

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Ножов Едвард Миколайович

УДК 332.1:330.59-043.86

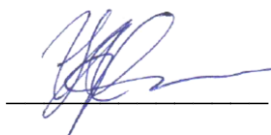
ДИСЕРТАЦІЯ
ЛЮДСЬКИЙ РОЗВИТОК ЯК ФАКТОР СТРАТЕГІЧНОЇ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

051 – Економіка

05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 Едвард НОЖОВ

Наукова керівниця:

Кубіній Наталія Юріївна, кандидатка економічних наук, професорка

АНОТАЦІЯ

Ножов Е.М. Людський розвиток як фактор стратегічної конкурентоспроможності регіональної економіки. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» (05 – Соціальні та поведінкові науки). – Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет» МОН України, Ужгород, 2026.

Дисертаційна робота присвячена комплексному дослідженню теоретичних, методичних та практичних засад людського розвитку як фактора стратегічної регіональної конкурентоспроможності й обґрунтуванню пропозицій з удосконалення наукового контенту й важелів активізації людського розвитку.

На основі монографічного аналізу досліджені сучасні напрями теорії конкурентоспроможності, що дало можливість стверджувати, що конкурентоспроможність займає центральну позицію та є базовим поняттям сучасних економічних та управлінських теорій. Це зумовлено як значенням наукового її контенту, так і складністю практичного досягнення. Складність та багатогранність категорії конкурентоспроможності також пояснює те, що діапазон поглядів на конкурентоспроможність є достатньо великим і варіює від дослідження її сутності з позиції споживача до проблем стратегічного управління розвитком економічних систем. У роботі систематизовані основні концепти конкурентоспроможності, котрі включають розгляд цього явища як спосіб та рівень задоволення потреб споживачів, як сукупність функцій, як мету діяльності економічного гравця, як систему, з товарних позицій, з позиції імперативів, як оптимум, як потенціал, як сукупність конкурентних переваг, як інтегральне явище, як фактор тощо.

Виходячи з проведеного критичного аналізу існуючих позицій науковців стосовно сутності конкурентоспроможності, можна виділити дві іпостасі

конкурентоспроможності: поточну та стратегічну. Поточна конкурентоспроможність містить поточні переваги, що сформувалися внаслідок двох дій: стратегічних рішень у минулому та обраної сьогодні тактики. Стратегічна конкурентоспроможність доповнюється стратегічними рішеннями, що забезпечують наявність переваг у майбутньому. В роботі доведено, що у сучасних теоріях стратегічна конкурентоспроможність розглядається з різноманітних позицій, серед яких найбільш повно розкривають зміст цього явища факторний та системний погляди. Доведено, що фактори не діють окремо, вони між собою взаємопов'язані, при цьому отримують імпульс від середовища, в якому виникають та функціонують, а також певним чином впливають на розвиток національної або регіональної економіки, тобто в процесі взаємодії факторів виникає результат, котрий й формує конкурентоспроможність певного рівня. Таким чином, сукупність факторів діє як система. Ознаками системності дії факторів конкурентоспроможності доцільно назвати наступні: фактори інтегровані в систему, мають певну ієрархію, тобто складають структуру системи; чинники взаємодіють один з одним, внаслідок чого вони розвиваються, а також розвивається сама система; фактори як системне утворення забезпечують формування мети регіональної економіки, а також досягнення поставленої мети; на відміну від множинності або простої сукупності, тобто редукціонізму, саме система забезпечує результат дії певної закономірності її побудови. Системний погляд на конкурентоспроможність забезпечує ще такі важливі аспекти як зворотний зв'язок, котрий є необхідною умовою управління економічними процесами та конкурентоспроможністю, контроль за реакцією взаємодії факторів системи, спостереження за причинами затримки реакції дії фактора.

Виходячи з наведеного, в роботі представлена аргументація окреслення факторно-системного підходу, в межах якого підкреслено, що конкурентоспроможність є результатом дії окремих факторів та їх формально або неформально організованої системної сукупності, котра явно або латентно забезпечує випереджальний розвиток економіки регіону. Фактори в межах системи, на відміну від редукціоністського підходу, забезпечують дію системи,

котра функціонує на засадах конвенціональності, емерджентності, холізму та перманентного контролінгу. Таким чином, стратегічна конкурентоспроможність – це система факторів, котрі зумовлюють позиціювання регіону у довгостроковій перспективі відносно економічних суперників, й базується на означених принципах.

У роботі проведено теоретичний аналіз сутності людського розвитку з позиції факторного підходу, що дозволяє розглядати останній як конструктивний та рекурсивний чинник. Як конструктивний фактор регіональної конкурентоспроможності, людський розвиток є, з одного боку, технічним елементом розвитку регіональної економічної системи, опорною конструкцією системи конкурентоспроможності, а з іншого боку – креативним елементом, що забезпечує стратегічну конкурентоспроможність регіону. Як конструктивний фактор системи конкурентоспроможності, людський розвиток являє собою мету розвитку регіональної економіки, є атрактором для залучення інших ресурсів в регіональну економіку. Забезпечує активізацію бізнес-середовища та покращує інвестиційний клімат.

У дослідженні зроблено висновок, що людський розвиток є таким фактором, котрий зумовлює постійне самооновлення, виникнення нових рис, нового наповнення, тобто виконує рекурсивну функцію. Як рекурсивний фактор людський розвиток сприяє покращенню освіти в регіоні, культури, рівня фізичного стану населення регіону, постійного розвитку людського потенціалу.

Дисертаційна робота містить результати оцінки стану розвитку Закарпатської області та її людського потенціалу. Проведений аналіз за період з 2010 року показує, що при зростанні валового регіонального продукту Закарпатської області у більшості років спостерігається перевищення темпів росту оплати праці у порівнянні з показником ВРП на одну особу населення. Це спричиняє зростання витрат, зменшення прибутковості бізнесу, відповідно, гальмує розвиток людського потенціалу регіону.

Наведена в дисертаційній роботі динаміка робочої сили показує наявність тренду на її зменшення та збільшення кількості осіб, котрі не входять до цієї групи. Це означає, що формується клас рантьє, котрі мають такі доходи, що

дають змогу їм не бути залученими в економічну діяльність регіону. Представлені результати розрахунку рівня регіональної продуктивності праці, котра обчислюється шляхом ділення ВРП на кількість зайнятих в області, що дозволяє виявити динаміку до його зростання.

Людський розвиток значною мірою зумовлений станом освіти в регіоні. Аналіз даних дає змогу стверджувати, що спостерігається зменшення кількості учнів шкіл, студентів коледжів та технікумів при одночасному збільшенні кількості інститутів та університетів й кількості студентів. Так, саме вища освіта є визначальним регіональним фактором людського розвитку, надає не лише теоретичні знання, але й навички практичної їх імплементації.

Представлений в дослідженні аналіз даних показав недостатню увагу з боку регіональної влади до розвитку наукової та інноваційної діяльності. Скорочується кількість науковців в області. Статистичні дані, що розкривають стан та тенденції інноваційної активності в Закарпатській області, показують погіршення позиції регіону у цій сфері. Причинами, що не стимулюють ріст обсягів виробництва та реалізації інноваційної продукції в регіоні, виділимо відсутність мотивації підприємців відкривати виробництво інноваційних продуктів, високу ризикованість, відсутність активної державної політики відносно підтримки інноваційного бізнесу, відсутність розвиненого ринку інноваційної продукції.

Складовою людського потенціалу є стан здоров'я, котрий забезпечує не лише якість життя в цілому, а й трудовий потенціал області. Дані, що свідчать про стан охорони здоров'я, дозволяють стверджувати про негативну тенденцію в цьому сегменті регіональної діяльності. Від 2020 року відбувається скорочення кількості медичних закладів та лікарів в області, що не сприяє покращенню стану здоров'я населення й трудового потенціалу Закарпаття. Важливою умовою людського розвитку як фактора конкурентоспроможності регіону є безпека, рівень котрої визначається кількістю кримінальних правопорушень. Статистика регіону свідчить про зростання цього індикатора при тому, що кількість закладів культури зменшується.

У дисертаційній роботі наведені результати проведеного стратегічного аналізу за методиками SPACE-аналізу та SWOT-аналізу. SPACE-аналіз стратегії людського розвитку в Закарпатській області дав змогу встановити, що застосовується захисна стратегія, котра являє собою сукупність дій, що мають на меті мінімізувати негативні впливи загроз та викликів, захистити життєво важливі інтереси регіонального соціуму. Для успішної її реалізації рекомендовано застосувати принцип проактивності, здійснення довгострокового планування, забезпечувати взаємодію та координацію всіх дій різних державних структур, громадськості та інших учасників для здійснення сталого розвитку регіону.

Результати SWOT-аналізу дозволяють зробити наступні висновки. Сильними аспектами людського розвитку Закарпатської області визначена міграція, котра дає можливість набутти нового досвіду, мультикультурне середовище, високий рівень освіченості населення, підприємницький дух, молодь, орієнтована на розвиток та інновації, тощо. Слабкі сторони – це старіння населення, невмотивованість молоді залишатися на Закарпатті, проблеми ринку праці, перепони для отримання вищої освіти, недостатній розвиток інноваційного потенціалу, дисбаланс в активах бізнесу Закарпаття та відсутність робочого капіталу. До можливостей людського розвитку в області віднесено: використання досвіду діаспори та заробітчан для розвитку регіону, розвиток дуальної освіти та дистанційної роботи, розвиток ІТ, креативних індустрій, зеленого туризму, поглиблення транскордонного співробітництва. Загрозою визначено насамперед посилення конкуренції за кадри між регіонами та країнами. Неможливо не відмітити, що загрозу для людського розвитку Закарпатської області несуть демографічні проблеми Європи. Далі виділено повномасштабну війну рф проти України. Виявлена недостатня державна підтримка людського розвитку. До загроз також віднесені світові екологічні проблеми та ін.

Кореляційно-регресивний аналіз доводить, що між факторами, котрі зумовлюють людський розвиток, та узагальнюючим індикатором розвитку регіональної економіки існує високий ступінь залежності. Це дало змогу

побудувати рівняння регресії. Воно може бути застосовано для планування стратегічних дій з розвитку людського потенціалу Закарпатської області та, як наслідок, розвитку регіональної економіки.

Для посилення людського розвитку здійснена ідентифікація властивостей, необхідних для забезпечення стратегічної конкурентоспроможності регіону, а саме інтенціальність, нелінійний характер, інтерактивність, динамічність, конвергентність, сприяння зростанню доданої вартості, поширення сфери застосування гідної праці, підвищення ефективності людського потенціалу та розвитку регіональної економіки, вимога впровадження стратегічного управління. Запропоновано структурно-функціональну експлікативну модель стратегічного управління людським розвитком, що містить такі основні блоки: управлінська ланка, функціональна складова, структурна компонента та зовнішнє середовище. Ключовим ядром моделі є контентно-інтеграційна стратегія людського розвитку, складова котрої включає якісне перетворення контенту людського розвитку на основі різноманітних субстратегій та застосування різноманітних методів, а інтеграційна – поєднує різноманітні сфери економіки та соціуму регіону. Як елемент управління розвитком людського потенціалу в Закарпатській області, запропоновано застосування реперних точок, котрі є ключовими етапами або орієнтирами, які допомагають відстежувати прогрес у розвитку особистих і професійних якостей індивідуума як на особистому рівні, так і на рівні людського розвитку у бізнесі та на рівні регіональної економіки.

Ключові слова: конкурентоспроможність, людський розвиток, людський потенціал, стратегічне управління, менеджмент, людський капітал, інновації, освіта, регіон, регіональний розвиток, системний та факторний підхід, продуктивність праці, ефективність, перспективи розвитку.

ANNOTATION

Nozhov E.M. Human Development as a Factor of Strategic Competitiveness of the Regional Economy. – Qualification scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 051 “Economics” (05 – Social and Behavioral Sciences). – State University “Uzhhorod National University” MES of Ukraine, Uzhhorod, 2026.

The dissertation is devoted to a comprehensive study of the theoretical, methodological, and practical principles of human development as a factor of strategic regional competitiveness and to the substantiation of proposals for improving the scientific content and mechanisms of activating human development.

Based on a monographic analysis, the modern branches of the theory of competitiveness are examined, which makes it possible to assert that competitiveness occupies a central position and acts as a fundamental concept of modern economic and managerial theories. This determines both the importance of its scientific content and the complexity of its practical achievement. The complexity and multidimensionality of the category of competitiveness also explain the fact that the range of perspectives on competitiveness is quite wide and varies from the study of its essence from the consumer’s standpoint to the issues of strategic management of economic systems’ development.

The paper systematizes the main concepts of competitiveness, which include considering this phenomenon as a method and level of meeting consumer needs, as a set of functions, as an objective of an economic actor’s activity, as a system, from the product position, from the position of imperatives, as an optimum, as a potential, as a set of competitive advantages, as an integral phenomenon, as a factor, etc.

Based on the presented critical analysis of existing scientific positions regarding the essence of competitiveness, two hypostases of competitiveness can be distinguished: current and strategic. Current competitiveness includes current advantages that have been formed as a result of two actions: past strategic decisions

and the chosen current tactics. Strategic competitiveness is complemented by strategic decisions that ensure the presence of advantages in the future.

It has been proven that in modern theories, strategic competitiveness is considered from various perspectives, among which the most comprehensive are the factor-based and systemic views. It has been established that the factors do not operate separately but are interrelated, receiving impulses from the environment in which they arise and function, while simultaneously influencing the development of the national or regional economy. Thus, in the process of interaction of factors, a certain result is produced that forms competitiveness at a specific level.

Therefore, the set of factors acts as a system. The signs of the systemic nature of competitiveness factors include the following: the factors are integrated into a system and have a certain hierarchy forming its structure; the factors interact with one another, causing both their own development and the development of the system as a whole; the factors as a systemic formation ensure the influence on the formation of the goals of the regional economy and on the achievement of these goals. Unlike multiplicity or a simple set of elements (reductionism), the system embodies the result of the action of a certain regularity of its construction. The systemic view of competitiveness also ensures important aspects such as feedback, which is a necessary condition for managing economic processes and competitiveness, control over the reaction of factor interaction within the system, and monitoring the causes of delayed factor response.

Based on the above, the work presents an argumentation for outlining the factor-systemic approach, within which it is emphasized that competitiveness is the result of the action of individual factors and their formally or informally organized systemic combination, which explicitly or latently ensures the advanced development of the regional economy. Within the system, unlike the reductionist approach, the factors ensure the functioning of the system, which operates on the principles of conventionality, emergence, holism, and permanent controlling. Thus, strategic competitiveness is a system of factors that determine the positioning of the region in the long-term perspective relative to economic competitors and is based on the indicated principles.

The theoretical analysis of the essence of human development from the standpoint of the factor approach allows it to be considered as a constructive and recursive factor. As a constructive factor of regional competitiveness, human development acts, on the one hand, as a technical element of the regional economic system development, as a supporting structure of the competitiveness system, and on the other hand, as a creative element that ensures the strategic competitiveness of the region.

As a constructive factor of the competitiveness system, human development represents the goal of the regional economy's development, serves as an attractor for attracting other resources into the regional economy, ensures the activation of the business environment, and improves the investment climate.

The study concludes that human development is a factor that causes constant self-renewal, the emergence of new features and new content, thus performing a recursive function. As a recursive factor, human development contributes to the improvement of education, culture, and physical health of the regional population, ensuring continuous human potential development.

The dissertation contains the results of the assessment of the development level of the Zakarpattia region and its human potential. The analysis for the period since 2010 shows that with the growth of the Gross Regional Product (GRP) of Zakarpattia region, in most years, the growth rate of wages exceeded the growth rate of GRP per capita. This contributes to increasing costs and decreasing business profitability, thereby constraining the development of the region's human potential.

The dynamics of the labor force presented in the dissertation show a trend of its decrease and an increase in the number of people outside this group. This indicates the formation of a rentier class, whose income allows them not to participate in the economic activity of the region. The results of the calculation of the level of regional labor productivity, measured as GRP per employed person, reveal its growth dynamics.

Human development is largely determined by the state of education in the region. The data analysis shows a decrease in the number of school students and college students, along with an increase in the number of institutes, universities, and university

students. Thus, higher education is a defining regional factor of human development, providing not only theoretical knowledge but also practical implementation skills.

The analysis presented in the dissertation indicates insufficient attention of regional authorities to the development of scientific and innovative activities. The number of researchers in the region is declining. Statistical data on innovation activity in the Zakarpattia region show a deterioration of the region's position in this field. The main reasons inhibiting the growth of innovative production and sales in the region include the lack of motivation for entrepreneurs to establish innovative production, high risks, absence of active state policy to support innovative business, and an underdeveloped innovation market.

A component of human potential is the health condition, which ensures not only the quality of life but also the labor potential of the region. Data on healthcare indicate a negative trend in this direction of regional activity. Since 2020, the number of hospitals and doctors in the region has decreased, which does not contribute to improving the health status of the population and the labor potential of Zakarpattia.

An important condition of human development as a factor of regional competitiveness is safety, determined by the number of criminal offenses. Regional statistics show an increase in this indicator while the number of cultural institutions is decreasing. The cultural network in the region is also shrinking.

The dissertation presents the results of a strategic analysis conducted using SPACE and SWOT analysis methods. The SPACE analysis aimed at determining the strategy of human development in the Zakarpattia region revealed that a defensive strategy is applied, representing a set of actions aimed at minimizing negative impacts of threats and challenges and protecting vital interests of the regional society. For its successful implementation, it is recommended to apply the principle of proactivity, conduct long-term planning, and ensure coordination and interaction among all state structures, civil society, and other stakeholders to achieve sustainable regional development.

The results of the SWOT analysis allow the following conclusions. The strengths of human development in Zakarpattia region include migration, which allows gaining new experience; a multicultural environment; a high level of education of the

population; entrepreneurial spirit; youth oriented towards development and innovation, etc. The weaknesses include population aging, lack of motivation among youth to stay in Zakarpattia, labor market problems, barriers to higher education, insufficient development of innovative potential, imbalance in Zakarpattia business assets, and lack of working capital. The opportunities for human development in the region include using the experience of the diaspora and labor migrants for regional development, development of dual education and remote work, growth of IT and creative industries, green tourism, and deepening cross-border cooperation.

The identified threats include, first, increasing competition for personnel between regions and countries. It should be noted that the demographic problems of Europe pose a threat to human development in Zakarpattia region. Other threats include the ongoing military conflict, insufficient state support for human development, global environmental challenges, and others.

The correlation-regression analysis proves that there is a high degree of dependence between the factors determining human development and the generalized indicator of regional economic development, which allowed building a regression equation. This equation can be used for planning strategic actions to develop the human potential of the Zakarpattia region and, consequently, the development of its regional economy.

To strengthen human development, the properties necessary for ensuring the strategic competitiveness of the region were identified. These include intentionality, nonlinearity, interactivity, dynamism, convergence, contribution to value-added growth, expansion of decent work opportunities, improvement of human potential efficiency and regional economic development, and the requirement for implementing strategic management.

A structural-functional explicative model of strategic management of human development is proposed, consisting of the following main blocks: managerial link, functional component, structural component, and external environment. The key core of the model is the content-integrative strategy of human development, the content component of which involves qualitative transformation of human development

content based on various sub-strategies and methods, while the integrative component unites various spheres of the regional economy and society.

As an element of managing human potential development in Zakarpattia region, the application of reference points is proposed — key stages or benchmarks that help track progress in the development of individual and professional qualities of individuals at the personal level, in business, and at the level of the regional economy.

Keywords: competitiveness, human development, human potential, strategic management, management, human capital, innovation, education, region, regional development, systemic and factor approach, labor productivity, efficiency, development prospects.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Зарічна О. В., Ножов Е. М., Мигович В. П. Стратегічні обструкції в управлінні розвитком інноваційного підприємництва в Закарпатському регіоні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. №2 (83) С. 95-06.

DOI: 10.31375/2226-1915-2023-2-95-106

URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/463>

ISSN: 2415-3893

(Наукове фахове видання України)

(Здобувачу належить провідна роль в аналізі динаміки інноваційної діяльності та причини падіння інноваційної активності в Закарпатській області,

Зарічна О. В. представила актуальність дослідження, його висвітлення в сучасних публікаціях, Мигович В. П. представив бачення управління перешкодами розвитку інноваційного підприємництва в Закарпатській області).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: інноваційне підприємництво, стратегічний розвиток, регіон, стратегічне управління, стратегічна конкурентоспроможність, фактори розвитку.

2. Ножов Е. М. Людський розвиток як конструктивний та рекурсивний фактор регіональної конкурентоспроможності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. «Економіка»*. 2024. Вип. 1(63). С. 107-111.

DOI: 10.24144/2409-6857.2024.1(63).107-111

URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/issue/view/17951>

ISSN: 2409-6857

(Наукове фахове видання України)

(Здобувач самостійно провів всі етапи дослідження та підготував публікацію до друку).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: регіональна економіка, конкурентоспроможність, фактор, система, людський розвиток, конструктивність, рекурсивність.

3. Палінчак М. М., Ножов Е. М., Сипливий А. О. Людський розвиток як основа стратегічних перетворень регіональної економічної системи. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2024. Вип. 50. С. 93-97.

DOI: 10.32782/2413-9971/2024-50-16

URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/50_2024ua/18.pdf

ISSN: 2413-9971

(Наукове фахове видання України)

(Здобувачу належить схема взаємодії стратегічних складових людського розвитку зі стратегічними діями стратегічного управління системою, здобувачем представлена адекватність стратегічних та тактичних завдань людського розвитку стратегічним завданням розвитку Закарпатської області, Палінчак М. М. навів характеристику значимості людського розвитку в процесі побудови стратегічної конкурентоспроможності регіональної економіки, Сипливий А. О. здійснив узагальнення та обґрунтував пропозиції для регіональної влади).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегічне управління, регіональна економіка, стратегічний розвиток, людський розвиток, стратегічний план.

4. Палінчак М. М., Русин О. О., Ножов Е. М. Ефективність використання людського потенціалу України та її обструкції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2025. Вип. 54. С. 123-128.

DOI: 10.32782/2413-9971/2025-54-19

URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/73384>

ISSN: 2413-9971

(Наукове фахове видання України)

(Здобувачу належить провідна роль в обґрунтуванні причин негативного тренду структури зайнятості як складової людського розвитку, Палінчак М. М. здійснив узагальнення результатів дослідження, Русин О. О. провів розрахунки показників ефективності використання людського потенціалу в Закарпатській області, їх інтерпретації).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: людський потенціал, людський розвиток, ефективність використання людського потенціалу, розвиток економіки, продуктивність праці, конкурентоспроможність, стратегічний розвиток.

5. Агій Я. Ю., Ножов Е. М., Русин О. О. Управління людським розвитком як фактором конкурентоспроможності на засадах ефективності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2025. Вип. 1(65). С. 26-30.

DOI: 10.24144/2409-6857.2025.1(65).26-30

URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/328788>

ISSN: 2409-6857

(Наукове фахове видання України)

(Здобувачу належить провідна роль у окресленні інтенцій як інструменту людського розвитку, Русин О. О. здійснив ідентифікацію чинників, що впливають на підвищення ефективності використання людського потенціалу, Агій Я. Ю. обґрунтував актуальність дослідження та здійснив огляд останніх публікацій).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: економічний та людський розвиток, конкурентоспроможність, регіон, людський потенціал, ефективність використання людського потенціалу, стратегічний фактор розвитку, інтенція.

6. Кубіній Н.Ю. Ножов Е.М., Афанасьєв Д.О. Людський капітал, мобільність та міграція: стратегічні функції. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2025. №3(92). С. 79-90.

DOI: 10.31375/2226-1915-2025-3-06

URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/595>

ISSN: 2415-3893

(Наукове фахове видання України)

(Здобувачу належить дослідження впливу міграції на країни та регіони, та стратегічних функцій людського капіталу, Кубіній Н. Ю. описала стратегічні функції міграції, Афанасьєв Д. О. представив стратегічні функції мобільності).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: людський розвиток, людський капітал, мобільність, міграція, стратегічне управління, конкурентні переваги.

7. Ножов Е. М. Стратегічний аналіз людського розвитку Закарпаття: сильні та слабкі сторони. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2025. №2(66). С. 110-115.

DOI: 10.24144/2409-6857.2025.2(66).110-115

URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/343094>

ISSN: 2409-6857

(Наукове фахове видання України)

(Здобувач самостійно провів всі етапи дослідження та підготував публікацію до друку).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегічний аналіз, конкурентні переваги, людський розвиток, регіональна економіка, людський потенціал, мобільність робочої сили, стратегічний розвиток.

8. Палінчак М., Русин О., Ножов Е. Ретроспективний та стратегічний аналіз як тло управлінських рішень. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2025. Вип. 57. С. 166-171.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-57-23>

http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/57_2025ua/25.pdf

ISSN: 2413-9971

(Наукове фахове видання України).

(Здобувач представив методика SPACE та її роль в аналізі конкурентоспроможності економічного актора, Русину О. належить обґрунтування взаємодії методики ретроспективного та стратегічного аналізу та їх значення для забезпечення конкурентоспроможності регіональної економіки, Палінчак М. обґрунтував актуальність дослідження та здійснив узагальнення позицій співавторів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: управлінське рішення, ретроспективний аналіз, стратегічний аналіз, функції аналізу, SWOT-analysis, SPACE-analysis, регіональний розвиток, розвиток бізнесу.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

9. Завадяк Р. І., Ножов Е. М., Сипливий А. О. Стратегічне управління людським розвитком в умовах інтенціональної економіки. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнози, сценарії та перспективи розвитку*: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Херсон. 27-28 квіт. 2023 р., м. Херсон. С. 46-48.

(Здобувачу належить опрацюванні результатів дослідження, їх систематизація).

10. Ножов Е. М. Цінність грошей і ціна таланту підприємливості. *Українське суспільство на шляху ринкових перетворень*: матеріали Міжнар. студ. наук. конф., м. Харків. 27 березня 2014 р., м. Харків. С. 66-73.

(Здобувач самостійно провів всі етапи дослідження та підготував публікацію до друку).

11. Ножов Е. М. Обґрунтування стратегій розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. *Маркетинг та менеджмент у фокусі викликів нової*

економіки: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Ужгород, 26-28 квітня 2018 р., м. Ужгород. С. 106-109.

(Здобувач самостійно провів всі етапи дослідження та підготував публікацію до друку).

12. Ножов Е. М. Стратегічне управління людським потенціалом. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнози сценарії та перспективи розвитку*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Херсон, 18-19 квітня 2024 р., м. Херсон. С.130-131.

(Здобувач самостійно провів всі етапи дослідження та підготував публікацію до друку).

13. Ножов Е. М. Продуктивність праці як економічний індикатор людського розвитку. *Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Ужгород, 18 квітня 2024 р., м. Ужгород, С. 79–82.

(Здобувач самостійно провів всі етапи дослідження та підготував публікацію до друку).

14. Ножов Е. М. Властивості людського розвитку як фактору конкурентоспроможності. *Проблеми і перспективи розвитку транспорту*: матеріали XII Всеукраїн. наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених, м. Одеса, 25 квітня 2024 р., м. Одеса. С. 30-33.

(Здобувач самостійно провів всі етапи дослідження та підготував публікацію до друку).

15. Ножов Е. М. Продуктивність праці та значення її аналізу. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнози сценарії та перспективи розвитку*: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Херсон, 17-18 квітня 2025 р., м. Херсон. С. 197-199.

(Здобувач самостійно провів всі етапи дослідження та підготував публікацію до друку).

16. Ножов Е. М. Рівень людського розвитку та рівень інтелекту як стратегічні фактори конкурентоспроможності. *Проблеми і перспективи розвитку сталого транспорту*: матеріали XIII Всеукр. наук.-практ. конф.

студентів та молодих вчених, м. Одеса, 24 квітня 2025 р., Ч. 1., м. Одеса. С. 19-22.

(Здобувач самостійно провів всі етапи дослідження та підготував публікацію до друку).

17. Русин О. О., Ножов Е. М. Реперні точки у стратегічному управлінні розвитком людського потенціалу. *Сучасний стан та пріоритети модернізації фінансово-економічної системи: теорії та пропозиції*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конфер., м. Запоріжжя, 11–12 жовтня 2024 р., Львів-Торунь: Liha-Pres, 2024. С. 59-64.

(Здобувач проаналізував та виділив реперні точки стратегічного управління, Русин О. розкрив стратегічне значення реперних точок).

Перелік умовних позначень

АІ – асиметричність інформації

ВРП – валовий регіональний продукт

ЛР – людський розвиток

СУ – стратегічне управління

СУТ – система управління талантами

СГ – субєкти господарювання

ЛП – людський потенціал

ЗМІСТ

Вступ.....	22
Розділ 1. Теоретичні засади людського розвитку як фактора стратегічної конкурентоспроможності регіональної економіки.....	29
1.1. Сучасні концепти конкурентоспроможності регіональної економіки	29
1.2. Факторно-системний підхід до стратегічної конкурентоспроможності	43
1.3. Людський розвиток як конструктивний та рекурсивний фактор системи регіональної конкурентоспроможності.....	57
Висновки до розділу 1	69
Список джерел, використаних у розділі 1	71
Розділ 2. Характеристика стану та стратегічних перспектив людського розвитку в закарпатській області.....	77
2.1. Моніторинг поточного стану людського розвитку та його складових	77
2.2. Стратегічний моніторинг людського розвитку Закарпатської області	95
2.3. Кореляційно-регресивний аналіз впливу людського розвитку на економічні тренди економіки Закарпатської області	116
Висновки до розділу 2	123
Список джерел, використаних у розділі 2	124
Розділ 3. Основні напрями людського розвитку Закарпатської області .	130
3.1. Ідентифікація властивостей людського розвитку, необхідних для забезпечення стратегічної конкурентоспроможності регіону.....	130
3.2. Стратегічне управління людським розвитком як фактором конкурентних перетворень Закарпатської області	152
Висновки до розділу 3	173
Список джерел, використаних у розділі 3	174
Висновки	178
Список використаних джерел.....	184
Додатки.....	197

ВСТУП

Конкурентоспроможність регіональної економіки набуває все більшої актуальності через зростаючу глобальну конкуренцію, технологічні досягнення сьогодення, демографічно-міграційні процеси та необхідність сталого розвитку. Конкурентоспроможність визначає здатність регіону залучати інвестиції, формувати ринки високотехнологічної та креативної праці, створювати сучасні робочі місця та підтримувати високий рівень життя населення. Підвищення конкурентоспроможності сприяє зростанню економічного потенціалу, стимулює інновації та зміцнює позиції регіону як на національному, так і на міжнародному рівні.

Пізнання сутності та факторів конкурентоспроможності є необхідною умовою діагностики існуючих проблем регіону, виявлення перспективних напрямів розвитку та формування ефективних стратегій та планів їх реалізації. Дослідження конкурентоспроможності регіональної економіки та факторів, що її зумовлюють, дає змогу виявити сильні та слабкі сторони регіону, визначити джерела для зростання, покращити інвестиційну привабливість та розробити основні орієнтири розвитку.

Серед кола чинників, що впливають на конкурентоспроможність регіональної економіки, особливу роль відіграє фактор людського розвитку. Людський розвиток є критично важливим для конкурентоспроможності регіону, особливо її стратегічної компоненти, оскільки високоосвічені, вмотивовані, мобільні та здорові люди є ключовим чинником підвищення продуктивності праці, інновацій, покращення інвестиційного клімату та економічного зростання. Людський розвиток та втілення його результатів в людському й трудовому потенціалі забезпечує регіону конкурентні переваги на національному та міжнародному рівнях шляхом залучення інвестицій, створення високоякісних товарів та послуг і підвищення загального рівня добробуту. Людський розвиток через інвестиції в людський капітал приводить до підвищення не лише ефективності праці, але й всієї економічної системи регіону, що є рушійною силою для досягнення економічних цілей. Гальмування людського розвитку

відповідно створює перешкоди для регіону та його успішного змагання з конкурентами.

Важливість людського чинника для побудови стратегічних та поточних конкурентних переваг зумовило широке поле думок, котрі представлені у вітчизняному та закордонному дискурсі. Теоретичні засади та практичні важелі регіональної конкурентоспроможності та факторів, що її забезпечують, висвітлені в працях Лібанової Е.М., Геєця В.М., Мікловди В.П., Пітюлича М.М., Готри В.В., Зарічної О.В., Кубіній Н.Ю., Завадяка Р.І., Грецького Р.Л., Захарченко С.В., Захарової Г.В., Хвесика М.А., Новікова В.М., Федулової Л.І., Гуштан Т.В., Чухно А.А., Гладуна О.О. та ін. Серед західних науковців проблематика конкурентоспроможності та ролі людського чинника знайшла місце в дослідженнях таких авторів як Michael Porter, Bastian Herre, Pablo Arriagada, Zaure Chulanova, Nicky Dries, Ans De Vos та ін.

За наявності такого сузір'я науковців, що досліджують проблеми конкурентоспроможності регіональної економіки й факторів її побудови, чинник людського розвитку не знайшов достатнього висвітлення, у тому числі у сферах термінологічного аналізу, виявлення властивостей людського розвитку з позиції побудови регіональних конкурентних переваг, моделювання системи стратегічного управління людським розвитком та ін. Це зумовлює доцільність дослідження сутності людського розвитку як фактора стратегічної конкурентоспроможності регіональної економіки.

Дисертаційна робота виконана відповідно до тематичного плану науково-дослідних робіт економічного факультету ДВНЗ «Ужгородський національний університет», а саме «Інноваційно-інвестиційні засади стійкого розвитку базових галузей національного господарства в умовах євроінтеграції» у період 2019–2023 рр., (ДР 0119U101945) й теми «Сучасні виклики розвитку територіальних економічних систем» з 2024 року по с.ч. (ДР 0124U003247), у межах яких проведено дослідження сучасних концептів конкурентоспроможності та обґрунтовані шляхи посилення людського розвитку як визначального чинника побудови радикальних конкурентних переваг регіональної економіки.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо шляхів людського розвитку як фактора стратегічної конкурентоспроможності регіональної економіки.

Для досягнення мети в роботі вирішені такі *завдання*:

- представити критичний огляд сучасних концептів конкурентоспроможності регіональної економіки;
- розкрити факторно-системний підхід до стратегічної конкурентоспроможності;
- обґрунтувати людський розвиток як конструктивний та рекурсивний фактор системи регіональної конкурентоспроможності;
- здійснити аналіз поточного стану людського розвитку та його складових;
- провести моніторинг людського розвитку Закарпатської області;
- на основі даних кореляційно-регресивного аналізу сформулювати рівняння регресії впливу субфакторів людського розвитку на економічну динаміку Закарпатської області;
- провести ідентифікацію властивостей людського розвитку, необхідних для забезпечення стратегічної конкурентоспроможності регіону;
- побудувати модель стратегічного управління людським розвитком як фактором конкурентних перетворень Закарпатської області.

Об'єктом дослідження обрано процес людського розвитку як фактора стратегічної конкурентоспроможності регіональної економіки.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні важелі посилення людського розвитку та управління ним з метою формування стратегічних конкурентних переваг регіональної економіки.

Методи дослідження. Теоретична платформа проведеного дослідження базується на економічних законах та закономірностях, котрі зумовлюють категоріальний апарат дисертаційної роботи й методи наукового аналізу. Методологічну основу роботи становлять методи: монографічного дослідження, котре орієнтовано на виявлення та систематизацію наукових поглядів на сутність людського розвитку як фактора регіональної конкурентоспроможності;

понятійного аналізу, результати якого сприяли формулюванню факторно-системного підходу до сутності конкурентоспроможності; дедукції – для окреслення субфакторів людського розвитку. Застосовано метод кореляційно-регресивного аналізу, що дозволило математично довести значення факторів, які забезпечують людський розвиток, на рівень якісних трансформацій регіональної економіки. Застосовано прийоми порівняння, динамічні ряди, середні та відносні розрахунки та ін. Знайшов застосування метод експлікативного моделювання, що сприяло побудові моделі стратегічного управління людським розвитком в регіоні.

Інформаційна база цієї наукової роботи містить законодавчі акти України, стратегії розвитку Закарпаття та людського розвитку України, монографії, періодичні фахові видання, результати обстежень національної та регіональної статистики, результати експертних оцінок, джерела методичного характеру.

Розрахунки показників здійснювались із використанням програмних засобів MS Excel.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

вперше:

- представлено спектр властивостей людського розвитку, необхідних для забезпечення стратегічної конкурентоспроможності регіону, а саме інтенціальність, нелінійний характер, інтерактивність, динамічність, конвергентність, сприяння зростанню доданої вартості, поширення сфери застосування гідної праці, підвищення ефективності людського потенціалу та розвитку регіональної економіки, вимога впровадження стратегічного управління;

- побудована структурно-функціональна експлікативна модель стратегічного управління людським розвитком, що містить такі основні блоки: функціональна підсистема; структурна компонента; зовнішнє середовище; управлінська ланка, ядром якої є контентно-інтеграційна стратегія людського розвитку, при цьому контентна складова включає якісне перетворення контенту людського розвитку на основі різноманітних субстратегій та застосування

різноманітних методів, а інтеграційна поєднує різноманітні сфери економіки та соціуму регіону;

удосконалено:

- категоріальний апарат теорії конкурентоспроможності, що дало змогу виявити ознаки факторно-системного підходу до сутності стратегічної конкурентоспроможності, котрі включають: а) ієрархічність факторів, що складають структуру системи; б) взаємодію чинників, внаслідок чого вони розвиваються, а також розвивається сама система; в) забезпечення впливу факторів на формування мети регіональної економіки, а також на досягнення поставленої мети; г) на відміну від множинності або простої сукупності чинників, тобто редукціонізму, саме система забезпечує результат дії певної закономірності її факторної побудови;

- факторний підхід, який дає змогу розглядати людський розвиток як конструктивний та рекурсивний чинник регіональної конкурентоспроможності, котрий, у першому випадку постає як технічний елемент розвитку регіональної економічної системи, як опорна конструкція системи конкурентоспроможності, як креативний елемент, що забезпечує стратегічну конкурентоспроможність регіону, а у другому є таким фактором, котрий спричиняє постійне самооновлення, виникнення нових рис, нового наповнення, тобто виконує рекурсивну функцію;

набули подальшого розвитку:

- механізми стратегічного управління людським розвитком на засадах застосування реперних точок, котрі є ключовими етапами або орієнтирами, які допомагають відстежувати прогрес у розвитку особистих і професійних якостей індивідуума як на особистому рівні, так і на рівні людського розвитку у бізнесі та на рівні регіональної економіки;

- основні імперативи теорії стратегічної конкурентоспроможності, до яких віднесено принципи конвенціональності, холізму, емерджентності та перманентного стратегічного контролінгу.

Практичне значення проведеного дослідження. Практична значимість результатів дисертаційної роботи полягає у проведенні моніторингу стану

людського розвитку та ідентифікації його властивостей в Закарпатській області; у висновках проведеного стратегічного аналізу стану людського розвитку в області за методиками SPACE- та SWOT-аналізу, що дозволило діагностувати стан людського розвитку в Закарпатті та виявити його перспективні можливості, а також окреслити коло субфакторів впливу людського розвитку на конкурентоспроможність регіону й формалізувати їх у вигляді регресивної моделі; у запропонованій моделі стратегічного управління людським розвитком, котра сприятиме організації та реалізації стратегії розвитку Закарпатської області в цілому.

Результати дослідження використано в практиці ТОВ «Браво МК». На підприємстві застосовано механізм взаємодії складових стратегічного управління підприємством з елементами розвитку персоналу (довідка про впровадження № 1 від 18.11.2025 р.). Керівництво ТОВ «Перечинська швейна фабрика» використало результати SWOT- аналізу при плануванні розвитку підприємства на 2026 рік (довідка про впровадження № 123 від 12.12.2025 р.). Закарпатський регіональний центр соціально-економічних і гуманітарних досліджень НАН України визначив валідність результатів дослідження й прийняв до подальших наукових розробок теоретичні засади людського розвитку та формування системи талантів (довідка про впровадження № 50/1 від 08.10.2025 р.). Положення дисертаційної роботи знайшли відображення в навчальному процесі економічного факультету ДВНЗ «Ужгородський національний університет» при викладанні дисципліни «Економіка праці та соціально-трудові відносини» (акт впровадження від 29.12. 2025 р.).

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були представлені на V Міжнародній науково-практичній конференції, м. Херсон, 27-28 квіт. 2023 р. *«Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку»*, Міжнародній студентській науковій конференції, м. Харків, 27 березня 2014 р. *«Українське суспільство на шляху ринкових перетворень»*, Міжнародній науково-практичній конференції, м. Ужгород, 26-28 квітня 2018 р. *«Маркетинг та менеджмент у фокусі викликів нової економіки»*, Міжнародній науково-практичній конференції, м. Херсон, 18-

19 квітня 2024 р. *«Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку»*, VI Міжнародній науково-практичній конференції, м. Ужгород, 18 квітня 2024 р. *«Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом»*, XII Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів та молодих вчених, м. Одеса, 25 квітня 2024 р. *«Проблеми і перспективи розвитку транспорту»*, VII Міжнародній науково-практичній конференції, м. Херсон, 17-18 квітня 2025 р. *«Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку»*, XIII Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів та молодих вчених, м. Одеса, 24 квітня 2025 р. *«Проблеми і перспективи розвитку сталого транспорту»*, Міжнар. наук.-практ. конфер., м. Запоріжжя, 11–12 жовтня 2024 р. *«Сучасний стан та пріоритети модернізації фінансово-економічної системи: теорії та пропозиції господарської системи в умовах глобалізаційних змін»*.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеним науково-практичним дослідженням, про що свідчить досягнення заявленої мети та виконання поставлених завдань. Задекларовані у роботі положення, висновки та пропозиції є результатами, що оприлюднені автором особисто та у співпраці в 17 наукових публікаціях, у тому числі 8 – у фахових виданнях України..

Структура і обсяг роботи. Дисертаційна робота складається за класичною схемою: зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, викладених на 217 сторінках друкованого тексту. Матеріали дисертації містять 33 таблиці, 22 рисунка (3 з них на повних аркушах), 15 додатків на 22 сторінках. Список використаних джерел із 119 найменувань на 24 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ ЯК ФАКТОРА СТРАТЕГІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Сучасні концепти конкурентоспроможності регіональної економіки

Конкурентоспроможність займає центральну позицію та є базовим поняттям сучасних економічних та управлінських теорій. Це зумовлено як значенням наукового її контенту, так і складністю практичного досягнення. Конкурентоспроможність як категорія і практичне її наповнення забезпечують досягнення мети економічної діяльності будь-якої системи від мікро- до макрорівня та її конкурентних переваг. У зв'язку з тим що варіантів досягнення поточних і стратегічних цілей багато, теоретична проблематика та практичні рекомендації, напрямки, дії стосовно формування та утримання конкурентоспроможності перебувають у постійному русі, розвиваються та доповнюються як у категоріально-імперативному плані, так й стосовно механізмів, важелів та утилітарних рекомендацій.

Діапазон поглядів на конкурентоспроможність є достатньо великим й варіює від дослідження її сутності з позиції споживача до проблем стратегічного управління розвитком економічних систем.

Прикладом позиції відносно переваг, котрі надають споживачам продукту, є теорія поведінки споживачів. У цьому випадку конкурентоспроможність – це стан економічної системи, котра визначається покупцями внаслідок прийняття ними економічного, ринкового або іншого рішення. Економічне рішення впливає з економічних переваг товару або послуги, а ринкове – дає змогу прийти до узгодження відносин між покупцем та продавцем стосовно ціни, умов продажу та якості.

Останнім часом поведінкова економіка, економіка інтенцій [1], на відміну від класичної економічної теорії, доводять, що ірраціональні рішення покупця відіграють не менш значиму роль у прийнятті рішення про купівлю, ніж

раціональні. Підтвердження підходу з позиції покупця можна виділити точку зору Л. Юзьвак, котра вважає, що конкурентоспроможність «у широкому розумінні – це комплексна властивість, зумовлена сукупністю показників, на основі яких формуються переваги споживачів» [2]. Іншими словами, конкурентоспроможність – це явище, котре формується у сфері поведінки споживачів; саме їхнє рішення (раціональне та ірраціональне) визначає результативність функціонування економічної системи, тобто її конкурентоспроможність. Цей підхід містить багато напрямів внаслідок того, що «поведінка споживачів, яка є самостійною галуззю знань, виникла на стику економіки, маркетингу та психології і включає в себе всю сукупність теоретичних положень і методів не тільки цих, а й багатьох інших суміжних галузей знань, які відносяться до групи поведінкових наук, і в першу чергу, психології та соціології» [3]. Такий багатогранний підхід ускладнює окреслення конкурентоспроможності як мети стратегічного управління (СУ); вимагає від СУ враховувати не лише внутрішні фактори впливу на систему, що знаходиться під його управлінням, але й звертати увагу на такі складові зовнішнього середовища як стан розвитку людського потенціалу, освіту, стан здоров'я споживачів та тривалість життя, культурні уподобання й ментально-ідеологічні засади певних верств населення.

Основним недоліком цього підходу є те, що не враховується можливість управління думкою споживачів, що достатньо широко використовується в умовах інформаційного суспільства. Так, рекламна кампанія виробника продукту А з певним набором якостей може створити попит, збільшити обсяг продажу й тим самим підвищити конкурентоспроможність, при тому, що інший виробник з таким самим товаром без реклами може залишитися в аутсайдерах.

Достатньо «свіжим» є погляд на конкурентоспроможність з позиції оптимальності економічної діяльності або її складових. Оптимальність являє собою, за словником української мови: «(від лат. *optimus* – найкращий) – властивість, за якої забезпечується найбільша відповідність певному завданню, умовам тощо» [4]. В. Копитова вважає, що відносно стратегічного управління та організаційної структури бізнесу «саме поняття “оптимальність організаційної

структури управління підприємства» може трактуватися як ступінь відповідності форми управління конкретного підприємства його змісту. Останній відображає специфіку цілей та стратегій підприємства, а також особливості механізму управління. Оптимальна організаційна структура управління дозволяє найкращим чином підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно розподіляти та спрямовувати зусилля своїх співробітників, а також задовольняти потреби клієнтів та досягати своїх цілей і реалізовувати обрані стратегії з високою ефективністю» [5]. О. Побережець з колегою також застосовує критерій конкурентоспроможності – оптимальність. Автор вважає, що «конкурентоспроможність національної економіки – це здатність економічної системи забезпечувати за будь-якого впливу внутрішніх та зовнішніх чинників соціально-економічну оптимальність, яка проявляється у високому суспільному ефекті» [6]. Дослідники розширюють розуміння ними оптимальності як сутності конкурентоспроможності за допомогою окреслення вже її, оптимальності та практичного наповнення. Автори доводять, що конкурентоспроможність «характеризують з позицій таких підходів:

- ресурсного (наявність, обсяг та якість ресурсів країни таких, як: капітал для інвестування, кваліфікація людських ресурсів, наявність природних ресурсів, економіко-географічне положення країни, технології);

- факторного (темпи зростання національної економіки, що впливає на місце країни на світових ринках);

- рейтингового (відображення стану економіки за допомогою макроекономічних показників, а саме експортний потенціал, рівень цін, рівень життя, валові інвестиції та ін.)» [6].

На наш погляд, дескрипція конкурентоспроможності з позиції оптимальності у випадку вказаних авторів не є правомірною внаслідок певних недоліків. Оптимальність розглядається як ефективність, результативність, що суперечить самому терміну. Оптимальність з позиції загальнонаукового підходу декларується наступним чином: «Умови оптимальності виводяться шляхом припущення, що ми перебуваємо в оптимальній точці, а потім вивчаємо поведінку функцій та їх похідних у цій точці. Умови, які повинні виконуватися

в точці оптимуму, називають необхідними. Інакше кажучи, якщо точка не задовольняє необхідним умовам, вона не може бути оптимальною» [7]. Виходячи з цього постулату, при визначенні оптимальності в економіці рекомендовано застосовувати оптимальність Парето. Сеан Інґхам (Sean Ingham) наполягає на думці, що «Парето-оптимальним (або Парето-ефективним) є тоді і тільки тоді, коли немає альтернативного стану, який би покращив становище деяких людей, не погіршивши становище інших. Точніше кажучи, стан справ x вважається неефективним за Парето (або субоптимальним) тоді і тільки тоді, коли існує такий стан справ y , що ніхто не віддає перевагу x перед y і принаймні одна особа віддає перевагу y перед x . Концепція Парето-оптимальності, таким чином, припускає, що будь-хто віддасть перевагу варіанту, який є дешевшим, ефективнішим або надійнішим, або який іншим чином порівняно покращує його стан» [8]. Також вважається, що «стан ринку оптимальний за Парето, ситуація, коли не можливо поліпшити положення будь-якого учасника економічного процесу, одночасно не знижуючи добробуту як мінімум одного з інших» [9].

