу агентам може виплачуватись аванс на витрати (у розмірах діючих норм) на відрядження,

які згодом віднімаються з його комісійної винагороди. Будь-яка прийнята форма винагороди, стимулювання агентів з продажів тільки тоді буде ефективною, коли вже в процесі проведення переговорів з клієнтом агент одразу шляхом простих розрахунків, зможе оцінити розмір своєї майбутньої винагороди (комісії, премії) [3; 6].

Головним критерієм оцінки ефективності виконання своїх зобов'язань перед підприємством для агента з продажів, як і раніше, є загальна сума укладених договорів. У ряді випадків, крім виплати безпосередньої винагороди підприємства передбачають і інші форми заохочення для найактивніших агентів. Такими можуть бути оплата лікування, путівок, цінні подарунки, а також право придбання акцій підприємства [3].

В цілях підвищення ефективності діяльності комерційних агентів і повнішого використання їх напрацювань, зроблених у процесі проведення попередніх переговорів з потенційними клієнтами, менеджментом зарубіжних компаній була розроблена нова форма стимулювання. Суть якої полягає у тому, що кожен комерційний агент повинен звітувати по проведених переговорах, не тільки укладенням договорів, що «закриваються» (закінчуються укладанням угоди), але навести дані які стосуються безпосередньо споживача, з якими він провів переговори. При цьому в звіті повинні бути вказані не тільки найменування, контактні телефони і адреса споживача, але й зміст переговорів, суть проблеми, яку необхідно йому вирішити за допомогою запропонованої або аналогічної продукції, оцінка намірів клієнта відносно можливості придбання продукції підприємства в майбутній період. Інформація повинна заноситись в спеціальну комп'ютерну базу даних з фіксацією пріоритету агента, що проводив переговори зі споживачем. І якщо далі, протягом певного періоду часу, цей споживач звернеться на підприємство і підпише договір, то комерційного агента, який проводив попередні переговори і заніс всю інформацію в базу даних, стимулюють матеріально у розмірі певної комісійної винагороди [2; 3].

На нашу думку, важливе місце посідає система стимулювання діяльності суб'єктів маркетингового каналу, яке здійснюється через створення відповідних систем винагородження праці посередників.

Однак мотивацію дій посередників слід розуміти ширше, ніж належну оплату праці. Так, згідно з теорією Герцберга (1966 р.) хороша заробітна плата зазвичай зменшує рівень демотивації, але не обов'язково підвищує рівень мотивації. Зазначається, що у мотивації поведінки людей значну роль відіграють як зовнішні, так і внутрішні стимули та виокремив дві групи чинників, спрямованих на створення відчуття задоволення та незадоволення[6]:

- чинники задоволення й мотивації: символи внутрішнього характеру, що асоціюються з роботою (наприклад, визнання досягнень, почуття відповідальності, професійне зростання, діяльність як така, що потребує творчого напруження сил, тощо);

- чинники незадоволення й демотивації: заробітна плата, умови праці, корпоративна політика фірми (невеликий негативний рівень цих чинників зменшує й незадоволення).

Компонентами ефективної програми мотивації є:

- чітке визначення тих обов'язкових результатів діяльності, що забезпечать винагороду;

- реалістичні й можливі до вчасного виконання цілі програми мотивації;
- обов'язкова винагорода за досягнення високих результатів;
- форми винагороди, що становлять значний інтерес для працівників, а не просто є зручними для керівництва;
- використання як внутрішніх, так і зовнішніх стимулів.

Здійснюючи свою діяльність, посередники несуть (соціальні) транзакційні витрати на одержання необхідної інформації про ціни та якість товарів, пов'язані з веденням переговорів, оформленням контрактів та укладенням угод, контролем за їх виконанням і юридичним захистом прав власника у разі їх порушення. Також витрати пов'язані з організацією товароруку та просування товару на ринок (транспортування товару, до- та після-продажне обслуговування, зберігання тощо). Ці витрати, згідно з умовами договору, як правило також відшкодовує суб'єкт господарювання, якого представляє посередник [1; 3; 5].

