

Балабін Дмитро Олександрович,
здобувач Інституту тваринництва Національної
академії аграрних наук України

Balabin Dmytro, Degree Seeker, the Livestock Farming
Institute of the National Academy of Agrarian Sciences of
Ukraine, <https://orcid.org/0009-0006-0127-8081>

СОЦІАЛЬНО-ІНВЕСТИЦІЙНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

A SOCIAL AND INVESTMENT STRATEGY FOR HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT AS A FACTOR IN A COMPANY'S COMPETITIVENESS

Балабін Б. О., Соціально-інвестиційна стратегія
розвитку людського капіталу як фактор
конкурентоспроможності підприємства. *Український
журнал прикладної економіки та техніки.*
2025. Том 10. № 2. С. 400 – 403.

Balabin D., A social and investment strategy for human
capital development as a factor in a company's
competitiveness. *Ukrainian Journal of Applied Economics
and Technology.*
2025. Volume 10. № 2, pp. 400 – 403.

Досліджено теоретичні та прикладні засади формування соціально-інвестиційної стратегії розвитку людського капіталу як визначального чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розкрито сутність людського капіталу як динамічного активу, що формується внаслідок цілеспрямованих інвестицій у знання, навички, здоров'я та мотивацію працівників і забезпечує довгострокову економічну віддачу. Обґрунтовано трансформацію підходів до управління персоналом від витратної моделі до інвестиційної, що передбачає інтеграцію соціальних, організаційних та економічних інструментів у єдину стратегічну систему. Проаналізовано сучасні напрями соціального інвестування, зокрема розвиток освітнього потенціалу, підтримку фізичного та психологічного здоров'я, формування корпоративної культури та мотиваційних механізмів. Доведено, що інвестиції у добробут працівників, охорону праці та організаційне середовище мають прямий вплив на ключові показники діяльності, включаючи продуктивність, інноваційну активність, рівень залученості та фінансові результати. Встановлено, що ефективність соціально-інвестиційної стратегії забезпечується її системністю, безперервністю та інтеграцією у корпоративне управління. Узагальнено механізм реалізації соціально-інвестиційної стратегії, який включає етапи аналітичної підготовки, планування, впровадження та контролю результатів на основі відповідних показників ефективності. Виявлено, що синергія інвестицій у добробут, безпеку та корпоративну культуру формує стійкий людський капітал, здатний забезпечувати адаптивність підприємства до зовнішніх викликів та генерувати додану вартість. Особливу увагу приділено специфіці функціонування підприємств в умовах нестабільності, де збереження людського потенціалу виступає критично важливим фактором економічної стійкості. Доведено, що соціально-інвестиційна стратегія розвитку людського капіталу є не лише інструментом соціальної відповідальності, а й ключовим драйвером підвищення ефективності, інвестиційної привабливості та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: людський капітал, соціальні інвестиції, соціально-інвестиційна стратегія, конкурентоспроможність, добробут працівників, продуктивність праці, організаційна культура, мотивація персоналу, охорона праці, ефективність діяльності.

The theoretical and applied foundations for developing a socio-investment strategy for human capital development, as a key factor in enhancing enterprise competitiveness, are investigated. The essence of human capital is revealed as a dynamic asset formed through targeted investments in knowledge, skills, health, and employee motivation, ensuring long-term economic returns. The transformation of approaches to personnel management from a cost-based to an investment-based model is substantiated by the integration of social, organizational, and economic instruments into a unified strategic system. Modern directions of social investment are analyzed, including the development of educational potential, support for physical and psychological health, formation of corporate culture, and motivational mechanisms. It has been proven that investments in employee well-being, occupational safety, and the organizational environment directly impact key performance indicators, including productivity, innovation activity, employee engagement, and financial results. It is established that the effectiveness of a socio-investment strategy is ensured by its systemic nature, continuity, and integration into corporate governance. The mechanism for implementing a socio-investment strategy is generalized, comprising the stages of analytical preparation, planning, implementation, and performance control, with performance monitored against relevant efficiency indicators. It is found that the synergy of investments in well-being, safety, and corporate culture forms sustainable human capital capable of ensuring enterprise adaptability to external challenges and generating added value. Attention is paid to the specifics of enterprise functioning under conditions of instability, where preserving human potential becomes a critical factor in economic resilience. It is proven that a socio-investment strategy for human capital development is not only an instrument of social responsibility but also a key driver of efficiency, investment attractiveness, and long-term competitiveness of an enterprise.

Keywords: human capital, social investments, socio-investment strategy, competitiveness, employee well-being, labor productivity, organizational culture, personnel motivation, occupational safety, operational efficiency.