Представлений опис поняття оптимуму, у тому числі за В. Парето, дозволяє висловити думку, що цей підхід не є адекватним в контексті теорії конкурентоспроможності.

По-перше, конкуренція – це перманентне та об’єктивне явище ринкової економіки, розвитку людства в його економічному напрямі, постійних технологічних, соціальних та інших оновленнях. Оновлення, зміни завжди відбуваються нерівномірно, проявляються в певних точках зростання. Відповідно, ті економічні гравці, що перебувають в інших точках, будуть отримувати гірші позиції – а це суперечить теорії оптимальності.

По-друге, позиція оптимуму – це позиція певного визначеного моменту, а розвиток – це перехід від показників одного моменту до показників іншого, при тому, що ці моменти відрізняються якістю рис, характеристик економічного гравця. Іншими словами, розвиток – це зміна моментів. Якщо в певний момент можна досягти певного оптимуму, то в іншій ситуація змінюється – й оптимум порушується. Але нові якості, отримані економічною системою внаслідок змін, і формують її конкурентоспроможність.

Також доцільно виділити функціональний підхід до сутності конкурентоспроможності. Цей підхід містить два субпідходи:

- з позиції функцій конкуренції, виконання яких й приводить до отримання конкурентоспроможності певного рівня та наповнення;
- як сукупність функцій самої конкурентоспроможності.

При першому субпідході доцільно звернутися до праць В. Базилевича, котрий виділяє такі функції конкуренції: «регулювання – щоб перемогти, підприємець повинен виготовляти товар, якому віддає перевагу споживач; мотивації – підприємець, який пропонує кращу за якістю продукцію або виготовляє її з меншими витратами, одержує винагороду у вигляді прибутку; розподілу – конкуренція дає змогу розподіляти прибуток серед підприємств і домашніх господарств відповідно до їх ефективного внеску; контролю – конкуренція обмежує й контролює економічну силу кожного підприємства» [10]. Т. Гончарук декларує думку, що «в залежності від охоплення економічного простору функції конкуренції в ринковій економіці можна розподілити на макроекономічні: 1) регулююча, 2) контролююча, 3) об'єднувальна, 4) функція соціалізації прогресу та прибутку; і мікроекономічні: 1) стимулююча, 2) інноваційна, 3) адаптивна. Розподільча і селективна існують на макро- і мікрорівнях. Основною функцією продуктивної конкуренції в перехідний період є функція трансформації економічної системи, проявами якої є встановлення оптимального співвідношення між заробітною платою і цінами; трансформація податкової системи; надання конкуренцією, як процедури відкриття, можливості реалізації наявного потенціалу національної економіки, в першу чергу, наукового» [11].

Враховуючи функції конкурентоспроможності, економічний актор має можливість використовувати їх на власну користь й знаходити через їх реалізацію певні позитивні для себе позиції, а «функціональний підхід описує роль, яку конкуренція відіграє в економіці. Так, саме конкуренція примушує підприємства постійно шукати та знаходити нові види продукції, саме вона сприяє виробництву продукції високої якості, спонукає реагувати на потреби споживачів, сприяє розвитку науки та техніки, інформаційних систем та

технологій. З іншого боку, конкуренція призводить до нестабільності в бізнесі, у деяких випадках є причиною інфляції та безробіття, банкрутства підприємств та ін.» [12].

У межах другого субпідходу конкурентоспроможність розглядаємо як здатність економічної системи до певних дій рівня, що суттєво відрізняється від дій конкурентів у кращу сторону. Р. Лупак доводить, що «бути конкурентоспроможним ... означає функціонувати на ринку, отримувати прибуток, виконувати фіскально-соціальні функції перед державою» [13].

Виходячи з цього, конкурентоспроможність регіональної економіки можна розглядати як сукупність функцій, спрямованих на:

- ідентифікацію положення регіону в системі конкурентних координат;
- забезпечення лідерських позицій у порівнянні з конкурентами;
- моніторинг можливостей переходу на нову стадію конкурентної боротьби та формування більш високого рівня конкурентоспроможності.

Функції конкурентоспроможності підприємства спрямовані на захоплення ринків, забезпечення ліквідності та рентабельності певного рівня, формування іміджу бізнесу тощо.

Група українських науковців пропонує застосувати підхід з позиції потенціалів, визначаючи конкурентоспроможність як сукупність можливостей, здатностей, котрі в сукупності й виступають потенціалом розвитку економічної системи. Дослідники вважають, що потенціал – це «сукупність наявних засобів, можливостей у конкретній сфері» [14]. Так, апологети підходу з позиції потенціалів вважають, що конкурентоспроможність регіону являє собою «здатність його соціуму, бізнесу і влади перемагати в суперництві з іншими регіонами за залучення і створення нових факторів виробництва, забезпечуючи при цьому конкурентні переваги в економічному розвитку та якості життя населення» [15]. В. Василенко також вважає, що конкурентоспроможність є сукупністю можливостей: «Конкурентоспроможність – здатність ... домагатися своїх цілей» [16].

Представлена позиція відносно конкурентоспроможності як потенціалу подальшого розвитку регіональної економіки заслуговує на увагу через кілька причин.

По-перше, потенціал – це містке, об’ємне поняття, котре містить не лише широкий діапазон можливостей, але й їхній прихований та явний зміст.

По-друге, потенціал – це системне поняття, складові потенціалу взаємодіють між собою. Так, розвиток людської компоненти потенціалу регіону викликає зростання виробничого, наукового, креативного субпотенціалів.

По-третє, потенціал функціонує в умовах каузальної індукції, на чому зупинимося більш детально в наступному підрозділі. Разом з тим, доречним зараз є твердження, що потенціал є категорією діалектики: він є результатом попередніх дій адміністрації регіональної та національної економік та слугує формуванню потенціалу більш високого рівня розвитку у майбутньому.

По-четверте, відсутність потенціалу – це величезна обструкція для стратегічного розвитку й формування стратегічної конкурентоспроможності економічної системи.

Наступним поглядом на конкурентоспроможність виділимо цільовий ракурс. Так, В. Василенко вважає, що конкурентоспроможність – це досягнення цілей організації, регіону, країни при тому, що інші організації, регіони, країни мають власні цілі. Таким чином, можна розглядати сутність конкурентоспроможності з позиції цільового підходу. В цьому випадку вказана концепція більшою мірою пов’язана зі стратегічним управлінням, основою якого є стратегічна мета та система заходів з її досягнення. Відомо, що для створення та застосування «адекватної зовнішньому і внутрішньому середовищу стратегії розвитку ... необхідно забезпечити спільність та єдність цільової функції для кожного елемента і потенціалу в цілому, спільність критеріїв ефективності функціонування та системне удосконалення функціональних зв’язків для досягнення ефекту синергії» [17], що й забезпечить стратегічну конкурентоспроможність. Доцільно зазначити правомірність існування точки зору, що конкурентоспроможність – це і є мета бізнесу, регіону, країни виходячи з семантики цього терміна: бути конкурентним, мати конкурентні переваги. На

підтримку цього погляду на сутність конкурентоспроможності можна навести позицію О. Кузьміна та його однодумців, що «планування конкурентоспроможності підприємств є об'єктивною необхідністю їх виживання на ринку, оскільки воно дозволяє цілеспрямовано формувати конкурентні переваги, забезпечує підготовку до використання майбутніх сприятливих умов функціонування, дозволяє оцінити потенційні загрози та ризики і водночас сформувати шляхи їх попередження або боротьби, створює базу для цільового розвитку підприємства на засадах зміцнення його сильних позицій та подолання слабких сторін» [18].

Заслуговує на увагу концептуально вагома монографія В. Мікловди та його однодумців стосовно управління конкурентоспроможністю, в якій автори наводять систематизацію існуючих підходів до сутності явища, що досліджуємо. Підходи, що запропоновані у монографії, базуються на принципах, що представлені на рис. 1.1.

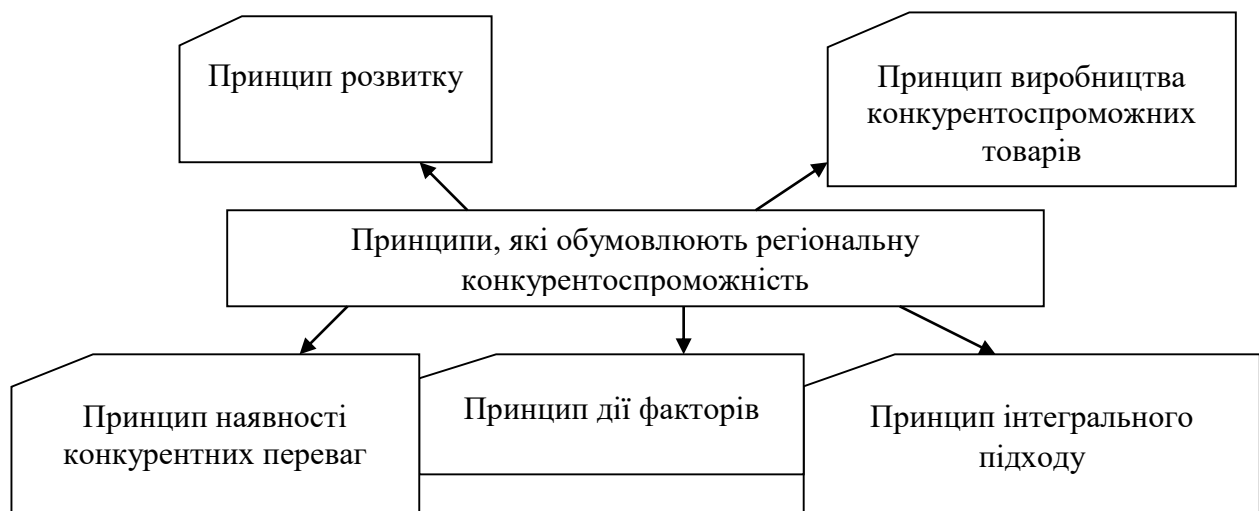


Рис. 1.1. Епістемологічні принципи, що визначають підходи до сутності конкурентоспроможності регіону [19]

Вказаний підхід ми називаємо імперативним, тобто таким, коли конкурентоспроможність визначається домінуванням принципу, на якому вона будується.

Комплекс вказаних принципів має декілька недоліків, на котрих доцільно зупинити увагу.

По-перше, автори вказують принципи, що зумовлюють регіональну конкурентоспроможність, а не методологічні засади, що визначають окремо бачення цього явища.

По-друге, існує велика кількість принципів, котрі дають можливість застосувати той або інший погляд на цю категорію.

По-третє, коло вказаних принципів не охоплює навіть основних, що визначають базові засади конкурентоспроможності. Наприклад, відсутній принцип системності або принцип послідовності, принцип конвергенції або принцип каузальності. При цьому автори достатньо обґрунтовано декларують, наприклад, системний підхід до сутності конкурентоспроможності, описуючи складові системи конкурентоспроможності регіональної економіки та пропонуючи його як ключовий, за думкою авторів. У монографії автори пропонують визначати цю категорію «як відкриту, динамічну, неврівноважену соціально-економічну систему, що адаптується до змін навколишнього оточення та самовдосконалюється під впливом ендегенних факторів, містить стратегічні елементи регіонального розвитку і в якій відбувається накопичення, структуризація і продукування інформації, що зумовлює підвищення рівня її самоорганізації» [19].

Подальші дослідження проблематики конкурентоспроможності та її категоріального наповнення, проведені С. Мошаком, В. Мікловдою, Н. Кубіній та іншими науковцями, знайшли відображення у монографії, котра пропонує для дискусії такі епістемологічні підходи: «з позиції конкурентних переваг, факторний ґносеологічний ракурс, інтегральний та інші підходи» [20] (рис. 1.2).

Вказана типологізація сучасних концептів конкурентоспроможності також залишає без уваги позиції українських та закордонних дослідників, що усунене у цьому дослідженні наступним чином.

Огляд запропонованих сучасними науковцями підходів дає змогу виділити напрями досліджень сутності конкурентоспроможності регіональної економіки, що представлені на рис. 1.3.

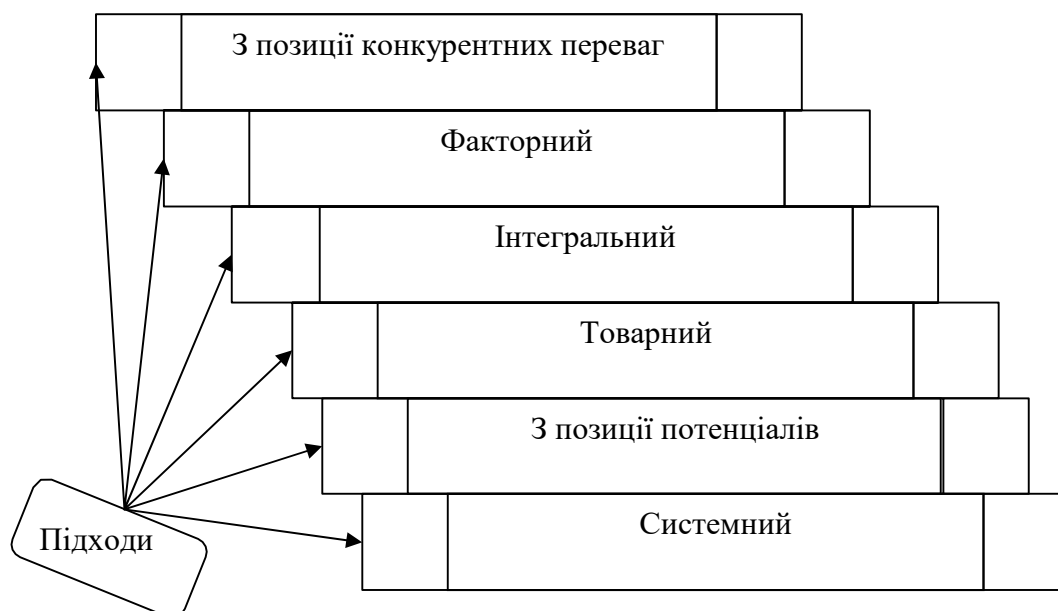


Рис. 1.2. Основні концептуальні підходи до сутності конкурентоспроможності на думку В. Мікловди та ін. [20]

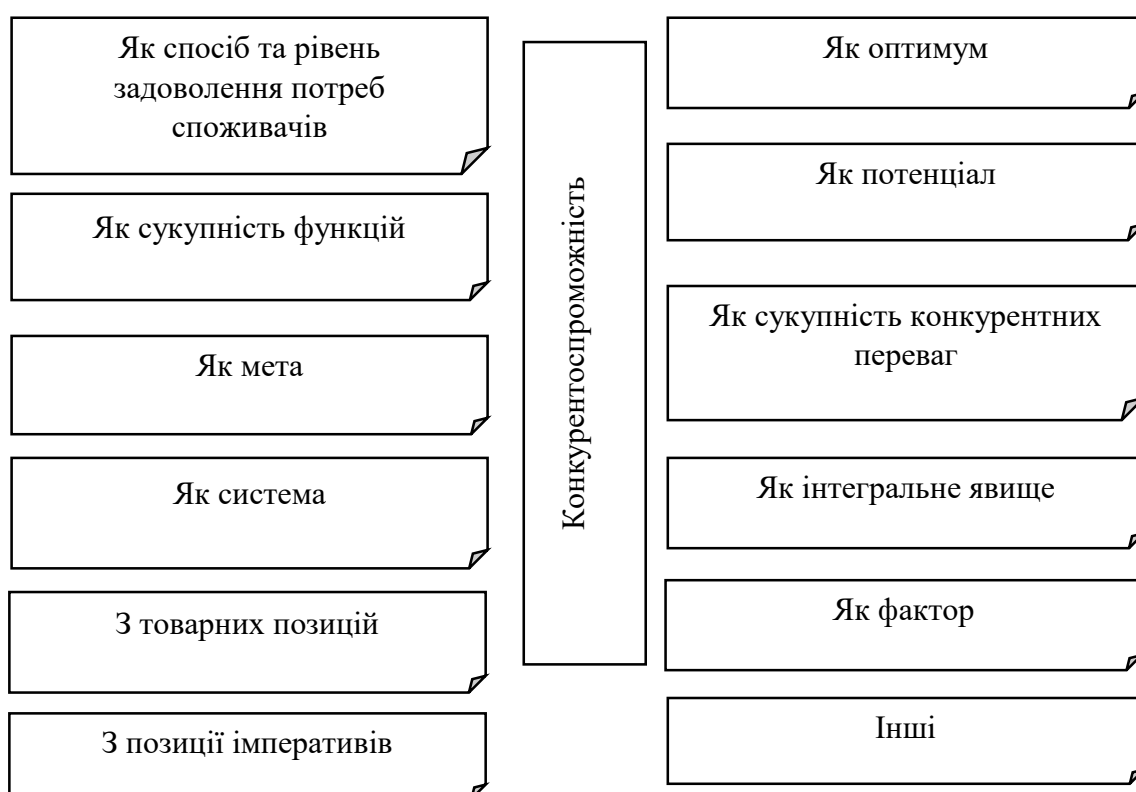


Рис. 1.3. Сучасні підходи до визначення регіональної конкурентоспроможності (складено автором)

Вказані на рис. 1.3 позиції сучасних науковців не охоплюють абсолютної кількості підходів до розгляду сутності конкурентоспроможності, але визначають базові підходи, уявлення яких слугує регіональному менеджменту

для прийняття поточних або стратегічних оптимальних управлінських рішень. Наприклад, у разі прийняття за основу системного підходу до конкурентоспроможності регіональна адміністрація повинна виявити всі елементи системи та забезпечити їх взаємоузгодженість, збалансованість функціонування та розвитку. При цьому необхідно показати, що знаходиться на вході системи конкурентоспроможності, що – на виході. Ієрархічність елементів, схема підпорядкування, зворотний зв'язок між системою та її елементами або між елементами – це завдання стратегічного управління регіональним розвитком та поточного менеджменту.

У разі обрання за базовий концепт конкурентоспроможності як мети доцільно побудувати стратегічне управління регіональною економікою, виділити сфери, галузі, райони, котрі можуть сформувати центри стратегічного розвитку, й забезпечити прийняття адекватних стратегічних рішень, поточний менеджмент та організувати моніторинг їх виконання.

Аналогічно при виборі підходу з позицій конкурентних переваг доцільно визначити поточні та довгострокові переваги та організувати менеджмент з їх досягнення.

Критичний аналіз існуючих підходів дозволяє виділити чотири основні контенти стратегічної конкурентоспроможності регіональної економіки, що показано на рис. 1.4. Під контентом ми розуміємо в цьому дослідженні наповнення категорії та її практичне значення. Відповідно, виділено теоретичний та практичний контенти. В межах теоретичного контенту представлено позицію конкурентоспроможності як частини ринкової теорії та теорії менеджменту. У практичному плані конкурентоспроможність доцільно розглядати як результат накопиченого досвіду, як явище, що склалося в певних історичних та соціально-економічних й географічних умовах, а з іншого боку – як результат стратегічних рішень у минулому та рішень, що спрямовані у майбутнє.

По-перше, це базове поняття ринкової системи, категорія, котра дає змогу дослідити взаємовідносини між економічними гравцями, взаємовплив попиту та пропозиції, дослідити фактори, що діють в межах економічної системи.

По-друге, в теорії управління конкурентоспроможність як категорія дозволяє виявити чинники, що визначають якість прийнятих ділових рішень. Фактори побудови, посилення конкурентоспроможності – це рушійні сили, що уможлиблюють забезпечити появу, виявити стан та перспективи конкурентних переваг, що викликає актуальність дослідження набору чинників, що створюють системні, довгострокові конкурентні переваги. Існує точка зору, що «конкурентоспроможність – це фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами» [21].

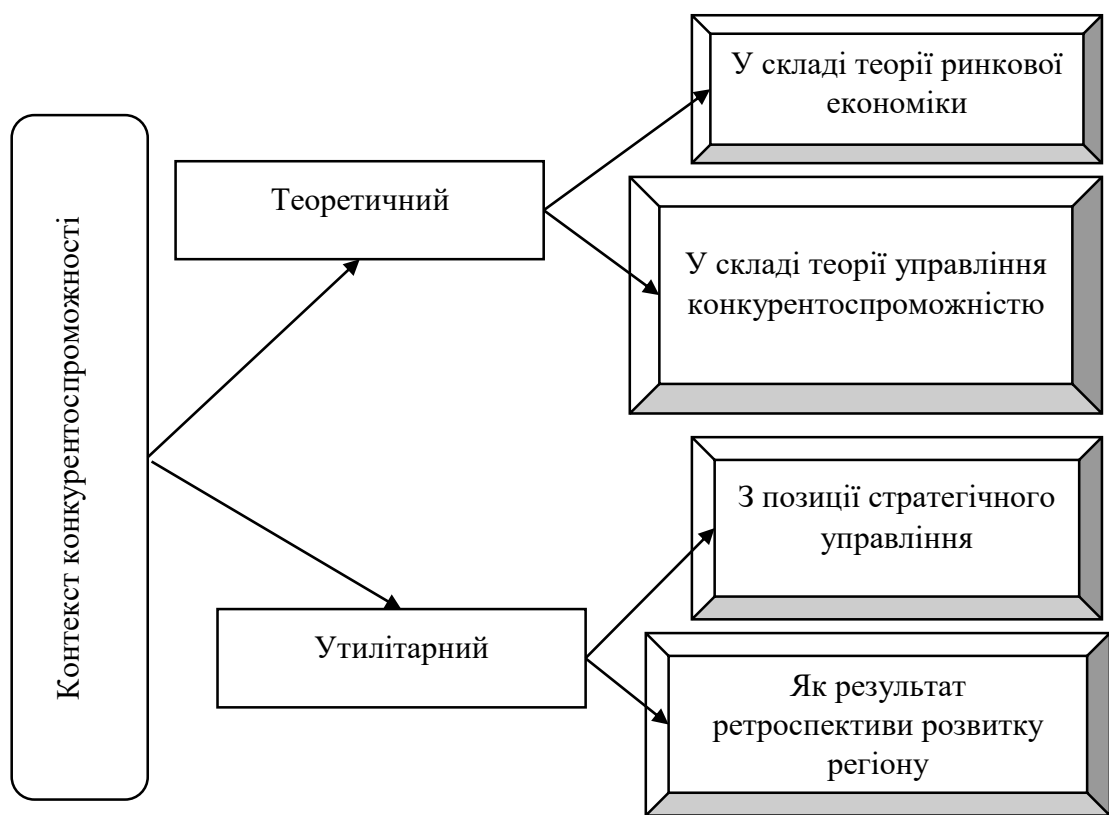


Рис. 1.4. Теоретичний та практичний контенти конкурентоспроможності регіональної економіки (складено автором)

По-третє, конкурентоспроможність – це практичний механізм, що використовується для діагностики позиції на полі економічного змагання. Іншими словами, конкурентоспроможність дає змогу виявити критерії оцінювання поточного стану економічної системи та визначити орієнтири її довгострокового розвитку. Практичне значення конкурентоспроможності набуває особливого значення в умовах інтенціональної економіки, тобто економіки

намірів, економіки, в межах якої інтенції є коригуючим важелем розвитку. Доведено, що інтенціальна економіка «в якості ресурсу використовує намір, що зумовлює доцільність тієї або іншої праці, її змісту, якості й спрямованості» [22]. Саме інтенції визначають напрям розвитку [23], а тим самим – стратегічну спрямованість дії економічної системи.

Конкурентоспроможність як практичний важіль також надає можливість оцінити результати стратегічного управління та оперативного менеджменту економічною системою, виявити слабкі місця функціонування та розвитку системи, варіанти поведінки системи в умовах різних зовнішніх впливів та загроз. Неможливо не погодитися з точкою зору І. Ансофа, котрий, розглядаючи сутність конкурентоспроможності економічних систем мікрорівня, вважає, що «конкурентоспроможність одночасно є як результатом конкурентної боротьби, так і основою розвитку економіки окремого суб'єкта господарювання та суспільства в цілому» [24].

По-четверте, конкурентоспроможність має історичний характер, вона формується протягом певного періоду часу й під впливом широкого кола факторів. Застосовуючи каузальний метод аналізу, дослідники мають можливість означити ті фактори, що привели до певного стану конкурентоспроможності, та екстраполювати їх дію у майбутнє.

Крім цього, виходячи з наведеного критичного аналізу існуючих позицій науковців стосовно сутності конкурентоспроможності, можна виділити дві іпостасі конкурентоспроможності: поточну та стратегічну. Поточна конкурентоспроможність двох дій дає змогу отримати поточні переваги, що сформувалися внаслідок стратегічних рішень у минулому та обраної сьогоденної тактики. Стратегічна конкурентоспроможність доповнюється ще стратегічними рішеннями, що забезпечують наявність переваг у майбутньому. Різниця між складовими поточної та стратегічної конкурентоспроможності показана на рис. 1.5.

Поточна конкурентоспроможність	Стратегічні рішення, спрямовані на майбутнє		Стратегічна конкурентоспроможність
	Поточна тактика		
	Стратегічні рішення, прийняті у минулому		

Рис. 1.5. Іпостасі поточної та стратегічної конкурентоспроможності (складено автором)

При дослідженні як поточної, так і стратегічної конкурентоспроможності доцільно враховувати особливості, котрі, на думку О. Масляєвої, характерні для національного рівня; при цьому ці ж особливості можна віднести й на рівень економіки регіональної. Так, О. Масляєва вважає, що «конкурентоспроможність національної економіки виявляє здатність економічної системи забезпечувати соціально-економічну оптимальність за будь-якого впливу внутрішніх та зовнішніх чинників. Слід підкреслити такі особливості конкурентоспроможності національної економіки: конкурентоспроможність національної економіки є атрибутом господарської системи, що базується на світовому поділі праці та міжнародному товарному обміні; конкурентоспроможність національної економіки розвивається у внутрішньому середовищі країни в результаті конкурентного змагання. Вона є результатом прогресу виробничих сил та науково-технічного прогресу; відповідальність за стан конкурентоспроможності національної економіки несе держава, якій належить провідна роль у визначенні важелів економічної політики, дотриманні зобов'язань перед світовими організаціями та країнами-партнерами» [12].

Таким чином, доцільно зупинитися на факторах, котрі визначають рівень конкурентоспроможності регіональної економіки та у взаємодії між собою, внутрішнім й зовнішнім середовищем регіону формують систему.

1.2. Факторно-системний підхід до стратегічної конкурентоспроможності

Як зазначено у попередньому підрозділі, у теоретичному аспекті конкурентоспроможність розглядається з різноманітних позицій, серед яких доцільно зупинитися на двох, котрі найбільш повно розкривають зміст цього явища: факторному та системному.

По-перше, це факторний підхід. Фактор – це рушійна сила, це вектор спрямування дій. Виходячи з цього, факторний підхід дає змогу розглядати конкурентоспроможність з двох позицій.

А) Конкурентоспроможність як сукупність факторів, що надають конкурентні переваги майбутньому розвитку економічного гравця, зумовлюють позицію економічної системи в довгостроковій перспективі. Наприклад, представляє інтерес позиція П. Пуцентейло, котрий вважає, що факторний підхід доцільно застосовувати в процесі оцінки конкурентоспроможності. Автор вказаної позиції вважає, що «факторний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства полягає у виявленні та оцінці ключових факторів успіху в порівнянні з підприємствами-конкурентами» [25]. Іншими словами, оцінка факторів, що склалися в межах та поза економічного актора, дозволяє визначити рівень та якісний склад конкурентоспроможності об'єкта аналізу, тобто конкурентоспроможність є сукупністю факторів, що склалися.

Західні джерела доводять, що «конкурентоспроможність – це багатогранна концепція, яка містить багато факторів, включаючи якість продуктів і послуг, інновації, економічну ефективність, маркетинг і брендинг, людський капітал, управління ланцюгом постачань і державну політику» [26].

У працях певного кола українських дослідників спостерігається певна плутанина понятійного апарату. Так, Г. Цилюрик фактично ставить знак рівняння між якістю продукції та конкурентоспроможністю підприємства й одночасно визначає якість як фактор конкурентоспроможності [27]. К. Желуденко вважає, що «конкурентоспроможність продукції є результатом діяльності підприємства, а умови, що її забезпечують, – факторами. На виробництво конкурентоспроможної продукції впливає цілий комплекс

взаємопов'язаних між собою факторів, що відрізняються за характером дії» [28]. Ця теза також містить визначення факторів та умов як понять ідентичних, що суперечить сенсу вказаних термінів.

Б) Конкурентоспроможність як результат дії факторів. Так, у документах, розташованих на сайті Освіта.ua., висловлена точка зору, що «економічний розвиток являє собою багатфакторний процес, який відображає як еволюцію господарчого механізму, так і зміну на цій основі економічних систем. Разом з цим, цей процес ваговимірjuвальний та сповнений протиріч, котрий не може проходити рівномірно» [29]. Таким чином, можна стверджувати, що конкурентоспроможність є певним наслідком економічного розвитку, котрий в свою чергу є багатфакторним процесом. П. Пуцентейло також визначає конкурентоспроможність як результат дії факторів, доводячи, що «на конкурентоспроможність мають вплив фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, тобто – це критерій ефективності ринкової економіки, стійкості і виживання підприємства» [25]. На підтримку вказаної ідеї автор пропонує результати дослідження Р. Жовновача, котрий вважає, що «множину факторів, що формують конкурентоспроможність підприємства, класифіковано на три групи, які, в свою чергу, формують підсистему факторів нижчого рівня:

- фактори макрорівня відображають вплив умов функціонування національної й міжнародної економіки;
- фактори мезорівня характеризують галузь, до якої належить підприємство;
- фактори мікрорівня безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства» [30].

Факторний підхід до конкурентоспроможності достатньо популярний у наукових працях західних економістів. Це зумовлено наступним:

1. Сукупність факторів, що визначають або складають конкурентоспроможність, достатньо повно описана. Разом з тим, є велика кількість латентних факторів, дію яких вкрай важко виявити; крім цього, нові класифікаційні підходи дозволяють виявити сутність та роль фактора з інших наукових та практичних позицій.

2. Методики факторного аналізу достатньо широко застосовують в економетричних та статистичних оцінках їх впливу, що значно спрощує інструментарій дослідження.

3. Більшість факторів мають кількісну оцінку, добре ідентифікуються, тому ними відносно легко керувати. Знаючи поведінку чинника, його тренди, можливі впливи на конкурентоспроможність, достатньо легко екстраполювати їх дію у майбутнє й визначити ризики й небезпеки стратегічних рішень, що повинні бути реалізовані в межах дії визначеної факторної системи.

Факторна теорія займає велике місце в наукових дослідженнях М. Портера. Як результат дії факторів показує конкурентоспроможність М. Портер, називаючи фактори силами й доводячи, що є три горизонтальні чинники, що визначають конкурентоспроможність (можливість появи на ринках продуктів-замінників, появи нових гравців на полі конкуренції та рівень конкуренції вже існуючих суперників). Ще дві сили М. Портер визначає «як фактор ринкової влади постачальників та фактор ринкової влади споживачів» [31].

Крім цього, доцільно вказати на «ромб» конкурентоспроможності, котрий М. Портер пропонує для аналізу конкурентоспроможності та її планування. Концепція М. Портера пропонує метод, що отримав назву «національного ромба», який виділяє чотири властивості, котрі відіграють роль детермінантної конкурентної переваги. Взаємодія між ними забезпечує системний підхід, тобто цілісність конкурентоспроможності країни. М. Портер як чотири основні властивості конкурентоспроможності виділяє: умови, що включають людські ресурси й природні чинники, в тому числі включаючи клімат і географічне розташування країни; капітал (з урахуванням різноманітності національних ринків капіталу); наявний в країні науково-інформаційний потенціал; інфраструктура (все, що впливає на якість життя в країні), умови внутрішнього попиту, споріднені та підтримуючі галузі, структура і стратегія фірм [32]. Крім цього, автор виділяє дві складові ромба – це випадковість та роль держави (рис. 1.6).

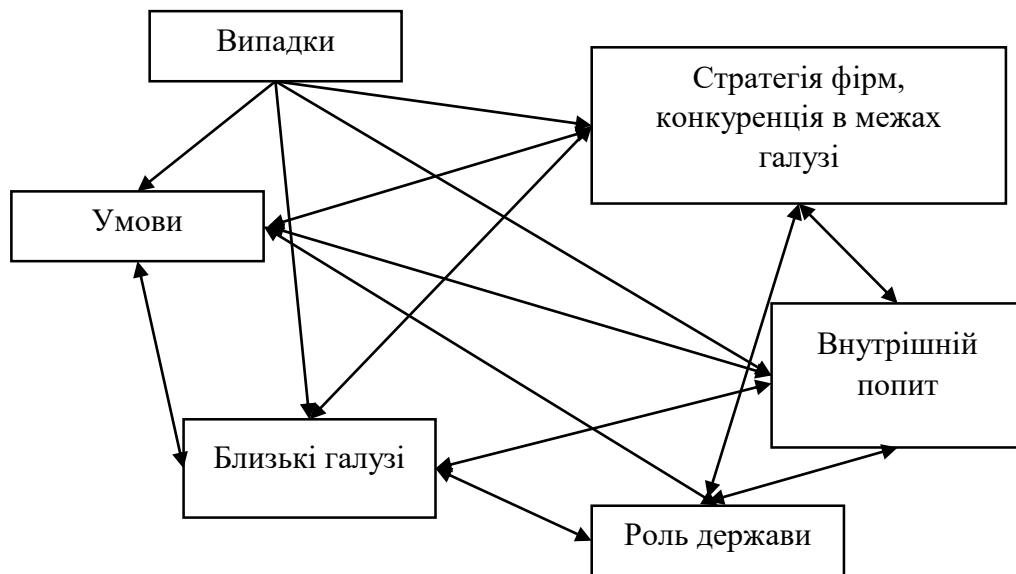


Рис. 1.6. Ромб конкурентних факторів М. Портера [31], [32]

У праці М. Портера умови представлені як фактори, але це буде правомірним, якщо дослідження робити з позиції факторів виробництва. У разі дослідження конкурентоспроможності чинниками можуть бути й умови, і стратегія фірм, й інші складові представленого ромба.

У продовження теорії М. Портера доцільно фактори класифікувати за різними ознаками. Наприклад, конкурентоспроможність як результат дії факторів також підтверджується поділом факторів на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори є найбільш складними для прогнозування, відповідно, вони можуть привносити в середовище як позитивні моменти, що створюють переваги, так само й негативні важелі, котрі будуть гальмувати економічний розвиток й побудову конкурентоспроможності. Доведено, що «фактори зовнішнього середовища відрізняються дедалі більшою взаємозалежністю, складністю, агресивністю, непередбачуваністю, тому сьогодні неможливо прогнозувати ані зростання ринку, ані споживчий попит, ані природу конкуренції» [33]. Зовнішнє середовище як складне явище має певні риси.

По-перше, велика кількість факторів та їх поліваріантність. На рівень регіональної економіки можуть впливати не тільки економічні фактори, але й політичні, інституційні, демографічні та інші. При цьому найбільшу загрозу можуть викликати саме латентні фактори, дія яких непередбачувана, а це

зумовлює доцільність застосування в управлінні конкурентоспроможністю методу слабких сигналів. Цей метод дозволяє ідентифікувати можливу появу фактора, коли він ще не діє, а при його негативному можливому впливі – нейтралізувати його зародження. Слід зазначити, що при зовнішніх факторах застосовувати важелі менеджменту не завжди можливо. Але діагностика фактора може дати інформацію гравцю, як себе поводити у разі появи чинника, що може нести загрози.

По-друге, кожен з факторів має свій вектор впливу та силу, іншими словами, фактор має певний потенціал, котрий містить як явну складову, так і латентну.

По-третє, це динамічність та мінливість дії факторів та їх потенціалу.

Останньою рисою виділяємо взаємозалежність факторів, їх можливу спільну дію, що може посилювати їх загальний вплив на гравця.

До того ж зовнішні фактори несуть в собі великий заряд невизначеності, тобто вимагають застосування управління ризиками.

Уважаємо за доцільне виділити комбіновані за походженням фактори, до яких в нашому дослідженні можна включити зовнішньо-внутрішні. Це такі фактори, котрі одночасно задіяні як у внутрішньому середовищі економічного гравця, так і за його межами. Прикладом таких факторів може бути асиметричність інформації (АІ), котра підвищує значимість управління ризиками, а відповідно, управління конкурентоспроможністю. АІ – явище, притаманне всім учасникам економічної взаємодії та конкурентної боротьби; воно означає, що інформація розподіляється між учасниками процесу нерівномірно, її оцінка внаслідок цього не може бути об'єктивною, що викликає складності в оцінюванні та управлінні конкурентоспроможністю. Відомо також, що асиметричність інформації може бути небезпечним чинником. А. Магдіч з колегою вважають, що асиметричність інформації (АІ) «більшою чи меншою мірою може впливати на кінцевий результат діяльності економічних агентів, проте найбільшого розповсюдження АІ набула на фінансовому ринку та ринку праці. Тому, враховуючи можливі великі негативні фінансові наслідки АІ, управління бізнесом має обов'язково враховувати аспект асиметрії

інформації» [34]. Асиметричність інформації може негативно впливати на конкурентоспроможність у трьох напрямках.

По-перше, нестача інформації або її некоректність для бізнесу або регіональної економіки стосовно стану ринку як на рівні регіону, так й за його межами, соціально-культурних або політичних трендів, що складаються у середовищі споживачів. Зміна попиту в його якісному або кількісному виразі, що сприятиме АІ, призводить до неправильних управлінських рішень й тим самим знижує рівень конкурентоспроможності.

По-друге, нестача інформації або її асиметричність серед споживачів та виробників може призводити до ігнорування продукту бізнесу, що також зменшує ринкові можливості бізнесу, а відповідно, й конкурентоспроможність.

Третя причина значимості фактора АІ – недооцінка або нерозуміння того, що економіка перетворюється на інформаційну й переможцем конкурентної боротьби буде той гравець бізнесу, котрий зможе подолати якомога більше інформаційну асиметричність.

Наступна група – внутрішні фактори – це чинники, що мають внутрішню локацію, тобто виникають та проявляються в межах національної або регіональної економіки. Ендогенні фактори на прикладі інноваційного чинника яскраво описав патріарх української економічної науки А. Чухно. Вказаний дослідник стверджував, що на рівні національної економіки «науково-технічна революція викликала появу постіндустріального суспільства, а подальший науково-технічний прогрес зумовлює високе зростання продуктивності праці у матеріальному виробництві, відносне (а потім і абсолютне) зменшення зайнятих у ньому і прискорений розвиток сфери послуг – науки, інформації, освіти, культури, які перетворюються на основні джерела зростання економіки та її ефективності. Новий технологічний спосіб виробництва, нові інформаційно-інтелектуальні технології формують і нову людину як вільну індивідуальність» [35].

Внутрішні, тобто ендогенні фактори є більш значимими для побудови конкурентоспроможної економіки внаслідок таких причин.

•Внутрішні фактори надають не лише імпульс, але й посилюють внутрішній потенціал побудови конкурентоспроможної регіональної економіки. Наприклад, інновації можуть виникати та реалізовуватися в межах регіону або привноситися ззовні. В першому випадку, коли інноваційна активність є внутрішнім регіональним фактором, посилюється потенціал промисловості, потенціал регіональної науки, людський потенціал. У випадку, коли інновації залучаються ззовні, їх дія має суто фінансово-економічний або виробничо-технологічний характер й не захоплює різноманітні сторони регіонального життя, котрі й створюють платформу постійної динаміки розвитку.

•Внутрішні фактори викликають розвиток освіти, створення людського капіталу в регіоні, тобто саме інвестиції в людський розвиток сприяють самі по собі і виступають конкурентною перевагою стратегічного характеру.

•Внутрішні фактори формують регіональний ринок праці, а розвиненість, динамічність, здатність ринку праці реагувати на запити економіки забезпечують формування трудового потенціалу, що може працювати в умовах, наприклад, інноваційної економіки або економіки знань.

•Внутрішні фактори більш суттєво впливають на культуру регіонального соціуму, а також підвищують привабливість регіону для трудових ресурсів щодо різноманітних видів економічної діяльності.

Значення внутрішніх факторів для регіональної конкурентоспроможності зумовило появу концептів, що виділяють базові, визначальні фактори та їх взаємозалежність. Заслуговує на увагу теорія генон-фактора, що представлена в монографії В. Мікловди та ін., котрі вважають, що «генон-фактор зумовлює такий розвиток національної економіки, який формує її стратегічні конкурентні переваги» [36]. В основі цього твердження лежить постулат К. Ягельської, яка пропонує як генон-фактор визначати набір «рушійних сил швидкої якісної трансформації з менш удосконаленого стану у більш удосконалений» [37].

Науковий та практичний інтерес являє пропозиція К. Латиніна виділяти детермінант-фактор, правомірність чого автор обґрунтовує твердженням, що конкурентоспроможність — це «система чинників, які виступають визначальними рушійними силами економічного процесу, складаючи

детермінант-фактор, у ході якого вони: проявляють системну взаємодію та взаємозалежність; спрямовані на реалізацію встановлених цілей; останні реалізуються через функції, дії складових детермінант-фактора, а його відсутність або недооцінка суттєвим чином гальмує розвиток економічної системи» [38]. Вважаємо правомірним, що К. Латинін відносить до детермінант-фактора і чинник людського розвитку як внутрішнього вектора соціально-економічних трансформацій.

Здійснивши оцінку факторного підходу до сутності конкурентоспроможності, можна констатувати, що остання являє собою сукупність рушійних сил, що визначають певне становище у стратегічному майбутньому, середньотривалій перспективі та у поточному періоді, і ця сукупність, в свою чергу, є наслідком дії чинників ретроспективного та поточного характеру й каузально визначає появу генон-фактора, що може бути домінантою майбутніх стратегічних рішень.

Фактори не діють відокремлено, вони: а) взаємопов'язані, б) отримують імпульс від оточення, від середовища, де вони виникають та функціонують, а також певним чином впливають на розвиток національної або регіональної економіки, тобто в процесі дії факторів виробляється певний результат, котрий умовно можна назвати продуктом, котрий надходить в економіку та суспільство. Таким чином, сукупність факторів діє як система. Відомо, що системою називають сукупність елементів, в нашому випадку – факторів, котрі мають певні функції. Їхня дія впливає на саму факторну систему та її мегасистему.

Виходячи з наведеного вище, ознаками системності дії факторів конкурентоспроможності доцільно назвати такі.

По-перше, фактори інтегровані в систему, мають певну ієрархію, тобто складають структуру системи.

По-друге, фактори взаємодіють один з одним, внаслідок чого вони розвиваються, а також розвивається і сама система.

По-третє, фактори як системне утворення забезпечують вплив на формування мети регіональної економіки, а також на її досягнення.

По-четверте, на відміну від множинності або простої сукупності, саме система містить результат дії певної закономірності її побудови.

Таким чином, викладена вище аргументація дозволяє окреслити факторно-системний підхід, надає можливість стверджувати, що конкурентоспроможність є результатом дії окремих факторів та їх формально або неформально організованої системної сукупності, котра явно або латентно забезпечує випереджальний розвиток економіки регіону.

Принципи факторно-системного підходу до сутності конкурентоспроможності можуть представляти широкий спектр, при цьому визначальними виділені такі (рис. 1.7):



Рис. 1.7. Принципи факторно-системного підходу до конкурентоспроможності регіональної економіки (складено автором)

1. Конвенціональність. Конвенціональність передбачає узгодженість дії факторів, котра означена стратегією розвитку регіону. Конвенціональність означає, що фактори, які формують конкурентоспроможність, визнаються системоутворюючими всіма учасниками економічного розвитку регіональної економіки. Конвенціональність безумовно пов'язана зі стратегічним управлінням, в межах якого місія, мета розвитку та стратегічні завдання реалізуються під впливом факторів, конвенціонально узгоджені з обраними постулатами стратегії розвитку регіону та моделями й планами самого стратегічного управління. Якщо розвиток людського потенціалу є пріоритетним напрямом стратегічного розвитку регіону, всі інші стратегічні фактори (інноваційні, логістичні, фінансово-економічні, освітні тощо) повинні бути конвенціонально представлені в стратегії та стратегічних планах регіону. Конвенціональність дії системи факторів також має велике значення в умовах інтенціональної економіки, коли інтенції стають стратегічно значимими факторами. Як доводить Н. Кубіній, інтенції

«виступають умовою довіри» [39]; іншими словами, інтенції повинні бути конвенціонально підкріплені. У цьому разі вони слугуватимуть ефективному функціонуванню всієї факторної системи конкурентоспроможності регіональної економіки.

2. Емерджентність. Ідею емерджентності застосовано як протиставлення редукціонізму [40]. Якщо редукціонізм – це просто набір певних елементів, складових цілого, то системний підхід, що базується на принципі емерджентності, говорить про те, що елементи складають ціле, вони взаємодіють й тим самим формують систему. Емерджентність – це принцип системності, котрий стверджує, що система в цілому опанувала якості, котрі відсутні у її складових. У нашому випадку емерджентність доводить, що система факторів є за своїми функціями, якостями, перспективами відмінною від якостей, функцій, перспектив дії факторів, що її складають. Система факторів, що дає змогу створення конкурентоспроможності регіональної економіки, має більш широкий діапазон дій, ніж окремий фактор. Наприклад, інноваційний фактор забезпечує приплив інноваційно спрямованої, мобільної та креативної робочої сили в регіон, а система факторів дозволяє робочій силі розвиватися й перетворюватися в конкурентну перевагу. Це здійснюється за допомогою організаційно-економічних факторів, фактора регіонального маркетингу тощо. Тобто один фактор не може сформувати конкурентоспроможність регіональної економіки, остання створюється під впливом дії системи взаємопов'язаних факторів.

3. Холізм як імператив також притаманний системному підходу до явища, так само визначає цілісність системи. Саме холізм декларує, що система неподільна, цілісна й вона важливіша, ніж окремі її складові. Тобто холізм стверджує, що система не є лише сумою, поєднанням елементів, факторів, а її компоненти мають значення, здійснюють вплив лише в контексті роботи всієї системи. Це підтримує обґрунтування доцільності принципу емерджентності, але показує, що система факторів більш впливово діє на формування регіональної конкурентоспроможності, ніж окремі фактори. Холізм визначає, що система первинна у порівнянні з її компонентами. Система, її дія більш результативна, ніж дія окремого фактора. Холізм як імператив вперше в сучасній

науковій думці застосував Ян Христіан Смутс (*Jan Christiaan Smuts*) [40]. Дослідник стверджував, що «холізм (від *tios* = ціле) – це термін, який використано як фундаментальний чинник, що діє на створення цілого у всесвіті. Його характер є як загальним, так і специфічним або конкретним, і він задовольняє наші подвійні вимоги до відправної точки природної еволюції» [40]. Науковці нинішнього століття виділяють онтологічний та методологічний холізм. Перший доводить верховенство, першість цілого над складовими, а другий – методологічний – надає пояснення явищу, фактору у зв'язку з його місцем в системі.

4. Принцип перманентного контролінгу роботи факторної системи. Існує думка, що «стратегічний контролінг – це метод управління ..., спрямований на досягнення запланованих цілей, який забезпечує сталий розвиток... в довгостроковій перспективі» [41]. Західна думка доводить, що «стратегічний контролінг – це процес, який передбачає моніторинг та оцінку ефективності компанії та прогресу в досягненні її довгострокових цілей. Це невід'ємна частина будь-якої успішної організації, оскільки дозволяє ідентифікувати потенційні проблеми, встановлювати коригувальні дії та розробляти стратегії майбутнього зростання та успіху» [42]. Контролінг означає постійне відстеження факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, поєднання аналізу та планування дії факторів на основі певних управлінських рішень. Контролінг також передбачає виявлення генон-фактора, можливості його поведінки та імовірні наслідки.