Розрахунок розміру винагороди посередника є складним завданням, адже його недостатній розмір може викликати зниження активності посередницької діяльності, а переплата посередникам може негативно позначитися на комерційних справах товаровиробника. Доволі поширеним методом визначення винагороди є вивчення досвіду розрахунків із посередниками інших компаній, які реалізують подібний асортимент товарів. Проте, в такому разі необхідно враховувати межі повноважень посередників, склад послуг, які вони надають.

Складнішим, але й значно об'єктивнішим є спосіб визначення винагороди шляхом попередньої оцінки пропозицій різних посередників щодо оплати їхніх послуг. Дослідження можливостей різних посередників з виконання умов угоди та зіставлення їхніх пропозицій за розміром винагороди дає можливість встановити найприйнятніші межі оплати.

У зовнішній торгівлі практикують кілька методів розрахунку і виплати винагороди посередникам, які доцільно застосовувати у внутрішній торгівлі:

- різниця між цінами реалізації на товарному ринку та відпускною ціною товаровиробника;
- відсоток із відпускної ціни товаровиробника, так звана знижка на перепродаж;
- змішана форма (знижка на перепродаж та різниця в цінах);
- узгоджена «тверда» сума;
- сума, розрахована за системою «витрати плюс прибуток»;
- додаткові заохочувальні виплати [6, с. 128–132].

Винагорода у вигляді різниці між цінами реалізації та відпускною ціною товаровиробника найчастіше застосовується при збуті товарів на умовах договорів купівлі-продажу та консигнації. Цей метод стимулює посередника збільшувати обсяги збуту товарів і швидкість обігу їх, але не сприяє зацікавленості його в підвищенні відпускних цін товаровиробника. Доцільно застосовувати в разі ґрунтового знання товаровиробником (комітентом, консигнантом) кон'юнктури ринку збуту товарів, що дає можливість визначити необхідну різницю цін, яка б оптимально покривала витрати посередника і забезпечувала сукупний прибуток.

Вважаємо, прогресивнішим метод встановлення винагороди шляхом нарахування посереднику узгоджених відсотків із відпускних цін товаровиробника (комітента). Він стимулює посередників як до розширення обсягів продажу, так

і до підвищення відпускних цін, що відповідає комерційним інтересам товаровиробника. Досвід як критерій оцінки результативності посередницької діяльності свідчить, що під час визначення розмірів винагороди варто враховувати такі чинники:

- конкурентоспроможність товару. За низької комерційної та технічної конкурентоспроможності товару на ринку встановлюється максимальний розмір винагороди посередника, щоб стимулювати його зусилля з реалізації товару;
- вид товару. Найвищу винагороду встановлюють за сприяння збуту наукомістких, високоефективних товарів, переважно машинно-технічного асортименту, меншу — в разі продажу простіших споживчих товарів повсякденного попиту (одягу, взуття, продуктів харчування тощо), найнижчу — в разі реалізації різного роду сировини, напівфабрикатів;
- обсяг контрактів на посередницькі послуги. При збільшенні обсягів продажу витрати посередника на одиницю товару скорочуються, тому і розмір винагороди змінюється;
- набір послуг, які посередник надає довірителю (товаровиробнику). Розширення їх складу веде до збільшення винагороди.

Змішана форма винагороди у вигляді відсотків і різниці цін застосовується у випадках, коли товаровиробник (комітент) має можливість оперативного контролювати рівень цін реалізації на товарному ринку.

Винагороду у вигляді твердої, заздалегідь узгодженої суми застосовують в разі виконання посередником окремих письмових доручень довірителя: маркетингове дослідження ринку, проведення рекламних акцій, участь у виставках-ярмарках тощо.

Висновки. Тривалий час економісти вважали, що фірма діє раціонально, прагнучи досягнути головної мети — максимізації прибутку. Але її рішення не завжди раціональні, оскільки відображають особисту зацікавленість різних працівників фірми. Таким є один із висновків поведінкової економічної теорії.