Вступ

Сучасна архітектура глобальної економіки перебуває у стані глибокої трансформації, де традиційні матеріальні чинники виробництва поступово втрачають свою домінуючу роль, поступаючись місцем інтелектуальним та соціальним активам. У центрі цієї парадигми знаходиться людський капітал - складна динамічна система знань, навичок, здоров'я та мотивації, яка в умовах цифрової революції та зростаючої невизначеності стає одним з ключових стійких джерел конкурентних переваг підприємства [1]. Соціально-інвестиційна стратегія розвитку людського капіталу передбачає докорінну зміну підходів до управління персоналом - від сприйняття працівника як одиниці витрат до розгляду його як об'єкта стратегічного інвестування, здатного генерувати високу додану вартість та забезпечувати довгострокову прибутковість бізнесу [2].

Актуальність дослідження механізмів соціального інвестування в людський капітал зумовлена низкою факторів. По-перше, посиленням глобальної конкуренції за талант, що змушує компанії створювати унікальні ціннісні пропозиції для працівників. По-друге, зростанням значущості ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance), де соціальна складова безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість та ринкову капіталізацію фірм. По-третє, специфічними викликами для українських підприємств, які змушені функціонувати в умовах військової агресії, що вимагає особливої уваги до психологічної безпеки, охорони праці та збереження кадрового потенціалу як основи для майбутнього відновлення [3]. У цьому контексті інвестиції у добробут, безпеку та корпоративну культуру перестають

© Балабін Дмитро Олександрович

бути актами філантропії, перетворюючись на прагматичний розрахунок, спрямований на мінімізацію ризиків та максимізацію операційної ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує, що сучасні підходи до соціально-інвестиційних стратегій розвитку людського капіталу сформувалися на перетині теоретичних і емпіричних досліджень. Класичні положення Шульца Т. обґрунтовують економічну природу людського капіталу як результат цілеспрямованих інвестицій, що забезпечують довгострокову віддачу. Розвиваючи цей підхід, Харрісон Р. наголошує на необхідності інтеграції розвитку персоналу у загальну стратегію, що забезпечує формування конкурентних переваг.

У вітчизняних дослідженнях Лосевої Ю. та Іванової Т. розкрито зміст соціальних інвестицій і обґрунтовано їх системний характер, що поєднує економічні, соціальні та етичні аспекти. Водночас праці Богущької Т., Журавель Л. та Полянської А. підкреслюють роль організаційної культури як середовища реалізації таких стратегій і чинника утримання людського капіталу.

Сучасні емпіричні дослідження, зокрема Крекеля К., Уорда Дж. та Яна-Еммануеля де Нева, доводять прямий зв'язок між добробутом працівників і фінансовими результатами діяльності. Аналітичні звіти World Economic Forum, Deloitte та Safe Work Australia підтверджують економічну ефективність інвестицій у персонал і безпечні умови праці.

Узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок про формування інтегрованої парадигми, у межах якої соціальні інвестиції, організаційна культура та добробут працівників розглядаються як взаємопов'язані чинники підвищення ефективності діяльності, що водночас потребує подальшого дослідження механізмів їх практичної реалізації.

Формулювання цілей статті

Метою статті є наукове обґрунтування та розробка цілісної соціально-інвестиційної стратегії розвитку людського капіталу як визначального чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства. Робота спрямована на доведення економічної доцільності та прибутковості інвестицій у добробут персоналу, охорону праці та формування високої корпоративної культури в умовах сучасних глобальних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження

Людський капітал у сучасній економічній теорії розглядається не просто як ресурс, а як динамічний актив, що належить індивіду та може бути капіталізований через продуктивну працю. Він охоплює сукупність знань, професійних навичок, досвіду, інтелектуального потенціалу та фізичного здоров'я. На відміну від матеріальних активів, людський капітал має властивість до самозростання при постійному інвестуванні та не зникає після завершення виробничого циклу, а навпаки, накопичується [2].

Аналіз стану людського капіталу свідчить про зміну пріоритетів в інвестуванні. Якщо раніше основний акцент робився на формальній освіті (дипломах), то зараз ключове значення мають «м'які навички» (soft skills), здатність до безперервного навчання (lifelong learning) та психологічна стійкість (resilience) [3]. Підприємства, які інтегрують ці елементи у свою стратегію, отримують суттєві переваги в інноваційній діяльності.

У процесі дослідження соціально-інвестиційних стратегій розвитку людського капіталу особливого значення набуває систематизація його структурних компонентів у взаємозв'язку з конкретними формами інвестування та очікуваними економічними ефектами (Табл. 1). Такий підхід дозволяє розкрити не лише змістовне наповнення людського капіталу, але й логіку трансформації інвестицій у вимірювані результати діяльності, що забезпечує підґрунтя для обґрунтування управлінських рішень у сфері підвищення ефективності.