Контролінг факторів є достатньо складним принципом, його дотримання визначає поєднання аналізу дії факторів та планування їх дії у майбутньому. Достатньо значимою є саме перманентність контролінгу, на відміну від його періодичності. Саме перманентний контролінг забезпечує:

- своєчасність отриманої інформації;
- об'єктивність отриманої інформації;
- можливість підсистеми, що керує конкурентоспроможністю, приймати оптимальні рішення.

Одним із завдань перманентного контролінгу є досягнення симетричності інформації, яка закладається у стратегічні рішення, слугує їх основою.

Значимість перманентного контролінгу полягає в тому, що він є одночасно функцією стратегічного управління, дає змогу оцінити стан факторної системи конкурентоспроможності, а також самих чинників, що її формують. На практиці контролінг може використовуватися для вирішення двох завдань. Перше – це контролінг фінансового стану підприємства, а на рівні регіону – використання бюджету. В цьому разі контролінг вирішує завдання поточного управління. У той же час контролінг надає можливість оцінити дію факторів конкурентоспроможності регіону, їх оптимальну взаємодію в межах факторної системи та гармонійність взаємовідносин із зовнішнім середовищем регіональної економіки – тобто вирішує завдання стратегічного характеру.

При дослідженні конкурентоспроможності з позиції факторного аналізу доцільно розглянути так званих чорних лебедів, котрі виникають та з'являються неочікувано й можуть змінити всю систему стратегічної конкурентоспроможності. Н. Талеб, котрий є засновником теорії чорних лебедів, має під ними на увазі події, фактори, котрі появилися не очікувано й повністю змінили склад, функціонування та перспективи економічної або соціальної системи. Н. Талеб стверджує, що «те, що ми тут називаємо Чорним лебедем (і пишемо це з великої літери), є подією з наступними трьома атрибутами.

По-перше, це викид, оскільки він лежить поза сферою звичайних очікувань, оскільки ніщо в минулому не може переконливо вказати на його можливість. По-друге, це має надзвичайний вплив. По-третє, незважаючи на свій зовнішній статус, людська природа змушує нас вигадувати пояснення його виникнення постфактум, роблячи його зрозумілим і передбачуваним» [43].

Автор цієї теорії наводить великі наукові відкриття, історичні події та мистецькі здобутки як «Чорних лебедів» – неспланованих та непередбачуваних. Як приклади «чорного лебедя» він наводить появу Інтернету, персональних комп'ютерів...» [44].

Ця експлікація непередбачених факторів показує складність факторного підходу до конкурентоспроможності: поява нового, потужного конкурента може нівелювати усі конкурентні переваги. Це підкреслює значення контролінгу та доцільність його перманентного виконання. Для цього доцільно

використовувати PEST-аналіз, відстежувати тренди у технологічному, політичному та іншому житті.

Особливого значення для дотримання принципу перманентного контролінгу набуває метод каузальної індукції, що представлено на рис. 1.8.

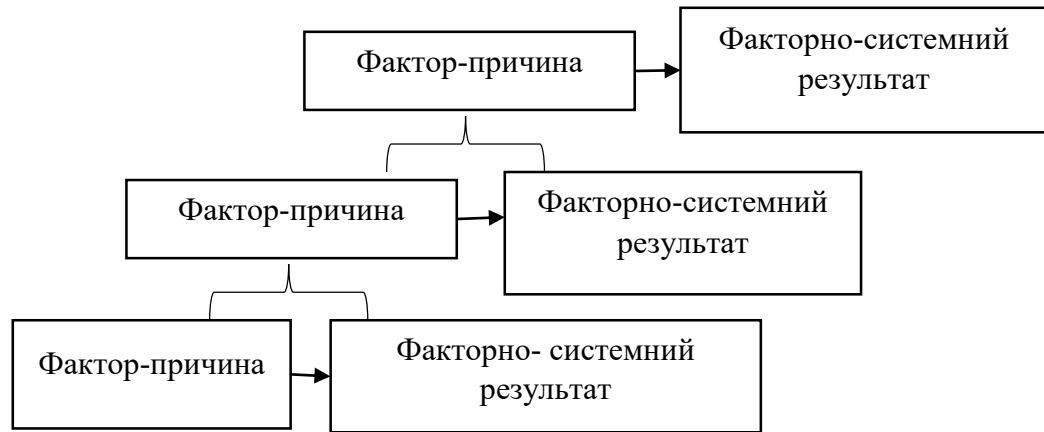


Рис. 1.8. Ланцюг каузальної індукції при застосуванні принципу перманентного контролінгу факторів конкурентоспроможності регіональної економіки (складено автором)

Побудований ланцюг містить велику кількість каузальних рівнів, кожен з яких може стати причиною майбутніх системних трансформацій. Запропонований ланцюг каузальної індукції обґрунтовує доцільність враховувати в процесі аналізу не лише фактор, що знаходиться на одному часовому рівні з результатом або безпосередньо вплинув на факторну систему, а й сукупність чинників, котрі слугували причинами на попередніх етапах економічного життя та побудови конкурентоспроможності регіональної економіки.

Фактори у взаємодії складають відкриту систему, котра перебуває у постійній динаміці. Динаміка системи факторів, що становлять конкурентоспроможність регіональної економіки, залежить, в свою чергу, від кола факторів: фактора часу, фактора сили дії того або іншого чинника-елементу системи, взаємодії між ними.

Система факторів, що формує конкурентоспроможність, залежить від внутрішнього управління системою, цілепокладання, менеджменту, мотивації дії факторів та зовнішнього середовища, котре може зумовлювати силу,

первинність та залежність чинників й роботи всієї системи. Системний погляд на конкурентоспроможність забезпечує ще такі важливі аспекти як: а) зворотний зв'язок, котрий є необхідною умовою управління економічними процесами та конкурентоспроможністю; б) контроль за реакцією взаємодії факторів системи; в) контроль за причинами затримки реакції дії фактора.

Таким чином, конкурентоспроможність регіональної економіки – це система факторів, котрі мають часовий та економічний вимір, тобто чинники, що зумовили сучасний стан регіональної економіки та її поточну конкурентоспроможність, фактори, котрі діють в сучасному періоді, але орієнтовані в майбутнє. Саме система факторів визначає позицію регіону відносно його конкурентів у стратегічній перспективі. Фактори в межах системи, на відміну від редукціоністського підходу, забезпечують дію системи, котра функціонує на засадах конвенціональності, емерджентності, холізму та перманентного контролінгу.

Підсумовуючи вищенаведене, доцільно стверджувати, що стратегічна конкурентоспроможність – це система факторів, котрі зумовлюють позиціонування регіону у довгостроковій перспективі відносно економічних конкурентів, й базується вона на означених принципах.

Системоутворюючим фактором конкурентоспроможності регіональної економіки є людський розвиток як такий, що:

а) сам утворюється під впливом інших системних факторів та є результатом управлінських дій;

б) безумовно впливає на систему факторів конкурентоспроможності, а через цю систему – на розвиток регіональної економіки.

Іншими словами, людський розвиток виступає конструктивним фактором, тобто таким, на якому базується побудова факторної системи конкурентоспроможності.

Він виступає імпульсом розвитку регіональної економіки та ефективного використання людського потенціалу.

1.3. Людський розвиток як конструктивний та рекурсивний фактор системи регіональної конкурентоспроможності

Людський розвиток являє собою різноспрямоване та багатозмістовне явище: по-перше, це широкий спектр напрямів розвитку (економічний, соціальний, інституціональний та ін.) та, по-друге, містить як раціональну, так й ірраціональну складову, що зумовлює доцільність активно застосовувати постулати й інструменти не лише класичної, але й поведінкової та інтенціональної економік. Дослідження намірів людини на розвиток, вивчення її мотивації дає змогу застосовувати сучасні методи управління людським чинником, спрямовувати його на побудову стратегічних конкурентних переваг.

При дослідженні людського розвитку вважаємо за доцільне показати основні категорії, котрі можуть бути задіяні, а їх некоректне розуміння внесе хаотичність у процес викладання та розуміння ідей дослідження.

Людський розвиток, безперечно, стосується, насамперед, людини, котра являє собою живу істоту, відрізняється від інших істот наявністю інтелекту та може ставити мету й знаходити шляхи її досягнення.

Людський потенціал – це сукупність можливостей окремої людини або групи людей виконувати певні завдання, досягати покладених цілей та має певну силу.

Людський фактор – це вже вектор спрямованості функціонування людини або певної їх сукупності, що має не лише силу впливу, але й вектор дії.

Застосовується поняття «людський капітал», але ця категорія пов'язана більшою мірою з фінансовим аспектом, він являє собою інвестиції в людину або сукупність людей, котра дозволяє збільшити продуктивність праці та підвищити доходи працюючих.

Незважаючи на різноманітність категоріального наповнення, вказані поняття корелюють між собою. Так, фактор розвитку зумовлює зміни людського потенціалу, а без інвестицій розвиток не буде ефективним.

Крім цього, доцільно ввести уточнення у розуміння сутності людського фактора та сутності фактора людського розвитку. Попри всю схожість цих понять, вони за суттю та роллю у конкурентоспроможності регіональної

економіки мають різне значення. У першому понятті можна зупинитися на сутності чинника у його статичному наповненні та значенні, тобто людський чинник – це сукупність фізичних, психологічних, емоційних, соціально-культурних та інших характеристик, котрі склалися на певний період часу й зумовлюють техніко-технологічні, економічні, виробничі та інші можливості розвитку регіону (у цій частині може застосовуватися як синонім людського потенціалу у стратегічному розумінні: людські можливості, що створюють майбутнє регіону). Крім цього, людський фактор являє собою сукупність, певний набір якостей, що вже склалися і які зумовлені техніко-технологічним, науковим й економічним рівнем, що вже склався у регіоні (потенціал поточний, зумовлений попередніми людськими трансформаціями). При цьому слід також розрізняти розуміння руху та розуміння розвитку, що достатньо повно визначено сучасними українськими філософами. В. Касьян доводить, що «з філософської позиції можна стверджувати, що рух – це будь-які взаємодії, а також зміни стану об'єктів, що відбуваються в процесі цих взаємодій. Тому рух є зміна взагалі, починаючи від простого переміщення і закінчуючи мисленням. Рух має певні властивості:

- об'єктивність, вона впливає з об'єктивного існування світу;
- рух незнищуваний, тому що незнищувана матерія, світ;
- загальність (універсальність) руху, тому що немає таких матеріальних тіл, які б не перебували в русі, тобто без взаємодії, змін;
- абсолютність і відносність руху, тобто він відносний в міру конкретних форм його прояву;
- суперечливість руху, яка проявляється в тому, що він абсолютний і відносний, перервний і безперервний (наприклад, годинник).

Розвиток – це поява нових якісних становищ, нових типів організації, систем, що народжуються з попередніх систем. Це зміни, які є розгортанням можливостей, що знаходяться в попередніх якісних станах» [45].

Документи ООН розширюють поняття розвитку, стверджуючи, що людський розвиток передбачає насамперед розширення можливостей: «Розвиток людини є процесом розширення спектра вибору. Найбільш важливі елементи

вибору – жити довгим і здоровим життям, здобути освіту і мати гідний рівень життя. Додаткові елементи вибору включають в себе політичну свободу, гарантовані права людини і самоповагу» [46]. Виходячи з наведеного постулату, у документах ООН людський розвиток фактично являє собою зміну можливостей, тобто зміну самого людського потенціалу. Разом з тим, доцільно підкреслити, що розвиток завжди має як напрям власного, людського розвитку, так і напрям впливу на регіональне оточення або внутрішнє середовище факторної системи конкурентоспроможності.

Людський розвиток – це комбінований фактор, фактор стратегічної спрямованості, котрий забезпечує певне майбутнє регіону, його стратегічну конкурентоспроможність завдяки таким аспектам:

1. Людський розвиток сприяє імплементації стратегії лідерства. За умов, коли людський фактор знаходиться без руху, без якісних трансформацій, забезпечити стратегію лідерства не буде можливим.

2. Людський розвиток забезпечує відповідні економічні перетворення, перехід до інноваційно-інформаційної економіки, економіки знань. Саме люди є генераторами, носіями та провідниками у життя нових знань, новацій, інновацій.

3. Людський розвиток – це певна спіраль, котра через новий оберт дозволяє людському потенціалу регіону отримати якості більш високого рівня. Тобто людський розвиток є одночасно й причиною подальших якісних змін людського чинника, людського потенціалу регіону.

При цьому слід уточнити, що людський потенціал стає фактором конкурентоспроможності за умови його перманентного розвитку, його посилення. Іншими словами, фактором конкурентоспроможності є не просто людський потенціал, а такий, що має здібності та можливості розвитку.

У цьому разі розвиток людського потенціалу як фактор конкурентоспроможності економічної системи та одночасно конкурентоспроможності людського потенціалу набуває додаткових властивостей [47]:

1. Людський розвиток має інтенціальний характер, тобто є важливим чинником саме інтенціональної економіки.

Наміри людського розвитку зумовлені в свою чергу широким колом факторів: положенням економічної системи на ринку, тобто її позиції відносно конкурентів; стратегією, інтенції котрої відображаються в місії та стратегічних цілях розвитку економічної системи; в оперативному-тактичному управлінні, котре й забезпечує ефективність живої праці в поточному вимірі часу; у виборі традиційної або інноваційної моделі розвитку тощо. Тобто наміри стають як орієнтиром розвитку, так й інструментом формування конкурентоспроможності економічної системи.

2. Управління людським розвитком останнім часом перейшло з лінійної моделі (коли спостерігалася певна послідовність етапів розвитку) на матричну. Якщо лінійна модель передбачає поступовий розвиток, перехід від одної якості до іншої в межах певного напрямку, то матрична форма дозволяє одночасно використовувати різні напрями для опанування новими якостями. Матрична система розвитку має велику перевагу внаслідок того, що спільна дія в різних напрямках забезпечує економію ресурсів системи, а тим самим підвищує її фінансову конкурентоспроможність.

3. Людський розвиток останнім часом набуває інтерактивного характеру. Інтерактивність – це якість роботи системи, в тому числі її розвитку, котра показує наявність взаємодії між учасниками процесу, елементами системи, а також між об'єктом та суб'єктом в межах управління процесом та функціонування системи. Інтерактивність ми визначаємо як властивість елементів системи реагувати на поведінку інших елементів або всієї системи в цілому. Прикладом інтерактивності людського розвитку може слугувати людський капітал, в межах якого інвестиції в освіту розширюють професійну майстерність, котра через збільшення доходів окремої людини або сукупної робочої сили викликає подальші вкладення в людський капітал.

4. Динамічний характер, тобто така властивість явища, котра означає, що воно перебуває в постійному русі. Розвиток людини як явище об'єктивного світу а) не може бути зупинене, б) розвивається за геометричною прогресією.

5. Людський розвиток має конвергентний характер, тобто якості об'єднуються й створюють вже конкурентну перевагу саме для людського потенціалу.

6. Сприяє збільшенню доданої вартості. Обсяг доданої вартості є певним мірилом конкурентоспроможності. В розвинених країнах додана вартість становить більшу частину реалізованої продукції, ніж в країнах, що розвиваються. Пояснення тому полягає у функціях та складі доданої вартості. По-перше, додана вартість складається з витрат на оплату праці та прибутку. Виходячи з цього, функціями доданої вартості, серед інших, можуть бути названі збільшення доходів, зростання рентабельності.

Проблема людського чинника та його значення для регіональної конкурентоспроможності перебуває в центрі уваги наукових досліджень вітчизняних та закордонних фахівців. Так, Н. Кубіній доводить, що «людина організує імплементацію нових ідей, формуючи тим самим інноваційний продукт, що у свою чергу забезпечує конкурентоспроможність економічної системи» [39]. Казахська дослідниця Зауре Чуланова (Zaure K. Chulanova) стверджує, що «конкурентоспроможний розвиток країни на базі нових технологій потребує висококваліфікованих спеціалістів, які зможуть використати накопичений досвід і знання» [47].

Разом з тим, попри всю важливість виділення фактора людського розвитку та людського чинника у самостійні категорії, у межах нашого дослідження вони будуть розглядатися умовно ідентичними внаслідок наступного пояснення. Людський чинник як фактор соціуму з його економічним, політичним, культурним та інституційним наповненням не може бути статичним, перебувати у стані спокою – він є результатом впливу, наслідком змін середовища, в якому знаходиться. Тому людський чинник є динамічним явищем, кожний наступний період часу вносить в зміст та функціонування фактора своє наповнення, тобто людський фактор перетворюється у фактор людського розвитку.

Факторно-системний підхід до регіональної конкурентоспроможності вимагає дослідження сутності конструктивності та ідентифікації факторів, що виконують вказану роль [48].

Під конструктивністю в науковій думці розуміють таке явище, яке створює основу для подальшого розвитку системи. Конструктивність в теорії конкурентоспроможності пропонуємо визначати як рису системи конкурентоспроможності, котра окреслює властивості системи та одночасно функцію того або іншого чинника як елемента системи.

Виходячи з цього, конструктивним буде фактор, котрий формує фундамент конструкції конкурентоспроможності та забезпечує її системну й ефективну дію.

Людський фактор регіональної економіки не є таким, що знаходиться в стані застою, стагнації, а передбачає постійний розвиток, тобто опанування новими якостями. Розвиток людського чинника може мати різну спрямованість та темпи здійснення. Чим більше якостей набуває людський потенціал регіону, чим ширше його можливості та здатності до вирішення певних завдань, чим швидше відбуваються зміни людського потенціалу, тим більше можливостей набуває регіональна економіка, тим вище її здатність до змагання з іншими регіонами у сфері бізнесу, демографічної політики, культури тощо.

Таким чином, фактор людського розвитку – це конструктивний чинник регіональної конкурентоспроможності, котрий постає, з одного боку, як технічний елемент розвитку регіональної економічної системи, як опорна конструкція системи конкурентоспроможності, а з іншого боку – як креативний елемент, що забезпечує стратегічну конкурентоспроможність регіону.

Людський розвиток є таким фактором, котрий викликає постійне самооновлення, виникнення нових рис, нового наповнення, тобто виконує рекурсивну функцію. Рекурсивність – це явище, котре притаманне як кібернетичним, так і синергетичним системам, дає змогу фактору підвищувати ефективність досягнення мети системи. Західна думка стверджує, що «процес, у якому функція викликає саму себе прямо чи опосередковано, називається рекурсією, а відповідна функція – рекурсивною функцією. Використовуючи рекурсивний алгоритм, певні проблеми можна вирішити досить легко» [49].

Дія людського розвитку саме як рекурсивного фактора може відбуватися в різних сферах – слугувати розвитку або ставити перепони. За приклад можна

взяти інституційну сферу, в межах якої є так звані інституційні пастки. Інституційні пастки – це такі явища, котрі гальмують розвиток економічних систем в цілому, погіршують конкурентоспроможність та обмежують людський розвиток. Разом з тим, саме людський розвиток усуває інституційні пастки та через це сприяє розвитку соціуму та людського потенціалу. Відомо, що інституційна пастка – це норма, правило поведінки людей, котра має стійкий характер й гальмує розвиток людини, соціуму, економіки або політики. Прикладом інституційних пасток є відсутність в деяких суспільствах довіри як стійке правило взаємовідносин між людьми, в бізнесі або управлінні. Саме відсутність довіри знижує ефективність функціонування соціальних і економічних систем, знижує конкурентоспроможність, погіршує людський розвиток через збільшення витрат на подолання відсутності довіри, тобто утворюються трансакційні витрати, що суттєво впливають на співвідношення результату до інвестицій в конкурентоспроможність, в економіку, в людину. Подолати відсутність довіри можна лише за умови людського розвитку, формування нових правил соціального та ділового життя, котрі базуються на трастових цінностях.

Інституційною пасткою може бути стратегічне рішення, яке формулює правила поведінки регіональної системи у довгостроковому періоді часу. Прикладом такої стратегічної пастки може бути монорозвиток регіону, коли регіон внаслідок географічного розташування або ресурсної бази обирає один магістральний шлях майбутніх перетворень, вузьку спеціалізацію. Наприклад, в Закарпатській області панує точка зору, що головним стратегічним напрямом розвитку регіону є рекреаційно-туристична сфера. Це таїть у собі такі наслідки як деформація ринку праці, відсутність можливості для молоді обирати різні професії, може мати як наслідок гендерну та вікову демографічну дисгармонію. Це все призводить до відтоку робочої сили та зниження мотивації до розвитку. Тому вибір стратегії розвитку регіональної економіки повинен враховувати ризики не тільки економічні, політичні, але й інституціональні. Трикутник негативних можливостей дії рекурсивного фактора наведено на рис. 1.9.

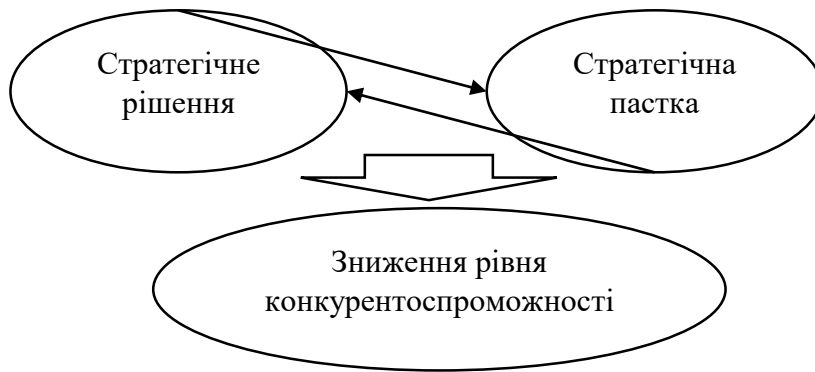


Рис. 1.9. Трикутник негативних можливостей дії рекурсивного фактора (складено автором)

Крім прикладу інституційної сфери, дія людського розвитку як фактора конкурентоспроможності описана у праці В. Мікловди, де доведено, що саме продуктивність праці як результат розвитку людини є чинником та «показником конкурентоспроможності» [50]. Науковець та його однодумці доводять, що зростання продуктивності праці є наслідком розвитку людського чинника, але разом з цим саме зростання ефективності праці є імпульсом до подальшого людського розвитку. Інвестиції в робочу силу сприяють зростанню ефективності праці, а ріст продуктивності зумовлює збільшення доходів, їх спрямування в людський капітал. Слід зазначити, що людський капітал є умовою людського розвитку. Це стосується всіх сфер життєдіяльності: від інвестицій в дитячі садки регіону до інвестицій в мережу театрів, спортзалів, баз відпочинку тощо.

Наведені приклади підтверджують висловлену вище точку зору, згідно з якою людський розвиток є конструктивним фактором, що змінює конструкцію системи чинників конкурентоспроможності та одночасно може діяти як чинник самовдосконалення, тобто як рекурсивний фактор.

Конструктивність в межах факторно-системного підходу може виконувати дві ролі:

- Виступати як технічний елемент розвитку системи, як опорна конструкція системи факторів, а відповідно, й регіональної конкурентоспроможності. Як технічний елемент конструктивний фактор описує загальний контур та набір елементів системи або елемент, на котрому базується вся система. Технічні науки надають точний опис фактора, котрий відіграє

конструктивну роль: «Конструктивні чинники визначаються формами й розмірами деталей, жорсткістю конструкції, ... які забезпечують надійну роботу» [51] системи. У межах економічного підходу конструктивним є елемент системи, котрий визначає її поточний стан та перспективу розвитку.

- Виступати як креативний елемент дії фактора або факторної системи. Креативність – це здатність людини, організації, соціуму генерувати нові ідеї, знаходити нові або навіть нестандартні рішення, окреслювати інноваційні шляхи розвитку.

Елементами креативності є риси, що представлені та обґрунтовані в праці Н. Хупавцевої: «оригінальність – здатність продукувати ситуації, незвичні відповіді, рішення, нестандартність; семантична гнучкість – здатність виділяти функції об'єкта і пропонувати різноманітні способи використання останнього; образна адаптивна гнучкість як здатність змінювати форму об'єкта таким чином, щоб побачити у ньому нові можливості; семантична стихійна гнучкість – здатність знаходити різноманітні ідеї у відносно обмеженій ситуації» [52].

Людина є метою функціонування регіональної економіки, регіонального соціуму. Людина виконує дуальну функцію: з одного боку, саме вона є метою розвитку, а з іншого боку – інструментом розвитку. Узгодження мети й інструменту – важливе завдання стратегічного управління.

Людина також являє собою базовий елемент стратегії регіонального розвитку та об'єкт стратегічного управління регіональною економікою. Точніше, об'єктом стратегічного управління є регіональна економіка, але реалізація стратегії базується на людському потенціалі та якісних, ефективних впливах на нього. Саме через людський потенціал реалізується стратегія регіонального розвитку й побудови стратегічної конкурентоспроможності.

Саме людський потенціал, його рівень в регіоні є атрактором для залучення інших ресурсів в регіональну економіку. Наприклад, фінансування буде більш ефективним за наявності розвиненого людського потенціалу, здатного ефективно використовувати фінансові ресурси. Тобто людський потенціал, рівень розвитку людського фактора сприяє підвищенню фінансового ресурсу.

Людський потенціал також сприяє підвищенню ділової активності в регіоні. Наявність робочої сили відповідної кваліфікації та мотивації є умовою активізації підприємництва в регіоні.

Формує платформу для ефективної дії інших факторів, наприклад інноваційної діяльності, забезпечує її трудовим потенціалом, робочою силою відповідної кількості та якості. Саме на основі наявності певного людського потенціалу виникають можливості інноваційних трансформацій, побудови економіки знань. У сучасних умовах побудувати конкурентоспроможну регіональну систему неможливо без інноваційних складових розвитку, а вони будуть результативними за наявності певного людського потенціалу.

Виходячи з наведених рис, саме фактор людського розвитку є їх носієм й може бути ідентифікований як фактор конструктивний (рис. 1.10).

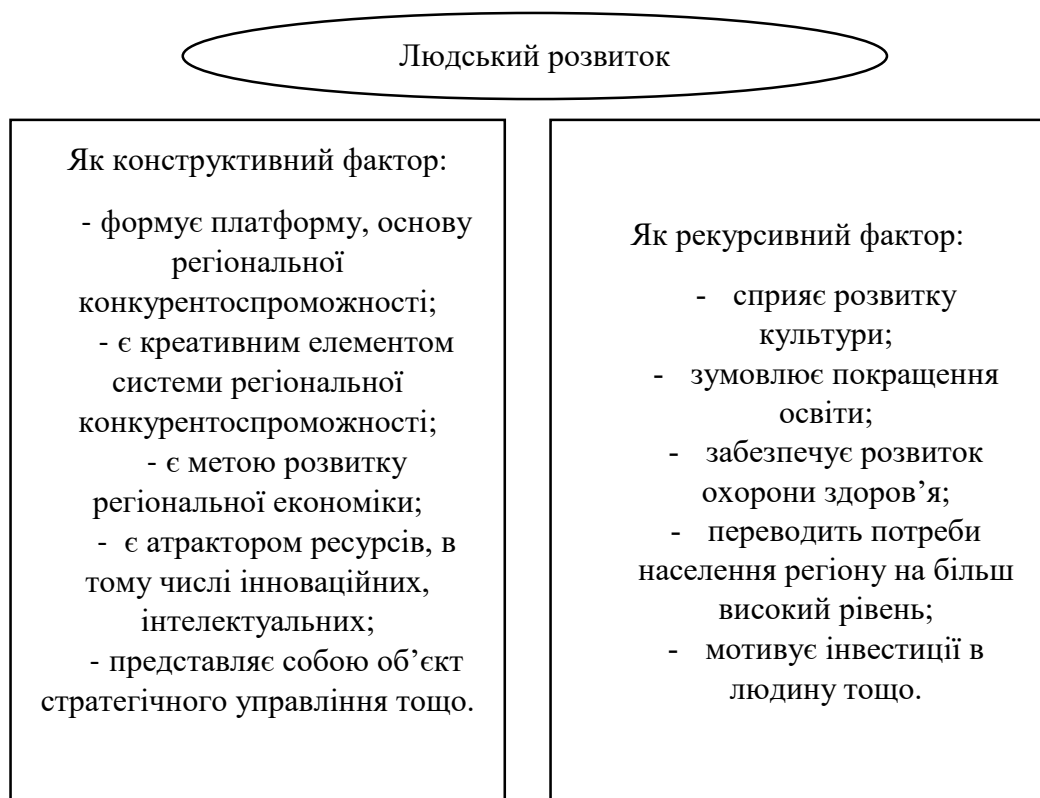


Рис. 1.10. Людський розвиток як конструктивний та рекурсивний фактор регіональної конкурентоспроможності (складено автором)

Як рекурсивний фактор, людський розвиток діє через такі напрямки:

- покращення освіти в регіоні, котра буде забезпечувати перехід рівня людського розвитку на нову, більш якісну сходинку й формувати можливості для нових стратегічних конкурентних переваг регіону;

- розвиток сфери культури, котра збагачує людський потенціал регіону, розширює бачення майбутнього регіону та сприяє вибору й застосуванню певних інструментів формування регіональної конкурентоспроможності. При цьому слід мати на увазі, що культура, як і менеджмент, може містити інституційні пастки, котрі можуть гальмувати побудову регіональної конкурентоспроможності;

- сприяння рівню фізичного стану населення регіону через розширення мережі спортивних закладів, сфери охорони здоров'я. Інвестиції у спорт мають не лише соціальний та демографічний ефекти, але сприяють підвищенню якості робочої сили та її продуктивності праці, дають змогу знизити витрати, що пов'язані з виплатою допомоги з непрацездатності, сприяють більш повному використанню робочого часу;

- людський потенціал відповідного рівня має більш високі та якісно наповнені потреби, котрі, в свою чергу, забезпечують розвиток бізнесу, а бізнес дозволяє працівникам професійно розвиватися. У системі субфакторів людського розвитку управління потребами повинно займати одне з головних місць. Значимість управління потребами впливає з їх ролі в мотиваційному механізмі, що описаний А. Маслоу [53] й котрий базується на теорії потреб. Серед усіх рівнів потреб, наведених у формі піраміди, найбільш складним для управління є їх вищий рівень – рівень самовдосконалення. Автор піраміди пише, що «навіть якщо всі ці потреби задоволені, ми можемо все одно частіше (якщо не завжди) очікувати, що незабаром розвинеться нове незадоволення та неспокій, якщо людина не робить те, до чого вона здатна. Музикант повинен створювати музику, художник повинен малювати, поет повинен писати, якщо він хоче бути сповна щасливим. Якою людина може бути, такою вона повинна бути. Цю потребу ми можемо назвати самореалізацією» [53]. Це доводить значимість управління потребами та створення в регіоні умов для можливості їх реалізації;

- стимулювання інвестиції в людський капітал. Людський капітал – це постійне коло впливу послідовних дій: здійснення інвестицій в людину викликає зростання продуктивності праці, а це приводить до зростання доходів, що, в свою чергу, приводить до інвестицій в людський розвиток. Вважаємо за потрібне

зазначити, що інвестиції в людський капітал, котрі можуть слугувати також субфактором людського розвитку, доцільно пов'язувати з управлінням потребами в регіоні, що, у свою чергу, підвищує значимість управління культурою. Формування потреби в інноваційній праці та забезпечення її реалізації в регіоні – це складне стратегічне завдання регіонального менеджменту. Все вищенаведене підкреслює твердження, що конкурентоспроможність – це системне явище, в межах якого діє велика кількість чинників різного рівня та значимості.

Дія людського розвитку як конструктивного та рекурсивного фактора показана на рис. 1.11.

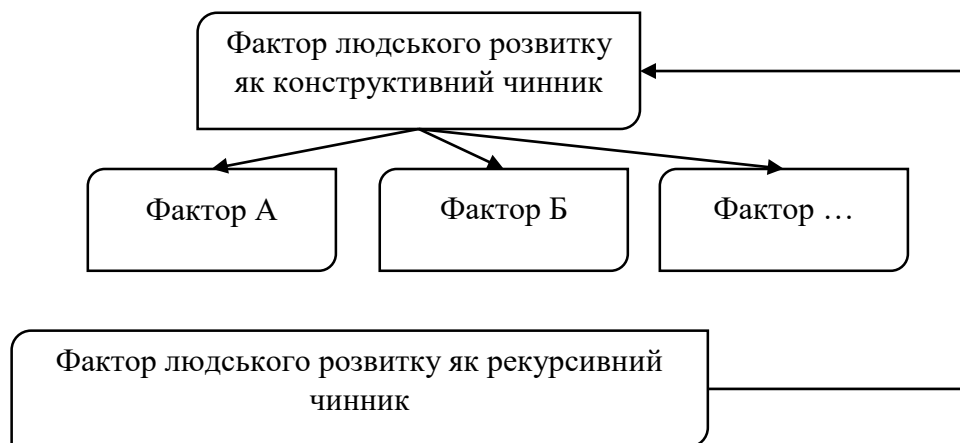


Рис. 1.11. Дія людського фактора як конструктивного та рекурсивного чинника (складено автором)

Рис. 1.11 візуалізує дію людського фактора як конструктивного, тобто такого, що зумовлює дію та місце в системі інших факторів. Як рекурсивний фактор, людський розвиток впливає на самого себе, тобто забезпечує самовдосконалення та саморозвиток.

Вказані ідеї підтверджують позиції українських науковців [54], [55] про широкий діапазон впливу людського чинника на розвиток України та її регіонів, а в сучасних умовах його стратегічна функція – забезпечення оптимальних та ефективних процесів мобільності та міграції [56], що є складовою людського капіталу.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність – це явище, котре має теоретичне значення та практично впливає на розвиток економічної системи. Теоретичне значення полягає в тому, що воно надає наукове обґрунтування значимості конкурентоспроможності та її сутності, що, у свою чергу є доцільним та необхідним для практичного управління нею. У практичному значенні конкурентоспроможність є важелем діагностики стану економічної системи, ідентифікації її стратегічних намірів та цілей, оцінюванні перспектив в середовищі, що характеризується новими викликами й одночасно можливостями. Основні концепти конкурентоспроможності розглядають це явище як способу та рівня задоволення потреб споживачів, як сукупності функцій, як мети діяльності економічного гравця, як системи, з товарних позицій, з позиції імперативів, як оптимуми, як потенціалу, як сукупності конкурентних переваг, як інтегрального явища, як фактора тощо. Конкурентоспроможність можна розглядати і як поточне явище, і як стратегічне. Стратегічна конкурентоспроможність доповнюється стратегічними рішеннями, що забезпечують наявність переваг у майбутньому.

Серед широкого кола концептів конкурентоспроможності найбільш поширеними є факторний та системний підходи. У межах факторного підходу доцільно виділити погляд на конкурентоспроможність як сукупність факторів та як результат дії факторів. Доведено, що сукупність факторів діє як система. Ознаками цього є: фактори, інтегровані в систему, мають певну ієрархію, тобто складають структуру системи; чинники взаємодіють один з одним, внаслідок чого вони розвиваються, а також розвивається сама система; фактори як системне утворення впливають на формування мети регіональної економіки, а також на досягнення покладеної цілі; на відміну від множинності або простої сукупності, тобто редукціонізму, саме система містить результат дії певної закономірності її побудови.

Таким чином, викладена вище аргументація дає змогу окреслити факторно-системний підхід, також дозволяє стверджувати, що конкурентоспроможність є результатом системної дії окремих факторів та їх

формально або неформально організованої системної сукупності, котра явно або латентно забезпечує випереджальний розвиток економіки регіону. Фактори в межах системи, на відміну від редукаціоністського підходу, забезпечують дію системи, котра функціонує на засадах конвенціональності, емерджентності, холізму та перманентного контролінгу. Таким чином, стратегічна конкурентоспроможність – це система факторів, котрі зумовлюють позиціонування регіону у довгостроковій перспективі відносно економічних конкурентів, забезпечує ще такі важливі аспекти як зворотний зв'язок, котрий є необхідною умовою управління економічними процесами, контроль за реакцією взаємодії факторів системи, відстеження причин затримки реакції дії фактора й базується на вказаних принципах.

Чинник людського розвитку – це конструктивний фактор регіональної конкурентоспроможності, котрий постає, з одного боку, як технічний елемент розвитку регіональної економічної системи, як опорна конструкція системи конкурентоспроможності, а з іншого боку – як креативний елемент, що забезпечує стратегічну конкурентоспроможність регіону. Як конструктивний фактор системи конкурентоспроможності людський розвиток являє собою мету розвитку регіональної економіки, є атрактором для залучення інших ресурсів в регіональну економіку. Забезпечує активізацію бізнес-середовища та покращує інвестиційний клімат.

Людський розвиток є таким фактором, котрий викликає постійне самооновлення, «національно вкорінений розвиток» [54], виникнення нових рис, нового наповнення, тобто виконує рекурсивну функцію. Обумовлює «спеціалізовані просторові зони з різними режимами функціонування, включаючи «зони», «прогалини» та «анклави», що відображають особливості регіонального розвитку» [55]. Як рекурсивний фактор людський розвиток сприяє покращенню освіти в регіоні, культури, стилю та якості населення, що приводить до перманентності процесу людського розвитку.

Список джерел, використаних у розділі 1

1. Kubiniy N., Kubiniy V. Intention for trust in a synergic economic system. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ : КНЕУ, 2022. С. 23–25.
2. Юзьвак Л. Особливості розвитку теорії і методології сучасного управління конкурентоспроможністю підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2013. №2 (41). с.94-100.
3. Жовковська Т.Т. Розвиток теорії споживання в контексті поведінки споживачів. *Інноваційна економіка*. 2015. № 5. С. 135-139.
4. Nina.az. : веб-сайт. URL: <https://www.wikidata.uk-ua.nina.az/%D0%9E%D0%BF%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.html> (дата звернення: 11.11.2024).
5. Копитова В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056> (дата звернення: 21.11.2024).
6. Побережец О., Макаревич Г. Забезпечення конкурентоспроможності національної економіки України в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5669> (дата звернення: 20.04.2024).
7. Jasbir S., Arora S. Optimum Design Concepts. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/mathematics/optimality> (дата звернення: 29.04.2024).
8. Sean Ingham. Pareto-optimality. *Britanica Money* : Веб-сайт. URL: <https://www.britannica.com/money> (дата звернення: 29.04.2024).
9. Оптимум Парето. Nina.az. : веб-сайт. URL: <https://www.wikidata.uk-ua.nina.az/%D0%9E%D0%BF%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%83%D0%BC%D0%9F%D0%B0%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%BE.html> (дата звернення: 30.04.2024).
10. Економічна теорія: Політекономія : підручник / за ред. В.Д. Базилевича. К. : Знання-Прес, 2001. 581 с.

11. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 2. С.130-146.
12. Масляєва О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: дефініція та систематизація. *Ефективна економіка*. 2011. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=737> (дата звернення: 23.05.2024).
13. Лупак Р.Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р.Л. Лупак, Т.Г. Васильців. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
14. Василенко П.М., Васильченко В.С., Галицький В.М. Словник-довідник соціального працівника: навч. посіб. К. : ІПКДСЗУ, 2007. 322 с.
15. Захарченко С. Конкурентоспроможність регіонів України та стратегічні аспекти її підвищення (у контексті підходу фахівців IMD-Lausann. *Регіональна економіка*. 2015. № 3. С.44-51.
16. Василенко В.О. Стратегічне управління. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
17. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник/ Ю.Б. Іванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко, О.Ю. Іванова, О.В. Ревенко Т.М. Чечетова-Терашвілі. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
18. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
19. Мікловда В.П., Бритченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Колодинський С.Б., Ціцак Л.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика : монографія. Полтава-Ужгород, 2012. 292 с.
20. Мошак С.М., Мікловда В.П., Шандор Ф.Ф., Кубіній Н.Ю., Кубіній В.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція : монографія. Мукачево : Карпатська вежа, 2017. 240 с.
21. Грецький Р.Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 12. С. 35-38.

22. Завадяк Р.І., Ножов Е.М., Сипливий А.О. Стратегічне управління людським розвитком в умовах інтенціональної економіки. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностні сценарії та перспективи розвитку*. V Міжнародна науково-практична конференція Херсонського національного технічного університету, 27-28 квітня 2023 року. С. 46–48.

23. Кубіній Н., Маргітич В., Кубіній В. Продуктивність праці в інтенціональній економіці. *Економіка та суспільство*. 2022. (43). [Електронний ресурс]. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-81> (дата звернення: 05.02.2024).

24. Ansoff I. The New Corporate Strategy, Revised Edition. Wiley; Revised edition (February 22, 1988). 288.

25. Пуцентейло П. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/3462/1/%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0_2015_4.pdf (дата звернення: 01.02.2023).

26. Study.com. веб-сайт. URL: <https://homework.study.com/explanation/explain-the-concept-of-competitiveness-and-the-factors-that-influence-competitiveness-of-an-organization.html#:~:text=In%20summary%2C%20competitiveness%20is%20a,chain%20management%2C%20and%20government%20policies> (дата звернення: 03.02.2023).

27. Циліорик Г. Якість товару – ключовий важіль забезпечення його конкурентоспроможності. *Облік і фінанси АПК: освітній портал*. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/yakist-tovaru-klyuchoviy-vazhil-zabezpechennya-yogo-konkurentospromozhnosti.html> (дата звернення: 03.02.2023).

28. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. *Інтелект XXI*. 2017. № 1. С. 66-71.

29. Економічний розвиток: сутність та товарне виробництво. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_theory/21539/ (дата звернення: 05.03.2024).

30. Жовновач Р. Про впорядкування факторів формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=549> (дата звернення: 07.03.2024).

31. Michael E. Porter. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review* 2008. January. 86.

32. Michael E. Porter. The Competitive Advantage of Nations. 1990. URL: https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990-the_competitive_advantage_of_nations.pdf (дата звернення: 05.04.2022).

33. Федулова Л.І. Актуальні проблеми менеджменту в країні. К. : Фенікс, 2005. 320 с.

34. Магдіч А., Лимонова Е. Асиметрія інформації: сфери виникнення та ефекти. *Нобелівський вісник*. 2019. № 1 (12). с.50-56.

35. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка : теорія, практика та її значення для України. К. : Логос, 2003. 631 с.

36. Конкурентоспроможність економічних систем та стратегічне управління нею: гносеологічний та утилітарний ракурси : монографія / В.П. Мікловда, Ф.Ф. Шандор, Н.Ю. Кубіній, С.М. Мошак, Ю.О. Дідович, В.О. Огородник, Я.С. Максимчук, В.В. Кубіній. Мукачево: Карпатська вежа, 2015. 420 с.

37. Ягельська К.Ю. Генон-фактор випереджального національного економічного розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 2. С. 175-187.

38. Латинін К. Стратегічні фактори розвитку регіональної економіки : дис. ... д-ра філ. : 051. Ужгород, 2023. 222 с.

39. Kubiniy N., Kubiniy V. Intention for trust in a synergic economic system. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ : КНЕУ, 2022. С. 23–25. URL: <http://surl.li/qgekdo>

40. Smuts J. Holism and evolution. 1927. URL: https://archive.org/stream/holismandevoluti032439mbp/holismandevoluti032439mbp_djvu.txt (дата звернення: 05.04.2022).

41. Ходирева О. Економічна сутність стратегічного контролінгу, його місце в управлінні промисловим підприємством. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: «Економічні науки»*. 2021. № 6(50). 1 т. С.107-114.

42. Strategic controlling. URL: https://ceopedia.org/index.php/Strategic_controlling (дата звернення: 08.03.2024).

43. Taleb N. The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable. Penguin Books. 2008. 446 p.

44. Що таке “Чорний лебідь”? URL: <https://cryptology.school/blog/shho-take-cornii-lebid> (дата звернення: 08.03.2025).

45. Касьян В. Філософія. URL: <https://pidruchniki.com/1584072014809/filosofiya/filosofiya> (дата звернення: 02.07.2025).

46. Human development report 1990. URL: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr1990encompletenostats.pdf> (дата звернення: 08.03.2023)

47. Zaure Chulanova. The Human Capital as a Factor of Competitiveness and Economic Development. *The East Asian Journal of Business Management*. 2017. 7(3):23-31. URL: https://www.researchgate.net/publication/319628374_The_Human_Capital_as_a_Factor_of_Competitiveness_and_Economic_Developmen (дата звернення: 09.03.2024).

48. Ножов Е.М. Людський розвиток як конструктивний та рекурсивний фактор регіональної конкурентоспроможності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2024. Вип. 1(63). С. 107–111.

49. Introduction to Recursion. Data Structure and Algorithm Tutorials. URL: <https://www.geeksforgeeks.org/introduction-to-recursion-data-structure-and-algorithm-tutorials/> (дата звернення: 09.03.2024).

50. Мікловда В.П., Кубіній Н.Ю., Мошак С.М. Рейтинг конкурентоспроможності України за критерієм ефективності праці. *Демографія та соціальна економіка*. 2015. № 3. С. 199-208.

51. Дашивець Г.І., Паніна В.В., Аналіз причин порушень процесів технічного обслуговування і ремонту автомобілів. URL: <http://www.tsatu.edu.ua/tstt/wp-content/uploads/sites/6/dashyvec2021.pdf> (дата звернення: 19.02.2024).

52. Хупавцева Н. Проблема креативності особистості та механізми її прояву. *Освіта регіону*. 2013. № 3. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/1128> (дата звернення: 08.03.2024).

53. Maslow A. Theory of Human Motivation. 1943. URL: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (дата звернення: 08.05.2023).

54. Heyets V. Socialization of Nationally Rooted Development. *Science and Innovation*, 2025. 21(1), 3–16. URL: <https://doi.org/10.15407/scine21.01.003> (дата звернення: 05.03.2026).

55. Лібанова Е., Бистряков І. Post-war Ukraine: innovative spartial development organization. *Demography and Social Economy*. 2025. № 60 (2). С.32–51.

56. Кубіній Н., Ножов Е., Афанасьєв Д. Людський капітал, мобільність та міграція: стратегічні функції. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 2025. № 3 (92), С. 79–90.

Результати дослідження опубліковані: [22], [48], [56].

РОЗДІЛ 2.

ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРСПЕКТИВ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ В ЗАКАРПАТСЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Моніторинг поточного стану людського розвитку та його складових

Регіональна соціально-економічна система в цілому та її людська компонента стикаються з широким колом викликів, зниження негативного впливу яких вимагає постійного моніторингу поточної ситуації та стратегічних можливостей. Значення моніторингу полягає в тому, що він дозволяє вирішити такі завдання: а) визначити тренди, що складаються в регіональній економіці; б) екстраполювати тренди у майбутнє та доповнити їх, скорегувати відповідно до результатів стратегічного аналізу; в) виявити основні складові, визначальні фактори, що зумовлюють стратегічний розвиток регіону та його конкурентоспроможність.

Серед таких факторів, котрі доцільно постійно моніторити, найбільш важливим є людський розвиток внаслідок декількох причин. По-перше, людський розвиток забезпечує успішність науково-технічного прогресу та як наслідок – інноваційну активність регіонального бізнесу. По-друге, людський розвиток також відіграє значну роль в індустріалізації економіки та одночасно індивідуалізації бізнесу. Індустріалізація дозволяє забезпечити масові потреби, її ефективність сприяє зниженню витрат, цін та, відповідно, задоволенню потреб населення регіону. Індустріалізація в сучасному розумінні та застосуванні широко використовує робототехніку та безлюдні технології, котрі неможливі без відповідної якості робочої сили. Індивідуалізація бізнесу спрямована на виробництво унікальних продуктів, що також спирається на відповідний людський потенціал. По-третє, людський розвиток, як правило, адекватний культурі регіону, тобто сукупності норм, правил, традицій, а при її відставанні – забезпечує перетворення культури на таку, що відповідає вимогам, потребам та «інтенціям» [1] людського потенціалу регіону. Культура є тим латентним імпульсом, котрий створює клімат розвитку й вдосконалення.