У розробці системи продажу найбільш успішних підприємств значна роль відводиться соціальним процесам (поведінковий підхід), тобто маркетингові канали розглядаються не тільки як економічні, а й як соціальні системи. Відповідно, це впливає буквально на кожен аспект в процесі управління продажами, починаючи із побудови функціонально-організаційної структури підприємства і закінчуючи відбором, підготовкою, мотивацією власного персоналу.

Зрозуміло, що *перспективи подальших розвідок у напрямку* оцінки щодо потужності інтелектуального капіталу організації можливо продемонструвати, просуваючи інтелектуальні продукти і послуги, як підсумкову характеристику міри розвиненості інтелектуального потенціалу персоналу і діяльності по його подальшій реалізації.

Література

1. *Данніков О. В.* Лідерство або традиційне керівництво в управлінні торговим персоналом / Данніков О. В., Івасько І. М. // Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку [Електронний ресурс]: зб. тез доп. учасників міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 14–16 листоп. 2017 р. / М-во освіти і науки Украї-

ни, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» [та ін.]; редкол.: А. М. Колот (голова) [та ін.]. — Електрон. текст. дані. — Київ : КНЕУ, 2017. — С. 146–147.

2. *Данніков О.В.* Компетентнісний підхід до організації роботи торговельного персоналу в системі управління продажем підприємства / О.В. Данніков // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. праць / МОНУ, ДВНЗ "КНЕУ ім.В. Гетьмана" — 2013. — № 2 (6). — С. 52–60.

3. *Данніков О.В.* FMCG-ринок України: особливості поведінки споживачів / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг» 15-16 грудня 2017 року, м.Рівне РДГУ

4. *Івасько І.М.* Реалізації маркетингового підходу до взаємин суб'єктів податкового процесу. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. ДВНЗ "КНЕУ ім. В. Гетьмана" — Київ; 2009. — Випуск 22, — С. 313–324.

5. *Івасько І.М.* Эволюция маркетинга как науки: современное состояние и перспективы развития. Научный вестник Мукачевского государственного университета. Серия «Экономика», МДУ. — Мукачево, 2016. — Выпуск 2 (6) — С. 96–105.

6. *Mark Johnston, Greg Marshall* Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology / 11th edition by Mark Johnston, Greg Marshall // Published by Routledge, 2013 Hardcover Minden, NV, U.S.A.

References

1. Dannikov O.V. (2017) Leadership or traditional leadership in the management of sales staff / Dannikov O.V., Ivasko I.M. // Sotsialno-trudova sfera: suchasniy stan, problemi ta strategichni napryami rozvitku [Elektronniy resurs]: zb. tez dop. uchastnikiv mizhnar. nauk.-prakt. Internet-konf., 14–16 listop. 2017 r. / M-vo osviti i nauki Ukraini, DVNZ «KiYiv. nats. ekon. un-t Im. Vadima Getmana» [ta In.]; redkol.: A. M. Kolot (golova) [ta In.]. — Elektron. tekst. danI. — KiYiv : KNEU, 2017. — S. 146–147.

2. Dannikov O.V. (2013) Competent approach to organization of work of the sales staff in the system of management of sales of the enterprise / Socialno — trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka: zb. nauk. pr. — no. 2 (6). — pp. 52–60.

3. Dannikov O.V. (2017) FMCG-Market of Ukraine: Peculiarities of Consumer Behavior / MaterIali MizhnarodnoYi naukovo-praktichnoYi konferentsIYi «Suchasni trendi povedInki spozhivachIv tovarIv i poslug» 15-16 grudnya 2017 roku, m.Rivne RDGU

4. Ivasko I.M. (2009). Realization of the marketing approach to the relationship between the subjects of the tax process. Formuvannia rynkovoYi ekonomiky, no. 22, — pp. 313–324.

5. Ivasko I.M. (2016). The evolution of marketing as a science: the current state and development prospects. Nauchnij vestnyk — MDU, no. 2 (6) — pp. 96–105.

6. Mark Johnston, Greg Marshall Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology. / 11th edition by Mark Johnston, Greg Marshall // Published by Routledge, 2013 Hardcover Minden, NV, U.S.A.

Стаття надійшла до редакції 15.04.18 р.