Стратегічні інвестиції в освіту та розвиток навичок формують стійку основу для зростання індивідуальних доходів і підвищення економічної ефективності. Доведено, що кожен додатковий рік навчання забезпечує відчутне зростання рівня доходів, що на мікрорівні трансформується у підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудового потенціалу. У свою чергу, системне підвищення якості базових навичок робочої сили створює значний макроекономічний ефект, здатний забезпечити суттєве зростання валового внутрішнього продукту в середньостроковій перспективі. Це підкреслює, що інвестиції в людський капітал мають мультиплікативний характер і водночас виступають ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності як на рівні окремих суб'єктів господарювання, так і національних економік у цілому.

Реалізація соціально-інвестиційної стратегії розвитку людського капіталу потребує переходу від фрагментарних виплат до цілісного механізму, що базується на принципах цілеспрямованості, безперервності та комплексності [4]. Механізм соціально-відповідального інвестування на підприємстві має включати чітку послідовність етапів, кожен з яких спрямований на максимізацію соціального та фінансового ефекту. Серед них:

1. Підготовчий етап (визначення стратегічних цілей підприємства та їх узгодження з інтересами персоналу). На цьому етапі формується візія «людноцентричного» бізнесу.
2. Аналітичний етап (оцінка існуючого потенціалу працівників, аналіз структури витрат на персонал та ідентифікація зон ризику (плинність, захворюваність)).
3. Етап планування та вибору орієнтирів (розробка конкретних проектів, наприклад, впровадження системи психологічної підтримки або модернізація робочих місць). Тут важливо враховувати етичні аспекти інвестування.
4. Етап реалізації (безпосереднє фінансування та впровадження програм). Важливою умовою є прозорість розподілу ресурсів та залучення працівників до прийняття рішень.
5. Контрольний та оціночний етап (моніторинг результатів через систему KPI, таких як ROI (Return on Investment) та рівень залученості).⁴

Ефективність представленого механізму залежить від його інтеграції у корпоративне управління. Компанії,

Таблиця 1. Компоненти людського капіталу та економічний ефект їх розвитку

Компонент людського капіталу	Форми інвестування	Економічний ефект для підприємства
Освітній потенціал	Професійне навчання, тренінги, корпоративні університети	Зростання якості продукції, впровадження інновацій
Потенціал здоров'я	Страховання, програми Wellness, охорона праці	Зниження витрат від абсентеїзму, ріст продуктивності
Соціально-культурний капітал	Формування цінностей, командна робота, етика	Зниження трансакційних витрат, лояльність персоналу
Мотиваційний потенціал	Соціальні пакети, бонуси, гнучкі графіки	Підвищення залученості, утримання ключових кадрів

Джерело: розроблено автором.

де керівництво (C-suite) бере активну участь у соціальних ініціативах, демонструють рівень участі персоналу в програмах на рівні 80%, тоді як при низькій залученості лідерів цей показник не перевищує 44% [5].

Добробут працівників перестав бути етичною категорією, перетворившись на жорсткий фінансовий показник. Згідно з дослідженнями Оксфордського університету, компанії з найвищими рівнями суб'єктивного благополуччя персоналу систематично випереджають ринкові очікування. Для вимірювання цього впливу використовується індекс Indeed Work Wellbeing Score, що поєднує щастя, відчуття мети, задоволеність та рівень стресу [6].

Доведено, що інвестиції в добробут впливають на прибутковість через шість основних каналів:

- продуктивність – щасливі працівники працюють швидше та креативніше. Експериментальні дані свідчать про приріст продуктивності на 10-13% [7];

- утримання (Retention) - програми добробуту знижують бажання змінити роботу. Вартість заміни працівника середньої ланки складає 50-60% від його річної зарплати, а лідера - до 200% [8];

- рекрутинг - сильний бренд «wellness-орієнтованої» компанії дозволяє залучати найкращі таланти з меншими витратами на пошук [5];

- здоров'я та абсентеїзм - працівники, що відчувають підтримку, беруть менше лікарняних;

- креативність та співпраця – позитивний емоційний стан розширює когнітивні можливості, сприяючи інноваціям.

Згідно з мета-аналізом Гарварду, медичні витрати падають на 3,27 дол. за кожен 1 дол., інвестований у велнес, а витрати на абсентеїзм на 2,73 дол. Таким чином, сумарний ROI може перевищувати 6:1 у довгостроковій перспективі [8].