Проблема моніторингу людського розвитку є однією з таких, що активно обговорюються науковцями та практиками. Вітчизняні дослідники, котрих очолює член-кореспондент НАН України В. Мікловда, стверджують, що рівень конкурентоспроможності залежить від рівня продуктивності праці. Тобто науковці вважають, що доцільно відстежувати та розраховувати «рівень конкурентоспроможності ... визначений за допомогою рейтингової оцінки за критерієм ефективності праці» [2]. Розглядаючи фактори, що впливають на людський розвиток, Н. Кубіній та однодумці стверджують, що «до цих факторів належать: продуктивність праці, що відображає управлінський, економічний, інституційний потенціал конкурентоспроможності; освітній плин у країні, який характеризує здатність ринку праці приймати висококваліфікованих спеціалістів; рівень освітнього навантаження на населення, що свідчить про готовність та наміри країни та її трудового потенціалу перейти до економіки знань» [3]. Широко обговорюється значення моніторингу людського капіталу для економіки. Так, Lonskaa J, Boronenko V. вивчають «human capital» і доводять, що він сприяє «зростанню національного доходу» [4].

Моніторинг являє собою сукупність системних дій, спрямованих на перманентне спостереження за станом і змінами регіональної економіки, що зумовлені внутрішніми факторами та впливами зовнішнього оточення. Моніторинг регіональної економіки та її людського розвитку включає такі функції:

- спостереження, тобто збір інформації, що потрібна для ефективного управління регіональною економікою;
- аналіз показників, що отримані внаслідок спостереження;
- проведення соціологічних досліджень, результати котрих можуть бути використані в стратегічному аналізі;
- діагностика поведінки чинників регіональної економіки;
- обґрунтування управлінських рішень щодо посилення позитивних факторів та нівелювання дії негативних чинників, що впливають на регіональну економіку.

Бастіян Гере та Пабло Арігада (Bastian Herre and Pablo Arriagada) доводять, що «вимірювання людського розвитку допомагає нам зрозуміти, як життя та засоби до існування людей відрізняються у всьому світі та як вони змінювалися з часом. Існує кілька важливих показників, які намагаються зафіксувати ці зміни: індекс людського розвитку (IHD), індекс людського розвитку з поправкою на нерівність (IHDI), індекс гендерного розвитку (GDI), розширений індекс людського розвитку (AHD). Перші три опубліковані Програмою розвитку ООН. Тим часом AHD був розроблений істориком економіки Леандро Прадосом де ла Ескосура» [5].

Вказані автори вважають, що «усі ці заходи спрямовані на розширення масштабів розвитку за межі простого економічного зростання та охоплення інших ключових показників, які відстежують рівень життя людей» [5]. Оцінювання рівня людського розвитку в регіоні на основі його моніторингу зазвичай проводиться за допомогою індексу людського розвитку (ІЛР). Цей індекс враховує такі складові як тривалість життя, середня тривалість освіти та дохід на душу населення. Кожен регіон може мати різний рівень ІЛР, що відображає рівень благополуччя та якості життя його мешканців.

Моніторинг людського розвитку може відбуватися у двох напрямках: поточному та стратегічному; кожний з напрямів вирішує окреме коло завдань (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Напрями моніторингу та їх завдання (складено автором)

Моніторинг поточного стану базується на широкому спектрі індикаторів, серед яких доцільно обрати найбільш інформаційні. У нашому дослідженні запропоновані такі блоки поточного аналізу (рис. 2.2):

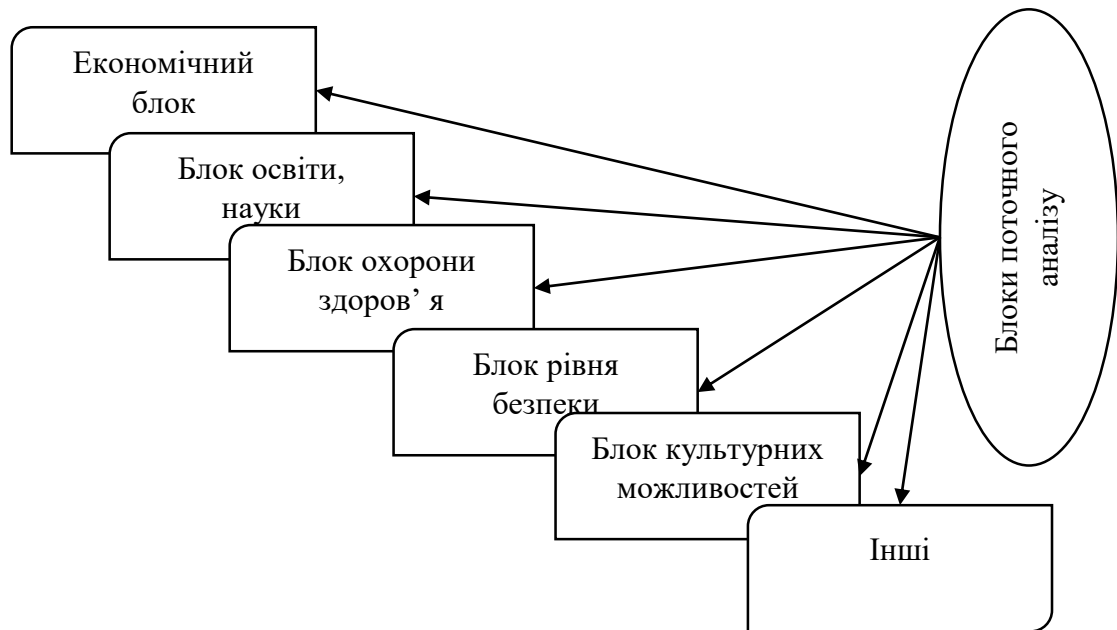


Рис. 2.2. Блоки поточного аналізу у складі моніторингу розвитку людського фактора регіональної конкурентоспроможності (складено автором)

Для контролювання економічних факторів впливу на людський розвиток як чинник стратегічної конкурентоспроможності рекомендовано застосувати такі показники як ВРП на особу населення (це показник економічних можливостей населення регіону), ВРП на одного зайнятого – це своєрідний рівень економічної ефективності людського потенціалу регіону, що відображається у вигляді продуктивності праці; середній рівень оплати праці; ділову активність – динаміку кількості суб'єктів господарювання та результати їхньої діяльності; кількість реалізованої продукції на одну особу населення регіону (цей показник являє собою значимий індикатор внаслідок того, що виручка від реалізації, тобто: «дохід є явищем, що комбінує в своєму складі та підсумовує: а) стратегію і тактику бізнесу; б) різноманітні види діяльності; в) минуле, сьогодення й майбутнє» [6]. Доцільно відмітити тенденцію до зростання ВВП України [7].

Особливого значення набуває динаміка рівня продуктивності праці в регіоні, котра показує економічний результат людського розвитку, наслідки інвестицій в людину у бізнес-організаціях, сприяння покращенню технології, техніки, ергономіки на підприємствах Закарпатської області в цілому. Рівень продуктивності праці – це комплексний індикатор зусиль влади, бізнесу та соціуму регіону у сфері людського розвитку. Динаміка ВРП за 2010 та 2021 роки в Закарпатській області представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Валовий регіональний продукт Закарпатської області [8, с. 196];[9, с. 9, 10]

	2010	2015	2017	2019	2020	2021
Валовий регіональний продукт (у фактичних цінах), млн грн	15299	28952	43037	61325	62022	75626
Індекс фізичного обсягу валового регіонального продукту (у цінах попереднього року, відсотків)	107,7	93,5	103,2	101,5	93,8	101,9
Частка валового регіонального продукту області в економіці країни, відсотків	1,4	1,5	1,4	1,5	1,5	1,4
Місце області серед областей країни	23	22	22	22	22	22
Валовий регіональний продукт у розрахунку на одну особу (у фактичних цінах), грн	12278	22989	34197	48853	49538	60632
Індекс фізичного обсягу валового регіонального продукту у розрахунку на одну особу (у цінах попереднього року, відсотків)	107,5	93,4	103,2	101,6	94,1	102,3

Як свідчать дані табл. 2.1 про валовий регіональний продукт, у 2021 році позитивним є індекс фізичного обсягу ВРП в цілому по області та на одну особу. Така ж динаміка спостерігалася фактично у попередній період, за виключенням 2015 та 2020 років. Зростання ВРП в області є важливим для її людського розвитку, оскільки воно забезпечує більш високі економічні результати, котрі приводять до покращення якості та рівня життя, створення нових робочих місць та збільшення доходів населення. Це дає змогу збільшити державні та регіональні витрати на соціальні потреби, такі як освіта, охорона здоров'я та інфраструктура, що безпосередньо впливає на людський розвиток. Таким чином, зростання ВРП показує, що людський розвиток в Закарпатті має місце; а саме людський розвиток є основою якісних трансформацій населення регіону.

Зростання ВРП, як уже зазначено, сприяє росту доходів населення області, основним джерелом яких є оплата праці. Динаміка оплати праці в Закарпатській області представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Середньомісячна номінальна та реальна заробітна плата
штатних працівників [8, с. 69]**

	Номінальна заробітна плата, грн	Відсотків до відповідного періоду попереднього року	
		номінальна заробітна плата	реальна заробітна плата
2010	1846	118,2	109,0
2011	2069	112,1	105,7
2012	2351	113,6	114,2
2013	2553	108,6	109,4
2014	2744	107,5	95,6
2015	3381	123,2	80,0
2016	4298	127,1	112,6
2017	6355	147,9	129,2
2018	8070	127,0	112,5
2019	9202	114,0	105,9
2020	10193	110,8	106,2
2021	12235	120,0	109,4
2025*	23824	х	х

*За даними Мінфіну, середня зарплата у січні 2025 року в Закарпатській області складала 18629 грн, а у грудні – 29018 грн, що дозволяє визначити за місяць середню зарплату у розмірі 23824 грн.

Для аналізу найбільш важливим є індекс реальної заробітної плати, котрий з 2016 року стабільно вище 100 відсотків. Разом з тим, представляє інтерес зіставлення індексів росту ВРП на одну особу в області та індексів реальної заробітної плати, що візуалізовано на рис. 2.3.

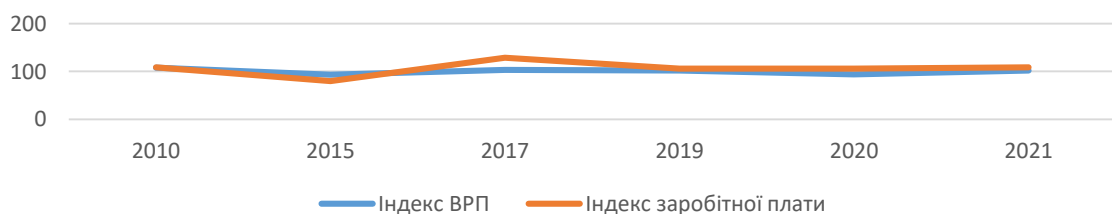


Рис. 2.3. Індекси фізичного обсягу ВРП на одну особу та реальної заробітної плати в Закарпатській області (складено за даними табл. 2.1 та 2.2)

Представлений графік дозволяє висловлювати гіпотезу, що продуктивність праці зростає в регіоні нижчими темпами, ніж оплата праці. Це має негативний наслідок: якщо зарплата зростає більше, це призводить до зниження конкурентоспроможності регіональної економіки як у поточному, так і у стратегічному вимірах. Коли зарплата зростає швидше за продуктивність, це робить виробництво дорожчим, що може зменшити конкурентоспроможність Закарпатської області. Зростання заробітної плати без відповідного зростання продуктивності може призвести до інфляційних явищ, оскільки бізнес регіону буде спрямований на компенсування збільшених витрат на оплату праці. Цей дисбаланс також може стримувати довгострокове економічне зростання, тобто мати стратегічний негатив, оскільки інвестиції можуть стати менш привабливими через високі витрати на робочу силу. Так само, у довгостроковій перспективі це може призвести до скорочення робочих місць, якщо підприємства не зможуть витримати зростаючих витрат.

На обсяги валового регіонального продукту, ефективність праці та її оплату впливає ділова активність, яка у нашому дослідженні оцінена через показники діяльності суб'єктів господарювання (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Кількість суб'єктів господарювання (СГ) у Закарпатській області
[8, с. 326], [додаток А]

	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2024
Усього, од.	52304	59798	56328	51972	51244	50608	49923	49416
підприємства	5793	6111	5058	5788	6424	6388	6655	х
відсотків до загальної кількості суб'єктів	11,1	10,2	9,0	11,1	12,5	12,6	13,3	х
фізичні особи-підприємці	46511	53687	51270	46184	44820	44220	43268	х
відсотків до загальної кількості суб'єктів	88,9	89,8	91,0	88,9	87,5	87,4	86,7	х

Дані табл. 2.3 дозволяють декларувати відносне зниження ділової активності. Так, якщо у 2015 році кількість СГ перевищувала 59 тис. одиниць, то у 2020 їх стало на 2 тис. менше. У 2024 році так само відмічене зниження

кількості СГ. Скоротилася кількість фізичних осіб-підприємців внаслідок зростання рівня ризикованості бізнесу.

На розвиток регіону та людський потенціал впливає рівень продуктивності праці, розрахунок якого представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Рівень продуктивності праці зайнятих у бізнесі
Закарпатської області [8, с. 326], [додаток Б, додаток В, додаток Г]**

	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2024
Обсяг реалізованої продукції усіма суб'єктами господарювання, млн грн	27468,7	52155,8	55149,0	67258,2	80839,2	84904,1	88201,9	181404,0
Кількість зайнятих у суб'єктах господарювання, тис. осіб	176,6	154,8	155,2	151,7	157,3	165,8	161,7	152,3
Рівень продуктивності праці, тис. грн	155,2	336,5	355,8	442,5	514,9	511,5	547,8	1193,4

З економічної точки зору важливим аспектом аналізу є дослідження стану продуктивності праці в регіоні. Як свідчать дані табл. 2.4., у 2024 році спостерігається значне зростання рівня продуктивності праці у СГ, що пов'язано з трьома причинами: а) інфляційними процесами, б) релокацією бізнесу, в) скороченням чисельності зайнятих у СГ. Фактично, дані табл. 2.4 показують рівень продуктивності праці у реальному секторі економіки. Доцільно порівняти з показником продуктивності праці в цілому по регіону, який визначаємо як результат ділення ВРП на кількість зайнятих в області.

Для цього використовуємо дані табл. 2.5, що містить інформацію про зайнятих та безробітних в Закарпатській області.*

Таблиця 2.5

Робоча сила Закарпатської області [8, с. 57]

(у віці 15–70 років; тис.)

	2000	2005	2010	2015	2019	2020	2021
Робоча сила	580,1	592,3	582,2	571,8	559,8	551,4	544,1
працездатного віку	542,6	553,8	543,2	550,5	544,3	533,0	528,0
старше працездатного віку	37,5	38,5	39,0	21,3	15,5	18,4	16,1
Зайняті	512,7	551,0	531,8	519,3	508,9	492,7	483,5
працездатного віку	475,7	512,5	492,9	498,0	493,4	474,3	467,4
старше працездатного віку	37,0	38,5	38,9	21,3	15,5	18,4	16,1

Безробітні	67,4	41,3	50,4	52,5	50,9	58,7	60,6
працездатного віку	67,0	41,3	50,3	52,5	50,9	58,7	60,6
старше працездатного віку	0,4	0,0	0,1	—	—	—	—
Особи, які не входять до складу робочої сили	340,6	326,2	340,0	352,4	359,6	366,5	371,0
працездатного віку	226,7	221,1	232,1	244,4	239,5	246,2	245,1
старше працездатного віку	113,9	105,1	107,9	108,0	120,1	120,3	125,9

*Дані Закарпатського обласного центру зайнятості: було надано послуг 10 тис. осіб. [10]

За даними табл. 2.5 спостерігається зменшення робочої сили при тому, що зростає кількість осіб, яка не входять до її складу. Це означає, що формується клас рантьє, котрі мають доходи, що дозволяють їм не бути залученими в економічну діяльність регіону.

Показник продуктивності праці в цілому в Закарпатті представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Продуктивність праці в Закарпатській області
(складено автором на основі даних табл. 2.1 та табл. 2.5)

	2010	2015	2019	2020	2021
Валовий регіональний продукт (у фактичних цінах), млн грн	15299	28952	61325	62022	75626
Кількість зайнятих, тис. осіб	531,8	519,3	508,9	492,7	483,5
Регіональна продуктивність праці, тис. грн	28,8	55,8	120,5	125,8	156,3

Важливість оцінювання продуктивності праці у процесі аналізу рівня людського розвитку як фактора стратегічної конкурентоспроможності полягає в наступному. Продуктивність праці – це показник ефективності використання трудових ресурсів, який відображає кількість продукції, виготовленої працівником (або групою працівників) за одиницю часу, або ж витрати часу на виготовлення одиниці продукції. Нами доведено, що продуктивність праці [11] відіграє значну роль у розвитку економічної системи.

По-перше, продуктивність праці зумовлює стан економічного розвитку бізнесу, регіону, країни. Зростання продуктивності праці дозволяє виробляти

більше товарів і послуг без залучення додаткових ресурсів. По-друге, продуктивність праці є фактором формування стійких конкурентних переваг. Вища продуктивність означає нижчу собівартість продукції, що сприяє конкурентній перевазі на ринку. По-третє, підвищення продуктивності часто веде до зростання заробітної плати, покращення умов праці та рівня життя. Окрім того, продуктивність стимулює впровадження нових технологій, автоматизацію, модернізацію виробництва, дозволяє створити ресурс для інноваційної діяльності. Насамкінець, продуктивність праці відповідного рівня дає змогу краще використовувати час, матеріали, обладнання й людський капітал.

Доцільно зазначити, що продуктивність праці високого рівня не лише створює умови для технологічного оновлення бізнесу, але й «вихід на ринок країни нових технологій викликає органічно зміна технічної бази виробництва, що здійснює гармонійний вплив на продуктивність праці, а отже, на ефективність всієї системи» [12].

Якщо розглядати мезо- або макрорівень, зростання продуктивності праці суттєво впливає на конкурентоспроможність регіону або країни. Основні способи, як це відбувається:

1. Спостерігається зростання експорту. Конкурентоспроможна продукція легше знаходить збут за кордоном, тому зростання продуктивності сприяє збільшенню експорту, притоку валюти та покращенню торговельного балансу.

2. Підвищується привабливість території для інвесторів. Країни з високою продуктивністю праці є більш привабливими для іноземних інвесторів, оскільки це свідчить про ефективне використання ресурсів.

3. Відбувається підвищення рівня життя населення. Зростання продуктивності дозволяє підвищити заробітну плату без інфляційного тиску, що веде до зростання споживчого попиту і, відповідно, стимулює економічний розвиток.

Аналіз продуктивності праці має важливе значення як для окремого підприємства, так і для економіки регіону в цілому [12], [13]. У процесі аналізу здійснюється оцінювання ефективності використання трудових ресурсів, які є

найбільш важливим джерелом функціонування економічної системи. Саме певна якість трудових ресурсів, ефективність їх використання забезпечують можливість якісних та кількісних трансформацій економічної системи. Аналіз також дає змогу визначити, наскільки раціонально використовуються працівники, чи відповідає чисельність персоналу обсягам виробництва. Зайвий персонал є фактором зниження рентабельності та свідчить про погану організацію праці. Крім цього, в процесі аналізу продуктивності праці відбувається виявлення резервів підвищення продуктивності, а детальний аналіз допомагає знайти вузькі місця – наприклад, зайві витрати часу, неефективну організацію праці, недосконалу систему мотивації. Аналіз продуктивності праці дозволяє визначити резерви зниження постійних витрат, що суттєво знижує собівартість продукції та підтримує можливості цінової конкуренції. На основі результатів аналізу виникає можливість більш ефективно організувати роботу персоналу, перевірити стан організації виробництва в цілому та організації праці. В цілому, аналіз продуктивності надає можливість визначити рівень конкурентоспроможності країни [13]. Таким чином, аналіз продуктивності праці дозволяє дослідити один із ключових індикаторів, що відображає зміни у технологічному рівні, організації праці, управлінні.

Спостерігається постійне зростання рівня продуктивності праці, що є наслідком розвитку людського потенціалу в регіоні. Таким чином, продуктивність праці виконує різноманітні функції, що привносять можливості розвитку людського капіталу, людського потенціалу в різноманітних сферах: економічній, соціальній, культурно-цивілізаційній. Постійний моніторинг рівня продуктивності праці забезпечує управлінців інформацією, необхідною для прийняття адекватних рішень.

Для моніторингу рівня освіти у регіоні доцільно було розглянути ще й такі показники: 1) рівень грамотності та освіти населення; 2) доступність освітніх закладів та програм; 3) рівень участі у освітніх програмах; 4) якість освіти, що вимірюється результатами тестувань та оцінками учнів та студентів; 5) рівень доступності вищої освіти та наукових досліджень; 6) частка населення з вищою освітою та рівень дипломування. На жаль, статистична звітність не дозволяє

зробити ретельний аналіз, тому зупиняємося на динаміці кількості учнів середньої освіти та даних про вищу освіту (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Випуск учнів закладами загальної середньої освіти

Закарпатської області [8, с. 141] [Додаток Д]

(за даними Міністерства освіти і науки України; осіб)

	2000	2005	2010	2015	2019	2020	2021	2025
Кількість учнів, які одержали свідоцтво про здобуття базової загальної середньої освіти	19894	19266	16393	13933	14186	14146	14811	15700
у денних закладах	19777	19230	16393	13933	14186	14146	x	x
у вечірніх (змінних) закладах	117	36	—	—	—	—	x	x
Кількість учнів, які одержали атестат про здобуття повної загальної середньої освіти	11591	14866	12798	9333	8136	9080	9475	9800
у денних закладах	10621	13958	11997	9076	7862	8790	x	x
у вечірніх (змінних) закладах	970	908	801	257	274	290	x	x

Інформація про заклади середньої освіти у розширеному діапазоні наведена у додатку Д. Вкрай негативним для людського розвитку Закарпатської області є скорочення кількості учнів, що отримували середню освіту. Це є проявом демографічної кризи, посилення міграції, відсутності молоді, здатної будувати стратегічно конкурентоспроможний регіон. Скорочення відбувається і за кількістю студентів коледжів, технікумів та училищ, про що свідчать дані табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Заклади вищої освіти Закарпатської області

(коледжі, технікуми, училища) [8, с. 144, 145] [Додаток Е]

(на початок навчального року)

	2000/ 2001	2005/ 2006	2010/ 2011	2015/ 2016	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020	2024/ 2025
Кількість закладів, од.	15	14	11	9	9	9	9	x
У них студентів, осіб	8207	6990	5034	3280	2968	2764	2725	x
У розрахунку на 10 тис. населення	64	56	40	26	24	22	22	x
Кількість осіб, прийнятих до навчання	2667	2282	1816	854	747	725	775	x

За останні роки статистична інформація наведена по ВНЗ в цілому, без поділу на університети й коледжі (додаток І). Дані табл. 2.8 дозволяють зробити висновок про катастрофічне зменшення як кількості закладів цього рівня, так і кількості студентів, що, безумовно, негативно позначиться на стратегічній конкурентоспроможності Закарпатської області.

Разом з тим, популярності набуває вища освіта ступеня бакалавра та магістра, котру отримують в університетах, інститутах та академіях, про що свідчать дані табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Заклади вищої освіти Закарпатської області
(університети, академії, інститути) [8, с. 144, 145]

(на початок навчального року)

	2000/ 2001	2005/ 2006	2010/ 2011	2015/ 2016	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020	2024/ 2025
Кількість закладів, од.	4	5	6	5	5	5	5	X
У них студентів, осіб	14460	20090	23392	18691	20727	20990	18864	X
У розрахунку на 10 тис. населення	113	161	188	148	165	167	150	X
Кількість осіб, прийнятих до навчання	3384	4375	4819	3597	4416	3684	3637	X

У Закарпатті домінують погляди, згідно з якими вища освіта ступеня бакалавра та магістра є визначальною для кар'єри та особистого людського розвитку. Вища освіта відіграє ключову роль у сучасній конкурентній боротьбі як між окремими особами, так і між регіонами, забезпечуючи високопрофесійну платформу для майбутнього, особистісний розвиток та соціальну адаптацію. Вища освіта надає не лише майбутні можливості, вона формує певне середовище, котре є джерелом майбутньої економічної або політичної регіональної еліти. Вища освіта не тільки дає фундаментальні знання та практичні навички, але й дає імпульс креативності й творчості, розвиває критичне й аналітичне мислення, тобто якості, що необхідні в сучасному конкурентному середовищі.

Позитивним явищем є розвиток кадрового складу вищих навчальних

закладів (ВНЗ), що представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Кадри ВНЗ Закарпатської області [8, с. 147]

	2000/ 2001	2005/ 2006	2010/ 2011	2015/ 2016	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022
Кількість працівників викладацького складу							
з них мають науковий ступінь	1461	2699	3047	2742	3213	4175	4154
доктора філософії	х	х	х	х	х	55	83
кандидата наук	332	594	843	1027	1274	1286	1277
доктора наук	88	171	249	228	317	336	349
з них мають учене звання							
старшого наукового співробітника (старшого дослідника)	х	х	х	х	29	22	20
доцента	231	369	543	590	667	864	860
професора	69	150	236	168	222	264	272

Кадри ВНЗ відіграють ключову роль в економічному розвитку, оскільки вони забезпечують ефективність інвестиції в людський капітал через освіту, готують висококваліфікованих фахівців, які забезпечують високоефективне виробництво та послуги у регіоні, стимулюють інновації та сприяють економічному зростанню.

Діяльність кадрового складу ВНЗ Закарпатської області спрямована на створення людського капіталу, підвищення рівня якості регіональної освіти, розвиток сучасної науки та впровадження інновацій, що, у свою чергу, веде до збільшення ВВП, задоволення потреб ринку праці та покращення показників стилю та якості життя населення регіону. А це в кінцевому підсумку сприяє людському розвитку та побудові конкурентоспроможної економічної системи регіону.

Освіта в області тісно пов'язана з науковим потенціалом, котрий є важливою умовою людського розвитку, якісних економічних трансформацій та формування стратегічних конкурентних переваг Закарпатської області, країни в цілому (табл. 2.11).

**Кількість працівників Закарпатської області, задіяних у виконанні
наукових досліджень і розробок [8, с. 373] [додаток Є]**

(осіб)

	2019		2020		2024
	усього	з них жінок	усього	з них жінок	усього
Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок	548	184	510	160	491
з них:					
дослідники	325	117	288	99	249
техніки	24	17	к	к	Х
допоміжний персонал	199	50	к	к	х

Як свідчать дані табл. 2.11, за рік кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень, скоротилася на 38 осіб, тобто практично на 7 відсотків. Скорочення наукових кадрів призводить до деградації науково-технічного потенціалу Закарпатської області, гальмування людського розвитку, зниження конкурентоспроможності регіональної економіки, освіти та соціуму в цілому, погіршення охорони здоров'я. Це може уповільнити розвиток інноваційної діяльності, створення нових технологій, є наслідком впливу мізків та відсутності мотивації притоку молоді до наукової сфери діяльності.

Освіта, бізнес, наука є триадою для інноваційного розвитку регіону. Інноваційний розвиток синергетично впливає на людський капітал Закарпатської області, а відповідно, й на людський розвиток в цілому. Інновація стимулює попит на нові навички, підвищує потребу в перманентному навчанні протягом життя, формує потребу у професійному вдосконаленні та розвитку компетенцій. Це вимагає інвестиції в людину, що, у свою чергу, збільшує людський потенціал та зумовлює подальший людський розвиток. Доведено практикою, що цей процес взаємопов'язаний, тобто людський капітал є ключовим фактором, що забезпечує технічний прогрес, новітні технології та продукти, що викликає структурні зміни в економіці й її більшу конкурентоспроможність. Кількість інноваційно активних підприємств та кількість підприємств, що реалізовували інноваційну продукцію, показана на рис. 2.4.

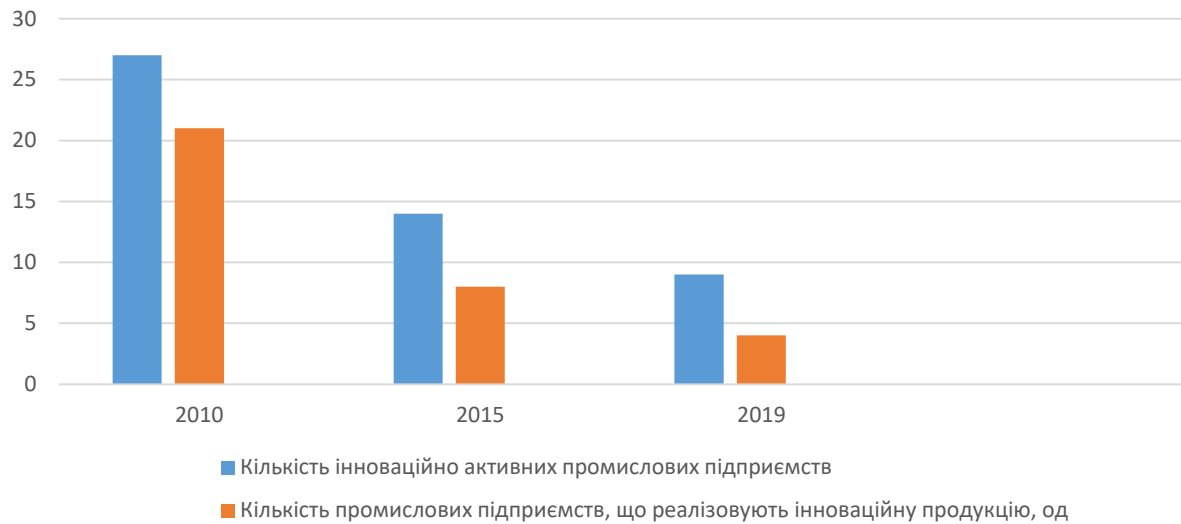


Рис. 2.4. Кількість інноваційно активних підприємств та підприємств, що реалізовували інноваційну продукцію в Закарпатській області, (див. додаток Ж)

Спостерігається погіршення інших показників інноваційної діяльності, про що свідчать дані табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Показники інноваційної діяльності промислових підприємств
Закарпатської області [8, с. 376], [додаток И]**

	2010	2015	2019	2024
Витрати на інновації				
Усього, млн грн	72,6	22,5	44,6	23,0840
% до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг)	8,3	3,8	32,1	
Кількість упроваджених видів інноваційної продукції (товарів, послуг)				
Усього, од.	16	9	8	
з них нових видів машин, устаткування, приладів, апаратів	1	1	1	
Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг)				
Усього, млн грн	878,6	583,2	138,8	
% до загального обсягу реалізованої промислової продукції (товарів, послуг)	14,4	4,6	0,7	

Причинами, що не стимулюють ріст обсягів виробництва та реалізації інноваційної продукції в регіоні, є такі [13]:

1. Відсутність мотивації підприємців відкривати виробництво інноваційних продуктів. Ризикованість інноваційної сфери достатньо висока і

рівень доходів може не перекривати ступінь невизначеності та імовірних економічних втрат. В процесі стратегічного управління розвитком регіону влада області повинна формувати систему підтримки інноваційного підприємництва як стратегічного ресурсу побудови регіональної конкурентоспроможності.

2. Відсутність активної державної політики відносно підтримки інноваційного бізнесу. До сьогодні не створена національна інноваційна система, і так само не працюють регіональні інноваційні системи. Це, в свою чергу, гальмує встановлення зв'язку між генераторами нових ідей та реальним сектором економіки.

3. Відсутність розвиненого ринку інноваційної продукції. Доходи населення, які повинні стати основними споживачами інноваційної продукції, низькі й не виконують функцію формування платоспроможного попиту на інноваційні товари.

Важливою складовою людського розвитку як фактора конкурентоспроможності є стан здоров'я населення Закарпатської області. Дані табл. 2.13 дозволяють розглянути динаміку охорони здоров'я в Закарпатській області.

Таблиця 2.13

**Мережа та кадри закладів охорони здоров'я
у Закарпатській області [8, с. 152]**

(за даними Міністерства охорони здоров'я України; на кінець року)

	2000	2005	2010	2015	2019	2020	2021
Кількість закладів охорони здоров'я, од.	71	69	70	53	45	45	35
у них лікарняних ліжок, тис.	10,8	10,2	10,0	8,8	8,2	7,1	6,6
Кількість лікарів усіх спеціальностей, осіб	5183	5228	5230	5046	4886	4628	3862
Кількість середнього медичного персоналу, осіб	13143	12938	11469	10781	9583	8821	7699

Для моніторингу рівня безпеки у регіоні можна використовувати такі показники:

- 1) кількість злочинів на душу населення;

- 2) рівень насильства та злочинності;
- 3) Ефективність правоохоронних органів та системи юстиції;
- 4) рівень корупції;
- 5) рейтинг безпеки серед мешканців та підприємців;
- 6) наявність та ефективність заходів щодо запобігання катастрофам, стихійним лихам та терористичним актам. Обмеженість статистичної інформації вимагає сконцентрувати увагу на кількості кримінальних правопорушень в Закарпатській області, що представлена в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Кількість облікованих кримінальних правопорушень
за окремими видами, од. [8, с. 175]**

	2000	2005	2010	2015	2019	2020	2021
Усього обліковано кримінальних правопорушень	6709	6640	6780	11378	11764	8942	8491
у тому числі							
умисне вбивство	33	47	27	22	30	24	18
умисне тяжке тілесне ушкодження	94	95	56	64	59	53	26
зґвалтування	21	26	14	17	9	25	9
хуліганство	418	402	233	177	271	117	85
розбій	47	53	39	28	34	24	16
грабіж	140	401	184	217	212	113	82
вимагання	29	35	6	90	21	45	26

При тому, що загальна кількість вказаних правопорушень за період з 2000 року в Закарпатській області зростає, особливо важкі мають тренд до скорочення.

Аналіз культурних показників рівня людського розвитку може включати оцінку доступності та різноманітності культурних подій, які сприяють розвитку креативності та самовираженню. Також важливими є показники, що характеризують доступність до мистецьких, культурних та освітніх закладів, рівень участі у культурних подіях та заходах, а також збереження та розвиток культурної спадщини. Ці аспекти впливають на рівень розвитку культурної свідомості та творчих здібностей населення, що, в свою чергу, може впливати на загальний рівень людського розвитку, що видно з табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Основні заклади культури та мистецтва, од. [8, с. 166],

	2000	2005	2010	2015	2019	2020	2021
Театри	5	5	4	4	...	...	...
Музеї	4	8	14	15	...	...	...
Бібліотеки ¹	616	520	505	493	484	479 ²	460 ³
Демонстратори фільмів ²	355	110	35	10	8 ²	6 ³	6 ³
Клубні заклади ³	534	488	474	467	444	454 ²	438 ³

¹ За даними Міністерства культури та інформаційної політики України.

² За даними Державного агентства України з питань мистецтв та мистецької освіти.

³ За даними Департаменту культури, національностей та релігій Закарпатської облдержадміністрації.

Культура впливає на людський розвиток, формуючи світогляд, моральні цінності, правила поведінки. Культура забезпечує інституціонально-соціальну організованість, формує систему відносин в регіоні, транслює досвід, знання та навички від покоління до покоління. Культура також формує основні якості особистості, її спрямованість до знань, соціально значимої праці, раціонального витрачання часу, встановлення балансу між роботою та відпочинком.

За даними регіональної статистики, динаміка закладів культури та мистецтва викладена у табл. 2.15, свідчить про погіршення їх кількісного стану, що, безумовно, скорочує можливості людського розвитку.

2.2. Стратегічний моніторинг людського розвитку

у Закарпатській області

Стратегічна компонента моніторингу людського розвитку в регіоні передбачає застосування таких методів як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SPACE-аналіз та інші [14]. Якщо перші два види аналізу достатньо широко використовуються в сучасних дослідженнях стратегічного характеру, SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) ще не знайшов свого достойного

місця, при тому, що саме цей спосіб виявляє силу внутрішнього регіонального людського потенціалу та визначає стратегію розвитку людського фактора в регіоні.

Перевагами цього методу, на думку Teofana V. Dimitrova (Димитрової Т.), є: «

- легкозрозуміла основна логіка;
- швидкість оцінювання;
- можливість, яку він надає для визначення стратегічної позиції підприємства в цілому та окремих сфер його діяльності;
- гарне візуальне представлення досягнутих результатів;
- високий ступінь чіткості та актуальності рекомендацій для оптимізації курсу дій» [15].

Стратегічний аналіз дозволяє висвітлити можливості та недоліки регіону, виявити шляхи стратегічного розвитку людського потенціалу [16], [17].

За класичною методикою виділяють у процесі аналізу чотири лінії.

1. «Стабільність середовища – на неї впливають такі підфактори: технологічні зміни, рівень інфляції, волатильність попиту, ціновий діапазон конкурентоспроможної продукції, еластичність попиту за ціною, тиск з боку замінників.

2. Привабливість галузі – на неї впливають такі підфактори: потенціал зростання, потенціал прибутку, фінансова стабільність, використання ресурсів, складність входу в галузь, продуктивність праці, використання потужностей, переговорна сила виробників.

Внутрішнє середовище також описується двома критеріями:

3. Конкурентна перевага – на неї впливають такі фактори: частка ринку, якість продукції, життєвий цикл продукції, інноваційний цикл, лояльність клієнтів, вертикальна інтеграція.

4. Фінансова стійкість – на неї впливають такі показники: рентабельність інвестицій, ліквідність, коефіцієнт заборгованості, наявний та необхідний капітал, грошовий потік, оборотність запасів» [18].

Здійснюють аналіз за допомогою системи координат, котра має такий вигляд (рис. 2.5):

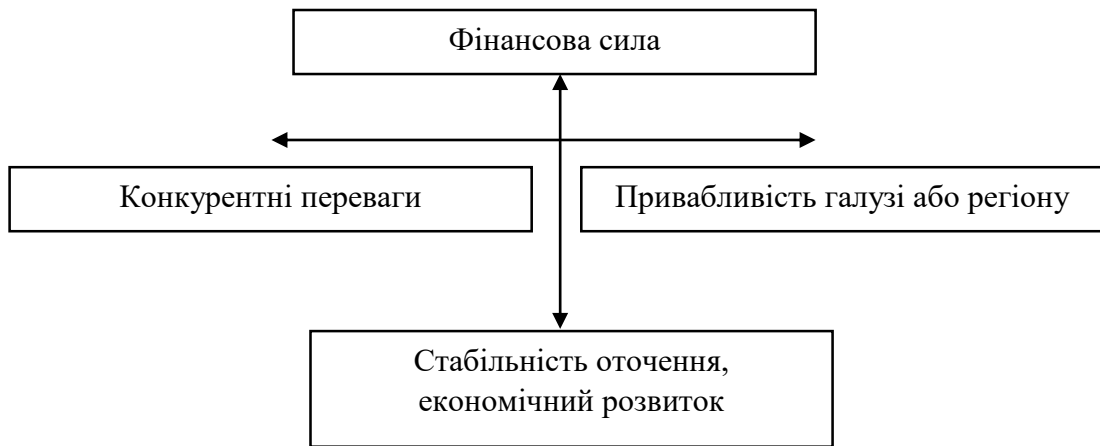


Рис. 2.5. Вектори стратегічного SPACE-аналізу [19]

Цей метод стратегічного аналізу доцільно удосконалити та застосувати в процесі стратегічного аналізу людського розвитку, при цьому людський розвиток в такому дослідженні застосовується умовно як синонім людського потенціалу. Це пояснюється тим, що на певному етапі, у певний період часу розвиток як динамічне явище набуває показників, що є характеристикою його стану, тобто стану людського потенціалу.

Крім цього, фінансова сила показує інвестиції в людський капітал, який є умовою людського розвитку, визначає на певному етапі рівень людського потенціалу.

Що стосується привабливості регіону, у дослідженні відображається привабливість для робочої сили регіону, яка є економічною, продуктивною силою людського потенціалу області. Так само виділяють конкурентні переваги робочої сили, котрі формують основу для людського розвитку регіону в цілому.

Слід також зазначити, що цей вид аналізу базується на результатах експертних оцінок. Але для спрощення оцінювання кожного вектора нами рекомендовано експертам дотримуватися наведених нижче критеріїв, тобто, застосовуючи вказану методику до визначення позиції людського потенціалу регіону, доцільно застосувати такі вектори:

Стабільність середовища – основні економічні показники регіональної економіки. Виділено три індикатори, за допомогою яких може бути визначено

рівень «стабільності середовища» людського потенціалу регіону, економічний розвиток регіону:

1. ВВП на одну особу населення. Це основний економічний показник розвитку регіональної економіки, який визначає серед іншого й рівень стабільності соціально-економічного стану області.

2. ВВП на одного зайнятого. Цей показник характеризує рівень ефективності, рівень продуктивності праці зайнятого населення регіону.

3. Дохід на одного зайнятого. Як вже зазначалося, дохід, або виручка від реалізації свідчить про організацію праці, стан мотивації, стан управління персоналом на підприємствах регіону.

«Стабільність середовища» характеризує економічне положення регіону.

«Стабільність середовища» на графіку знаходиться в опозиції до «фінансової сили людського потенціалу». «Фінансова сила людського потенціалу» у проведеному дослідженні показана через фінансову силу людського капіталу регіону; тобто через інвестиції в населення, в людський потенціал може бути оцінена за наступними трьома показниками:

- 1) людський капітал;
- 2) фонд оплати праці в регіоні;
- 3) капітальні інвестиції на одну особу населення.

Вектор «галузева привабливість» в аналізі людського розвитку або його потенціалу перетворюється на зовнішній щодо людського потенціалу фактор – привабливість регіону для робочої сили та мешканців області.

Привабливість регіону рекомендовано оцінювати за критеріями:

1. Середній рівень оплати праці. Цей критерій є важливим атрактором високопрофесійної робочої сили, мотиватором міграції трудових ресурсів в регіон.

2. Рівень зайнятості. Чим вище рівень зайнятості, тим вище ділова активність в регіоні й можливості працевлаштування на відповідну, привабливу роботу. Рівень зайнятості є антагоністом рівня безробіття. Чим вище рівень безробіття, тим більш депресивний сценарій розвитку майбутнього області може бути реальним.

3. Кількість інноваційно активних підприємств щодо загальної кількості підприємств. Чим більша кількість інноваційно активних підприємств в регіоні, тим більше робочих місць, де потрібна мобільна, креативна та розумна робоча сила.

Наступним вектором виділено в аналізі «конкурентні переваги». В нашому дослідженні виділяємо «конкурентні переваги» робочої сили Закарпатської області.

Конкурентними перевагами, котрі можна оцінити на основі статистичної інформації, є:

- Кількість аспірантів на тисячу населення. Цей показник показує можливості людського потенціалу займатися науковими дослідженнями та формувати інноваційну економіку.
- Кількість студентів на тисячу населення (чим більше цей показник, тим більш освіченою є майбутній трудовий потенціал регіону).
- Частка працездатного населення у складі населення регіону. Цей індикатор зачіпає демографічну складову, котра показує, чи має регіон достатню кількість трудових ресурсів для розвитку регіональної економіки.

Оцінка чотирьох складових аналізу дозволяє діагностувати стратегічний стан людського потенціалу регіону наступним чином (рис. 2.6):

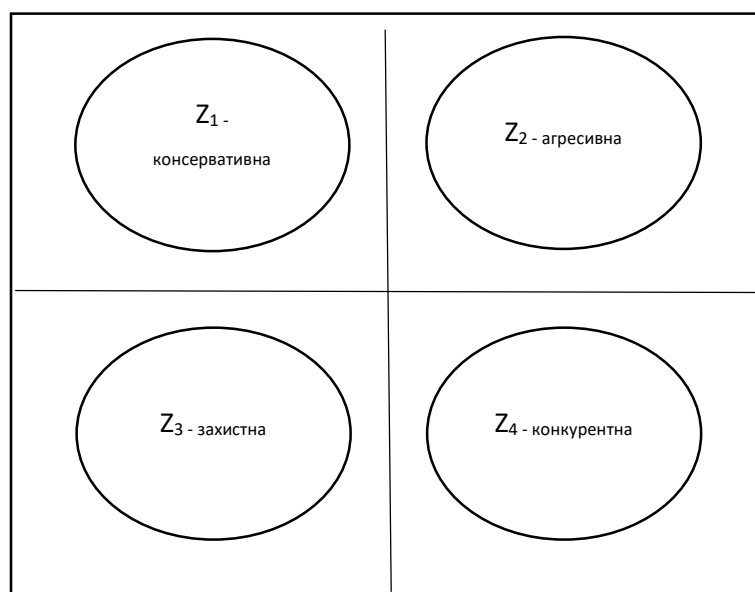


Рис. 2.6. Зони, що характеризують стратегії людського розвитку Закарпатської області (складено автором за [20])

Зона 1 – «Фінансова сила людського капіталу» більше «Стабільності зовнішнього середовища», а «Конкурентні переваги» більше за «Привабливість регіону». Зона 1 показує, що людський потенціал регіону знаходиться в зоні, що дозволяє ідентифікувати стратегію людського розвитку як консервативну. Фактично, фінансове супроводження людського розвитку та конкурентні переваги дозволяють продовжувати здійснювати стратегію, що склалася в області, проводити політику людського розвитку за вже існуючими в регіоні правилами.

Зона 2 – «Фінансова сила» людського потенціалу більше «Стабільності зовнішнього оточення», при тому, що «Привабливість регіону» більше, ніж «Конкурентні переваги» людського потенціалу регіону.

У цьому разі людський розвиток здійснюється за сценарієм агресивної стратегії. Недостатні конкурентні переваги покриваються фінансовою силою людського потенціалу, інвестиціями в людський капітал.

Привабливість регіону для конкурентів вище, ніж конкурентні переваги людського потенціалу.

Зона 3 – «Конкурентні переваги» людського потенціалу більше за «Привабливість регіону», а «Фінансова сила» менше за стабільність регіональної економіки. В цьому разі стратегія розвитку людського потенціалу набуває захисного характеру, тобто недостатні фінансові можливості можуть призвести до нівелювання конкурентних переваг.

Зона 4 – це площина конкурентної стратегії. Ця стратегія реалізується за умови недостатньої фінансової сили порівняно з середовищем регіону. Привабливість регіону вище за конкурентні переваги.

Для оцінки всіх факторів проводять соціологічне опитування, на основі якого визначається стратегія економічного гравця. У цьому дослідженні рекомендовано визначити показники, що виділені для характеристики кожного вектора як по регіону, людський розвиток якого оцінюється, так і по конкуренту.

У випадку дослідження стану людського розвитку в Закарпатській області найближчим конкурентом у сфері людського потенціалу є Львівська область.

При порівнянні показників найбільший бал надається фактору, котрий має найбільше відхилення.

Для порівняння показників статистичної звітності з оцінкою реального стану людського розвитку Закарпатської області за методикою SPACE було проведене опитування за такими критеріями (табл. 2.16):

- стабільність регіонального середовища та його розвитку (економічний блок, що характеризує стан конкурентоспроможності регіону);
- фінансова сила людського капіталу області (достатність фінансування людського розвитку);
- привабливість області для робочої сили;
- конкурентні переваги робочої сили.

Кожна позиція оцінена за десятибальною шкалою, де 1 – погано, 10 – відмінно.

Таблиця 2.16

**Результати опитування для оцінювання стратегії людського розвитку
в Закарпатській області (складено автором)**

	Середній бал
Економічний розвиток	7
Фінансова сила людського капіталу	3
Привабливість області для робочої сили	5
Конкурентні переваги робочої сили	8

Показник економічного розвитку Закарпатської області вище фінансової сили людського капіталу на 4 пункти, це означає, що точка координат стратегії людського розвитку попадає у перший або другий квадранти. А привабливість області для робочої сили нижче на три пункти, ніж конкурентні переваги робочої сили, що надає позицію оцінки стратегії у лівій частині системи координат, що застосовуються.

Це означає, що реально реалізується агресивна стратегія людського розвитку, що відображено на рис. 2.7.

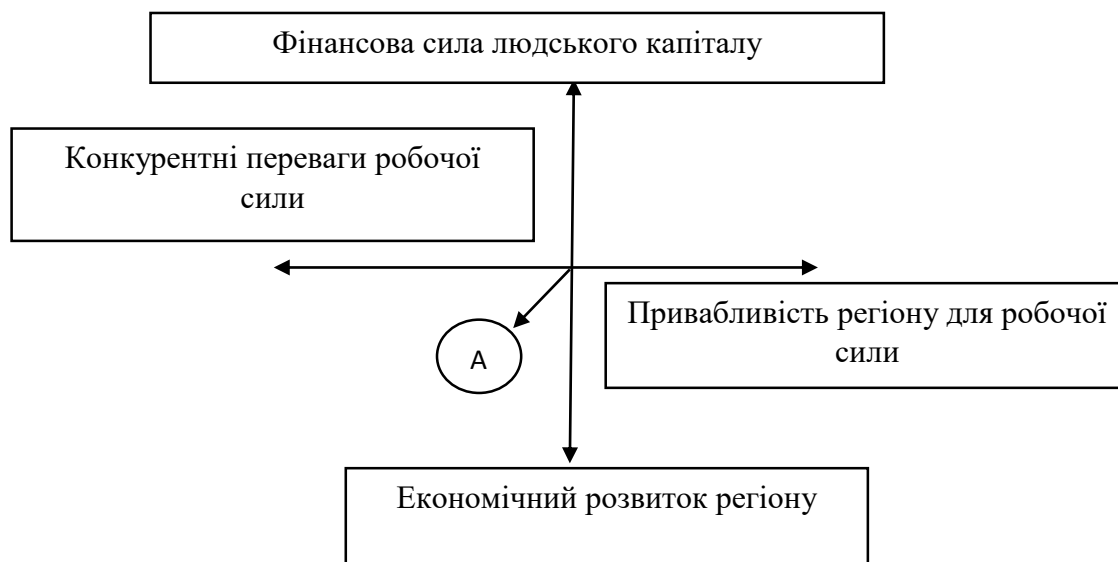


Рис. 2.7. Вектори стратегічного SPACE-аналізу [20]

Проведене опитування дає змогу констатувати, що на Закарпатті застосовується захисна стратегія. Захисна стратегія людського розвитку Закарпатської області – це сукупність заходів та ресурсів, що мають на меті мінімізувати негативні впливи загроз та викликів, захистити життєво важливі інтереси суспільства (наприклад, безпеку, здоров’я, екологію, економіку) і забезпечити стійкий розвиток для теперішнього та майбутніх поколінь. Для того щоб захисна стратегія була ефективною, ми рекомендуємо владі регіону такі дії:

1. Реалізовувати принцип проєктивності, тобто механізми захисту повинні розроблятися завчасно, щоб запобігти кризовим ситуаціям і забезпечити стабільність у різних сферах життя суспільства.

2. Дотримуватися політики всебічного захисту людського потенціалу регіону, що означає забезпечення захисту не тільки від зовнішніх загроз (як у воєнній стратегії), але й від внутрішніх, таких як економічна нестабільність, соціальні проблеми, погіршення якості життя чи деградація довкілля.

3. Здійснювати довгострокове планування, яке передбачає визначення стратегічних цілей та шляхів їх досягнення на тривалий період, що включає адаптацію до майбутніх змін.

4. Взаємодіяти та координувати узгоджені дії різних державних структур, громадськості та інших учасників для досягнення спільних цілей розвитку.

5. Забезпечувати сталий розвиток, що, як відомо, має на меті задоволення потреб нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь мешканців Закарпатської області реалізовувати свої плани та задовольняти різноманітні потреби, що означає, в свою чергу, врахування економічних, соціальних, гуманітарних та екологічних аспектів.

SPACE-аналіз може бути доповнений SWOT-аналізом. При цьому показники, що виділені по чотирьох векторах, класифікуються за методикою SWOT-аналізу на загрози та можливості, сильні та слабкі сторони.

SWOT-аналіз – це стратегічний метод оцінювання внутрішніх (сильні та слабкі сторони) та зовнішніх (можливості та загрози) факторів, що впливають на людський розвиток Закарпатської області, і використовується для розроблення ефективних стратегій поведінки у взаємовідносинах з конкурентами-регіонами за висококваліфіковану робочу силу та демографічні якісні можливості. Цей метод допомагає виявити конкурентні переваги, визначити потенційні ризики та прийняти обґрунтовані рішення для досягнення цілей, що ставить влада Закарпатської області у сфері людського розвитку як фактора конкурентоспроможності. Абревіатура SWOT походить від англійських слів: Strengths (сильні сторони), тобто внутрішні переваги та позитивні якості; Weaknesses (слабкі сторони) – це внутрішні недоліки та аспекти, над якими потрібно працювати, щоб зменшувати їх негативний вплив; Opportunities (можливості) являють собою зовнішні сприятливі чинники, які можна використати для розвитку; Threats (загрози) – це зовнішні фактори, що можуть перешкоджати досягненню мети.

Метод застосовують для досягнення різноманітних цілей, наприклад для:

- стратегічного планування розвитку регіону або його сфер та районів.

Аналіз допомагає розробити стратегію, спираючись на сильні сторони та використовуючи можливості, одночасно мінімізуючи вплив слабкостей та загроз. У сфері людського розвитку метод дає змогу виявити точки та сегменти стратегічних якісних перетворень. Приклади практичного застосування результатів даного аналізу в Закарпатській області можуть бути наступні.

- Прийняття стратегічно обґрунтованих та одночасно реальних управлінських рішень. Завдяки комплексному аналізу компанії та регіони можуть приймати кращі рішення щодо розподілу ресурсів і напрямків розвитку, особливо у сфері управління людським розвитком. Це стосується не лише економічних аспектів управління Закарпатською областю, але й питань міграції, освіти, охорони здоров'я тощо.

- Визначення конкурентних переваг. Метод дозволяє виявити, що відрізняє підприємство, регіон та їх людський потенціал від конкурентів, і як це можна використати. Це стосується як кількісних параметрів робочої сили, так й якісних моментів праці й її організації в Закарпатській області. Важливою конкурентною перевагою може бути не лише кількість робочих місць, але й їх відповідність ергономічним потребам працівників.

- Оцінки ризиків. Аналіз допомагає передбачити потенційні ризики та підводні камені, що можуть виникнути під час реалізації проєктів щодо людського розвитку в Закарпатській області.

- Особистісного розвитку. SWOT-аналіз також ефективний для самооцінки, допомагаючи людині визначити свої сильні сторони, усунути слабкості та досягти особистісних цілей. Це дуже важлива функція виходячи з того, що людський потенціал регіону складається з особистісних потенційних можливостей та людських потенціалів регіонального бізнесу та інших організацій, що розташовані в регіоні.

Для проведення оцінювання людського розвитку як фактора стратегічної конкурентоспроможності Закарпатської області насамперед розглянемо сильні сторони людського розвитку та людського потенціалу Закарпатської області, котрі формуються на стику географічного розташування, історико-культурної спадщини, етнічного різноманіття та трудових традицій.

Найбільш важливі сильні сторони такі:

1. Високий рівень трудової міграції та досвід заробітчан. Ми розглядаємо трудову міграцію з різних боків. У цьому випадку – як позитивний фактор внутрішнього середовища, виходячи з гіпотези про роторний характер міграції. При цьому велика кількість мешканців області має досвід роботи за кордоном

(особливо в країнах ЄС). Це формує високу професійну адаптивність, знання іноземних мов та досвід у різних секторах економіки (будівництво, сільське господарство, послуги). Мігранти привозять у країну нові технології, сучасні технічні та технологічні прийоми та інструменти.

2. Мультикультурне середовище області. У регіоні мешкають представники різних національностей (українці, угорці, словаки, румуни, роми, німці). Це стимулює толерантність, багатомовність та культурну відкритість, що особливо важливо для прикордонного співробітництва та туризму. Доведено, що різноманіття є рухом розвитку, імпульсом нових ідей, «підґрунтям», в якому виникає новація, котра у майбутньому перетворюється на інновації.

3. Освічене населення. Рівень охоплення середньою освітою високий, є мережа професійно-технічних та вищих навчальних закладів. Розвивається система дуальної освіти (поєднання теорії та практики), особливо у сфері туризму, деревообробки, енергетики.

4. Рівень людського розвитку. Інститутом демографії було проведене дослідження рівня людського розвитку в регіонах України ще у 2005 році. За результатами Закарпатська область займала 4-те місце після Києва, Севастополя та Харкова [21]. Львівська область займала 8-ме місце, Івано-Франківська – 13, а Чернівецька – 24. За такими показниками як охорона здоров'я та соціальне середовище Закарпаття зайняло перше місце. На жаль, більше подібні дослідження не проводилися, що гальмує можливість виявлення динаміки ситуації.

5. Підприємницький дух мешканців Закарпаття. Місцеве населення активно займається малим та середнім бізнесом, зокрема у сфері туризму, торгівлі, легкої промисловості. Добре розвинена реміснича традиція: виготовлення меблів, продуктів харчування, текстилю. Активно розвивається фермерська справа.

6. Молодь Закарпатської області орієнтована на інновації. Вона зацікавлена в інноваціях і саморозвитку, частина молодого населення бере участь у стартапах, грантових програмах, кластерах ІТ та креативних індустрій, зростає зацікавленість у дистанційній роботі, ІТ-сфері, екотуризмі.

7. Географічні переваги для туризму та подорожі. Завдяки близькості до кордону та наявності закордонних родичів жителі мають досвід переїздів, логістики, зовнішньоекономічної діяльності.

8. Зростання продуктивності праці, що проаналізовано у першому підрозділі нашого дослідження. Найбільший інтерес викликає у аналітиків стратегічний аналіз, який дозволяє оцінити можливості зростання продуктивності праці у майбутньому. Провести такий аналіз доцільно в межах дослідження шляхів людського розвитку та більш ефективного використання трудового потенціалу. Для здійснення стратегічного аналізу слід залучити фахівців різних спеціальностей, котрі зможуть розглядати різноманітні аспекти поведінки продуктивності праці у майбутньому; забезпечити команду аналітиків повною, достовірною та оперативною інформацією про економічний стан системи та продуктивність праці; запропонувати аналітикам стратегію розвитку економічної системи та стратегію розвитку людського потенціалу, а також відповідні стратегічні плани. Це допоможе обґрунтувати можливості підвищення продуктивності праці в межах стратегічної орієнтації бізнесу, регіону або країни й спиратися на ресурси, що будуть залучені для реалізації стратегії.

Виявлені сильні сторони людського розвитку Закарпатської області надають конкурентні переваги регіону побудувати конкурентоспроможну економічну систему регіону в цілому. Разом з тим, доцільно виявляти слабкі сторони людського розвитку.

Слабкі сторони людського потенціалу області: демографічні проблеми (наприклад, міграція, що призводить до втрати кваліфікованих кадрів – доцільно враховувати, що міграція може привносити й позитивні моменти людського розвитку та стратегічних планів Закарпаття), низький рівень освіти та професійної кваліфікації у певних верств населення, а також недостатній розвиток інноваційного потенціалу, що обмежує можливості для економічного зростання та створення нових робочих місць.

Причинами яскравого прояву слабких сторін людського розвитку Закарпаття є:

- Відбувається старіння населення. Так, у 2001 році середній вік населення становив 34,8 року, а у 2022 – вже 37,8 років. Кількість населення старше 60 років у 2022 році досягла цифри у 229,9 тис. осіб, що становить 19 відсотків від загальної кількості мешканців. [22], [23]. Недостатній рівень цифрової грамотності серед старшого населення створює труднощі для їх трудової участі.

- Проявляється невмотивованість молоді залишатися на Закарпатті. Спостерігається відтік молоді та кваліфікованих кадрів за кордон (brain drain), причин чому багато. Наприклад, низька зарплата порівняно з європейськими країнами, нерівний доступ до якісної освіти у віддалених громадах, висока вартість транспортних витрат для студентів з гірських сіл до Мукачева або Ужгорода. Неможливо не зазначити обмежений доступ до високотехнологічної зайнятості на підприємствах області.

- Проблеми ринку праці. Спостерігається відтік не лише молоді, але й кваліфікованих фахівців середнього віку. Тобто через економічні та соціальні причини відбувається виїзд кваліфікованих працівників та молоді за кордон, що послаблює людський потенціал області. У певних галузях спостерігається дефіцит робочої сили, що може перешкоджати розвитку підприємництва. Динаміка робочої сили та зайнятих в Закарпатті представлена у табл. 2.5.

Як свідчать дані табл. 2.5, робоча сила Закарпатської області скоротилася у 2021 році до 544,1 тис. осіб за період від 2000 р. При цьому кількість зайнятих скоротилася до 483,5 тис. осіб.

- Проблеми підготовки кадрів виникають через те, що наявна система освіти не завжди відповідає сучасним вимогам ринку праці, що призводить до браку кваліфікованих фахівців у певних сферах. Певні категорії населення, особливо в сільській місцевості, можуть мати обмежений доступ до якісної освіти, що впливає на їхній професійний розвиток та на бажання переїхати до Європи (про що зазначено вище). Згідно зі статистичною інформацією, загальна кількість студентів України у 2022/23 навчальному році становила 1053,8 тис. осіб, у Львівській області – 97,3 тис. осіб, Закарпатській – 21,1 тис. осіб, Івано-Франківській – 38,0 тис., Чернівецькій – 20,6 тис. осіб. Але у розрахунку на

10 тис. населення Закарпатська область займає четверте місце, що впливає з даних табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Населення та кількість студентів в Україні й регіонах Карпатського економічного району у 2022-23 навчальному році [7, с. 18], [22, с. 89, 26], [23, с. 27]

	Україна	Закарпатська обл.	Львівська обл.	Івано-Франківська обл.	Чернівецька обл.
Кількість наявного населення на 1 січня 2022 року, млн осіб	41,2	1,245	2,478	1,352	0,890
Кількість студентів, тис. осіб	1053,8	21,1	97,3	30,0	20,6
Кількість студентів на 10 тис. населення, осіб	255,7	169,5	392,7	221,9	231,4

- Недостатній розвиток інноваційного потенціалу проявляється у слабкому розвитку інноваційної інфраструктури. Відсутність достатньої підтримки інноваційної діяльності, недостатнє фінансування наукових досліджень та розробок обмежують потенціал для створення нових технологій та продуктів. Так само неможливо не зазначити недостатню інноваційну активність підприємств Закарпатської області, що скорочує ринок інноваційної, креативної праці.

Дані додатків Ж, І показують, що відбувається скорочення кількості інноваційно активних підприємств в області, а це скорочує сферу прикладання інноваційної праці в регіоні.

Доцільно відмітити також низький рівень підприємницької активності. У регіоні недостатньо розвинена культура інноваційного підприємництва, а відсутність ефективних механізмів підтримки стартапів перешкоджає реалізації інноваційного потенціалу.

- Важливою проблемою людського розвитку в Закарпатті є дисбаланс в активах бізнесу, про що свідчить табл. 2.18.

**Власний капітал та зобов'язання підприємств Закарпатської області
у 2015-2020 роках [24, с. 385], тис. грн**

Рік	Власний капітал підприємств	Довгострокові зобов'язання та забезпечення	Поточні зобов'язання і забезпечення	Сума довгострокових та поточних зобов'язань	Співвідношення власного капіталу до всіх зобов'язань
2015	5951717,4	9093857,8	15984266,4	25078124,2	0,24
2018	12179508,7	13334049,0	32036322,2	45370371,2	0,27
2020	18454617,9	12196027,3	43813205,8	56009233,1	0,33
Темп зростання, %	310,1	134,1	274,1	223,3	x

Дані табл. 2.18 показують, що хоча темп зростання власного капіталу Закарпатської області перевищує темп зростання залучених коштів (відповідно, 310 та 223 відсотків), співвідношення власного капіталу до зобов'язань залишається вкрай низьким, що є негативним явищем.

Це викликає насамперед підвищену імовірність банкрутств (власний капітал повинен перевищувати залучений), а це – загроза для працівників регіону та населення області в цілому, нестійкість ринку праці, що також посилює міграційні процеси. Крім цього, залучений капітал не спрямовується на людський розвиток.

Спостерігається погане співвідношення між оборотними активами та поточними зобов'язаннями, що є причиною відсутності робочого капіталу, а відповідно, відсутності власних оборотних коштів, які саме і спрямовуються на розвиток людського потенціалу бізнесу та регіону.

Так, за даними статистичної звітності, у 2015 році оборотні активи склали 15684819,1 тис. грн, у 2020 – 39125689,4 тис. грн, а поточні пасиви – відповідно 15984266,4 тис. грн у 2015 році, у 2020 – 43813205,8 тис. грн.

Відсутність робочого капіталу, тобто перевищення поточних пасивів над оборотним капіталом за два вказаних роки, представлена на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Поточні зобов'язання та оборотні активи підприємств Закарпатської області у 2015 та 2020 роках [8, с. 356], [24]

Перевищення поточних зобов'язань над оборотними активами суттєво гальмує інвестиції в людський розвиток на підприємствах області.

Ці фактори в комплексі створюють виклики для розвитку людського потенціалу Закарпатської області та потребують комплексних рішень для їх подолання.

Інші чинники, котрі гальмують людський розвиток: низька якість інституційного середовища, неефективне управління, корупція та відсутність прозорих механізмів прийняття рішень – можуть негативно впливати на розвиток людського потенціалу. Важливою негативною складовою внутрішнього регіонального середовища є обмежений доступ до сучасних технологій. Залежність від застарілих технологій у деяких галузях гальмує розвиток та знижує конкурентоспроможність.

Можливості для людського розвитку в Закарпатській області можуть бути артикульовані наступним чином:

А. Використання досвіду діаспори та заробітчан для розвитку регіону. Досвід діаспори та заробітчан можна використати для розвитку регіону та його людського потенціалу через різноманітні важелі. Наприклад, через залучення інвестицій, створення нових бізнесів, обмін знаннями та технологіями, лобіювання інтересів регіону за кордоном, а також через підтримку культурних та освітніх проєктів, що сприяє інтеграції та позитивному іміджу регіону.

Б. Розвиток дуальної освіти та дистанційної роботи. Розвиток дуальної освіти, яка поєднує навчання в закладі освіти та практику на підприємстві, є перспективним для України, оскільки підвищує якість підготовки фахівців та зменшує розрив між теорією та ринком праці. Дистанційна робота, у свою чергу, пропонує гнучкість та доступність для здобувачів освіти, але вимагає інтеграції з дуальними програмами через онлайн-платформи та ресурси. Так, «у межах проєкту ЄС Erasmus+ «Інтеграція дуальної вищої освіти в Молдові та Україні - COOPERA» (617490-EPP-1-2020-1-MD-EPPKA2-CBHE-SP) економічний факультет УжНУ реалізує пілотну дуальну магістерську освітньо-професійну програму «Міжнародна комерція» на другому (магістерському) рівні освіти на спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» [25].

В. Розвиток ІТ, креативних індустрій, зеленого туризму. Розвиток ІТ, креативних індустрій та зеленого туризму є ключовими для економічного зростання, оскільки вони генерують робочі місця, стимулюють інновації та сприяють розвитку регіонів, використовуючи цифрові технології, унікальні місцеві ресурси та екологічні підходи до відпочинку.

Г. Поглиблення транскордонного співробітництва. Як зазначає М. Пітюлич з колегами, «транскордонне співробітництво виступає одним з факторів побудови стійких конкурентних переваг регіонів, що задіяні у кооперації й тим самим впливають на людський потенціал. У свою чергу підвищення якості людського потенціалу виступає конкурентною перевагою, котра дозволяє забезпечити подальший розвиток територій» [26].

Загрози. Особливої уваги потребує ідентифікація загроз для людського розвитку як фактора стратегічної конкурентоспроможності Закарпатської області. До основних загроз для людського розвитку, що ідуть з-за меж регіону, віднесено: посилення конкуренції за кадри між регіонами та країнами. Це є наслідком глобалізації, коли відбувається стирання кордонів та інших бар'єрів між країнами, що у свою чергу сприяє мобільності робочої сили, особливо висококваліфікованої та стратегічно орієнтованої, та спрощує закордонним компаніям й організаціям залучати спеціалістів з різних географічних локацій. Виграє конкуренцію країна або регіон, де вище доходи, кращі умови праці, є

соціальні пакети, що сприяє людському розвитку більш високими темпами. Це впливає на інтелектуальний потенціал.

Розвиток людського потенціалу та інтелекту населення й робочої сили впливає на конкурентоспроможність наступним чином. Люди з високим рівнем розвитку та інтелекту можуть швидко адаптуватися до змін у технологіях, ринках або суспільних умовах. Це дозволяє їм ефективно реагувати на виклики і знаходити нові можливості для розвитку. У країнах з високим рівнем розвитку інтелектуальних здібностей населення є можливість для менеджерів і лідерів краще планувати і прогнозувати, що має вирішальне значення для досягнення успіху на ринку [27]. Також у розвинених регіонах та територіях спостерігається поява нових технологій та галузей, що вимагає специфічних знань та навичок, а це створює дефіцит певних спеціалістів і підвищує попит на них. Інноваційний розвиток у Європі зосереджений на глибоких технологіях, зелених технологіях, цифровій трансформації та стратегічних інноваціях, що зумовлено політикою ЄС, такою як Нова європейська програма інновацій, а також Європейська рада з інновацій та «Горизонт Європи». Інноваційні показники ЄС в цілому демонструють стабільне зростання, причому Швеція та Ірландія демонструють значний прогрес, тоді як інновації також розвиваються нерівномірно в різних регіонах та країнах. Одночасно виникають проблеми з інноваційною діяльністю у Європі. Як доведено European Innovation Scoreboard 2025, «інноваційна ефективність Європейського Союзу, виміряна Європейським табло інновацій (European Innovation Scoreboard 2025), зросла на 12,6 процентних пунктів з 2018 року. За цей період усі держави-члени ЄС покращили свою інноваційну ефективність, хоча ступінь покращення різний. Між 2024 і 2025 роками інноваційна ефективність ЄС незначно знизилася на 0,4 процентних пункти. Зокрема, інноваційна ефективність зросла у 13 державах-членах за цей період, тоді як у 14 державах-членах спостерігалось зниження» [28]. У цілому, ключові досягнення включають прогрес у сфері штучного інтелекту, персоналізованої медицини та енергетичних рішень, а також прагнення до сприяння створенню надійної екосистеми для стартапів у сфері глибоких технологій та забезпечення технологічного суверенітету та потреби в

робочій силі, здатній працювати зі штучним інтелектом та в умовах постійної організаційно-технологічної мобільності.

Неможливо не зазначити, що загрозу для людського розвитку Закарпатської області несуть демографічні проблеми Європи, які включають низьку народжуваність, високу смертність, старіння населення та від’ємний природний приріст, що призводить до скорочення чисельності населення в багатьох країнах, особливо в Східній Європі. Наприклад, за даними Євростату, «чисельність людей похилого віку (визначених тут як особи віком 65 років і старше) у ЄС-27 значно зростає, збільшившись з 90,5 мільйона на початку 2019 року до 129,8 мільйона до 2050 року. Протягом цього періоду, за прогнозами, кількість людей у ЄС-27 віком 75–84 роки зростає на 56,1%, тоді як кількість людей віком 65–74 роки зростає на 16,6%. Натомість, останні прогнози показують, що до 2050 року в ЄС-27 буде на 13,5% менше людей віком до 55 років» [29]. Ці тенденції спричиняють дефіцит робочої сили та ставлять під загрозу економічне зростання, хоча міграція частково компенсує ці втрати. Країни намагаються вирішити ці проблеми через фінансові стимули для народжуваності та залучення мігрантів з України та Закарпаття зокрема. Міграція суттєво впливає на людський капітал як у країнах походження, так і в країнах призначення. Вона може призвести як до відтоку мізків з перших, так і до притоку мізків для других, водночас впливаючи на соціально-економічний розвиток в обох контекстах.

Навички та знання мігрантів у поєднанні з їхнім досвідом у різних середовищах можуть сприяти інноваціям, економічному зростанню та соціальному прогресу. Однак міграція також може створювати проблеми, такі як потенційна нестача кваліфікованих кадрів у країнах походження та інтеграція мігрантів у нові суспільства.

Вплив на країни походження достатньо широкий, але головні напрями такі:

- Відтік мізків. Міграція може призвести до втрати кваліфікованих працівників та фахівців, що потенційно перешкоджатиме економічному зростанню та розвитку в країні походження.

- Скорочення робочої сили. Еміграція може призвести до скорочення доступної робочої сили, особливо в певних секторах, що потенційно впливає на продуктивність та економічні результати.

- Втрата інвестицій у людський капітал. Країни можуть втратити інвестиції, які вони зробили в освіту та навчання людей, які потім мігрують в інше місце.

Вплив міграції на країни призначення також достатньо широкий, але основними напрямками є такі:

- Приплив мізків. Мігранти приносять свої навички, знання та досвід, сприяючи формуванню людського капіталу країни призначення.

- Економічне зростання. Мігранти можуть заповнити дефіцит робочої сили, стимулювати інновації та сприяти економічному зростанню в секторах з високим попитом.

- Культурне збагачення. Міграція може привести до більш різноманітного та динамічного суспільства, сприяючи культурному обміну та взаєморозумінню.

- Соціальна та економічна інтеграція. Успішна інтеграція мігрантів на ринок праці та в суспільство має вирішальне значення для максимізації їхнього внеску та уникнення потенційної соціальної напруженості. Позитивною буде ситуація, коли мігранти збільшують людський капітал країни, регіону, бізнесу, а вплив міграції на людський капітал значно залежить від рівня навичок та освіти мігрантів. Висококваліфіковані мігранти можуть більш суттєво позитивно впливати як на країни походження, так і на країни призначення, тобто, по суті, міграція – це складне явище, яке має як позитивний, так і негативний вплив на людський капітал.

Сучасний стан породжує великий потік мігрантів з України. «За оцінками Центру економічної стратегії, на кінець червня 2023 р. за кордоном через війну перебували 5,6–6,7 млн українців. Це на 0,3–0,5 млн більше, ніж на початку року. Насамперед біженці війни – це жінки (найбільшою є частка жінок віком 35–49 років – 18%) та діти» [30]. Згідно з опитуванням «Info Sapiens» на замовлення ЦЕС, переважно (63%) українці, які перебувають за кордоном, планують повернутися в Україну. Проте немає впевненості, що всі вони

насправді так і зроблять. Передусім, чим довше триватиме війна, то більше людей адаптуються до життя в чужій країні. Крім цього, деякі українці (6,8%) вважають, що перспективи для їхніх дітей є ліпшими за кордоном» [31].

Відсутність достатньої підтримки людського розвитку з боку держави. При тому, що прийнята Стратегія людського розвитку, котра «визначає цілі та основні завдання, що стоять перед державою, у сфері людського розвитку як наряду забезпечення національної безпеки України, а також індикатори досягнення цілей, що забезпечує можливість проведення моніторингу, ефективного планування, належного оцінювання соціальних інвестицій у людський потенціал» [32]. Внаслідок складності економічних та політичних умов реалізація стратегії не мала потрібної підтримки.

Зовнішні загрози людському розвитку охоплюють екологічні проблеми (катастрофи, забруднення, виснаження ресурсів), глобальні конфлікти (війни, тероризм, міждержавні конфлікти), соціальні виклики (голод, злидні, безграмотність, нелегальна міграція), а також кіберзагрози (віруси, кібератаки) та поширення зброї масового ураження. Ці загрози мають глобальний характер і негативно впливають на безпеку, здоров'я та добробут людства.

Представляє інтерес аналіз впливу зовнішніх факторів на рівень розвитку людського потенціалу Закарпатської області як основи стратегічної конкурентоспроможності регіону, наведений О. Лукшою у регіональній пресі, котрий виділяє негативний вплив глобальних процесів на Закарпаття та його людський потенціал: «прискорене глобальне просування людства до виснажливого і невідтворюваного споживання природних ресурсів ..., наростання техногенних екологічних проблем і катастроф на планеті ..., глобальні зміни клімату з почастищенням непередбачуваних та небезпечних природних явищ і катаклізмів ..., необхідність обмеження глобального енергоспоживання (за рахунок енергоощадних технологій і альтернативної енергетики) ..., глобальні тиски транснаціональних корпорацій (ТНК) і конкурентоспроможність регіональної економіки ..., посилення загроз глобального виробництва «замінників» якісних продуктів харчування та ліків ..., посилення впливу глобальних міграційних процесів ..., прискорення загроз

глобальної урбанізації і втрати самобутніх історико-архітектурного та історико-культурного середовищ ..., прояви «недобросовісної» глобальної конкуренції держав: від інформаційних впливів до прихованих геополітичних та геоекономічних воєн» та ін. [33]. Врахування вказаних факторів підтримане В. Готрою [34], дозволяє стабілізувати розвиток національної економіки та регіонів [35], звернутися до міжнародного досвіду [36]. Р. Рогозян доводить значення людського розвитку в міжрегіональній співпраці [37], та у формуванні майбутніх можливостей України [38].

Все це спонукає рекомендувати регіональній владі впровадити стратегічне управління людським розвитком Закарпатської області з метою формування довгострокових конкурентних переваг.

2.3. Кореляційно-регресивний аналіз впливу людського розвитку на економічні тренди економіки Закарпатської області

Традиційні та інноваційні методики аналізу людського чинника [39] доповнюються методами математичної статистики. У процесі дослідження впливу факторів значну роль відіграє кореляційно-регресивний аналіз. Кореляційний аналіз вимірює силу та напрям статистичного зв'язку між двома або більше змінними, даючи змогу визначати, чи впливають одні фактори на інші. Його основні ролі: вимірювання рівня зв'язку між явищами, відбір ключових чинників, які суттєво впливають на результат, та виявлення раніше невідомих залежностей.

Як відмічено, «кореляційний аналіз – це статистичне дослідження (стохастичної) залежності між випадковими величинами (англ. correlation – взаємозв'язок). У найпростішому випадку досліджують дві вибірки (набори даних), у загальному – багатовимірні комплекси (групи)» [40], що дозволяє побудувати рівняння регресії за думкою О. Червак [41].

Позитивним аспектом кореляційного аналізу є його прогностна функція, котра реалізується за допомогою рівняння регресії; воно дозволяє маневрувати факторами в залежності від мети стратегічного розвитку людського потенціалу регіону.

Показники для кореляції. Закарпаття [42, С. 196, с. 57, 69], [24, с. 166], [43, с. 182, с. 74, с. 197, с. 182, с.164, с. 58], [44, с. 13], [45, с. 138, 140]

	2000	2005	2010	2015	2017	2019	2020	2021
Валовий регіональний продукт (у фактичних цінах), млн грн. (Y)	2151	6700	15299	28952	43037	61325	62022	75626
Середня номінальна заробітна плата (X ₁), грн.	172	665	1846	3381	6355	9202	10193	12235
Ефективність використання людського потенціалу (ВРП поділений на робочу силу), тис. грн. (X ₂)	3,8	11,3	26,3	50,6	77,6	109,5	112,5	139,0
Ефективність використання людського потенціалу (ВРП поділений на кількість зайнятих), тис. грн. (X ₃)	4,2	12,2	28,8	55,8	86,7	120,5	125,8	156,3
Кількість лікарняних закладів (X ₄)	71	69	70	53	47	45	45	35
Кількість кримінальних правопорушень (X ₅)	6709	6640	6780	11378	11183	11764	8942	8491
Кількість клубних закладів (X ₆)	534	488	474	467	462	444	454	438

Для спрощення рохрахунків побудована табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Результативний та факторний показники кореляційного аналізу

Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆
2151,00	172,00	3,80	1,20	71,00	6709,00	534,00
6700,00	665,00	11,30	12,20	69,00	6640,00	488,00
15299,00	1846,000	26,30	28,80	70,00	6780,00	467,00
28952,00	3381,000	50,60	55,80	53,00	11378,00	474,00
43037,00	6355,00	77,60	86,70	47,00	11183,00	462,00
61325,00	9202,000	109,50	1120,50	45,00	117664,00	444,00
62022,00	10193,000	112,50	125,80	45,00	8942,00	454,00
75626,00	12235,000	139,00	156,30	35,00	8491,00	438,00

На основі вищенаведених даних, де Y – , X₁ – , X₂ – , X₃ – , X₄ – , X₅ – , X₆ - з використанням інструменту Data - Data Analysis -Regression в Excel було побудовано модель шести факторної лінійної регресії, модель залежності Y від

$X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6$:

$$Y = -4965,79 + -0,149452X_1 + 616,4916X_2 - 36,3902X_3 + 111,1102X_4 + 0,342722X_5 - 9,8887X_6 + 1 \quad (2.1)$$

або, заокругливши параметри моделі

$$Y = -4965,8 + -0,1X_1 + 616,5X_2 - 36,4 + 111,1 + 0,3X_5 - 9,9X_6 + 1 \quad (2.2)$$

В результаті побудови цієї моделі можна зробити наступні висновки:

$R^2 = 0,999988$ – коефіцієнт множинної детермінації, $R = \sqrt{R^2} = 0,999976$ – коефіцієнт множинної кореляції. Його значення свідчить про те, що між фактором і всіма показниками існує тісна кореляційна залежність, тобто вплив усіх шести факторів на показник є важливим.

1. $F_{\text{факт}} = 6819,247$, $F_{\text{табл. для 95\% ймовірності}} = 0,009269$. Отже, з ймовірністю 95 % побудована модель є адекватною реальній дійсності (фактичне більше табличного).

2. На основі коефіцієнтів кореляції між показником Y і окремо взятим фактором $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6$ можна зробити висновок, що між показником і окремо взятим фактором існує середній і високий ступінь кореляційної залежності, тобто вплив окремого фактора на показник є важливим (табл. 2.21).

Таблиця 2.21.

Статистика регресії та перевірка моделі

Regression Statistics

Multiple R	0,999988
R Square	0,999976
Adjusted R Square	0,999829
Standard Error	363,7682

Перевірка моделі на адекватність за критерієм						
Фішера	<i>df</i>		<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression		6	5414234965	9,02E+08	6819,247	0,009269
Residual		1	132327,3013	132327,3		
Total		7	5414367292			

У табл. 2.22 представлені параметри моделі.

Таблиця 2.22

Знаходження параметрів моделі, перевірка їх на статистичну значимість та побудова інтервалів довіри

		<i>Standard Error</i>			<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
	<i>Coefficients</i>		<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>				
Intercept	-4965,79	12728,03789	-0,39015	0,763188	-166691	156759,3	-166691	156759,2628
X₁	-0,14945	0,913158943	-0,16366	0,896726	-11,7522	11,45334	-11,7522	11,45333569
X₂	616,4916	101,9813876	6,045139	0,104366	-679,305	1912,288	-679,305	1912,288019
X₃	-36,3902	18,93034375	-1,92232	0,305374	-276,923	204,1426	-276,923	204,1426192
X₄	111,1102	92,04033621	1,20719	0,440415	-1058,37	1280,594	-1058,37	1280,593558
X₅	0,342722	0,174403233	1,965115	0,299672	-1,87328	2,558726	-1,87328	2,558725585
X₆	-9,8887	13,69638065	-0,72199	0,601899	-183,918	164,1403	-183,918	164,1403161

Дані табл. 2.23 містять матрицю коефіцієнтів кореляції.

Таблиця 2.23

Матриця коефіцієнтів кореляції

	<i>Y</i>	<i>X₁</i>	<i>X₂</i>	<i>X₃</i>	<i>X₄</i>	<i>X₅</i>	<i>X₆</i>
Y	1						
X₁	0,995412	1					
X₂	0,999769	0,996791	1				
X₃	0,486403	0,454091	0,474428	1			
X₄	-0,96683	-0,95163	-0,96684	-0,40501	1		
X₅	0,376154	0,339269	0,362974	0,991557	-0,3033	1	
X₆	-0,85523	-0,828	-0,84946	-0,45701	0,797063	0,36667	1

У табл. 2.24 відображено знаходження прогнозованих значень показника на основі моделі і залишків.

Таблиця 2.24.

**Знаходження прогнозованих значень показника
на основі моделі і залишків**

RESIDUAL OUTPUT

	<i>Predicted</i>	
<i>Observation</i>	<i>Y</i>	<i>Residuals</i>
1	2215,085	-64,08512482
2	6573,814	126,1861902
3	15407,37	-108,3658694
4	28793,92	158,083714
5	43255,44	-218,4445492
6	61325,05	-0,054065168
7	61863,41	158,5907844
8	75677,91	-51,91108006

При тому, що модель отримала оцінку статистичної адекватності, спостерігається мультиколінеарність деяких факторів, котра призводить до алогічних висновків: валовий регіональний продукт зростає за умови зменшення середньої заробітної плати та зростання кримінальних злочинів. Внаслідок цього дані фактори були еліміновані з моделі, що дозволило отримати наступні результати. Дані без вказаних факторів наведені в табл.2.25.

Таблиця 2.25.

Оновлена статистична інформація для другої ітерації

Y	X₂	X₃	X₄	X₆
2151,00	3,80	1,20	71,00	534,00
6700,00	11,30	12,20	69,00	488,00
15299,00	26,30	28,80	70,00	467,00
28952,00	50,60	55,80	53,00	474,00
43037,00	77,60	86,70	47,00	462,00
61325,00	109,50	1120,50	45,00	444,00
62022,00	112,50	125,80	45,00	454,00
75626,00	139,00	156,30	35,00	438,00

Таблиця 2.26. Статистика регресії та перевірка моделі

Таблиця 2.26

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,999928
R Square	0,999856
Adjusted R Square	0,999664
Standard Error	510,0672
Observations	8

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	4	5413586786	1353396697	5201,999796	4,32658E-06
Residual	3	780505,6226	260168,5409		
Total	7	5414367292			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	13635,7	7927,505682	1,720048655	0,18391118	-11593,16568	38864,56	-11593,2	38864,55666
X ₂	519,2208	17,92801149	28,96142818	9,03962E-05	462,1658834	576,2758	462,1659	576,2757513
X ₃	1,169153	0,600728663	1,946225397	0,146814614	-0,742633333	3,08094	-0,74263	3,080940094
X ₄	-48,1187	56,85855843	-0,84628772	0,45955557	-229,0680087	132,8306	-229,068	132,8306097
X ₆	-18,7174	12,25787011	-1,52697328	0,224208208	-57,72745359	20,29257	-57,7275	20,29257327

**Знаходження прогнозованих значень показника
на основі моделі і залишків**

RESIDUAL OUTPUT

<i>Observation</i>	<i>Predicted Y</i>	<i>Residuals</i>
1	2198,597	-47,59686409
2	7062,853	-362,8533278
3	15215,52	83,47892194
4	28551,15	400,8501081
5	43119,56	-82,56027897
6	61324,53	0,473560838
7	61532,06	489,9423779
8	76107,73	-481,7344979

Таблиця 2.28.

Матриця коефіцієнтів

	<i>Y</i>	<i>X₂</i>	<i>X₃</i>	<i>X₄</i>	<i>X₆</i>
<i>Y</i>	1				
<i>X₂</i>	0,999769	1			
<i>X₃</i>	0,486403	0,474428	1		
<i>X₄</i>	-0,96683	-0,96684	-0,40501	1	
<i>X₆</i>	-0,85523	-0,84946	-0,45701	0,797063	1

$$Y = 13635,7 + 519,2X_2 + 1,2X_3 - 48,1X_4 - 18,7X_6 + L \quad (2.3)$$

Отримана модель показує обернену залежність між ВРП та кількістю лікарняних закладів, що має пояснення реформою охорони здоров'я, котра призводить до укрупнення медичних закладів шляхом злиття. Аналогічна ситуація стосовно клубних закладів, об'єднання яких посилює їх можливості для відтворення робочої сили та людського потенціалу в цілому. Представлена модель дозволяє управляти «обструкціями ефективності використання людського потенціалу» [46], котрі виявлені у попередніх дослідженнях. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності Закарпатської області на засадах людського розвитку та реалізації законодавства [47], що надає стратегічні орієнтири якісних перетворень з позиції посилення людського капіталу [48] та регіонального соціуму.

Висновки до розділу 2

1. Проведене дослідження показало, що в області зростає валовий регіональний продукт та його значення в розрахунку на одну особу як основні характеристики розвитку регіональної економіки. Крім цього, відбувається зростання продуктивності праці як у реальному секторі економіки, так й по області в цілому.

Одночасно в області є тренди, що гальмують людський розвиток та, відповідно, якісні трансформації регіональної економіки:

- темпи зростання заробітної плати вище за темпи зростання валового регіонального продукту на одну особу населення,
- скорочення кількості суб'єктів підприємницької діяльності,
- зменшення зайнятих у науковій сфері,
- гальмування інноваційної активності,
- зменшення сфери охорони здоров'я,
- збільшення кількості кримінальних злочинів та зменшення мережі закладів культури.

2. У процесі дослідження проведено стратегічний аналіз за двома методиками: SPACE-аналізу та застосовуючи SWOT-аналіз. SPACE-аналіз спрямований на ідентифікацію стратегії людського розвитку й дозволив встановити, що застосовується захисна стратегія, котра являє собою сукупність дій, що мають на меті мінімізувати негативні впливи загроз та викликів, захистити життєво важливі інтереси суспільства. Для успішного її здійснення рекомендовано реалізовувати принцип проактивності, дотримуватися політики всебічної охорони людського потенціалу регіону, забезпечувати взаємодію та координацію діяльності різних державних структур, громадськості та інших учасників для досягнення спільних цілей розвитку, забезпечення сталого розвитку.

У результаті SWOT-аналізу можна зробити такі висновки. Сильними сторонами людського розвитку Закарпатської області є міграція, котра дозволяє набути нового досвіду, мультикультурне середовище, високий рівень освіченості

населення, підприємницький дух, молодь, орієнтована на розвиток та інновації тощо.

Слабкі сторони – це старіння населення, невмотивованість молоді залишатися на Закарпатті, проблеми ринку праці, перепони для отримання вищої освіти, недостатній розвиток інноваційного потенціалу, дисбаланс в активах бізнесу Закарпаття та відсутність робочого капіталу.

Можливості людського розвитку виділені такі. Використання досвіду діаспори та заробітчан для розвитку регіону. Розвиток дуальної освіти та дистанційної роботи. Розвиток ІТ, креативних індустрій, зеленого туризму. Поглиблення транскордонного співробітництва.

Загрози визначені такі. Посилення конкуренції за кадри між регіонами та країнами. Неможливо не наголосити, що загрозу для людського розвитку Закарпатської області несуть демографічні проблеми Європи; війна рф; недостатня державна підтримка людського розвитку; світові екологічні проблеми тощо.

3. Проведений кореляційний аналіз доводить, що між факторами, що зумовлюють людський розвиток, та узагальнюючим індикатором розвитку регіональної економіки існує високий ступінь залежності, що дає змогу побудувати рівняння регресії: залежність валового регіонального продукту від економічних та соціальних факторів.

Список джерел, використаних у розділі 2

1. Кубиній Н., Маргітич В., Кубиній В. Продуктивність праці в інтенціональній економіці. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-81> (дата звернення: 05.02.2024).

2. Мікловда В.П., Кубиній Н.Ю., Мошак С.М. Рейтинг конкурентоспроможності України за критерієм ефективності праці. *Демографія та соціальна економіка*. 2015. № 3. С. 199-208.

3. Kubiniy N., Zavadyak R., Hudzovata L. The human factors of the national economic development: a comparative analysis of Poland and Ukraine. *Conference Proceedings* *Determinants Of Regional*

Development, n. 2, p. 331-343, dec. 2021. Available at: <http://pes.pwsz.pila.pl/index.php/proceedings/article/view/206>. Date accessed: 05 apr. 2024.

4. Lonskaa J., Boronenko V. Rethinking Competitiveness and Human Development in Global Comparative Researches. *2nd GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM*. 30-31 October 2014, Prague, Czech Republic. *Procedia Economics and Finance* 23 (2015). URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221256711500475X> (дата звернення: 07.02.2024).

5. Bastian Herre, Pablo Arriagada. The Human Development Index and related indices: what they are and what we can learn from them. *Our world in data*. 2023. URL: <https://ourworldindata.org/human-development-index> (дата звернення: 22.04.2024).

6. Кубіній Н.Ю., Данайканич О.В., Кубіній В.В. Методичні аспекти аналізу доходу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2020. Вип. 1 (55). С. 97–102.

7. Статистичний щорічник України. 2024. Київ. 2025. 273 с.

8. Статистичний щорічник Закарпаття за 2021. 2022. 420 с.

9. Валовий регіональний продукт 2021. Статистичний збірник. Київ 2023. 107с.

10. Послугами Закарпатської обласної служби зайнятості у 2024 році скористалися 10,2 тисячі безробітних. URL: <https://onokivskagromada.gov.ua/news/1738245317/> (дата звернення 10.01.2026 р.)

11. Ножов Е.М. Продуктивність праці як економічний індикатор людського розвитку. *Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом: збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції*. Ужгород : Вид-во УЖНУ «Говерла», 2024. С. 79–82.

12. Мікловда В.П., Шандор Ф.Ф., Кубіній Н.Ю., Мошак С.М., Шеверя М.Ю., Кубіній В.В. Стратегічний потенціал економічної систем: інноваційні та інституціональні механізми його активізації: монографія. Ужгород, 2014. 420с.

13. Ножов Е.М. Продуктивність праці та значення її аналізу. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку. Секція: Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. VII Міжнародна науково-практична конференція Херсонського національного технічного університету, 17-18 квітня 2025 року*. С. 197–199.

14. Зарічна О., Ножов Е., Мигович В. Стратегічні обструкції в управлінні розвитком інноваційного підприємництва в Закарпатському регіоні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 2 (83). С. 95–106.

15. Teofana V. Dimitrova. Evaluating the strategic position of an organization through space analysis. *Economic archive*. 2017. № 3. С.19-32.

16. Палінчак М., Русин О., Ножов Е. Ретроспективний та стратегічний аналіз як тло управлінських рішень. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2025. Вип. 57. С.166-171.

17. Ножов Е. Стратегічний аналіз людського розвитку Закарпаття: сильні та слабкі сторони. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2025. № 2 (66). С. 110–115.

18. Space analysis. *Think in sights*. URL: <https://thinkinsights.net/strategy/space-analysis/#:~:text=try%20again%20later.-,SPACE%20Analysis,business%20strategy%20for%20the%20enterprise> (дата звернення: 23.04.2024).

19. SPACE Analysis, a strategy theory and tool. URL: <https://www.toolshero.com/strategy/space-analysis/> (дата звернення: 20.04.2024).

20. A Comprehensive Guide to SPACE Analysis for Strategic Planning. URL: <https://creately.com/> (дата звернення: 05.10.2025).

21. Регіональний людський розвиток: Стат. зб. Держкомстат України. К., 2006. 39 с.

22. Статистичний щорічник України 2022. Київ. 2023. 387 с.

23. Населення України 2021. Київ. 2022.187 с.

24. Статистичний щорічник Закарпаття 2020. Ужгород. 2021. 431с.

25. Проект COOPERA: можливості дуальної освіти в УжНУ. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/news/proyekt-COOPERA-mozhливosti-dualnoji-osviti-v-uzhnu.htm> (дата звернення: 05.10.2025).

26. Пітюлич М., Кубіній Н., Тізеш П. Механізми транскордонного співробітництва та людський потенціал: стратегічна взаємодія. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025, № 2. С.623-628.

27. Ножов Е. Рівень людського розвитку та рівень інтелекту як стратегічні фактори конкурентоспроможності. «Проблеми і перспективи розвитку сталого транспорту»: 3б. тез доповідей. XIII Всеукраїнська науково-практична конференція студентів та молодих вчених. Одеса : Вид-во ОНМУ, 2025. Ч. 1. 168 с. С.19-22.

28. European Innovation Scoreboard 2025. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en (дата звернення: 05.10.2025).

29. Ageing Europe – statistics on population developments. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/80393.pdf> (дата звернення: 06.10.2025).

30. Оновлення стратегії людського розвитку: аспект репатріації біженців війни. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/onovlennya-stratehiyi-lyudskoho-rozvytku-aspekt-repatriatsiyi-bizhentsiv> (дата звернення: 14.11.2025).

31. Біженці з України: хто вони, скільки їх та як їх повернути? Фінальний звіт. URL: <https://ces.org.ua/refugees-from-ukraine-ukr-final-report/> (дата звернення: 14.11.2025).

32. Стратегія людського розвитку. Затверджена Указом Президента України від 2 червня 2021 року № 225/2021.

33. Лукша О. ТОП-11 найвагоміших глобалізаційних впливів на Закарпаття у 2011 році. URL: <https://zakarpattia.net.ua/Blogs/91353-TOP-11-naivahomishykh-hlobalizatsiinykh-vplyviv-na-Zakarpattia-u-2011-rotsi> (дата звернення: 18.11.2025).