Охорона праці (Occupational Safety and Health - OSH) традиційно розглядалася як вимога регулятора, що генерує витрати. Проте сучасний економічний підхід розглядає OSH як інвестицію в безперервність бізнесу та якість людського капіталу [9]. Неадекватне управління безпекою веде до прихованих витрат, які часто недооцінюються керівництвом.

Економічні наслідки незадовільної охорони праці включають прямі витрати (компенсації, медичні рахунки, штрафи) та непрямі (зупинка виробництва, навчання нових працівників замість травмованих, репутаційна шкода). Ключовим показником тут є Return on Prevention (ROP). Дослідження ISSA підтверджують, що ROP становить 2,2. Це означає, що кожен євро, вкладений у безпеку, повертається двома євро чистого прибутку [9].

Моделі розрахунку прибутковості від безпеки базуються на зменшенні втраченого продуктивного часу. Коли досвідчений працівник вибуває через травму, компанія втрачає не лише його години, а й частину свого інтелектуального капіталу. Крім того, інвестиції в безпеку мають позитивний кореляційний зв'язок з якістю продукції - у безпечному середовищі працівники менше стресують і роблять менше технічних помилок.

Корпоративна культура - це система цінностей, норм та переконань, що визначає поведінку працівників та їхню взаємодію із зовнішнім середовищем. В умовах високої конкуренції вона стає критичним фактором, оскільки її неможливо легко скопіювати конкурентам.

Функціями корпоративної культури, що забезпечують прибутковість є: інноваційна функція (створення атмосфери психологічної безпеки, де працівники не бояться пропонувати ідеї та ризикувати); адаптивна функція (культура дозволяє компанії швидко перебудовуватися під впливом цифровізації та змін ринку); інтеграційна функція (гармонізація внутрішніх процесів та зменшення внутрішніх конфліктів, що підвищує швидкість прийняття рішень); функція залученості (формування почуття ідентичності, що мотивує до надзусиль без додаткового фінансового тиску).

Кожна година «непродуктивної праці» через низьку залученість коштує великій компанії призводить до втрати прибутку [15]. Навпаки, сильна культура забезпечує стабільність соціальної структури підприємства навіть у кризові періоди, що є особливо актуальним для України в умовах воєнного стану.

Найвищий рівень конкурентоспроможності досягається тоді, коли інвестиції в добробут, безпеку та культуру діють синергічно. Це формує так званий «стійкий людський капітал», який не лише ефективно працює сьогодні, а й здатен розвиватися завтра. Математично цей зв'язок можна описати через зростання ринкової вартості (Firm Value). Компанії з високими ESG-показниками мають вищу вартість капіталу, оскільки інвестори оцінюють їх як менш ризиковані. Goldman Sachs JWBere встановили, що існує пряма кореляція між якістю управління охороною праці та оцінкою вартості компанії на фондовому ринку.

Інвестиції в людський капітал також стимулюють «ланцюгову реакцію прибутковості»:

Покращення умов праці та добробуту → Зростання задоволеності та лояльності → Зменшення помилок та ріст креативності → Підвищення якості обслуговування клієнтів → Зростання продажів та прибутку.

Цей підхід підтверджується практикою великих компаній, де впровадження комплексних програм добробуту персоналу супроводжується зниженням плинності кадрів і підвищенням операційної ефективності. Узагальнення корпоративного досвіду свідчить, що формування сприятливого робочого середовища, орієнтованого на підтримку фізичного та психологічного стану працівників, забезпечує зростання їх залученості, стабілізацію кадрового складу та підвищення результативності діяльності. Це дозволяє розглядати інвестиції у добробут персоналу як важливий інструмент стратегічного управління людським капіталом. Компанія Nestle Nigeria Plc через стратегічне навчання та менторство забезпечила стійке зростання конкурентоспроможності навіть у складних макроекономічних умовах.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Соціально-інвестиційна стратегія розвитку людського капіталу в сучасних умовах є не просто елементом соціальної відповідальності, а критично важливим інструментом забезпечення прибутковості та виживання підприємства на ринку. Дослідження підтверджує, що витрати на персонал слід розглядати як капітальні вкладення з вимірюваною віддачею.

Інвестиції у добробут (Well-being) демонструють прямий вплив на фінансові показники через зростання індивідуальної продуктивності та суттєве зниження витрат на плинність кадрів і медичне обслуговування. Охорона праці, як складова стратегії, забезпечує високий коефіцієнт повернення інвестицій (ROP = 2,2), мінімізуючи втрати від простоїв та страхових випадків. Корпоративна культура виступає інтегратором цих зусиль, створюючи умови для адаптивності та інноваційного розвитку.