34. Проскура В.Ф., Готра В.В., Білак Г.Г. Стратегічне управління інтелектуальним капіталом. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2023. № 1 (61). С. 39–43.

35. Загальний механізм та чинники стабілізації соціально-економічного розвитку України : монографія / за ред. академіка НАН України Гейця В.М. та академіка НАН України Гриценка А.А. НАН України, ДУ “Інститут економіки та прогнозування НАН України”, 2022. 584 с.

36. Кравченко С.О. Оцінювання суспільної ефективності публічного управління через показники людського розвитку: міжнародні підходи. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Сер. Державне управління*. 2021. Том 32 (71) № 3. С.1-7.

37. Рогозян Ю.С. Домінуюча стратегія розвитку міжрегіонального економічного співробітництва: формування та реалізація : монографія. Київ : Видавництво «Людмила», 2019. 332 с.

38. Рогозян Ю.С. Економічна траєкторія відновлення регіонів України у воєнний та повоєнний період: колінеарність людського капіталу та розмінування. *Розвиток міста*. 2025. №4. С. 162-167.

39. Назарова Г.В. Методика оцінювання мотиваційних компетентностей персоналу у розвитку людського капіталу підприємства. *Інклюзивна економіка*. 2025. №4 (10). С. 59-65.

40. Кореляційний аналіз. *WIKI THTU*. URL: https://wiki.tntu.edu.ua/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BB%D1%8F%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7 (дата звернення: 14.01.2026).

41. Chervak O. Mathematical modeling in economics: FEATURES AND METHODOLOGICAL ISSUES OF MODELING. *Economics, management, law: realities and perspectives: Collection of scientific articles*. Les Editions L'Originale, Paris, France, 2016. 484 p. 356-361.

42. Статистичний щорічник Закарпаття 2021. Ужгород, 2022. 400 с.

43. Статистичний щорічник Закарпаття 2019. Ужгород, 2020. 447 с.

44. Статистичний збірник «Регіони України», Частина 2. 2009. Київ 2009. 757 с.
45. Статистичний збірник «Регіони України», Частина 1. 2009. Київ 2009. 368 с.
46. Палінчак М. М., Русин О. О., Ножов Е. М. Ефективність використання людського потенціалу України та її обструкції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство* . 2025. Вип. 54. С. 123–128.
47. Про засади державної регіональної політики. Закон. України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 13, ст.90. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 16.11.2025).
48. Гуштан Т.В. Людський капітал у структурі регіонального розвитку: стратегічні імперативи сфери туризму та гостинності. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 96. с. 199-205.

Результати дослідження висвітлені у: [11], [13], [14], [16], [17], [27], [46].

РОЗДІЛ 3.

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Ідентифікація властивостей людського розвитку, необхідних для забезпечення стратегічної конкурентоспроможності регіону

Конкуренція як один з інструментів розвитку економіки Закарпатської області, що мобілізує ресурсне забезпечення економічних, ділових та ринкових трансформацій, визначає стан економічної системи регіону відносно інших учасників економічного змагання. Досягнення випереджальних темпів економічних трансформацій забезпечує позицію на полі конкурентної боротьби, викликає появу нових можливостей збільшує потенціал, тобто реалізується рекурсивний принцип: конкурентоспроможність Закарпатської області є явищем, яке само себе посилює. Основним елементом конкурентоспроможності та фактором, що забезпечує рекурсивність, є, як зазначено у розділі 1, людський потенціал, який перебуває у постійному розвитку.

При цьому доцільно наголосити додатково, що людський потенціал стає фактором конкурентоспроможності Закарпатської області лише за умови його перманентного розвитку, його посилення. Іншими словами, фактором конкурентоспроможності є не просто людський потенціал, а такий, що має здатності та можливості розвитку. Тобто чинником побудови конкурентоспроможності Закарпатської області є людський потенціал, який перебуває у стані розвитку, у стані отримання нових якостей, які нададуть регіональній системі нові імпульси стратегічних перетворень.

Таким чином, людський розвиток як фактор конкурентоспроможності регіональної економіки являє собою постійні трансформації, котрі не лише надають нові якості, але й формують потенціал подальших якісних перетворень. Людський розвиток є ключовим чинником сталого соціально-економічного успіху будь-якого регіону. У контексті Закарпатської області, яка має унікальне географічне розташування, багатонаціональну спільноту та значні природні ресурси, інвестування в людський капітал, а відповідно, в людський розвиток,

набуває особливого значення та отримує специфічні можливості. Людський розвиток – це стратегічний ресурс для підвищення конкурентоспроможності Закарпатської області. Орієнтація на інвестиції в людину, створення можливостей для самореалізації та збереження культурного різноманіття допоможуть регіону інтегруватися у загальноєвропейський простір і досягти сталого розвитку області.

Як відомо, однією з особливостей Закарпаття, які доцільно враховувати при побудові стратегічного управління конкурентоспроможністю, є багатонаціональне середовище. У регіоні проживають українці, угорці, румуни, словаки, ромські спільноти тощо. Це створює як виклики, так і можливості для міжкультурного обміну та розвитку. У Закарпатті спостерігається високий рівень трудової міграції. Значна частина працездатного населення працює за кордоном, що призводить до «витоку мізків», але й до надходжень у вигляді грошових переказів. Також зазначається достатньо високий освітній потенціал. Ужгородський національний університет та інші навчальні заклади забезпечують підготовку фахівців, проте є потреба у модернізації освітніх програм відповідно до потреб ринку праці. Ці та інші риси можуть формувати властивості людського розвитку, котрий виступатиме стратегічною конкурентною перевагою.

Проведене дослідження дає можливість стверджувати, що конкурентною перевагою у стратегічному плані є таке явище, яке не лише надає кращі позиції на полі конкуренції, а перебуває у постійному русі, якісному перетворенні й дозволяє розвиватися економічній системі таким чином, котрий забезпечує перманентні якісні перетворення системи. Тобто конкурентоспроможність регіональної економіки Закарпаття – це не постійна її позиція, а така, що розвивається під впливом розвитку її складової. В цьому разі людський розвиток як фактор конкурентоспроможності економічної системи Закарпатської області та одночасно конкурентоспроможності людського потенціалу набуває певних властивостей [1], які відрізняють його від інших чинників. Такими властивостями в нашому дослідженні виділені такі (рис. 3.1):

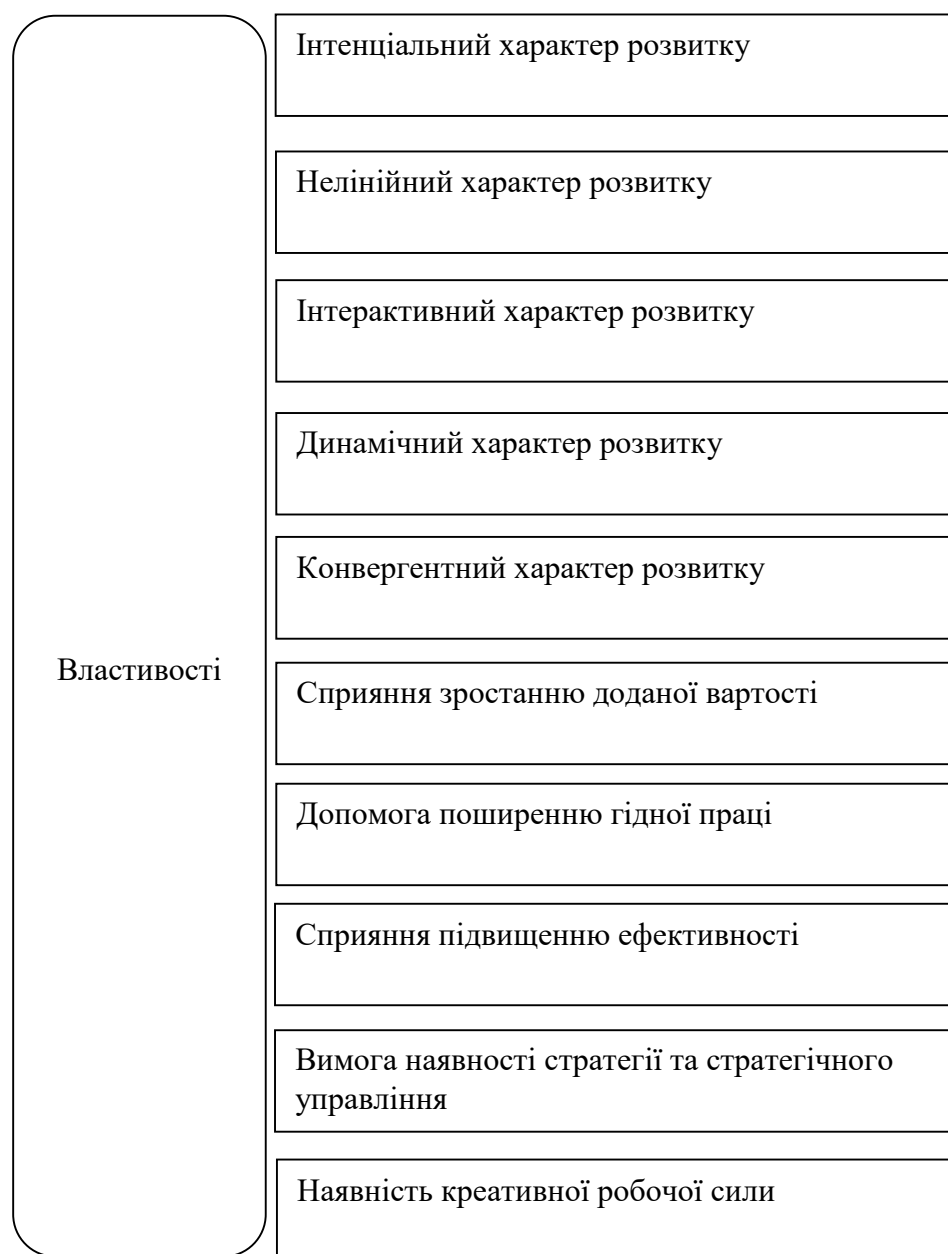


Рис. 3.1. Основні властивості людського розвитку в Закарпатській області (складено автором)

- Людський розвиток Закарпатської області має інтенціональний характер, тобто є важливим чинником саме «інтенціональної економіки» [2]. Доведено вітчизняними науковцями постулат, «якщо економіка в цілому в якості головного ресурсу використовує такий, що містить уречевлену працю, основним ресурсом інтенціональної економіки є намір, який реалізується саме через живу працю» [2].

Наміри людського розвитку зумовлені, в свою чергу, широким колом факторів: положенням економічної системи Закарпатської області на ринку,

тобто її позицією відносно конкурентів; стратегією, інтенції котрої відображаються в місії та стратегічних цілях розвитку економічної системи; в оперативно-тактичному управлінні регіоном, яке забезпечує ефективність живої праці в поточному вимірі часу; у виборі традиційної або інноваційної моделі розвитку тощо, тобто наміри людського розвитку Закарпатської області є як орієнтиром розвитку, так й інструментом формування конкурентоспроможності економічної системи. Слід зазначити, що в процесі людського розвитку наміри надходять з двох сторін: з боку регіонального та національного управління, зовнішнього середовища, а так само наміри є іманентною складовою самого людського фактора.

У другому випадку, що є немаловажним, наміри – це комплекс, котрий забезпечує розвиток людини як синергетичної системи. Намір – це саме той поштовх, котрий викликає бажання та дії стосовно саморозвитку, самоорганізації та самонавчання. Крім цього, намір є ресурсом більш ефективного та якісного перетворення людської сукупності Закарпатської області в певний період часу.

Іншими словами, намір в процесі людського розвитку виконує функції:

а) ресурсу, що має велику потужність, але низьку грошову вартість, а це приводить до формування конкурентних переваг,

б) підвищення ефективності процесу людського розвитку, підвищення ефективності розвитку,

в) реалізації людського розвитку як синергетичної системи. Наміри є інструментом поведінкової економіки, котра «ґрунтується на емпіричних спостереженнях за поведінкою людей, які показали, що люди не завжди приймають те, що неокласичні економісти вважають «раціональним» або «оптимальним» рішенням, навіть якщо вони мають для цього інформацію та інструменти» [3]. Поведінкова економіка пов'язана з терміном «підштовхування» (nudge), при цьому ми вважаємо, про що зауважено вище, що водночас із зовнішнім підштовхуванням є внутрішнє – тобто наміри, котрими доцільно управляти з метою вирішення певних задач людського розвитку регіональної економіки. Поведінкова економіка доводить, що «будь-який аспект

архітектури вибору [контексту, в якому робиться вибір], який змінює поведінку людей передбачуваним чином, не забороняє жодних варіантів і суттєво не змінює їхні економічні стимули. Щоб вважатися простим підштовхуванням, втручання має бути легким і дешевим. Підштовхування – це не накази» [4].

Людський розвиток в сукупності з іншими факторами забезпечує зростання рівня конкурентоспроможності Закарпатської області, але умовою успішної дії чинника людського розвитку є застосування моделі розвитку, що зумовлює значення другої його властивості.

- Управління людським розвитком останнім часом перейшло з лінійної моделі (коли спостерігалася певна послідовність етапів розвитку) на матричну модель (утворюється як стик якостей розвитку з напрямками). У цьому разі слід пояснити терміни «модель» та «матриця».

Модель – це спрощене уявлення про об'єкт (систему або процес), що вивчається. Залежно від завдань дослідження можна побудувати безліч моделей об'єкта, що залежить, наприклад, від деталізованості вивчення об'єкта, від складності об'єкта, від погляду аналітика, від вибору самої моделі, наприклад математичної або вербальної. Відомо, що модель може бути фізичною, може бути описовою.

В нашому дослідженні використовуємо термін «матрична модель», що застосовується зазвичай у випадках, коли встановлена можливість табличного представлення складових, що притаманні процесу людського розвитку, або фактичного обчислення у формі матриці даних, що характеризують будь-який аспект людських перетворень. Як ідеться в енциклопедичному словнику: «матрична модель зручна для аналізу, оскільки вона дає просте та графічне представлення характеристик дуже різноманітного діапазону об'єктів, де є баланс надходжень і витрат фізичних активів, енергії, цінностей, інформації тощо, і де зв'язки прямі і лінійні. Матричний аналіз надає ряд нових можливостей порівняно з іншими методами економічного аналізу: інтерполяція неспостережуваних елементів, виявлення логічної структури виробничо-господарських процесів, детальний розгляд взаємовпливу факторів, використання методів математичного програмування для аналізу оптимальності

плану. ... Матричний аналіз також застосовується до процесів управління економікою (аналіз документообігу, руху індексів, взаємозв'язку задач управління) і до окремих економічних процесів (включаючи бухгалтерський баланс і рух готівки)» [5]. Матрична модель людського розвитку, котру рекомендовано регіональній владі Закарпатської області, має позитивні риси, а саме:

- а) дає змогу виділити широкий спектр як якостей розвитку, так і напрямів, що привносить можливість пропонувати велику кількість варіантів їх поєднання;
- б) візуалізує конкретику можливого рішення;
- в) креативність;
- г) інші.

Іншими словами, до позитиву доцільно віднести те, що матричний підхід до розвитку та управління ним дозволяє залучити людей з різними компетентностями, баченням майбутнього та рівнем креативності.

Матричний підхід до управління дає змогу обрати рішення, що найбільшою мірою сприяють досягненню поставлених цілей людського розвитку. Це в свою чергу розширює можливості поточного та стратегічного управління розвитком всього регіону, а відповідно, й підвищення регіональної конкурентоспроможності.

Матрична модель може враховувати такі особливості як регіональний економічний поділ виробничих можливостей, врахування депресивності районів, виділення точок економічного зростання.

Матрична модель дозволяє більш чітко визначити відповідальність осіб або органів влади, залучених в управління людським розвитком. Вона також сприяє уникненню помилок та зниженню ризикованості прийнятих управлінських рішень.

Це приводить до висновку, що застосування матричної моделі управління конкурентоспроможністю Закарпатської області та людського розвитку вимагає рефреймінгу всієї системи регіонального менеджменту.

Приклади матриці людського розвитку представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Приклади матриці розвитку людського фактора як умови
конкурентоспроможності Закарпатської області (складено автором)**

Напрями розвитку	Якості розвитку			
	Додаткові професійні компетенції	Особисті потреби	Соціальні функції	Ділові здібності
Організаційний	Мережа органів підвищення кваліфікації			
Професійний		Підвищення престижності професії		Нові методи управління ризиками
Діловий				Організації, що підтримують бізнес
Саморозвиток ...		Ідентифікація цінностей	Волонтерство	

Якщо лінійна модель передбачає поступовий розвиток, перехід від одної якості до іншої в межах певного напрямку, то матрична форма дозволяє одночасно використовувати різні напрями для опанування новими якостями. Матрична система розвитку людського потенціалу Закарпатської області має велику перевагу внаслідок того, що спільна дія в різних напрямках забезпечує економію ресурсів системи, а тим самим підвищує її фінансову конкурентоспроможність.

Матрична модель надає можливість вивчити різноманітні напрями, форми, методи людського розвитку, дозволяючи активно проявлятися наступній властивості.

- Людський розвиток останнім часом набуває інтерактивного характеру. Інтерактивність – це якість роботи системи, в тому числі її розвитку, що показує наявність взаємодії між учасниками процесу, елементами системи, а також між об'єктом та суб'єктом в межах управління процесом та функціонування системи. Інтерактивність ми визначаємо як властивість елементів системи реагувати на поведінку інших елементів або всієї системи в цілому. Прикладом інтерактивності людського розвитку може слугувати людський капітал, в межах якого інвестиції в освіту розширюють професійну майстерність, що через

збільшення доходів окремої людини або сукупної робочої сили викликає подальші вкладення в людський капітал. Прикладом інтерактивності може бути наведена одеськими дослідниками модель оптимізації діяльності готельного бізнесу, мета якої «полягає в максимізації прибутку шляхом задоволення потреб гостей у готельних послугах оптимальної якості» [6]: зустрічати потреби споживачів та організовувати задоволення потреб є функцією персоналу, тобто зростання вимог з боку клієнтів спонукає розвиток людського чинника, а розвиток чинника надає більший рівень конкурентоспроможності готельному бізнесу завдяки задоволенню клієнтів як основної ознаки конкурентоспроможності.

Інтерактивність як взаємодія елементів системи людського розвитку пов'язана з динамічністю.

- Динамічний характер – це така властивість явища, котра означає, що воно перебуває в постійному русі. Розвиток людини як явище об'єктивного світу: а) не може бути зупинене; б) розвивається за геометричною прогресією. Слід зауважити, що динамізм одним з перших розглядав Арістотель [7], котрий досліджував сутність динаміки процесів, динаміки змін. Він досліджував причини й механізми змін, розглядав динамізм як перехід можливого в реальність, що важливо для практичного наповнення управління розвитком людини. Арістотель досліджував, що є поштовхом, імпульсом, джерелом розвитку, що таке енергетичний початок руху, які сили зумовили рух. У контексті нашого дослідження доцільно зазначити, що функцію руху Арістотель розглядав в межах теорії про душу. Філософ писав, що душа пов'язана як з матерією, так і з Богом; серед видів душ Арістотель підкреслював наявність живої душі, котра поряд з функціями відчуття й задоволення виконує функцію руху, а душа розумна – інтелектуальну функцію, котра включає роздуми та розсуди. Іншими словами, Арістотель вводить розуміння динамізму, який дає змогу досліджувати причини, сутність та наслідки змін, а також механізми, які дозволяють змінам відбуватися в тих або інших умовах.

Для оцінки руху, динамічності людського розвитку слід враховувати стилі життя, які панують в суспільстві. Для цього звернемося до праці Арістотеля

«Нікомахова етика», де автор наголошує, що «небезпідставно люди розуміють поняття блага і блаженства відповідно до життя, яке вони ведуть... Неосвічений і грубий натовп бачить благо і блаженство в насолодах, тому любить проводити життя в розкошуванні. Існують три найбільш відомі способи життя: щойно згаданий, далі – політичний і третій – споглядальний» [8]. Політичний, за Арістотелем, – спрямований на отримання почестей. Споглядальна «діяльність є вищою, так як і розум – вищий в нас, а з предметів пізнання вищі ті, з якими має справу розум. Крім того, вона найбільш безперервна, тому що безперервно споглядати ми більше здатні, ніж безперервно робити будь-яку іншу справу» [8]. Арістотель критично ставиться до користолюбства: «що стосується способу життя, присвяченого наживі, то він якийсь неприродний і насильницький, і зрозуміло, що багатство не містить у собі шуканого блага, бо багатство тільки корисне і служить засобом для інших цілей...» [8]. Наведене вчення Арістотеля є методологічним для розуміння динаміки розвитку, її контенту та можливих результатів.

Проблема динамічності розвитку, в тому числі людського, є актуальною для сучасних дослідників та практики регіонального управління. Так, до динамічних властивостей Д. Тисе (Teese D.J.) відносить: керування знаннями, інноваційна активність, здатність до змін, підприємницьку орієнтацію. У свою чергу, динамічні властивості засновані на навичках:

- бачити нові можливості на ринку,
- мати механізми впровадження інноваційних ідей,
- мати механізми реструктуризації бізнесу до постійних змін» [9], що є актуальним для людського розвитку Закарпатської області.

- Людський розвиток має конвергентний характер, тобто якості об'єднуються й створюють вже конкурентну перевагу саме для людського потенціалу. Найбільш яскраво це відображається в процесі зростання продуктивності праці, що підтверджено дослідженнями закарпатських науковців, котрі доводять, що «визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності національної економіки, які лежать у сфері людського потенціалу та його трудової складової, є важливим науковим завданням і має

велике практичне значення» [10]. Конвергенція – (від лат. *convergens* – такий, що сходиться) – це процес збігання, поєднання різних систем, факторів, елементів, що приводить до усунення рис, які відрізняють їх, та набуття рис спільних. Конвергенція надає можливість спростити управління процесами на основі використання отриманих об'єктивних закономірностей. Крім однакових рис, отриманих внаслідок конвергенції, її об'єкти, учасники конвергенції, отримують спільні проблеми, що також дозволяє більш ефективно ними управляти. Конвергенція людського розвитку в Закарпатській області може мати два напрями: регіональний та відокремлений.

Під регіональним напрямом конвергенції ми розуміємо поєднання процесу побудови регіональної стратегічної конкурентоспроможності та процесу людського розвитку. В цьому випадку людський розвиток розглядається як іманентна складова формування стратегічних конкурентних переваг Закарпатської області.

Відокремлений напрям конвергенції – це шлях, за яким людський розвиток розглядається як відокремлена система, в межах якої конвергенції підлягають внутрішні фактори якісних трансформацій людського потенціалу Закарпатської області. Прикладом відокремленої конвергенції факторів людського розвитку можна назвати поєднання наукової складової людського розвитку з освітньою через інтеграцію дослідницької діяльності та освіти. Науковий напрям розвитку доцільно інтегрувати з інноваційною діяльністю. Таким чином, виникає підсистема: наука, освіта, інноваційний бізнес, що допомагає більш ефективно використовувати ресурси, що залучені в людський розвиток, та збільшувати його ефективність.

На підтримку вказаної ідеї доцільно нагадати позицію В. Мікловди та ін., котрі виділяли «функцію конвергенції, яка полягає у перетворенні різнорідних, що мають різну цільову спрямованість, різні ціннісні орієнтири, складових системи стратегічного потенціалу на формування, які мають спільні ознаки, діючи визначально в процесі формування стратегічних конкурентних переваг національної економіки; попередня функція зумовлює активізацію функції

синергії, тобто появи додаткового ефекту внаслідок цілеспрямованої діяльності всіх складових елементів стратегічного потенціалу» [11].

- Сприяє збільшенню доданої вартості. Обсяг доданої вартості є певним мірилом конкурентоспроможності. В розвинених країнах додана вартість займає більшу частку реалізованої продукції, ніж в країнах, що розвиваються. Пояснення цьому полягає у функціях та складі доданої вартості. По-перше, чиста додана вартість складається з витрат на оплату праці та прибутку. Виходячи з цього, функціями доданої вартості, серед інших, можуть бути названі такі: збільшення доходів, зростання рентабельності. Крім цього, збільшення доданої вартості відбувається разом зі збільшенням зайнятості, що є важливою умовою конкурентоспроможності економіки регіону або країни.

Особливого значення набуває зростання чистої доданої вартості у креативній економіці, яку «вперше згадали як самостійну дисципліну в економіці в 1960-х роках. У 2001 році Джон Хаукінс втілює цей термін у життя у своїй книзі «Креативна економіка: як люди заробляють гроші на ідеях». Креативна економіка позиціонує себе на перетині економіки (внесок у ВВП), інновацій (сприяння зростанню та конкуренції в традиційних видах діяльності), соціальної цінності (стимулювання знань і талантів) і стійкості (залежність від необмеженого внеску творчості та інтелектуального капіталу)» [12]. Як зазначено в огляді ООН, «творча економіка швидко зростає, відкриваючи можливості для економічного розвитку та диверсифікації. Це породжує культурні і суспільні цінності та підтримує такі економічні цілі, як економічне зростання та створення робочих місць» [13]. Як ідеться в огляді ООН, «культурно-творчі галузі генерують річний прибуток майже 2,3 трильйона доларів США в усьому світі, становлять внесок 3,1 відсотка світового валового внутрішнього продукту (ВВП) (ЮНЕСКО, 2022, 2023). Серед найбільших економік G20, за останніми даними, частка культурно-творчих галузей у загальній доданій вартості становить від 0,7 відсотка в Мексиці до 3 відсотків у Сполучених Штатах Америки (ОЕСР, 2021). Крім того, ЮНЕСКО оцінює, що за рахунок культурних і креативних індустрій досягнуто 6,2 відсотка глобальної зайнятості (ЮНЕСКО, 2022). Проте є значні відмінності між країнами, частка

культурних і творчих робочих місць у G20 економіки становить від 1 відсотка в Туреччині до 2,1 відсотка в Австралії (ОЕСР, 2021)» [13].

- Важливою властивістю людського розвитку Закарпатської області як фактора стратегічної конкурентоспроможності є наявність творчої, креативної робочої сили, що вимагає впровадження в регіоні системи управління талантами (СУТ). СУТ Закарпатської області – це підсистема людського розвитку, що вперше з'явилася на рівні мікроекономіки й була спрямована на відбір креативної робочої сили, яка необхідна для побудови конкурентоспроможності підприємства, організації. З поглибленням розуміння ролі людського фактора в побудові конкурентоспроможного регіону або держави проблема управління талантами стає важливою стратегічною задачею відповідного рівня. На рівні регіону формувати та впроваджувати СУТ вкрай важливо та одночасно складно внаслідок низки причин.

По-перше, регіон – це багатоелементна система. При цьому її елементи рівня підприємства являють собою складні системи, де є вхід та вихід, тобто зв'язок з зовнішнім середовищем і не лише з системою регіону. Вхід та вихід системи підприємства може мати місце в національній або глобальній економіці, коли підприємство не обмежується рамками регіонального ринку.

По-друге, підприємства та організації, що працюють в межах регіональної економіки, мають різну специфіку, сферу діяльності, розміри, стратегію, бачення розвитку, цінності тощо. Тому визначення талантів, що необхідні для регіональної економіки, є вкрай різноманітною, різноспрямованою діяльністю.

По-третє, виходячи з наведених особливостей СУТ в регіоні, доцільно створити саме систему, яка буде відповідати стратегічному напрямку побудови конкурентоспроможності Закарпатської області та враховувати вимоги бізнесу регіону.

Західна практика управління талантами стверджує, що «існує багато різних моделей управління талантами і багато дискусій щодо їх складу та характеру. Зазвичай це визначається як стратегічний процес залучення та розвитку правильних людей для стимулювання організаційного зростання та досягнення цілей. Існує щонайменше три загальновизначених компоненти базової стратегії

управління талантами: навчання та розвиток, залучення/утримання співробітників і мобільність талантів» [14]. Разом з тим, вказані форми управління талантами так само більшою мірою підходять до рівня підприємства, де порівнюється ціна грошей та ціна талантів [15].

Для Закарпатської області ми рекомендуємо як основні елементи СУТ виділити:

1. Діагностику потреби в талантах певної спрямованості та якості. Вказаний елемент системи є складним, тому що потребує постійної адаптації до зміни потреби регіону в тих або інших талантах. Крім цього, доцільно організувати діагностику як на рівні бізнесу, так і на рівні регіону. Спостереження для виявлення потреби в талантах на підприємстві – це стратегічний підхід, який допомагає зрозуміти, яких фахівців, навичок або потенціалу бракує компанії для досягнення цілей. Спостереження потреби у талантах на рівні регіону – це процес аналізу і виявлення, яких саме фахівців, навичок і компетенцій бракує у певному регіоні для забезпечення сталого економічного розвитку, інноваційної діяльності та задоволення потреб місцевого ринку праці.

2. Виходячи з потреби діагностувати людський потенціал стосовно наявності або відсутності талантів, використовують ексклюзивну або інклюзивну модель. У процесі формування СУТ Закарпатської області доцільно застосовувати інклюзивну модель СУТ. Е. Галардо-Галардо та ін. (Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T.) доводять, що існує «напруга між інклюзивними та ексклюзивними поглядами на талант. Ця ... напруга в літературі посилюється на важливу дискусію про передбачувану поширеність таланту в населенні. Інклюзивний погляд на талант відходить від припущення, що всі люди талановиті, але по-різному; ексклюзивна перспектива, з іншого боку, заснована на передумові, що деякі люди за своєю суттю більш талановиті (а отже, цінніші), ніж інші – принаймні в організаційному контексті» [16], [17].

Ця дискусія та практичні рекомендації є вкрай важливими, тому що саме – підхід інклюзивний або ексклюзивний – визначає побудову всієї СОТ в Закарпатській області. Так, ексклюзивний підхід передбачає пошук

перспективних, талановитих людей шляхом їх діагностики та ідентифікації з позиції потенціалу таланту й формування так званого пулу осіб, що мають високий потенціал таланту. СУТ сконцентрована на обраних особах й спрямована на розвиток талантів саме у вказаній групі. Що стосується інклюзивної моделі управління талантами, вона передбачає наявність у кожній людини талантів, які потрібно виявити та розвивати відповідно до стратегічного бачення розвитку підприємства, регіону або країни.

Разом з тим, незважаючи на модель, визначення наявності таланту є обов'язковою умовою для подальшого його розвитку та використання. Важливим є вибір методики тестування. Серед методик можна вказати тест структури інтелекту Амтхауера, чотирифакторний тест соціального інтелекту (four Factor Test of Social Intelligence), А. Отиса, ДНК-тести та ін., оскільки Закарпаття є своєрідним «постачальником» креативної та мобільної робочої сили в Україну та Європу, доцільно застосувати інклюзивний підхід до формування людського середовища, що базується на талантах.

3. Визначивши за основу інклюзивну модель, можна переходити до діагностики наявності талантів в регіоні. Це також охоплює як рівень бізнесу, де таланти безпосередньо задіяні, так і рівень регіону в цілому. Виявлення потенціалу талантів в Закарпатській області передбачає таке: спостереження і діагностика – використання тестів, анкет, інтерв'ю, аналізу діяльності; раннє виявлення – чим раніше виявити схильність, тим більше шансів її розвинути; залучення фахівців – педагогів, психологів, коучів.

4. Розробити методику формування талантів або їх розвитку. Методика формування талантів в Закарпатській області як елемент системи управління талантами – це система підходів, принципів, методів і засобів, спрямованих на виявлення, розвиток і підтримку здібностей особистості в певній галузі, районі або регіоні в цілому. Вона поєднує педагогічні, психологічні та соціальні аспекти, враховуючи індивідуальні особливості людини. Методика формування талантів в Закарпатській області може включати виявлення потенціалу талановитих людей, створення сприятливого середовища для їх виникнення та функціонування, забезпечення індивідуального підходу, постійний розвиток на

основі участі у практичній економічній, управлінській та діловій активності, створення підсистеми мотивації до саморозвитку, контролінг.

Важливим аспектом формування талантів в Закарпатській області є створення сприятливого середовища, що передбачає насамперед безпечну, стимулюючу атмосферу, де заохочується ініціатива; підтримку з боку родини, наставників, школи чи спільноти; доступ до ресурсів: знань, інструментів, матеріалів. Особливе значення має індивідуалізація навчання. До цього віднесемо можливість гнучкого графіка, можливість поглибленого вивчення обраної галузі, менторство, індивідуальні плани розвитку. У процесі формування талантів особливе місце займає їх практичне випробування та на цій основі вдосконалення (постійна практика і розв'язання все складніших завдань, участь у проєктах, змаганнях, олімпіадах, зворотний зв'язок і рефлексія тощо).

Формування талантів в Закарпатській області передбачає їх мотивацію та самореалізацію. Для цього рекомендуємо задіяти методи формування внутрішньої мотивації, створити умови для вибору напрямку, в якому людина хоче реалізуватися. Важливою є також підтримка психологічної стійкості та віри в себе.

Особливу увагу слід звернути на методи, що можуть використовуватися. Це ігрові методики, проєктна діяльність, кейси, тренінги, майстер-класи, робота в групах та індивідуально, інтерактивні технології та цифрові ресурси.

5. Створити мережу організацій, що будуть залучені в СУТ. В області вже мали місце (тобто є досвід діяльності) або існують такі організації, що можуть бути включені до СУТ.

- Проєкт «TalentMagnet» (Агенція розвитку Ужгорода). Агенція розвитку Ужгорода була партнером міжнародного проєкту «TalentMagnet», спрямованого на зменшення еміграції високоосвіченої молоді з Дунайського регіону. Проєкт передбачав створення багаторівневої моделі управління для залучення та збереження талантів, а також розробку інструментів і стратегій для місцевих органів влади. Цей проєкт фінансувався в рамках Дунайської транснаціональної програми INTERREG.

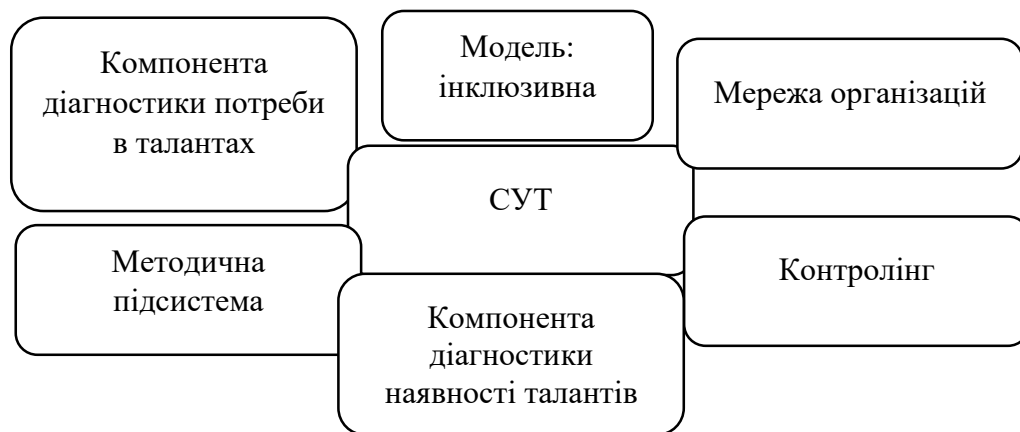
- Благодійний фонд «ГЕНІУС». Фонд реалізує програми підтримки талановитої молоді, зокрема учнів та студентів, з угорськомовних громад Закарпаття. У 2022 році фонд організував заняття для понад 1300 учнів у 15 місцях області, охопивши різні вікові групи. Навчання проводилося за єдиною програмою, що включала поглиблене вивчення окремих предметів. Фінансування заходів здійснювалося за підтримки уряду Угорщини та Фонду ім. Габора Бетлена. Благодійний фонд сприяє розвитку молоді, котра формує стратегічні конкурентні переваги у майбутньому.

- Закарпатська обласна служба зайнятості. Служба зайнятості області активно підтримує розвиток ринку праці через різноманітні програми: профнавчання та підвищення кваліфікації. Так, понад 890 осіб пройшли навчання за направленням служби зайнятості; грантові програми, у межах яких видано 170 мікрогрантів та 14 грантів для учасників бойових дій та членів їхніх сімей на загальну суму 43,2 млн грн.; соціальні ініціативи, за завдяки яким понад 500 роботодавців отримали компенсаційні виплати за працевлаштування. Відкрито 3 офіси «Зроблено в Україні», надано 815 консультацій 640 клієнтам, проведені інші заходи.

Окрім того, служба зайнятості запустила освітній портал для розвитку навичок, необхідних для успішного працевлаштування, включаючи складання резюме та підготовку до співбесід. Консультаційна робота також сприяє професійному зростанню, отриманню нових навичок, посиленню індивідуального потенціалу.

- Агенція регіонального розвитку Закарпатської області. Агенція займається розробкою та моніторингом стратегії розвитку області, залученням інвестицій та ресурсів для регіональних проєктів. Її діяльність спрямована на створення умов для розвитку місцевих талантів через підтримку інноваційних ініціатив та планів.

Елементи СУТ, що рекомендовані для Закарпатської області, наведені на рис. 3.2.



**Рис. 3.2. СУТ, що рекомендована для Закарпатської області
(складено автором)**

Н. Дріес також рекомендує звернути увагу на вхідні перспективи щодо таланту, які «передбачають зосередженість на зусиллях, мотивації, амбіціях і профорієнтацію в оцінках таланту. Вихідні перспективи таланту, з іншого боку, передбачають зосередженість оцінки ефективності, досягненнях і результатах» [17].

Представлені вище елементи системи управління талантами потрібно доповнити етапами, котрі повинні бути притаманні кожному з елементів:

- першим етапом виділяємо планування процесу функціонування кожного елементу;
- другий етап – організація роботи елементу;
- третій етап – виконання плану функціонування елементу.

Слід пам'ятати, що таланти працюватимуть в регіональній економіці, якщо будуть задоволені характером та змістом праці. З цього випливає ще одна властивість людського розвитку як стратегічного фактора регіональної економіки – наявність умов для гідної праці. Уперше концепція гідної праці була сформульована в доповіді Генерального директора Міжнародної організації праці (МОП) Хуана Сомавії на Міжнародній конференції праці в 1999 році.

Гідна праця – широке поняття, що включає можливість для жінок та чоловіків одержати адекватну професійним знанням гідну і продуктивну роботу в умовах свободи, рівності, соціальної захищеності і людської гідності. Концепція гідної праці охоплює такі ключові складові:

- можливість одержати роботу, тобто можливість зайнятості для кожної людини, яка бажає працювати, оскільки гідна праця неможлива без наявності роботи як такої;

- праця на умовах свободи – праця має бути вільно обраною, а не нав'язаною людині примусово;

- продуктивна праця має виняткове значення, оскільки дозволяє працюючим заробляти належні кошти для існування їх самих та їхніх сімей, а також забезпечує сталий розвиток і зміцнює конкурентоспроможність підприємств та країни загалом;

- рівність у праці відображає потреби трудящих у справедливих і рівних можливостях на виробництві: відсутність дискримінації на робочому місці та у доступі до роботи, можливість гармонійного поєднання трудової діяльності із сімейним життям;

- безпека на виробництві означає сприяння у збереженні здоров'я, забезпечення пенсій, заходи захисту та фінансову допомогу у разі погіршення стану здоров'я, втрати роботи чи засобів існування;

- гідність у праці вимагає уважного ставлення до громадян та їх проблем, участь їх у прийнятті рішень щодо умов праці. Найважливішим елементом є свобода громадян колективно представляти свої інтереси.

У сучасному українському законодавстві принципи гідної праці, визначені МОП, представлені досить повно і всебічно. Основними законодавчими актами з цих питань є Конституція України, Кодекс законів про працю України та Господарський кодекс України. Крім цього, норми і принципи концепції гідної праці МОП містяться у двадцяти інших законах України, що регулюють відносини у сфері праці та соціальної політики [18].

Розвиток людського потенціалу Закарпатської області передбачає не лише гідну працю, але й гідну оплату праці. Крім цього, необхідно дотримуватися основних принципів оплати праці та її організації. Було проведено дослідження стану оплати праці на підприємствах Закарпатської області. Встановлено, що одним із засадничих принципів оплати праці є простота, логічність і доступність форм і систем оплати праці, що забезпечують широку поінформованість

працівників про суть систем оплати праці. Стимул стає стимулом лише тоді, коли у працівників є про нього інформація і вона зрозуміла їм як неспеціалістам в області оплати праці. Працівники повинні чітко уявляти, у яких саме випадках розмір заробітної плати буде підвищуватись.

Властивістю розвитку людського чинника виділяємо його ефективність. Ефективність – це такий стан функціонування системи, за яким результат дії більше, ніж витрачені витрати на цю дію. Ефективність є властивістю розвитку людського потенціалу як фактора регіональної конкурентоспроможності Закарпатської області, оскільки:

а) ефективність сприяє досягненню поставленої мети, тобто чим вище ефективність, тим економніше іде процес, тим менше ресурсів потребує процес розвитку;

б) зменшення потреби в ресурсах сприяє економії часу на логістику, постачання ресурсів та їх використання в процесі розвитку;

в) внаслідок зменшення або відносного зменшення витрат, зменшується потреба в робочій силі, що залучена в процес розвитку, управління ним, тобто процес розвитку перетворюється на розвиток синергетичної системи, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності;

г) ефективність є маркером розвитку – показники ефективності свідчать, яким чином відбувається процес, певною мірою ефективність показує, які саме відбуваються перетворення: якісні або кількісні;

д) ефективність підвищує значимість економічного підходу до управління людським розвитком, показує його пріоритетність, первинність перед соціальним, інституціональним, політичним та іншими важелями людського розвитку в регіоні;

е) ефективність надає можливості, сприяє роботі механізмів, що наведені у попередньому твердженні.

Ефективність відображає коло показників, на які потрібно акцентувати увагу при плануванні, аналізі, контролінгу процесу людського розвитку в Закарпатській області. Що стосується саме людського чинника, доцільно виділити в першу чергу показник продуктивності праці, тому що розвиток

передбачає працю як складову людської життєдіяльності. У праці відображається рівень розвитку, а показником відображення є рівень продуктивності праці.

Показником ефективності для контролю за розвитком людського потенціалу як фактора стратегічної конкурентоспроможності Закарпатської області є так само темп зростання валового регіонального продукту. Може скластися думка, що збільшення ВРП відбувається за рахунок інших факторів, наприклад науково-технічного прогресу або інноваційної активності регіонального бізнесу.

При цьому слід враховувати, що інноваційна діяльність, впровадження НТП, організаційно-технічний або виробничий розвиток Закарпатської області здійснюється безпосередньо людьми, тому є неможливим без відповідного впливу людського розвитку. Іншими словами, людський розвиток є умовою техніко-технологічного та іншого розвитку регіональної економіки, регіону в цілому; у той же час людський розвиток є наслідком інших перетворень в Закарпатській області.

Як третій показник ефективності людського розвитку можна застосовувати індикатори, що пов'язані з прибутком, котрий отримано підприємствами Закарпатської області. Це може бути динаміка прибутку, може бути прибуток на одного зайнятого або прибуток на кількість населення. В межах оцінки людського розвитку вважаємо найбільш адекватним показник прибутку на кількість населення.

Цей показник дозволяє оцінити не лише сам розвиток людини, котра створює прибуток, але й скільки його може бути використано на якісні трансформації бізнесу, а значить, регіону, а значить – його людського потенціалу. У нашому дослідженні ми виходимо з постулату, що викладений вище, а саме: людський розвиток зумовлює розвиток всіх інших сфер регіону, а розвиток регіону, безумовно, впливає, викликає, визначає розвиток людський.

Показники, що характеризують ефективність людського розвитку, пов'язані з показниками, що сприяють оцінці рівня конкурентоспроможності регіональної економіки. На жаль, влада Закарпатської області, розробивши

стратегію розвитку регіону [19], не акцентує уваги саме на конкурентоспроможності та її показниках.

Останньою властивістю людського розвитку вважаємо наявність стратегії та СУ. Стратегія розвитку регіону базується на СУ людського розвитку, остання є опорою для дій стратегічного менеджменту в інших сферах регіональної життєдіяльності. Тобто стратегія людського розвитку повинна бути узгоджена іншими стратегічними напрямками дій регіональної влади. В іншому разі виникнуть контрадикції в межах загальної стратегії Закарпатської області, що призведе до невдачі стратегічного менеджменту. Виходячи з наведеного правила, стратегії людського розвитку Закарпатської області можуть бути кількісними та якісними. Кількісна стратегія орієнтована на кількісне збільшення населення та зростання робочої сили в пропорції до зростання ВРП певного виду діяльності. Що стосується кількості населення, це може бути реалізовано:

1. За рахунок приросту населення, а для цього потрібно активізувати управління родинами, охороною здоров'я, освітою тощо. Тобто мають бути активізовані фактори, що забезпечують збільшення народження населення та створення умов для нормального виховання дітей.

2. За рахунок міграції. Поповнення населення релокантами також вимагає додаткових витрат на соціальну сферу. Крім цього, мігранти привнесуть в Закарпатську область інші культурні цінності, поведінкові моделі, правила комунікації тощо.

При виборі стратегії слід враховувати, що стратегія може мати в основі кількісний параметр, тобто сприяти збільшенню населення та, відповідно, робочої сили в області. Кількісна стратегія не є вдалою для Закарпатської області, оскільки регіон має надлишок робочої сили і це може призводити до збільшення кількості безробітних, а це викликає соціальну напругу, зниження зарплати порівняно з вартістю регіональної робочої сили. Близькість до кордону з ЄС породжує спокусу змінити місце проживання на європейську країну, а це збільшує плинність кадрів на підприємствах області.

Кількісна стратегія також може бути орієнтована на темпи зростання видів діяльності регіональної економіки. Так, наприклад, середні темпи зростання освіти як виду діяльності за останні роки складають 5 відсотків, а стратегія потрібна бути націлена на підготовку робочої сили, що забезпечує подальше розширення виду діяльності. Така стратегія вимагає багато зусиль у сфері профорієнтації та профвідбору в регіоні.

Більш вдалою для Закарпатської області вважаємо стратегію якісних перетворень, яка передбачає постійний розвиток населення в різних його напрямках. Орієнтація на якість та охоплення різних напрямів життєдіяльності регіону дозволяє назвати таку стратегію контентно-інтеграційною.

Контентна стратегія включає якісне перетворення контенту людського розвитку на основі різноманітних субстратегій та застосування різноманітних методів (наприклад, на основі застосування СУТ); а інтеграційна поєднує різноманітні сфери економіки та соціуму регіону.

Іншими словами, контентно-інтеграційна стратегія людського розвитку містить кілька стратегій, котрі можна назвати субстратегіями, тобто такими, реалізація яких спрямована на досягнення мети контентно-інтеграційної стратегії. Наприклад, це стратегія демографічного розвитку регіону. Щодо стратегічного управління людським розвитком це субстратегія, яка сприяє досягненню реалізації кількісних параметрів людського вдосконалення Закарпатської області та структури населення у бік збільшення молоді як стратегічного ресурсу конкурентоспроможності регіону.

Важливу роль у забезпеченні розвитку людського потенціалу в регіоні відіграє субстратегія управління міграційними потоками. Вона спрямована на припинення відтоку талантів з області й одночасно на залучення талантів та високопрофесійного людського потенціалу в Закарпатську область.

Головним акцентом цієї субстратегії є дії, спрямовані на скорочення відтоку молоді та талановитого населення з регіону.

Субстратегією людського розвитку в Закарпатській області рекомендуємо впровадити стратегію культурних перетворень, котрі змінюють контент соціального договору у сфері взаємозв'язку інтересів соціуму та регіональної

влади, формують культуру дбайливого ставлення до навколишнього довкілля, поваги до різноманітного бізнесу та людей, що створюють робочі місця й роблять інвестиції в діловій сфері, позитивно регулюють відносини між різними прошарками населення. Всі вказані субстратегії повинні бути спрямовані на вирішення поставлених завдань спочатку регіональною стратегією розвитку Закарпатської області та її довгострокової конкурентоспроможності, а потім – на рівні контентно-інтеграційної стратегії людського розвитку. Стратегії сприяють формуванню певного типу соціально-трудових відносин.

3.2. Стратегічне управління людським розвитком як фактором конкурентних перетворень Закарпатської області

Ускладнення політичних, економічних, інституційних та інших складових сучасного життя країни, регіону, окремого бізнесу викликає доцільність визначення шляхів подолання кризових явищ та посилення факторів, що забезпечують розвиток системи та її конкурентні переваги.

Одним з напрямів такої активності є стратегічне управління розвитком регіону, формуванням конкурентоспроможності на основі дії фактора людського розвитку в Закарпатській області. Іншими словами, для формування стратегічних конкурентних переваг регіональної економіки доцільно впровадити стратегічне управління людським потенціалом, а точніше – людським розвитком.

Стратегічне управління людським розвитком Закарпатської області включає окреслення місії, довгострокових завдань та механізмів стратегічного аналізу й прийняття стратегічних рішень. Особливого значення набуває імплементація в реальне життя стратегії та стратегічних планів, об'єктивність яких є умовою їх успіху у формуванні довгострокової та сталої конкурентоспроможності.

Доведено вище у попередніх розділах, що головну роль у формуванні стратегічних засад функціонування систем всіх рівнів (від громади до макроекономіки) та побудові конкурентоспроможної економіки відіграє

людський фактор, котрий повинен перебувати у постійному розвитку, набувати нові якості.

При цьому розвиток соціально-економічної системи регіональної економіки в цілому та людського чинника зокрема повинні відбуватися в унісон, підтримуючи кроки один одного.

Іншими словами, для успішного втілення контентно-інтеграційної стратегії людського розвитку й на її основі вирішення стратегічних завдань Закарпатської області потрібний відповідний людський потенціал економічної системи з набором ознак розвитку її елементів, а з іншого боку – людський фактор буде позитивно трансформуватися тоді, коли система має визначену стратегічну мету розвитку.

Розроблена та затверджена Стратегія розвитку Закарпатської області визначає бачення, котре декларує, що «Закарпатська область – регіон з унікальними можливостями для створення нових проєктів та ідей, південно-західні ворота України до Європейського Союзу, привабливий край, де жителі спільно з органами влади та місцевого самоврядування працюють над досягненням комфортних умов життя, край збереження культурно-історичних пам'яток, традицій та природи; область, де дотриманий баланс розвитку промисловості та збереження унікальних природних ресурсів; регіон, де хочеться жити і працювати» [19]. Це бачення фінальним акордом ставить саме важливість гідного життя та праці мешканців, що підкреслює значимість людського розвитку не тільки як інструменту формування конкурентних регіональних переваг, але й як мети економічної діяльності та управління областю.

Стратегічний розвиток соціально-економічної системи регіональної економіки та побудова конкурентоспроможності Закарпатської області передбачає чотири складові, котрі одночасно формують етапи стратегічного управління. Аналогічні компоненти контентно-інтеграційної стратегії людського розвитку [20] представлені на рис. 3.3.

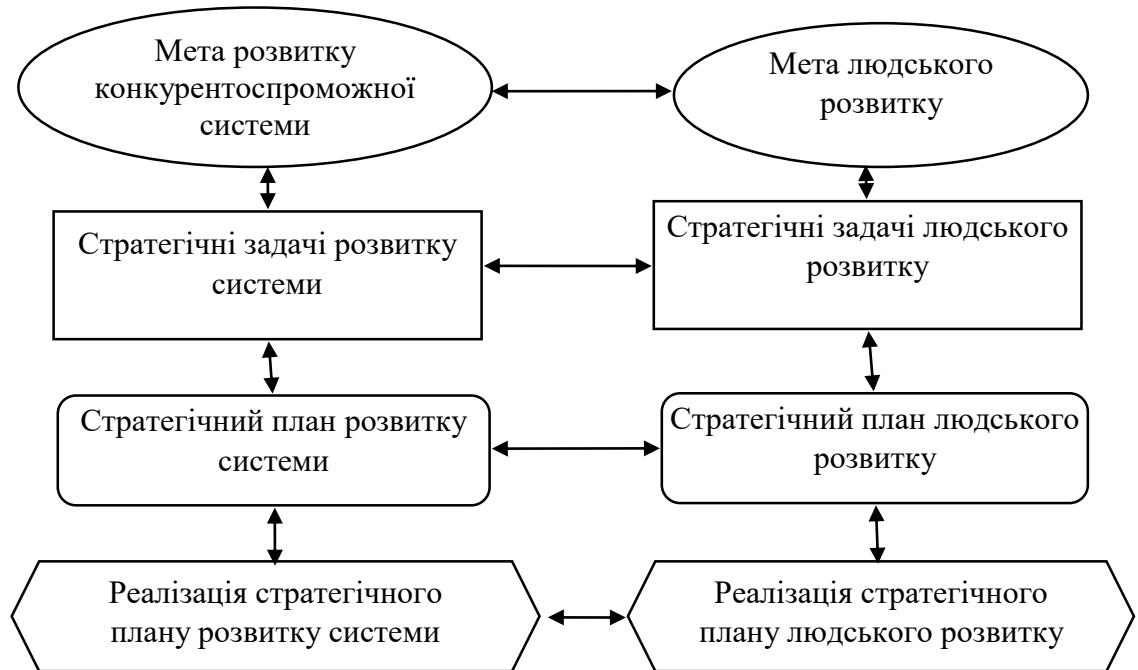


Рис. 3.3. Схема взаємодії стратегічних складових людського розвитку зі стратегічними діями стратегічного управління системою (складено автором)

Метою людського розвитку Закарпатської області доцільно задекларувати формування потенціалу, здатного працювати в умовах мінливої інноваційної економіки для побудови конкурентоспроможної економіки регіону. Більш широке розуміння мети представлено в додатку І, котре базується на позиціях Стратегії людського розвитку України: «Метою реалізації Стратегії є створення умов для всебічного розвитку людини протягом життя, розширення можливостей реалізації потенціалу і свободи особистості, її громадянської активності заради формування згуртованої спільноти громадян, здатних до активної творчої співучасті у гармонійному, збалансованому та сталому розвитку держави» [21].

Реалізація визначеної мети забезпечується низкою стратегічних завдань Закарпаття [20], зокрема:

- впровадження культури розвитку, тобто такої культури в регіоні, котра підтримує спрямованість мешканців на постійний розвиток. У цьому разі розвиток людини, розвиток людського потенціалу регіону перебуватиме в фарватері стратегії розвитку регіону, складовою якої є культура та її елементи;

- формування потреби перманентного навчання, постійного підвищення кваліфікації, диверсифікації та поглиблення теоретичних та практичних знань. Адекватність людського розвитку стратегічним завданням розвитку регіональної системи на основі стратегічного менеджменту полягає в тому, що постійні якісні трансформації економіки вимагають оновлення факторів виробництва, головним з яких є людський чинник.

- Культура розвитку та позиттєве навчання сприятимуть постановці та успішній реалізації стратегічного завдання регіонального розвитку: формуванню інноваційно спрямованої та екологічно орієнтованої економіки.

Крім цього, людський потенціал слугує масштабуванню доходів, а «зі стратегічних позицій дохід – це фінансово-економічна платформа, заряд потенціалу формування можливих майбутніх конкурентних переваг» [22]. При цьому доцільно враховувати імператив ефективності [23].

З рівня стратегічних завдань доцільно переходити на рівень стратегічного планування, на рівень розробки планів, в межах яких будуть вказані завдання реалізовані.

Стратегічний план складається за результатами стратегічного аналізу, методами якого можуть бути SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SPASE-аналіз тощо. Саме результати стратегічного аналізу дозволяють виявити потенціал розвитку економічної системи і в тому числі потенціал розвитку людського чинника. На основі проведеного стратегічного аналізу складається стратегічний план.

Стратегічний план розвитку економічної системи Закарпатської області може містити такі складові: а) конкретний захід, що спрямований на вирішення завдання (в тому числі завдання людського розвитку); б) механізм реалізації запланованих дій (в тому числі по людському розвитку); в) терміни; г) відповідальні структури; д) бюджет.

Серед вказаних складових доцільно в цьому дослідженні зупинитися на бюджеті внаслідок його ролі в поточному та довгостроковому плануванні. Фактично, бюджетування є елементом поточного управління – в процесі бюджетування визначається кошторис тих заходів, що передбачені планом.

Стратегічний план людського розвитку є у тісній кореляції з викладеним вище планом розвитку регіону в цілому. При цьому в плані людського розвитку слід вказувати дії, котрі забезпечують реалізацію субстратегій та їх «вихід» на контентно-інтеграційну стратегію.

Пропонуємо алгоритм стратегічного планування людського розвитку Закарпатської області:

Перша стадія – аналітично-діагностична.

1. Аналіз внутрішнього середовища, стану людського розвитку та тенденцій, що склалися на момент планування. У процесі здійснення даної стадії важливим є дослідження чинників та наслідків їх впливу на засадах системного підходу.

2. Аналіз зовнішнього середовища. Врахування загроз та можливостей, що несе навколишнє оточення, дозволяє керувати ризиками та використовувати позитивні моменти як підґрунтя для отримання конкурентних переваг.

3. Оцінка рівня конкурентоспроможності. Рівень конкурентоспроможності – це порівняльна характеристика стану людського розвитку у порівнянні з іншими областями. Показниками може бути ефективність праці, рівень оплати праці, забезпеченість соціальними умовами тощо.

4. Ідентифікація основної проблеми. Виявлення проблем, що стоять перед людським розвитком Закарпаття, дає змогу сконцентрувати увагу та здійснити порівняння позитивного результату від вирішення проблеми з витратами на її усунення. Це забезпечує ефективність стратегічного управління в цілому та людського розвитку як мети СУ.

Друга стадія – проєктна.

5. Обґрунтування шляхів вирішення проблеми (у разі доцільності вирішення ефективності витрат на вирішення). Одним з базових аспектів є питання раціональності, оптимальності та ефективності. У різних умовах пріоритетними будуть різні ракурси.

6. Побудова та відбір сценаріїв розвитку (здійснюється сценарний метод планування, що надає можливість виявити різні варіанти розвитку, різне фінансування, залучення інших ресурсів та можливі результати).

7. Розрахунок потреби в ресурсах (після вибору остаточного сценарію розвитку людського потенціалу).

8. Визначення алгоритму досягнення мети (організаційний план). На цьому етапі рекомендовано застосовувати таймінг та відповідальні за реалізацію алгоритму структури.

Перші чотири кроки стратегічного планування людського розвитку в Закарпатській області представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Основні елементи аналітично-діагностичної стадії планування людського розвитку в Закарпатській області (складено автором)

Кроки	Стратегія людського розвитку	Субстратегії			
		Демографічна	Культурна	Інноваційна	Освітня
Аналіз внутрішнього середовища	Високий освітній, професійний та мотиваційний потенціал	Нерівномірність приросту в різних етнічних групах	Культура молодіжна орієнтована на розвиток, старшого покоління – на родину	Слабкий рівень інноваційної активності в області	Наявність потужного освітнього потенціалу
Аналіз зовнішнього середовища	Висока мінливість	Міграційна активність населення інших регіонів	Відсутність поліваріантного підходу до культурного розвитку	Слабкий інноваційний потенціал в країні	Концентрація та оптимізація освіти
Оцінка рівня конкурентоспроможності	Висока конкурентоспроможність людського потенціалу	Рівень вище, ніж в більшості регіонів України	Висока конкурентоспроможність культури ЛП	Низький рівень конкурентоспроможності	Висока конкурентоспроможність
Ідентифікація основної проблеми	Фінансова підтримка стратегії розвитку	Не забезпечення кількісного відтворення населення області	Комерціалізація культури	Відсутність державної підтримки інноваційної активності	Відтік освітніх кадрів та абітурієнтів за кордон

Наступні складові стратегічного планування людського розвитку Закарпатської області виглядають таким чином.

- Обґрунтування шляхів вирішення проблеми. Цей елемент планування базується на результатах ідентифікації основної проблеми, котра може

гальмувати людський розвиток й створювати обструкцію для побудови конкурентоспроможної економічної системи регіону. Загальна проблема людського розвитку в Закарпатській області полягає у відсутності належного фінансування з боку регіону та держави, вона підсилюється проблемами субстратегічного наповнення.

- Побудова та відбір сценаріїв розвитку. Сценарний метод планування являє собою інструмент, котрий прояснює різні варіанти розвитку подій: які варіанти є позитивними і їх потрібно підтримувати, а які – негативними й можливість їх виникнення доцільно нівелювати. Сценарії можуть змінюватися залежно від зміни зовнішнього середовища, політичних факторів, зміни бізнес-клімату, тектонічних інституційних зсувів тощо.

- Розрахунок потреби в ресурсах. Реалізація кожного сценарію вимагає обґрунтування ресурсної підмоги. Кожна дія повинна бути описана з позиції необхідних для її виконання ресурсів (кадрових, технологічних, фінансових й т.п.). Різноманітні ресурси вимагають застосування різних способів їх визначення. Визначення потреби у матеріальних або фінансових ресурсах можна здійснити детермінованим способом, знаючи чітко норму витрат на конкретні дії, операції. Людський потенціал складно оцінити детермінованим методом внаслідок того, що передбачити трудові витрати на реалізацію стратегії вкрай складно. Тому рекомендовано застосовувати стохастичний метод, котрий передбачає імовірнісну оцінку витрат. Крім цього, застосовується оціночний метод, який базується на дослідно-статистичній базі.

Важливим кроком проектної стадії планування є визначення алгоритму досягнення мети стратегічного управління. Алгоритм – це послідовність стадій, які потрібно пройти, щоб дійти до точки, котра визначає досягнення мети. Все це дозволяє перейти до втілення стратегічного плану в реальне життя регіону. Останній крок, передбачений у запропонованій схемі (рис. 3.2), містить реалізацію тих заходів в терміни та з бюджетом, що представлені в стратегічному плані. Але цей етап стосується вже обраної тактики розвитку економічної системи та її людського потенціалу. Що стосується безпосередньо людського потенціалу, тактика закарпатської влади передбачає вибір практичних

механізмів, способів реалізації поставлених завдань. Наприклад, для забезпечення завдання регіонального рівня переходу на інноваційну економіку потрібно формування робочої сили, здатної працювати на інноваційно орієнтованих підприємствах. Тактика як умова успішної реалізації стратегічних цілей та завдань людського розвитку регіональної економіки Закарпатської області може бути похідною від двох стратегічних напрямів: залучення відповідної робочої сили з інших регіонів, але при цьому в бюджеті доцільно вказати не тільки витрати на міграцію, переїзд з інших регіонів; витрати на регіональний маркетинг, котрий покаже переваги регіону з позиції працевлаштування. Також потрібно врахувати витрати на мотивацію людей переїхати на роботу в Закарпатську область. Цей спосіб людського розвитку вимагає застосування, як зазначено вище, системи управління талантами на ексклюзивній основі; підготовка власної робочої сили. Для цього має бути наявності мережа закладів освіти, котрі, починаючи з дитячого садка й до працюючих пенсіонерів, дозволять отримати знання, необхідні для роботи в інноваційно орієнтованій сфері. Це вимагає вже стратегічного управління освітою як складовою стратегічного управління людським розвитком.

Крім цього, це вимагає також відповідних поточних дій, певної тактики, яка, наприклад, визначатиме освітні програми та їх узгодження за напрямками необхідних спеціальностей та на всіх рівнях навчальної підготовки. Так само повинна бути створена система післядипломної освіти, що дозволить підвищувати кваліфікацію та отримувати нові знання протягом всього життя.

При виборі другого напрямку – підготовки власної робочої сили – серед питань тактики потребує особливої уваги проблема наявності коучів, тренерів, менторів, тьюторів, професорів, які забезпечуватимуть потреби в нових знаннях. Стане доцільним розвиток бізнесу, що задіяний в наданні консультаційних та освітніх послуг.

Для цього слід розширювати обмін з європейськими університетами студентами, що навчаються сьогодні на спеціальностях, що зумовлюють інноваційний розвиток регіону. Так само актуальним є підвищення кваліфікації викладачів у провідних ВНЗ європейських країн.

Адекватність стратегічних завдань та завдань тактики в процесі управління людським розвитком Закарпатської області та її конкурентоспроможності представлена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Адекватність стратегічних та тактичних завдань людського розвитку стратегічним завданням розвитку Закарпатської області та побудови її конкурентоспроможності (складено автором)

Стратегічні завдання розвитку економічної системи	Завдання людського розвитку	
	Стратегічні	Тактичні
1. Інноваційно-екологічний розвиток регіону. 2. Забезпечення інноваційно-екологічного розвитку відповідним трудовим потенціалом. 3. Формування в регіоні інноваційної культури тощо.	1. Впровадження культури особистого, власного людського розвитку протягом всього життя. 2. Впровадження культури екологічно орієнтованої життєдіяльності. 3. Забезпечення кількісного трудового потенціалу інноваційно-екологічного розвитку області тощо.	1. Формування потреби перманентного навчання, постійного підвищення кваліфікації, диверсифікації та поглиблення теоретичних та практичних знань. 2. Створення мережі закладів та розробка системи підтримки культури постійного розвитку. 3. Забезпечення наявності коучів, тренерів, менторів, тьюторів, професорів, які будуть забезпечувати потреби в нових знаннях, тощо.

Стратегічний розвиток людського потенціалу є умовою конкурентоспроможності економічної системи будь-якого рівня внаслідок таких його функцій: а) формує ринок праці певної кількості та якості, б) забезпечує можливість переходу до інноваційної економіки, в) надає можливість випереджальних економічних та соціальних регіональних трансформацій, г) впроваджує культуру розвитку в регіоні, тощо.

У свою чергу успіх якісних перетворень людського потенціалу залежить від системи стратегічного управління [23], [24], [25], від її наповнення, тобто елементів та взаємозв'язку між ними. Особливого значення набувають сучасні

методи стратегічного управління, серед яких наголос робиться головним чином на методах стратегічного аналізу, коли виділяється SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, PEST-аналіз та ін. Одночасно доцільно звернути увагу на планування та організацію безпосередньо самого стратегічного управління. Вказані функції надають орієнтири побудови конкурентоспроможності, а відповідно, й дозволяють експонувати етапи реалізації. Планування та організація самого стратегічного управління людським розвитком (у складі стратегічного управління розвитком Закарпатської області) є умовами успішних інвестиційних дій, досягнення бажаного рівня прибутковості та окупності проєктів, тобто мети роботи самої системи СУ. Процес стратегічного управління базується на мотиваційно-контрольному аспекті політики оплати праці, котра формує систему стимулів розвитку регіональної економіки на засадах вдосконалення людського потенціалу.

Важливим аспектом СУ людським розвитком Закарпатської області є технологічна складова. Серед сучасних технологій стратегічного управління в цьому дослідженні рекомендовано застосовувати механізм реперних точок (від фр. *Repère*), або реперів, як вони названі у нашому дослідженні. Реперна точка являє собою пункти, що застосовуються як визначальні в шкалі вимірювання, будь то шкала вимірювання процесу або поведінки певного явища. Реперні точки – це вкрай важливі, базові, системні та ключові позиції, періоди або моменти часу чи події з наслідками, які є:

а) в процесі планування стратегічного розвитку людського потенціалу маркерами, що характеризують «інтенції» та «інтенціальну економіку»;

б) використовуються в процесі контролінгу для аналізу досягнення мети та завдань на різних етапах та у різних напрямках. Реперні точки [24] допомагають організації якісної планово-аналітичної роботи, котра є умовою досягнення стратегічних цілей. Реперні точки сприяють контролю руху за планом, що дозволяє своєчасно корегувати заздалегідь визначені дії у випадку певних перешкод. У процесі дослідження можливостей розвитку людського потенціалу Закарпатської області реперні точки можуть бути визначені у різноманітних сферах. При цьому базовим аспектом для вивчення формування та використання

людського потенціалу регіону, країни є окреслення етапів від народження до завершення людського життя. Тобто однією з концепцій є твердження, що реперні точки, або реперні пункти в людському розвитку – це ключові моменти чи етапи, що характеризують адекватний умовам процес системного перетворення, що проходить на основі психічного, фізичного, морального, когнітивного, емоційного та соціального розвитку людини на різних стадіях життя. Ці етапи є орієнтиром для оцінювання того, чи розвивається людина відповідно до вікових норм та відповідає задачам формування людського потенціалу в регіоні або країні. Якісне проходження усіх етапів є умовою формування якісного стратегічно орієнтованого людського потенціалу в регіоні або регіональному бізнесі. Якісне проходження кожного з етапів дозволяє використовувати сформований людський та, відповідно, трудовий потенціал більш ефективно, з меншими витратами. Іншими словами, людський потенціал стосується не лише гуманітарної складової, але й фінансової, техніко-технологічної, політичної тощо. Етапи та стратегічні заходи на різних етапах людського розвитку в Закарпатській області представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Стратегії та стратегічні завдання реперних точок людського розвитку за віком (складено автором)

Реперна точка	Контроль за діями	Рекомендовані стратегії	Стратегічні завдання	Суб'єкти стратегічної відповідальності
Раннє дитинство	Фізичний розвиток. Психічний розвиток. Моторика.	Стратегія демографічного розвитку. Стратегія підтримки родини	Забезпечення формування здорового базису розвитку дітей, створення умов для народження та догляду, різноманітні преференції для молодих батьків.	Родина, регіональна та місцева влада, держава.
Дошкільний вік	Когнітивний розвиток. Розвиток моторики. Розвиток мови. Соціалізація.	Стратегія демографічна Стратегія підтримки родини. Стратегія дошкільного розвитку.	Забезпечення розвитку дітей, соціалізація дітей, різноманітні преференції для молодих батьків.	Родина, дошкільні заклади, регіональна та місцева влада, держава.
Шкільний вік	Фізичний та когнітивний розвиток. Соціо-культурний розвиток.	Стратегія демографічна. Стратегія шкільної освіти.	Формування підлітків, що здатні увійти в економічне, політичне та інше життя країни. Формування відповідальності за власні дії та за державу.	Родина, школа, інститут культури, регіональна та місцева влада.

Дорослий вік	Емоційна, соціальна, політична стійкість. Фізичний та когнітивний розвиток. Розвиток працездатності та професійної майстерності. Вміння управляти розвитком.	Демографічна стратегія. Стратегія вищої освіти. Стратегія розвитку ринку праці. Стратегія людського розвитку.	Формування ринку праці з активною дією її елементів, опанування методами саморозвитку та побудови кар'єри, управління родиною, підготовка до якісного відтворення робочої сили та його здійснення, інші.	Родина, сфера економіки та управління державою.
Літній вік	Соціальна адаптація. Адаптація до втрат. Підтримка активності фізичної та ментальної.	Демографічна стратегія. Стратегія підтримки людей пенсійного віку та залучення їх в активне життя.	Забезпечення високих стандартів життя літніх людей, залучення до економічної активності.	Держава, регіональна та місцева влада.

Крім вікової градації реперних точок доцільно виділити управлінські репери. Реперні точки як елемент управління розвитком людського потенціалу в Закарпатській області є ключовими етапами або орієнтирами, які допомагають відстежувати прогрес у розвитку особистих і професійних якостей індивідуума як на особистому рівні, так і у бізнесі та на рівні регіональної економіки.

Особливу увагу слід приділяти застосуванню реперів в процесі формування людського капіталу. Людський капітал ми розглядаємо як інвестиції в людину, в людський потенціал, які орієнтовані на довгострокову перспективу. Людський капітал включає інвестиції в освіту – як організовану, так й самостійну; у підтримання та покращення здоров'я та психологічного й фізичного стану, розвиток когнітивних здібностей, формування різноманітних практичних навичок, пошук інформації, яка також сприятиме розвитку людини. Ми відносимо до людського капіталу також інвестиції Закарпатської області в систему управління талантами, котрі сприяють формуванню конкурентних переваг області.

Результатом інвестицій в людину є підвищення якісних та кількісних характеристик людського потенціалу Закарпатської області. Людський капітал – не лише сума інвестицій, це є результатом процесу здійснення інвестицій, а досягнення високих результатів потребує управління, котре, в свою чергу, вимагає застосування реперних точок. Інвестиції в людей шляхом покращення якості побуту, харчування, відпочинку, медичної допомоги, спрощення можливостей для самоосвіти та забезпечення якісної інституційної освіти, інвестиції в бізнес, котрий активізує створення робочих місць та покращення умов праці, навчання професійним навичкам сприяють розвитку людського потенціалу, а це є умовою перетворення людського розвитку на стратегічний фактор конкурентоспроможності Закарпатської області. Людський капітал – також безумовна вимога людського розвитку та його впливу на стратегічну конкурентоспроможність Закарпатської області.

Крім цього, інвестиції, котрі є людським капіталом, зумовлюють необхідність стратегічного управління людським капіталом в організаціях, в Закарпатській області та в особистісному розвитку.

Основна мета використання таких точок – забезпечення сталого та цілеспрямованого зростання. Реперні точки можуть бути задіяні в управлінні людським розвитком через різноманітні напрями та важелі. При цьому зупинимося на інструментах, що адекватні трудовим ресурсам у працездатному віці й виділимо репери для регіону й для регіонального бізнесу.

Для регіону реперними точками розвитку людського потенціалу можуть бути:

- виконання певного етапу стратегії регіонального розвитку,
- виконання певного етапу стратегії людського розвитку,
- досягнення певного обсягу доходу регіону, котрий постає як «фінансово-економічна платформа, заряд потенціалу формування можливих майбутніх конкурентних переваг» [28].

Для регіонального бізнесу виділено більш широке коло реперних точок:

1. Оцінювання поточного рівня навичок та компетенцій. Реперні точки допомагають визначити вихідний стан людини, зрозуміти її сильні та слабкі

сторони. Це дозволяє створити індивідуальний план розвитку з конкретними цілями, які можна оцінювати на кожному етапі.

2. Цілепокладання. Важливо, щоб цілі були конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та обмеженими за часом (SMART). Реперні точки забезпечують вимірність прогресу. Наприклад, якщо мета — розвиток лідерських якостей, реперними точками можуть бути проходження навчання, успішне керівництво проєктом чи отримання відгуків від команди.

3. Контролінг. Реперні точки дозволяють контролювати рух до мети та своєчасно корегувати дії. Якщо прогрес недостатній, можна змінити підхід чи надати додаткову підтримку (наприклад, наставництво, навчання).

4. Мотивація та визнання. Проміжні досягнення, зафіксовані через реперні точки, допомагають підтримувати мотивацію людини. Досягнення кожної такої точки є приводом для позитивного зворотного зв'язку, заохочення чи нагородження, що стимулює подальше зростання. Особливого значення набуває визнання, що є також елементом мотивації.

5. Адаптація стратегій розвитку. У міру досягнення або недосягнення реперних точок можна вносити зміни до плану розвитку. Це гнучкий інструмент, що дозволяє реагувати на зміни зовнішнього середовища, нові виклики або потреби, що змінюються. Адаптація виступає важелем поточного менеджменту та формування стратегічної конкурентоспроможності.

6. Розвиток довгострокових здібностей. Використання реперних точок в управлінні потенціалом дозволяє людині розвивати не лише короткострокові навички, а й довгострокові здібності, такі як лідерство, стратегічне мислення та інноваційність. Це особливо важливо в умовах ринку праці, що швидко змінюється, вимагає нових компетентностей, створює нові компетенції та вимоги не лише до найманих працівників, але й до роботодавців.

7. Підтримка кар'єрного зростання, планування побудови кар'єри. У контексті професійної кар'єри реперні точки можуть включати просування по службі, розширення відповідальності, участь у проєктах, стажування, формування культури розвитку, забезпечення задоволення працею або

професійну сертифікацію. Це орієнтири для кар'єрного зростання та розвитку потенціалу протягом усього життя тощо.

Приклади реперних точок для субстратегій контентно-інтеграційної стратегії людського розвитку як фактора конкурентоспроможності Закарпатської області:

- Для демографічної субстратегії доцільно виявити точки зростання рівня живонародженості, точки зростання кількості населення області та її сільського й міського населення, точки зміни вікової структури населення, точки збільшення (зменшення) міграційних потоків тощо. Особливого значення набувають демографічні субстратегії в Україні.

- Для освітньої субстратегії: точки зростання кількості школярів та місць в школах, точки зростання випускників вищих навчальних закладів області, точки зростання кількості фахівців, що становитимуть людський потенціал галузей економіки регіону, що признані стратегічними й забезпечують конкурентоспроможність економіки тощо.

- Для субстратегії розвитку культури: точки зростання місць, закладів та організацій, де представлена та має можливість розвитку регіональна культура, точки проведення заходів, що впливають на формування інноваційно-екологічної культури, точки проведення заходів, що впливають на культуру саморозвитку, самоорганізації, самоосвіти, точки розвитку креативної сфери економічного розвитку Закарпатської області тощо.

- Для інноваційного розвитку рекомендуємо встановити точки зростання кількості робочих місць в інноваційному сегменті економіки, точки зростання зайнятих на інноваційно активних підприємствах, точки функціонування системи управління талантами, які орієнтовані на роботу в інноваційному сегменті регіону тощо.

Взаємодія властивостей людського розвитку з субстратегіями людського розвитку забезпечує ефективну реалізацію стратегії Закарпатської області. Взаємодія представлена в табл. 3.5.

**Матриця взаємодії властивостей людського розвитку з
субстратегіями людського розвитку, рекомендованими для Закарпатської
області (складено автором)**

Властивості	Субстратегії людського розвитку				
	Розвиток освіти	Розвиток культури	Інноваційний розвиток	Демографічний розвиток	Покращення рівня здоров'я
Інтенціальність	Інтенції на позажиттєве навчання	Інтенції на формування культури розвитку	Інтенції на розвиток креативності	Інтенції на розвиток родини	Інтенції на здоровий стиль життя
Інтерактивний характер	Взаємодія субстратегій (наприклад, розвиток освіти активізує підготовку кадрів для інноваційно активних підприємств, а інноваційний бізнес визначає програмний матеріал та стратегічні напрямки розвитку регіональної вищої школи)				
Конвергентний характер	Взаємопроникнення субстратегій, забезпечення синергетичного ефекту				
Зростання доданої вартості	Підвищення конкурентоспроможності закладів регіональної освіти	Розвиток креативної економіки в регіоні	Регіональна підтримка розвитку інноваційної сфери економіки	Зростання частки економічно активного населення в регіоні	Підтримка спорту та закладів охорони здоров'я в області
Наявність креативної робочої сили	Розробка курсів навчання	Розвиток культури творчості	Мотивація залучення талантів в інноваційну економіку	Залучення креативних релокантів	Впровадження творчого підходу до покращення здоров'я
Ефективність розвитку	Економне витрачання ресурсів освіти та зростання результату стратегії	Економне витрачання ресурсів культури та зростання результату стратегії	Економне витрачання ресурсів інноваційної сфери та зростання результатів стратегії	Збільшення ВРП на особу населення	Економне витрачання ресурсів та зростання результату стратегії
Гідна праця	Підвищення респекту роботи у сферах, що забезпечують роботу субстратегій та економіки регіону в цілому, наукова організація праці, зміст та характер праці				
Динамічний характер	Постійне отримання людським потенціалом області нових якостей внаслідок реалізації субстратегій				
Вартість робочої сили	Впровадження мотивації росту продуктивності праці та, відповідно, її оплати				

Одним з особливо важливих моментів стратегічного управління людським розвитком є діагностика проблем. Як основна проблема виділена нестача фінансової підтримки людського розвитку. Це об'єктивно існуюча проблема, що виникає внаслідок складності та багатоваріантності самого людського розвитку. Фінансова підтримка повинна бути спрямована не лише на управління людським розвитком, але і на його елементи, такі як охорона здоров'я, спорт, освіта тощо. Наша пропозиція полягає в тому, що фінансування кожного з напрямів слід об'єднати в межах стратегічного управління людським розвитком, внаслідок чого буде більш повно реалізована така властивість як конвергенція, тобто управлінське (нефактичне) поєднання потоків фінансів, що також приведе до реалізації такої властивості як ефективність людського розвитку.

Крім фінансової проблеми, слід зауважити на недосконалій системі інформаційного забезпечення регіональної влади стосовно стану та динаміки населення області, його якісних характеристик. Це призводить до появи таких проблем:

- неможливість оптимально використовувати людський потенціал регіону внаслідок відсутності інформації про відповідність структури робочої сили регіону галузевій архітектурі,
- помилки в процесі прийняття управлінських рішень,
- визначенні ресурсного забезпечення стратегії людського розвитку,
- відсутність уявлення, які складові людського розвитку потребують найбільшої уваги з боку регіональної влади, тощо.

Ще одна група проблем управління людським розвитком це кадрове забезпечення самої системи адміністрування розвитком. Для цього потрібні високопрофесійні фахівці в різних сферах знань та управління, а головне – наявність управлінських талантів, що підкреслює значимість властивості системи управління талантами в регіоні. Формування СУТ, модель якої представлена у попередньому підрозділі, спрямоване не лише на підготовку талантів для економіки Закарпатської області, але й для сфери керування стратегічним розвитком регіону, в тому числі й людським потенціалом.

Для правильного прийняття рішення стосовно вибору та реалізації контентно-інтеграційної стратегії людського розвитку в Закарпатській області рекомендовано враховувати два аспекти:

1) детально проаналізувати внутрішній стан економіки та людського потенціалу області. Це інформація, на основі якої ґрунтується вибір мети розвитку людського потенціалу як стратегічного фактора конкурентоспроможності. Іншими словами, доцільно дотримуватися тріади аналізу стану області та її людського потенціалу: а) стан регіональної економіки, б) конкурентоспроможність області; в) людський потенціал регіону;

2) виходячи з аналізу ситуації, що склалася в області, та стратегії її розвитку необхідно дослідити потреби в трудових ресурсах, їх кількісному та якісному вимірах.

Важливим інструментом формування регіональної конкурентоспроможності Закарпатської області є модель стратегічного управління людським розвитком. Модель дозволяє окреслити основні аспекти перетворення людського розвитку регіону на стратегічний фактор конкурентоспроможності Закарпатської області. Моделювання при цьому розглядаємо як процес заміщення об'єкта його описом, котрий дає змогу вивчити закономірності та особливості дії оригіналу. Також модель слугує методом збору, способом отримання інформації про найважливіші властивості об'єкта, що потрібно для прийняття адекватного управлінського рішення при керуванні конкурентоспроможністю Закарпатської області. Процес моделювання включає різні етапи, які залежать від завдань управління об'єктом, але основними є теоретичне та практичне дослідження оригіналу, виявлення основних складових його сутності та функціонування, розробка моделі та інтерпретація результатів моделювання з метою ефективного її використання в процесі стратегічного управління.

Моделювання стратегічного управління розвитком людського потенціалу Закарпатської області базується на наступних принципах (рис. 3.4).

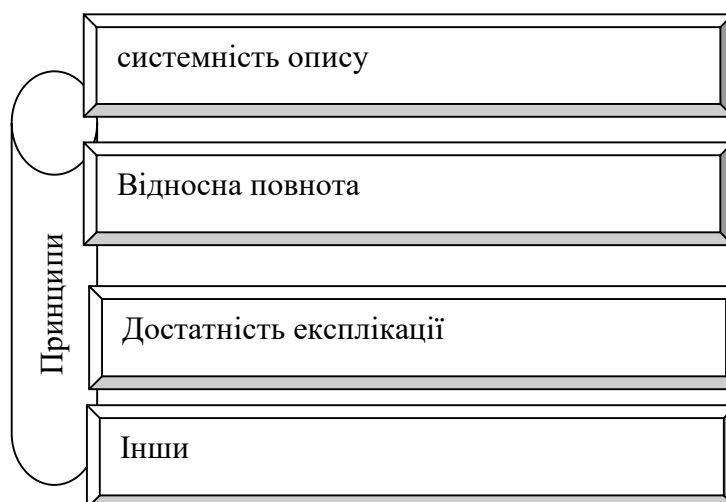


Рис. 3.4. Принципи моделювання системи стратегічного управління розвитком людського потенціалу Закарпатської області (складено автором)

1. Принцип системності опису. Вказаний імператив визначає необхідність та доцільність розглядати людський розвиток з позиції факторно-системного підходу, тобто показувати в моделі її основні елементи та їх взаємодію одночасно з висвітленням впливу на зовнішні складові (в нашому дослідженні – на стратегічну конкурентоспроможність Закарпатської області). 2. Принцип відносної повноти опису об'єкта моделювання. Людський розвиток в Закарпатській області та намір його використання як фактора конкурентоспроможності показує рівень складності об'єкта моделювання. Тому доцільно виділяти в моделі такі її складові, котрі відображають основні риси об'єкта в контексті задач дослідження. 3. Принцип відносної повноти співзвучний з принципом достатності експлікації, тобто модель повинна відображати основні риси об'єкта. 4. Принцип адаптивності моделі до інших моделей. Так, у разі моделі СУ людським розвитком, вона повинна бути адаптована до моделі стратегічного розвитку регіону, а з іншого боку – до моделі стратегічного управління освітою в регіоні. 5. Принцип довготривалої орієнтації моделі. Цей імператив означає, що дія моделі не обмежується короткостроковим періодом, а показує її коректності у довгостроковій перспективі.

Модель СУ людським розвитком як стратегічного фактора конкурентоспроможності Закарпатської області має експлікативну форму, котра

будується в межах дослідження за допомогою різних природних і формальних мов, тобто являє знакову інформаційну модель. Крім того, для підвищення інформативності використовується схема моделі, що належить до образних моделей. Тому в цьому дослідженні представлена змішана експлікативна модель, що не лише описує СУ людського розвитку, але й надає її схематичну форму.

Одночасно рекомендовано застосовувати структурно-функціональну експлікативну модель, що містить такі основні блоки: управлінська структура, функціональні підсистеми та зовнішнє середовище.

1. Структурна частина моделі може містити такі частини:

а) суб'єкти управління (стратегічний рівень): обласна державна адміністрація, обласна рада, регіональні управління (освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, економіки), центри зайнятості, демографічні та аналітичні установи, інші управлінські органи; б) об'єкти управління (об'єкти впливу), котрі включають населення області та його групи (діти, молодь, працездатне населення, пенсіонери), освітні установи (школи, ПТУ, ЗВО), бізнес, громадські організації; в) субстратегії; г) механізми.

2. Функціональна частина моделі, її ключові функції системи полягають у наступному:

- Цілепокладання. Це одна з найбільш важливих функцій, тому що при некоректній постановці мети всі інші функції, субстратегії та механізми будуть працювати неефективно.

- Аналіз – збір і оцінка даних про стан людського розвитку.
- Прогнозування – моделювання сценаріїв розвитку.
- Стратегічне планування – розробка стратегічних документів і програм.
- Організація реалізації – забезпечення ресурсів, координація заходів.
- Контролінг та оцінка результатів – контроль за досягненням цілей, корегування політик.

- Інформаційне забезпечення – створення інформаційної платформи/порталу людського розвитку.

- Залучення громадськості – громадські консультації, опитування, публічні обговорення.

3. У зв'язку з тим що система управління людським розвитком є відкритою, вона взаємодіє постійно з середовищем. Тому виділяємо такі складові зовнішнього оточення: державна політика (національні програми розвитку), геополітичні чинники (міграційні процеси, прикордонне співробітництво), інвестори, донори, міжнародні організації (ЄС, ПРООН тощо), природні, демографічні, економічні ризики та ін. Модель стратегічного управління людським розвитком запропонована на рис. 3.5.

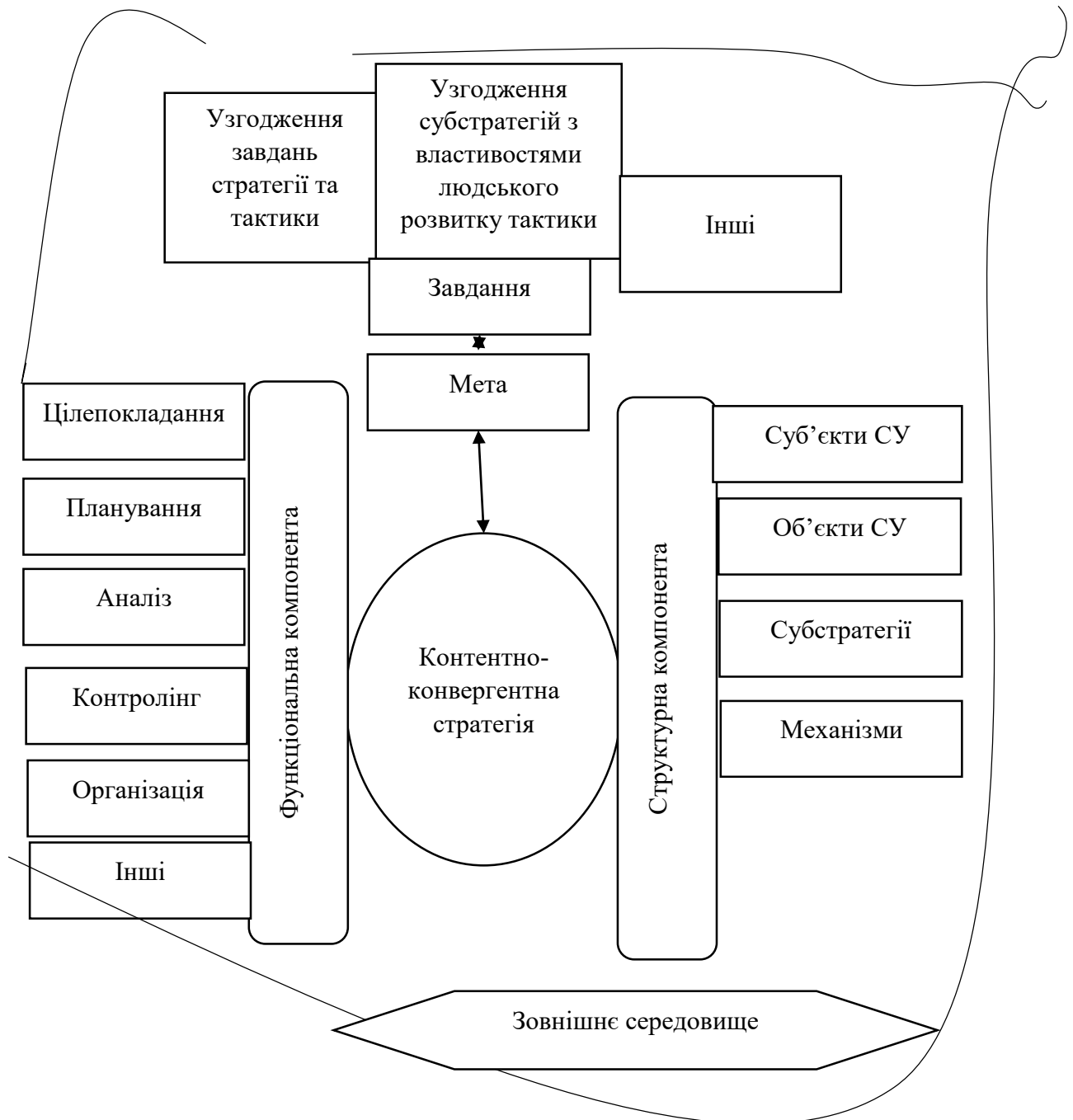


Рис. 3.5. Модель стратегічного управління людським розвитком Закарпатської області як фактором стратегічної конкурентоспроможності (складено автором)

Описані вище складові СУ доцільно доповнити механізмами, котрі забезпечують імплементацію стратегії. До таких механізмів відносимо систему управління талантами, реперні точки, інтенції розвитку, моделювання тощо. Крім цього, доцільно враховувати групи факторів, що викликають як переваги стратегічного управління розвитком, так й обструкції [25], [26], котрі підлягають стратегічному аналізу. Доведено, що «стратегічний аналіз забезпечує основу для розробки стратегій, які дозволяють бізнесу не тільки виживати, а й процвітати в довгостроковій перспективі» [26].

При впровадженні стратегічного управління важливим є врахування стану зовнішнього середовища, загроз та можливостей, котрі воно може принести в процес стратегічного управління.

Імплементація запропонованої моделі сприятиме підвищенню якості людського розвитку в Закарпатській області та формуванню стратегічних конкурентних переваг.

Висновки до розділу 3

1. Проведене дослідження дозволяє пропонувати забезпечення реалізації властивостей людського розвитку, котрі забезпечать його дію як стратегічного фактора розвитку конкурентоспроможності Закарпатської області. До таких властивостей належать: інтенціальний характер людського розвитку; матрична модель розвитку; інтерактивний характер; динамічність; конвергентність розвитку; забезпечення збільшення доданої вартості; притаманність креативного спрямування розвитку та залучення талантів в регіональну економіку; гідна праця; сприяння збільшенню доданої вартості; ефективність розвитку; наявність стратегії розвитку та стратегічного управління.

Важливість виявлення та врахування властивостей людського розвитку в Закарпатській області зумовлена їх зв'язком з субстратегіями, реалізація яких сприяє у кінцевому підсумку формуванню стратегічних конкурентних переваг регіону.

2. Дослідження показало, що стратегічне управління людським компонентом поділяється на чотири етапи, до котрих віднесено визначення мети

розвитку, окреслення стратегічних завдань, стратегічне планування та реалізація стратегії й стратегічного плану. При цьому кожний етап стратегічного управління всією системою адекватний етапам стратегічного управління людським потенціалом.

Запропонована мета людського розвитку регіональної економіки, котра зумовлює головні стратегічні завдання: формування культури розвитку та виховання потреб розвитку і навчання протягом всього життя. Комбінування вказаних двох завдань приводить до формування інноваційно спрямованої та екологічно орієнтованої економіки.

Рекомендовано з рівня стратегічних завдань переходити на рівень стратегічного планування, на рівень розробки планів, в межах реалізації яких будуть вказані завдання здійснені. Стратегічний план перекликається з планом поточних дій й може включати: а) конкретний захід, що спрямований на вирішення завдання (в тому числі завдання людського розвитку); б) механізм реалізації запланованих дій (в тому числі по людському розвитку); в) терміни; г) відповідальні структури; д) бюджет.

Запропонована порівняльна відповідність стратегічних завдань якісних трансформацій регіональної економіки стратегічним завданням та завданням тактики розвитку людського потенціалу.

Побудована експлікативна модель стратегічного управління людським розвитком Закарпатської області, котра надає можливість застосовувати людський потенціал та його розвиток як стратегічний і системний фактор конкурентоспроможності регіону.

Список джерел, використаних у розділі 3

1. Ножов Е.М. Властивості людського розвитку як фактора конкурентоспроможності. *«Проблеми і перспективи розвитку транспорту»*: Зб. тез доповідей. XII Всеукраїнська науково-практична конференція студентів та молодих вчених. Одеський національний морський університет (25 квітня 2024 р.), Одеса. С. 30–33.

2. Кубіній Н., Маргітич В., Кубіній В. Продуктивність праці в

інтенціональній економіці. *Економіка та суспільство*. 2022. (43). [Електронний ресурс] URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-81> (дата звернення: 06.02.2024).

3. Uchicago News. URL: <https://news.uchicago.edu/explainer/what-is-behavioral-economics#behavioralecon> (дата звернення: 05.02.2024).

4. Behavioral Economics: Policy Impact and Future Directions. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK593518/> (дата звернення: 15.02.2025).

5. Matrix Models. URL: <https://encyclopedia2.thefreedictionary.com/Matrix+model> (дата звернення: 05.02.2024).

6. Kholodenko A., Navrozova Y., Savelieva I., Matvienko M. System Optimization of Hotel Services Quality Level and Price. 34th IBIMA Conference: 13-14 November 2019, Madrid, Spain. URL: <https://ibima.org/accepted-paper/system-optimization-of-hotel-services-quality-level-and-price/> (дата звернення: 14.03.2024).

7. Арістотель. Метафізика. Харків, Фоліо, 2020. 370с.

8. Арістотель. Нікомахова етика. Київ, Аквілон- плюс.2002. 480 с.

9. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. No. 13. Pp. 1319-1350.

10. Kubiniy N.,Zavadyak R.; Hudzovata L. The human factors of the national economic development: a comparative analysis of Poland and Ukraine. <center>Conference Proceedings
 Determinants Of Regional Development</center>, n. 2, p. 331-343, dec. 2021. URL: <<http://pes.pwsz.pila.pl/index.php/proceedings/article/view/206>>. (дата звернення: 12.04.2023).