Для українських підприємств впровадження такої стратегії є життєво необхідним. В умовах дефіциту трудових ресурсів та високого рівня стресу, саме інвестиції в психологічну безпеку, здоров'я та ціннісну єдність

колективу стають головним чинником утримання людського потенціалу та фундаментом для економічного відновлення. Компанії, що обирають шлях «людноцентричності», отримують не лише лояльний персонал, а й вищу ринкову оцінку, доступи до міжнародних ринків капіталу та стійкі конкурентні переваги, які неможливо нівелювати технічними чи ціновими факторами. Стратегічне інвестування в людину - це найвигідніша інвестиція сучасності, де кожен вкладений ресурс повертається у вигляді інновацій, стійкості та стабільного прибутку.

Література

1. Edward G. A. Consolidating Human Capital Advantage For Sustainability And Competitiveness. *Archives of Business Research*, 2018. Vol. 6. №7. DOI: <https://doi.org/10.14738/abr.67.4862>.
2. Лосєва Ю. Роль соціального інвестування у розвитку людського капіталу. *Теорія та практика державного управління*. 2023. №1, С. 72-80. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-1-05>.
3. Дуга С. Людський капітал як фактор конкурентоспроможності національної економіки: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-8>.
4. Іванова Т. Механізм соціально-відповідального інвестування на підприємствах. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.2319762>.
5. Wellhub Study Reveals Strong Return on Investment for Corporate Wellness Programs. январь 2025 URL: <https://wellhub.com/en-us/blog/press-releases/study-reveals-strong-return-on-investment-for-corporate-wellness-programs/>.
6. De Neve, J.-E., Kaats, M., Ward, G. Workplace Wellbeing and Firm Performance. *University of Oxford Wellbeing Research Centre Working Paper 2304*. 2024. DOI: doi.org/10.5287/ora-bpkbjayvk.
7. Krekel C., Ward G., Jan-Emmanuel de Neve. Employee Well-being, Productivity, and Firm Performance: Evidence and Case Studies. *Harvard Business School*, URL 2019: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/gh19_ch5_9e171d71-db54-4e08-a2eb-3cf1587daf4a.pdf.
8. The ROI of corporate wellness programs. *Sperity Health*. URL: <https://www.sperityhealth.com/blog/the-roi-of-corporate-wellness-programs>.
9. Ahonen G. The economic dimension of occupational safety and health. *OSHWiki*. URL: <https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/economic-dimension-occupational-safety-and-health-management>.

References

1. Edward, G. A. (2018). Consolidating human capital advantage for sustainability and competitiveness. *Archives of Business Research*, 6(7). <https://doi.org/10.14738/abr.67.4862>.
2. Losieva, Yu. (2023). Rol sotsialnoho investuvannia u rozvytku liudskoho kapitalu [The role of social investment in the development of human capital]. *Teoriia ta Praktyka Derzhavnoho Upravlinnia*, (1), 72-80. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-1-05>.
3. Duha, S. (2024). Liudskiy kapital yak faktor konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky: analiz suchasnoho stanu ta perspektyvy rozvytku [Human capital as a factor of competitiveness of the national economy: Analysis of the current state and development prospects]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-8>.
4. Ivanova, T. (2021). Mekhanizm sotsialno-vidpovidalnoho investuvannia na pidpriemstvakh [Mechanism of socially responsible investment at enterprises]. *Ekonomichnyi Visnyk NTUU "Kyivskiy Politekhnichnyi Instytut"*, (19). <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.2319762>.
5. Wellhub. (2025, January). *Wellhub study reveals strong return on investment for corporate wellness programs*. URL: <https://wellhub.com/en-us/blog/press-releases/study-reveals-strong-return-on-investment-for-corporate-wellness-programs/>.
6. De Neve, J.-E., Kaats, M., & Ward, G. (2024). *Workplace wellbeing and firm performance* (University of Oxford Wellbeing Research Centre Working Paper 2304). <https://doi.org/10.5287/ora-bpkbjayvk>.
7. Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J.-E. (2019). *Employee well-being, productivity, and firm performance: Evidence and case studies*. Harvard Business School. URL: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/gh19_ch5_9e171d71-db54-4e08-a2eb-3cf1587daf4a.pdf.
8. Sperity Health. (n.d.). *The ROI of corporate wellness programs*. URL: <https://www.sperityhealth.com/blog/the-roi-of-corporate-wellness-programs>.
9. Ahonen, G. (n.d.). *The economic dimension of occupational safety and health*. OSHWiki. URL: <https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/economic-dimension-occupational-safety-and-health-management>.

Стаття надійшла до редакції 17.04.2025 р.