11. Мікловда В.П., Шандор Ф.Ф., Кубіній Н.Ю., Мошак С.М., Шеверя М.Ю., Кубіній В.В. Стратегічний потенціал економічної системи: інноваційні та інституційні механізми його активізації. Ужгород, 2014. 420 с.

12. The creative economy. *Policy circle brief*. URL: <https://www.thepolicycircle.org/briefs/the-creative-economy/> (дата звернення: 05.02.2024).

13. Creative Economy Outlook 2024. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2024d2_ch01_en.pdf (дата звернення: 06.02.2025).

14. What is Talent Management: The Three Pillarshttps. URL: <https://www.avature.net/blogs/what-is-talent-management/> (дата звернення: 05.02.2024).

15. Ножов Е.М. Цінність грошей і ціна таланту підприємливості. *Українське суспільство на шляху ринкових перетворень*. Збірник наукових праць за матеріалами Міжнародної студентської наукової конференції (27 березня 2014 року, м. Харків). С. 66–73.

16. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. What is the meaning of ‘ talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*. 2010. <https://www.scilit.com/publications/fe4f7779439d466c88547904b0b9b246> / (дата звернення: 05.03.2024).

17. Dries, N. The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*. 2013. 23 (4). 286-289.

18. Фірсова С.Г. Гідна праця в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 9. С. 148-152.

19. Стратегія розвитку Закарпатської області на період до 2027 року. URL: https://zakarpat-rada.gov.ua/docs/rishennya/8/17_sesion/rish1216.pdf (дата звернення: 05.02.2024).

20. Палінчак М.М., Ножов Е.М., Сипливий А.О. Людський розвиток як основа стратегічних перетворень регіональної економічної системи. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2024. Вип. 50, с. 93–97.

21. Стратегія людського розвитку. Затверджена Указом Президента України від 2 червня 2021 р. № 225/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39073> (дата звернення: 10.01.2024).

22. Кубіній Н.Ю., Данайканич О.В., Кубіній В.В. Методичні аспекти аналізу доходу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2020. Вип. 1 (55). С. 97–102.

23. Агій Я., Ножов Е., Русин О. Управління людським розвитком як фактором конкурентоспроможності на засадах ефективності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2025. Вип. 1(65). С. 26–30.

24. Русин О.О., Ножов Е.М. Реперні точки у стратегічному управлінні розвитком людського потенціалу. *Сучасний стан та пріоритети модернізації фінансово-економічної системи: теорії та пропозиції* : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 11–12 жовтня 2024 р.). Львів-Торунь : Liha-Pres, 2024. 192 с. С. 59–64.

25. Ножов Е.М. Обґрунтування стратегій розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. *Маркетинг та менеджмент у фокусі викликів нової економіки. Секція 2. Менеджмент та управління організаційними змінами*. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (26-28 квітня 2018 р., м. Ужгород). Ужгородський національний університет. С. 106–109.

26. Ножов Е.М. Стратегічне управління людським потенціалом. Міжнародна науково-практична конференція (18-19 квітня 2024 року). *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку. Секція: Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. С. 130–131.

Результати дослідження опубліковані: [1], [15], [20], [23], [24], [25], [26].

ВИСНОВКИ

1. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що конкурентоспроможність займає центральну позицію та є базовим поняттям сучасних економічних та управлінських теорій. Це зумовлено як значенням наукового її контенту, так і складністю практичного досягнення. Складність та багатогранність категорії конкурентоспроможності також пояснює те, що діапазон поглядів на конкурентоспроможність є достатньо великим й варіює від дослідження її сутності з позиції споживача до проблем стратегічного управління розвитком економічних систем. Основні концепти конкурентоспроможності включають розгляд цього явища як способу та рівень задоволення потреб споживачів, як сукупність функцій, як мету діяльності економічного гравця, як систему, з товарних позицій, з позиції імперативів, як оптимум, як потенціал, як сукупність конкурентних переваг, як інтегральне явище, як фактор тощо.

Виходячи з проведеного критичного аналізу існуючих позицій науковців стосовно сутності конкурентоспроможності, можна виділити дві іпостасі конкурентоспроможності: поточну та стратегічну. Поточна конкурентоспроможність дає змогу отримати поточні переваги, що сформувалися внаслідок стратегічних рішень у минулому та обраної нинішньої тактики. Стратегічна конкурентоспроможність доповнюється стратегічними рішеннями, що забезпечують наявність переваг у майбутньому.

2. У сучасних теоріях конкурентоспроможність розглядається з різноманітних підходів, серед яких найбільш повно розкривають зміст цього явища факторний та системний. У межах факторного підходу доцільно виділити погляд на конкурентоспроможність як сукупність факторів та як результат дії факторів. Фактори не діють відокремлено, вони між собою взаємопов'язані, при цьому отримують імпульс від середовища, в якому виникають та функціонують, а також певним чином впливають на розвиток національної або регіональної економіки, тобто в процесі взаємодії факторів виробляється певний результат – конкурентоспроможність певного рівня. Таким чином, сукупність факторів діє

як система. Ознаками системності дії факторів конкурентоспроможності слід вказати: фактори інтегровані в систему, мають певну ієрархію, тобто складають структуру системи; чинники взаємодіють один з одним, внаслідок чого вони розвиваються, а також розвивається сама система; фактори як системне утворення забезпечують вплив формування мети регіональної економіки, а також досягнення поставленої мети; на відміну від множинності або простої сукупності, тобто редукціонізму, саме система містить результат дії певної закономірності її побудови. Системний погляд на конкурентоспроможність забезпечує ще такі важливі аспекти: зворотний зв'язок, котрий є необхідною умовою управління економічними процесами та конкурентоспроможністю, контроль за реакцією взаємодії факторів системи, спостереження за причинами затримки реакції дії фактора.

Таким чином, вище викладене дає змогу окреслити факторно-системний підхід, а також дозволяє стверджувати, що конкурентоспроможність є результатом дії окремих факторів та їх формально або неформально організованої системної сукупності, котра явно або латентно забезпечує випереджальний розвиток економіки регіону. Фактори в межах системи, на відміну від редукціоністського підходу, забезпечують дію системи, яка функціонує на засадах конвенціальності, емерджентності, холізму та перманентного контролінгу. Таким чином, стратегічна конкурентоспроможність – це система факторів, котрі зумовлюють позиціювання регіону у довгостроковій перспективі відносно економічних конкурентів, й базується на вказаних принципах.

3. Теоретичний аналіз сутності людського розвитку з позиції факторного підходу дозволяє розглядати останній як конструктивний та рекурсивний чинник. Як конструктивний фактор регіональної конкурентоспроможності, людський розвиток постає, з одного боку, як технічний елемент розвитку регіональної економічної системи, як опорна конструкція системи конкурентоспроможності, а з іншого боку – як креативний елемент, що забезпечує стратегічну конкурентоспроможність регіону. Як конструктивний фактор системи конкурентоспроможності, людський розвиток являє собою мету

розвитку регіональної економіки, є атрактором для залучення інших ресурсів в регіональну економіку. Забезпечує активізацію бізнес-середовища та покращує інвестиційний клімат.

Людський розвиток є таким фактором, котрий викликає постійне самооновлення, виникнення нових рис, нового наповнення, тобто виконує рекурсивну функцію. Як рекурсивний фактор, людський розвиток сприяє покращенню в регіоні освіти, культури, рівня фізичного стану населення, постійному розвитку людського потенціалу.

4. Проведений аналіз за період з 2010 року показує, що при зростанні валового регіонального продукту Закарпатської області у більшості років спостерігається перевищення темпів росту оплати праці у порівнянні з показником ВРП на одну особу населення. Це зумовлює зростання витрат, зменшення прибутковості бізнесу, відповідно, гальмує розвиток людського потенціалу регіону. Окрім того, це посилюється скороченням ділової активності в регіоні, про що свідчать дані про підприємницьку діяльність: кількість суб'єктів підприємницької діяльності скоротилася з 52 тис. у 2010 році до 50 тис. – у 2020. Разом з тим, рівень продуктивності праці у реальному секторі економіки області за цей період збільшився зі 155 тис. грн до 548 тис. грн.

Представлена динаміка робочої сили показує наявність тренду на зменшення робочої сили та збільшення кількості осіб, котрі не входять до цієї групи. Це означає, що формується клас рантьє, котрі мають доходи, що дозволяють їм не бути залученими в економічну діяльність регіону.

Представлені результати розрахунку рівня регіональної продуктивності праці, котра обчислюється шляхом ділення ВРП на кількість зайнятих в області, дозволяє виявити динаміку рівня зростання.

Людський розвиток значною мірою зумовлений станом освіти в регіоні. Аналіз даних дає змогу стверджувати, що спостерігається зменшення кількості учнів шкіл, студентів коледжів та технікумів при одночасному збільшенні кількості інститутів та університетів й кількості студентів. Тобто можна дійти висновку, що у Закарпатті домінантною є позиція, згідно з якою вища освіта бакалавра та магістра є визначальною для кар'єри та особистого людського

розвитку. Так само вища освіта є визначальним регіональним фактором людського розвитку, надає не лише теоретичні знання, але й навички практичної їх імплементації.

Аналіз показав недостатню увагу з боку регіональної влади до розвитку наукової та інноваційної діяльності. Так, кількість науковців за 2 роки (2019 та 2020) зменшилася на 38 осіб, а саме дослідників – з 325 осіб до 288.

Статистичні дані, що розкривають стан та тенденції інноваційної активності в Закарпатській області, так само показують погіршення позиції регіону у цій сфері. Причинами, що не стимулюють ріст обсягів виробництва та реалізації інноваційної продукції в регіоні, виділимо відсутність мотивації підприємців відкривати виробництво інноваційних продуктів, високу ризикованість, відсутність активної державної політики відносно підтримки інноваційного бізнесу, відсутність розвиненого ринку інноваційної продукції.

Складовою людського потенціалу є стан здоров'я, котрий забезпечує не лише якість життя в цілому, а й трудовий потенціал області. Дані, що свідчать про стан охорони здоров'я, дозволяють стверджувати про негативну тенденцію в цьому секторі регіональної діяльності. Від 2020 року відбувається скорочення кількості закладів охорони здоров'я та лікарів в області, що не сприяє покращенню стану здоров'я населення й трудового потенціалу Закарпаття.

Важливою умовою людського розвитку як фактора конкурентоспроможності регіону є безпека, рівень якої визначається кількістю кримінальних правопорушень. Статистика регіону свідчить про зростання цього індикатора, при тому, що кількість закладів культури зменшується.

5. У процесі дослідження проведено стратегічний SPACE-аналіз та SWOT-аналіз. SPACE-аналіз, спрямований на визначення стратегії людського розвитку в Закарпатській області, дозволив встановити, що застосовується захисна стратегія, котра являє собою сукупність дій, що мають на меті мінімізувати негативні впливи загроз та викликів, захистити життєво важливі інтереси регіонального соціуму. Для успішного її здійснення рекомендовано реалізовувати принцип проактивності, здійснення довгострокового планування,

забезпечувати взаємодію та координацію всіх дій різних державних структур, громадськості та інших учасників для забезпечення сталого розвитку регіону.

Результати SWOT-аналізу дають змогу зробити певні висновки. Сильними аспектами людського розвитку Закарпатської області виділені: міграція, котра дозволяє набути нового досвіду; мультикультурне середовище; високий рівень освіченості населення; підприємницький дух; молодь, орієнтована на розвиток та інновації, тощо.

Слабкі сторони: старіння населення, невмотивованість молоді залишатися на Закарпатті, проблеми ринку праці, перепони для отримання вищої освіти, недостатній розвиток інноваційного потенціалу, дисбаланс в активах бізнесу Закарпаття та відсутність робочого капіталу.

До можливостей людського розвитку в області віднесено: використання досвіду діаспори та заробітчан для розвитку регіону, розвиток дуальної освіти та дистанційної роботи, розвиток ІТ, креативних індустрій, зеленого туризму, поглиблення транскордонного співробітництва.

Загрозами визначені: а) посилення конкуренції за кадри між регіонами та країнами. Неможливо не відмітити, що загрозу для людського розвитку Закарпатської області несуть демографічні проблеми Європи; б) сучасна війна росії; в) недостатня державна підтримка людського розвитку; г) світові екологічні проблеми тощо.

6. Кореляційно-регресивний аналіз доводить, що між факторами, які зумовлюють людський розвиток, та узагальнюючим індикатором розвитку регіональної економіки існує високий ступінь залежності, котрий дозволив побудувати рівняння регресії. Рівняння регресії може бути застосовано для планування стратегічних дій з розвитку людського потенціалу Закарпатської області та, як наслідок, розвитку регіональної економіки.

7. Для посилення людського розвитку здійснена ідентифікація властивостей, необхідних для забезпечення стратегічної конкурентоспроможності регіону, котрі містять інтенціальність, нелінійний характер, інтерактивність, динамічність, конвергентність, сприяння зростанню доданої вартості, поширення сфери застосування гідної праці, підвищення

ефективності людського потенціалу та розвитку регіональної економіки, вимога впровадження стратегічного управління.

8. Запропоновано структурно-функціональну експлікативну модель стратегічного управління людським розвитком, що містить такі основні блоки: управлінська ланка, функціональна складова, структурна компонента та зовнішнє середовище. Ключовим ядром моделі є контентно-інтеграційна (контентно-конвергентна) стратегія людського розвитку, контентна складова якої включає якісне перетворення контенту людського розвитку на основі різноманітних субстратегій та застосування різноманітних методів, а інтеграційна (конвергентна) поєднує різноманітні сфери економіки та соціуму регіону. Як елемент управління розвитком людського потенціалу в Закарпатській області запропоновано застосування реперних точок, котрі є ключовими етапами або орієнтирами, які допомагають відстежувати прогрес у розвитку особистих і професійних якостей індивідуума як на особистому рівні, так і різні людського розвитку у бізнесі та на рівні регіональної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A Comprehensive Guide to SPACE Analysis for Strategic Planning. URL: <https://creately.com/> (дата звернення: 05.10.2025).
2. Ageing Europe – statistics on population developments. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/80393.pdf> (дата звернення: 06.10.2025).
3. Ansoff I. The New Corporate Strategy, Revised Edition. Wiley; Revised edition (February 22, 1988). 288.
4. Bastian Herre, Pablo Arriagada. The Human Development Index and related indices: what they are and what we can learn from them. *Our world in data*. 2023. URL: <https://ourworldindata.org/human-development-index> (дата звернення: 22.04.2024).
5. Behavioral Economics: Policy Impact and Future Directions. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK593518/> (дата звернення: 15.02.2025).
6. Chervak O. Mathematical modeling in economics: FEATURES AND METHODOLOGICAL ISSUES OF MODELING. *Economics, management, law: realities and perspectives: Collection of scientific articles*. Les Editions L'Originale, Paris, France, 2016. 484 p. 356-361.
7. Creative Economy Outlook 2024. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2024d2_ch01_en.pdf (дата звернення: 06.02.2025).
8. Dries, N. The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*. 2013. 23 (4). 286-289.
9. European Innovation Scoreboard 2025. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en (дата звернення: 05.10.2025).
10. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. What is the meaning of ‘ talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*. 2010. <https://www.scilit.com/publications/fe4f7779439d466c88547904b0b9b246> / (дата звернення: 05.03.2024).

11. Heyets V. Socialization of Nationally Rooted Development. *Science and Innovation*, 2025. 21(1), 3–16. URL: <https://doi.org/10.15407/scine21.01.003> (дата звернення: 05.03.2026).
12. Human development report 1990. URL: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr1990encompletenostats.pdf> (дата звернення: 08.03.2023)
13. Introduction to Recursion. Data Structure and Algorithm Tutorials. URL: <https://www.geeksforgeeks.org/introduction-to-recursion-data-structure-and-algorithm-tutorials/> (дата звернення: 09.03.2024).
14. Jasbir S., Arora S. Optimum Design Concepts. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/mathematics/optimality> (дата звернення: 29.04.2024).
15. Kholodenko A., Navrozova Y., Savelieva I., Matvienko M. System Optimization of Hotel Services Quality Level and Price. 34th IBIMA Conference: 13-14 November 2019, Madrid, Spain. URL: <https://ibima.org/accepted-paper/system-optimization-of-hotel-services-quality-level-and-price/> (дата звернення: 14.03.2024).
16. Kubiniy N., Kubiniy V. Intention for trust in a synergic economic system. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ : КНЕУ, 2022. С. 23–25.
17. Kubiniy N., Zavadyak R., Hudzovata L. The human factors of the national economic development: a comparative analysis of Poland and Ukraine. *Conference Proceedings Determinants Of Regional Development*, n. 2, p. 331-343, dec. 2021. Available at: <http://pes.pwsz.pila.pl/index.php/proceedings/article/view/206>. Date accessed: 05 apr. 2024.
18. Lonskaa J., Boronenko V. Rethinking Competitiveness and Human Development in Global Comparative Researches. *2nd GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM*. 30-31 October 2014, Prague, Czech Republic. *Procedia Economics and Finance* 23 (2015). URL:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221256711500475X> (дата звернення: 07.02.2024).

19. Maslow A. Theory of Human Motivation. 1943. URL: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (дата звернення: 08.05.2023).

20. Matrix Models. URL: <https://encyclopedia2.thefreedictionary.com/Matrix+model> (дата звернення: 05.02.2024).

21. Michael E. Porter. The Competitive Advantage of Nations. 1990. URL: https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990-the_competitive_advantage_of_nations.pdf (дата звернення: 05.04.2022).

22. Michael E. Porter. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review* 2008. January. 86.

23. Nina.az. : веб-сайт. URL: <https://www.wikidata.uk-ua.nina.az/%D0%9E%D0%BF%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.html> (дата звернення: 11.11.2024).

24. Sean Ingham. Pareto-optimality. *Britannica Money* : Веб-сайт. URL: <https://www.britannica.com/money> (дата звернення: 29.04.2024).

25. Smuts J. Holism and evolution. 1927. URL: https://archive.org/stream/holismandevoluti032439mbp/holismandevoluti032439mbp_djvu.txt (дата звернення: 05.04.2022).

26. SPACE Analysis, a strategy theory and tool. URL: <https://www.toolshero.com/strategy/space-analysis/> (дата звернення: 20.04.2024).

27. Space analysis. *Think in sights*. URL: <https://thinkinsights.net/strategy/space-analysis/#:~:text=try%20again%20later.-,SPACE%20Analysis,business%20strategy%20for%20the%20enterprise> (дата звернення: 23.04.2024).

28. Strategic controlling. URL: https://ceopedia.org/index.php/Strategic_controlling (дата звернення: 08.03.2024).

29. Study.com. веб-сайт. URL: <https://homework.study.com/explanation/explain-the-concept-of-competitiveness-and-the-factors-that-influence-competitiveness-of-an-organization.html#:~:text=In%20summary%2C%20>

competitiveness%20is%20a,chain%20management%2C%20and%20government%20policies (дата звернення: 03.02.2023).

30. Taleb N. The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable. Penguin Books. 2008. 446 p.

31. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. No. 13. Pp. 1319-1350.

32. Teofana V. Dimitrova. Evaluating the strategic position of an organization through space analysis. *Economic archive*. 2017. № 3. С.19-32.

33. The creative economy. *Policy circle brief*. URL: <https://www.thepolicycircle.org/briefs/the-creative-economy/> (дата звернення: 05.02.2024).

34. Uchicago News. URL: <https://news.uchicago.edu/explainer/what-is-behavioral-economics#behavioralecon> (дата звернення: 05.02.2024).

35. What is Talent Management: The Three Pillarshttps. URL: <https://www.avature.net/blogs/what-is-talent-management/> (дата звернення: 05.02.2024).

36. Zaure Chulanova. The Human Capital as a Factor of Competitiveness and Economic Development. *The East Asian Journal of Business Management*. 2017. 7(3):23-31. URL: https://www.researchgate.net/publication/319628374_The_Human_Capital_as_a_Factor_of_Competitiveness_and_Economic_Developmen (дата звернення: 09.03.2024).

37. Агій Я., Ножов Е., Русин О. Управління людським розвитком як фактором конкурентоспроможності на засадах ефективності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2025. Вип. 1(65). С. 26–30.

38. Арістотель. Метафізика. Харків, Фоліо, 2020. 370с.

39. Арістотель. Нікомахова етика. Київ, Аквілон- плюс.2002. 480 с.

40. Біженці з України: хто вони, скільки їх та як їх повернути? Фінальний звіт. URL: <https://ces.org.ua/refugees-from-ukraine-ukr-final-report/> (дата звернення: 14.11.2025).

41. Валовий регіональний продукт 2021. Статистичний збірник. Київ 2023. 107с.
42. Василенко В.О. Стратегічне управління. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
43. Василенко П.М., Васильченко В.С., Галицький В.М. Словник-довідник соціального працівника: навч. посіб. К. : ПІКДСЗУ, 2007. 322 с.
44. Витрати на інновації Закарпатської області. URL: https://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/nauka/2025/vytr_innov_vyd_vytr_2020-2024.pdf (дата звернення: 15.01.2026).
45. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 2. С.130-146.
46. Грецький Р.Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 12. С. 35-38.
47. Гуштан Т.В. Людський капітал у структурі регіонального розвитку: стратегічні імперативи сфери туризму та гостинності. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 96. с. 199-205.
48. Дашивець Г.І., Паніна В.В., Аналіз причин порушень процесів технічного обслуговування і ремонту автомобілів. URL: <http://www.tsatu.edu.ua/tstt/wp-content/uploads/sites/6/dashyvec2021.pdf> (дата звернення: 19.02.2024).
49. Економічна теорія: Політекономія : підручник / за ред. В.Д. Базилевича. К. : Знання-Прес, 2001. 581 с.
50. Економічний розвиток: сутність та товарне виробництво. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_theory/21539/ (дата звернення: 05.03.2024).
51. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. *Інтелект XXI*. 2017. № 1. С. 66-71.
52. Жовковська Т.Т. Розвиток теорії споживання в контексті поведінки споживачів. *Інноваційна економіка*. 2015. № 5. С. 135-139.
53. Жовновач Р. Про впорядкування факторів формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=549> (дата звернення: 07.03.2024).

54. Завадяк Р.І., Ножов Е.М., Сипливий А.О. Стратегічне управління людським розвитком в умовах інтенціональної економіки. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностні сценарії та перспективи розвитку*. V Міжнародна науково-практична конференція Херсонського національного технічного університету, 27-28 квітня 2023 року. С. 46–48.

55. Загальний механізм та чинники стабілізації соціально-економічного розвитку України : монографія / за ред. академіка НАН України Гейця В.М. та академіка НАН України Гриценка А.А. НАН України, ДУ “Інститут економіки та прогнозування НАН України”, 2022. 584 с.

56. Зарічна О., Ножов Е., Мигович В. Стратегічні обструкції в управлінні розвитком інноваційного підприємництва в Закарпатському регіоні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 2 (83). С. 95–106.

57. Захарченко С. Конкурентоспроможність регіонів України та стратегічні аспекти її підвищення (у контексті підходу фахівців IMD-Lausann. *Регіональна економіка*. 2015. № 3. С.44-51.

58. Касьян В. Філософія. URL: <https://pidruchniki.com/1584072014809/filosofiya/filosofiya> (дата звернення: 02.07.2025).

59. Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових робіт Закарпатської області. URL: https://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/nauka/2025/nauk_kadri_2010-2024.pdf (дата звернення: 02.02.2026).

60. Конкурентоспроможність економічних систем та стратегічне управління нею: гносеологічний та утилітарний ракурси : монографія / В.П. Мікловда, Ф.Ф. Шандор, Н.Ю. Кубіній, С.М. Мошак, Ю.О. Дідович, В.О. Огородник, Я.С. Максимчук, В.В. Кубіній. Мукачево: Карпатська вежа, 2015. 420 с.

61. Копитова В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056> (дата звернення: 21.11.2024).

62. Кореляційний аналіз. *WIKI THTY*. URL: <https://wiki.tntu.edu.ua/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BB%D1%8F>

%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7 (дата звернення: 14.01.2026).

63. Кравченко С.О. Оцінювання суспільної ефективності публічного управління через показники людського розвитку: міжнародні підходи. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Сер. Державне управління*. 2021. Том 32 (71) № 3. С.1-7.

64. Кубіній Н., Маргітич В., Кубіній В. Продуктивність праці в інтенціональній економіці. *Економіка та суспільство*. 2022. (43). [Електронний ресурс]. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-81> (дата звернення: 05.02.2024).

65. Кубіній Н., Ножов Е., Афанасьєв Д. Людський капітал, мобільність та міграція: стратегічні функції. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 2025. № 3 (92), С. 79–90.

66. Кубіній Н.Ю., Данайканич О.В., Кубіній В.В. Методичні аспекти аналізу доходу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2020. Вип. 1 (55). С. 97–102.

67. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

68. Латинін К. Стратегічні фактори розвитку регіональної економіки : дис. ... д-ра філ. : 051. Ужгород, 2023. 222 с.

69. Лібанова Е., Бистряков І. Post-war Ukraine: innovative spartial development organization. *Demography and Social Economy*. 2025. № 60 (2). С.32–51.

70. Лукша О. ТОП-11 найвагоміших глобалізаційних впливів на Закарпаття у 2011 році. URL: <https://zakarpattya.net.ua/Blogs/91353-TOP-11-naivahomishykh-hlobalizatsiinykh-vplyviv-na-Zakarattia-u-2011-rotsi> (дата звернення: 18.11.2025).

71. Лупак Р.Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р.Л. Лупак, Т.Г. Васильців. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

72. Магдич А., Лимонова Е. Асиметрія інформації: сфери виникнення та ефекти. *Нобелівський вісник*. 2019. № 1 (12). с.50-56.

73. Масляєва О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: дефініція та систематизація. *Ефективна економіка*. 2011. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=737> (дата звернення: 23.05.2024).

74. Мікловда В.П., Бритченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Колодинський С.Б., Ціцак Л.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика : монографія. Полтава-Ужгород, 2012. 292 с.

75. Мікловда В.П., Шандор Ф.Ф., Кубіній Н.Ю., Мошак С.М., Шеверя М.Ю., Кубіній В.В. Стратегічний потенціал економічної систем: інноваційні та інституціональні механізми його активізації: монографія. Ужгород, 2014. 420 с.

76. Мікловда В.П., Кубіній Н.Ю., Мошак С.М. Рейтинг конкурентоспроможності України за критерієм ефективності праці. *Демографія та соціальна економіка*. 2015. № 3. С. 199-208.

77. Мошак С.М., Мікловда В.П., Шандор Ф.Ф., Кубіній Н.Ю., Кубіній В.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція : монографія. Мукачево : Карпатська вежа, 2017. 240 с.

78. Назарова Г.В. Методика оцінювання мотиваційних компетентностей персоналу у розвитку людського капіталу підприємства. *Інклюзивна економіка*. 2025. №4 (10). С. 59-65.

79. Населення України 2021. Київ. 2022.187 с.

80. Ножов Е. Рівень людського розвитку та рівень інтелекту як стратегічні фактори конкурентоспроможності. «Проблеми і перспективи розвитку сталого транспорту»: 3б. тез доповідей. XIII Всеукраїнська науково-практична конференція студентів та молодих вчених. Одеса : Вид-во ОНМУ, 2025. Ч. 1. 168 с. С.19-22.

81. Ножов Е. Стратегічний аналіз людського розвитку Закарпаття: сильні та слабкі сторони. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2025. № 2 (66). С. 110–115.

82. Ножов Е.М. Людський розвиток як конструктивний та рекурсивний фактор регіональної конкурентоспроможності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2024. Вип. 1(63). С. 107–111.

83. Ножов Е.М. Обґрунтування стратегій розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. *Маркетинг та менеджмент у фокусі викликів нової економіки. Секція 2. Менеджмент та управління організаційними змінами*. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (26-28 квітня 2018 р., м. Ужгород). Ужгородський національний університет. С. 106–109.

84. Ножов Е.М. Продуктивність праці як економічний індикатор людського розвитку. *Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом: збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції*. Ужгород : Вид-во УжНУ «Говерла», 2024. С. 79–82.

85. Ножов Е.М. Цінність грошей і ціна таланту підприємливості. *Українське суспільство на шляху ринкових перетворень*. Збірник наукових праць за матеріалами Міжнародної студентської наукової конференції (27 березня 2014 року, м. Харків). С. 66–73.

86. Ножов Е.М. Властивості людського розвитку як фактора конкурентоспроможності. *«Проблеми і перспективи розвитку транспорту»: Зб. тез доповідей*. XII Всеукраїнська науково-практична конференція студентів та молодих вчених. Одеський національний морський університет (25 квітня 2024 р.), Одеса. С. 30–33.

87. Ножов Е.М. Продуктивність праці та значення її аналізу. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку. Секція: Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. VII Міжнародна науково-практична конференція Херсонського національного технічного університету, 17-18 квітня 2025 року. С. 197–199.

88. Ножов Е.М. Стратегічне управління людським потенціалом. Міжнародна науково-практична конференція (18-19 квітня 2024 року). *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку. Секція: Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. С. 130–131.

89. Оновлення стратегії людського розвитку: аспект репатріації біженців війни. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/onovlennya-stratchiyi-lyudskoho-rozvytku-aspekt-repatriatsiyi-bizhentsiv> (дата звернення: 14.11.2025).

90. Оптимум Парето. Nina.az. : веб-сайт. URL: <https://www.wikidata.uk-ua.nina.az/%D0%9E%D0%BF%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%83%D0%BC%D0%9F%D0%B0%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%BE.html> (дата звернення: 30.04.2024).

91. Освіта. Заклади вищої освіти. URL: https://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/osvita/zakl_vych_peredvych.pdf (дата звернення: 10.01.2026).

92. Освіта. Заклади загальної середньої освіти. URL: <https://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/osvita/zagalnoosvitni.pdf> (дата звернення: 10.01.2026).

93. Основні структурні показники. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2024 році в Закарпатській області. URL: http://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/pidpr/2025/kil_subj_econom_2024.pdf (дата звернення: 10.01.2026).

94. Основні структурні показники. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2024 році URL: https://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/pidpr/2025/kil_zpr_subj_econom_2024.pdf (дата звернення: 10.01.2026).

95. Основні структурні показники. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2024 році URL: https://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/pidpr/2025/obsag_real_subj_econom_2024.pdf (дата звернення: 10.01.2026).

96. Палінчак М. М., Русин О. О., Ножов Е. М. Ефективність використання людського потенціалу України та її обструкції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2025. Вип. 54. С. 123–128.

97. Палінчак М., Русин О., Ножов Е. Ретроспективний та стратегічний аналіз як тло управлінських рішень. *Науковий вісник Ужгородського національного*

університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2025. Вип. 57. С.166-171.

98. Палінчак М.М., Ножов Е.М., Сипливий А.О. Людський розвиток як основа стратегічних перетворень регіональної економічної системи. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2024. Вип. 50, с. 93–97.

99. Пітюлич М., Кубіній Н., Тізеш П. Механізми транскордонного співробітництва та людський потенціал: стратегічна взаємодія. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025, № 2. С.623-628.

100. Побережец О., Макаревич Г. Забезпечення конкурентоспроможності національної економіки України в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5669> (дата звернення: 20.04.2024).

101. Послугами Закарпатської обласної служби зайнятості у 2024 році скористалися 10,2 тисячі безробітних. URL: <https://onokivska-gromada.gov.ua/news/1738245317/> (дата звернення 10.01.2026 р.)

102. Про засади державної регіональної політики. Закон. України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 13, ст.90. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 16.11.2025).

103. Проскура В.Ф., Готра В.В., Білак Г.Г. Стратегічне управління інтелектуальним капіталом. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2023. № 1 (61). С. 39–43.

104. Проєкт COOPERA: можливості дуальної освіти в УЖНУ. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/news/proyekt-COOPERA-mozhlivosti-dualnoji-osviti-v-uzhnu.htm> (дата звернення: 05.10.2025).

105. Пуцентейло П. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/3462/1/%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0_2015_4.pdf (дата звернення: 01.02.2023).

106. Регіональний людський розвиток: Стат. зб. Держкомстат України. К., 2006. 39 с.
107. Рогозян Ю.С. Домінуюча стратегія розвитку міжрегіонального економічного співробітництва: формування та реалізація : монографія. Київ : Видавництво «Людмила», 2019. 332 с.
108. Рогозян Ю.С. Економічна траєкторія відновлення регіонів України у воєнний та повоєнний період: колінеарність людського капіталу та розмінування. *Розвиток міста*. 2025. №4. С. 162-167.
109. Русин О.О., Ножов Е.М. Реперні точки у стратегічному управлінні розвитком людського потенціалу. *Сучасний стан та пріоритети модернізації фінансово-економічної системи: теорії та пропозиції* : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 11–12 жовтня 2024 р.). Львів-Торунь : Liha-Pres, 2024. 192 с. С. 59–64.
110. Статистичний збірник «Регіони України», Частина 1. 2009. Київ 2009. 368 с.
111. Статистичний збірник «Регіони України», Частина 2. 2009. Київ 2009. 757 с.
112. Статистичний щорічник Закарпаття 2019. Ужгород, 2020. 447 с.
113. Статистичний щорічник Закарпаття 2020. Ужгород. 2021. 431с.
114. Статистичний щорічник Закарпаття 2021. Ужгород, 2022. 420 с.
115. Статистичний щорічник України 2022. Київ. 2023. 387 с.
116. Статистичний щорічник України. 2024. Київ. 2025. 273 с.
117. Стратегія людського розвитку. Затверджена Указом Президента України від 2 червня 2021 р. № 225/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39073> (дата звернення: 10.01.2024).
118. Стратегія розвитку Закарпатської області на період до 2027 року. URL: https://zakarpatt-rada.gov.ua/docs/rishennya/8/17_sesion/rish1216.pdf (дата звернення: 05.02.2024).

119. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник/ Ю.Б. Іванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко, О.Ю. Іванова, О.В. Ревенко Т.М. Чечетова-Терашвілі. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
120. Федулова Л.І. Актуальні проблеми менеджменту в країні. К. : Фенікс, 2005. 320 с.
121. Фірсова С.Г. Гідна праця в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 9. С. 148-152.
122. Ходирева О. Економічна сутність стратегічного контролінгу, його місце в управлінні промисловим підприємством. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: «Економічні науки»*. 2021. № 6(50). 1 т. С.107-114.
123. Хупавцева Н. Проблема креативності особистості та механізми її прояву. *Освіта регіону*. 2013. № 3. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/1128> (дата звернення: 08.03.2024).
124. Циліорик Г. Якість товару – ключовий важіль забезпечення його конкурентоспроможності. *Облік і фінанси АПК: освітній портал*. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/yakist-tovaru-klyuchoviy-vazhil-zabezpechennya-yogo-konkurentospromozhnosti.html> (дата звернення: 03.02.2023).
125. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка : теорія, практика та її значення для України. К. : Логос, 2003. 631 с.
126. Що таке “Чорний лебідь”? URL: <https://cryptology.school/blog/shho-take-cornii-lebid> (дата звернення: 08.03.2025).
127. Юзьвак Л. Особливості розвитку теорії і методології сучасного управління конкурентоспроможністю підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2013. №2 (41). с.94-100.
128. Ягельська К.Ю. Генон-фактор випереджального національного економічного розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 2. С. 175-187.

ДОДАТКИ

Додаток А

Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2024 році в Закарпатській області [93]

	Код за КВЕД- 2010	Усього, одиниць	У тому числі			
			підприємства		фізичні особи-підприємці	
			одиниць	у відсотках до загальної кількості діючих підприємств	одиниць	у відсотках до загальної кількості діючих фізичних осіб-підприємців
Усього		49416	5370	100,0	44046	100,0
Сільське, лісове та рибне господарство	A	1346	591	11,0	755	1,7
Промисловість	B+C+D+E	3008	959	17,8	2049	4,7
Будівництво	F	1419	489	9,1	930	2,1
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	22151	1185	22,1	20966	47,6
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	3341	415	7,7	2926	6,6
Тимчасове розміщування й організація харчування	I	3500	176	3,3	3324	7,6
Інформація та телекомунікації	J	3602	177	3,3	3425	7,8
Фінансова та страхова діяльність	K	282	21	0,4	261	0,6
Операції з нерухомим майном	L	2015	604	11,2	1411	3,2
Професійна, наукова та технічна діяльність	M	2989	257	4,8	2732	6,2
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	1023	216	4,0	807	1,8
Освіта	P	563	30	0,6	533	1,2
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Q	1289	172	3,2	1117	2,5
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	R	410	43	0,8	367	0,8
Надання інших видів послуг	S	2478	35	0,7	2443	5,6

Примітка: 1. Дані наведено без урахування результатів діяльності банків та бюджетних установ.

Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2024 році в Закарпатській області [94]

	Код за КВЕД-2010	Усього, осіб	У тому числі			
			підприємства		фізичні особи-підприємці	
			осіб	у відсотках до загальної кількості зайнятих працівників	осіб	у відсотках до загальної кількості зайнятих працівників
Усього		152273	85816	100,0	66457	100,0
Сільське, лісове та рибне господарство	A	3812	2621	3,1	1191	1,8
Промисловість	B+C+D+E	40363	35900	41,8	4463	6,7
Будівництво	F	4839	3592	4,2	1247	1,9
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	40099	10080	11,7	30019	45,2
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	12901	5812	6,8	7089	10,7
Тимчасове розміщування й організація харчування	I	7513	1043	1,2	6470	9,7
Інформація та телекомунікації	J	4476	875	1,0	3601	5,4
Фінансова та страхова діяльність	K	408	127	0,1	281	0,4
Операції з нерухомим майном	L	6397	4750	5,5	1647	2,5
Професійна, наукова та технічна діяльність	M	4354	1197	1,4	3157	4,8
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	2504	1417	1,7	1087	1,6
Освіта	P	1015	336	0,4	679	1,0
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Q	19701	17501	20,4	2200	3,3
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	R	941	390	0,5	551	0,8
Надання інших видів послуг	S	2950	175	0,2	2775	4,2

**Показники діяльності суб'єктів господарювання у 2010-2020 роках
[114, с. 326]**

	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Кількість суб'єктів господарювання							
Усього, од	52304	59798	56328	51972	51244	50608	49923
підприємства	5793	6111	5058	5788	6424	6388	6655
відсотків до загальної кількості суб'єктів	11,1	10,2	9,0	11,1	12,5	12,6	13,3
фізичні особи-підприємці	46511	53687	51270	46184	44820	44220	43268
відсотків до загальної кількості суб'єктів	88,9	89,8	91,0	88,9	87,5	87,4	86,7
Кількість зайнятих працівників							
Усього, тис. осіб	176,6	154,8	155,2	151,7	157,3	165,8	161,7
підприємства	102,6	79,5	80,4	80,8	82,7	92,9	91,4
відсотків до загальної кількості зайнятих працівників	58,1	51,4	51,8	53,3	52,6	56,0	56,5
фізичні особи-підприємці	74,0	75,3	74,8	70,9	74,6	72,9	70,3
відсотків до загальної кількості зайнятих працівників	41,9	48,6	48,2	46,7	47,4	44,0	43,5
Кількість найманих працівників							
Усього, тис. осіб	127,4	97,7	101,7	102,9	109,5	117,7	115,9
підприємства	99,9	76,1	76,9	78,2	79,7	89,0	88,0
відсотків до загальної кількості найманих працівників	78,4	77,9	75,6	76,0	72,8	75,6	76,6
фізичні особи-підприємці	27,5	21,6	23,5	24,7	29,8	28,7	27,1
відсотків до загальної кількості найманих працівників	21,6	22,1	23,1	24,0	27,2	24,4	23,4
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг)							
Усього, млн грн	27468,7	52155,8	55149,0	67258,2	80839,2	84904,1	88201,9
підприємства	20237,4	40299,3	40595,2	49804,4	59754,5	62437,2	64377,3
відсотків до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)	73,7	77,3	73,6	74,0	73,9	73,5	73,0
фізичні особи-підприємці	7231,3	11856,5	14553,7	17453,8	21084,7	22466,9	23824,6
відсотків до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)	26,3	22,7	26,4	26,0	26,1	26,5	27,0

Обсяг реалізованої продукції всіма суб'єктами господарської діяльності у 2024 році [93]

	Код за КВЕД-2010	Усього, тис.грн	У тому числі			
			підприємства		фізичні особи-підприємці	
			тис.грн	у відсотках до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)	тис.грн	у відсотках до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)
Усього		181404022,5	175205626,6	100,0	6198395,9	100,0
Сільське, лісове та рибне господарство	A	3171764,2	3013770,6	1,7	157993,6	2,6
Промисловість	B+C+D+E	98120755,7	97640981,1	55,7	479774,6	7,7
Будівництво	F	5828841,0	5787932,0	3,3	40909,0	0,7
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	50422801,4	47410190,1	27,1	3012611,3	48,6
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	11328594,4	9360826,2	5,3	1967768,2	31,7
Тимчасове розміщення й організація харчування	I	1526346,4	1131259,2	0,6	395087,2	6,4
Інформація та телекомунікації	J	1265600,4	1220704,3	0,7	44896,1	0,7
Фінансова та страхова діяльність	K	52345,4	52064,6	0,0	280,8	0,0
Операції з нерухомим майном	L	1574894,0	1533880,7	0,9	41013,3	0,7
Професійна, наукова та технічна діяльність	M	729745,7	684456,5	0,4	45289,2	0,7
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	732508,7	728290,5	0,4	4218,2	0,1
Освіта	P	95903,8	95661,6	0,1	242,2	0,0
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Q	5908650,0	5907983,5	3,4	666,5	0,0
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	R	485157,1	479432,8	0,3	5724,3	0,1
Надання інших видів послуг	S	160114,3	158192,9	0,1	1921,4	0,0

Примітка: 1. Дані наведено без урахування результатів діяльності банків та бюджетних установ.

Заклади загальної середньої освіти
(за даними Міністерства освіти і науки України) [92]
(на початок навчального року)

	Кількість закладів загальної середньої освіти, од	Кількість учнів у закладах загальної середньої освіти – усього, тис. осіб	З них у закладах		Випуск учнів із закладів загальної середньої освіти, тис. осіб		Кількість вчителів у закладах загальної середньої освіти, тис. осіб
			денних	вечірніх (змінних)	одержали свідоцтво про здобуття базової загальної середньої освіти	одержали атестат про здобуття повної загальної середньої освіти	
1995/96	734	209,6	206,8	2,8	17,2	7,8	17,3
1996/97	731	209,3	208,1	1,2	18,4	7,8	17,3
1997/98	729	211,2	209,9	1,3	19,1	7,6	17,5
1998/99	728	210,8	209,4	1,4	20,2	8,7	17,4
1999/00	728	207,9	206,4	1,5	20,5	10,8	17,6
2000/01	722	207,8	205,3	2,5	19,8	11,0	18,1
2001/02	726	204,9	201,6	3,3	20,8	12,3	18,1
2002/03	721	200,8	197,0	3,8	20,7	12,5	17,6
2003/04	722	194,9	191,2	3,7	20,7	14,2	18,2
2004/05	716	188,9	185,2	3,7	19,6	15,0	18,1
2005/06	716	181,7	178,2	3,5	19,3	14,9	18,2
2006/07	712	176,0	172,8	3,2	18,9	14,3	18,3
2007/08	714	170,3	167,1	3,2	18,6	14,2	18,3
2008/09	711	164,3	161,5	2,8	17,8	14,0	18,5
2009/10	708	159,6	157,0	2,6	15,4	13,7	18,6
2010/11	693	155,6	153,1	2,5	16,4	12,8	18,7
2011/12	679	154,0	151,7	2,3	15,7	10,9	18,8
2012/13	675	153,5	151,7	1,8	14,9	10,7	18,9
2013/14	670	153,3	152,0	1,3	14,5	10,7	19,1
2014/15	670	154,9	153,9	1,0	13,5	10,2	19,2
2015/16	669	157,0	156,1	0,9	13,9	9,3	18,9
2016/17	667	159,1	158,2	0,9	13,2	8,5	18,9
2017/18	668	160,6	159,7	0,9	13,4	8,6	19,0
2018/19	665	164,8	163,9	0,9	13,8	7,8	19,1
2019/20	666	167,9	167,2	0,7	14,2	8,1	19,1
2020/21	635	170,6	170,1	0,5	14,1	9,1	19,2
2021/22	586	171,1	169,0 ^{1,3}	0,4 ^{2,3}	14,8 ⁴	9,5 ⁵	19,1
2022/23	581	169,2	162,3 ^{1,3}	0,4 ^{2,3}	15,2 ⁴	9,8 ⁵	18,6
2023/24	574	164,0	158,9 ^{1,3}	0,3 ^{2,3}	15,5 ⁴	10,1 ⁵	18,1
2024/25	565	159,1	151,1 ^{1,3}	0,3 ^{2,3}	15,7 ⁴	9,8 ⁵	17,6

¹ Кількість учнів у закладах загальної середньої освіти, які навчаються за денною формою здобуття освіти.

² Кількість учнів у закладах загальної середньої освіти, які навчаються за вечірньою та заочною формами здобуття освіти.

³ З урахуванням учнів з особливими освітніми потребами (без учнів спеціальних закладів загальної середньої освіти та учнів спеціальних класів, організованих у закладах загальної середньої освіти).

⁴ Випуск учнів із закладів загальної середньої освіти, які одержали свідоцтво про здобуття базової середньої освіти.

⁵ Випуск учнів із закладів загальної середньої освіти, які одержали свідоцтво про здобуття повної загальної середньої освіти.

Заклади вищої освіти [91]

(на початок навчального року)

	Кількість ЗВО, од	Кількість осіб у ЗВО, тис.	Кількість осіб, прийнятих на навчання до ЗВО ² , тис.	Кількість осіб, випущених із ЗВО ³ , тис.
2020/21	9	20,2	5,1	5,4
2021/22	7	17,4	4,1	3,6
2022/23	7	21,1	5,7	3,2
2023/24	7	22,5	5,1	3,3
2024/25	7	19,3	4,0	4,7

¹ Інформація підготовлена на підставі даних Єдиної державної електронної бази з питань освіти, наданих Державним підприємством "Інфоресурс" Міністерства освіти і науки України, за 2022-2024 роки - на підставі наявних даних.

² Особи, уперше прийняті до ЗВО (без тих, що продовжують навчання з метою здобуття більш високого освітнього ступеня (освітньо-кваліфікаційного рівня)).

³ На кінець 2020, 2021, 2022, 2023, 2024 року.

Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, за категоріями персоналу [59]

	Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок - усього, осіб	У тому числі					
		дослідники		техніки		допоміжний персонал	
		осіб	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок	осіб	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок	осіб	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок
2010	1805	1546	85,7	85	4,7	174	9,6
2011	1914	1662	86,8	75	3,9	177	9,3
2012	1877	1598	85,1	76	4,1	203	10,8
2013	2013	1750	86,9	59	2,9	204	10,2
2014	1733	1508	87,0	38	2,2	187	10,8
2015	1686	1479	87,7	27	1,6	180	10,7
2016	678	453	66,8	24	3,5	201	29,7
2017	562	344	61,2	22	3,9	196	34,9
2018	526	314	59,7	19	3,6	193	36,7
2019	548	325	59,3	24	4,4	199	36,3
2020	510	288	56,5	к	к	к	к
2021	511	292	57,1	к	к	к	к
2022	494	274	55,5	к	к	к	к
2023	479	274	57,2	к	к	к	к
2024	491	249	50,7	к	к	к	к

¹ Дані за 2010-2015 роки включають постійних та тимчасових працівників (сумісників та осіб, які працюють за договорами цивільно-правового характеру, включаючи науково-педагогічних працівників).

² Починаючи з 2016 року дані наведено без урахування науково-педагогічних працівників, які не виконували наукові дослідження і розробки.

³ Інформація за 2021–2024 роки сформована на основі фактично поданих підприємствами звітів.

Символ (к) – дані не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України "Про офіційну статистику" щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності."

**Показники інноваційної діяльності промислових підприємств
[114, с. 376]**

	2010	2016	2015	2019
Кількість інноваційно активних промислових підприємств Усього, од.	27	15	14	9
% до загальної кількості промислових підприємств	10,8	11,2	10,1	7,0
Витрати на інновації Усього, млн грн	72,6	596,7	22,5	44,6
% до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг)	8,3	...	3,8	32,1
Кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або інноваційні процеси) Усього, од.	23	10	11	6
% до загальної кількості промислових підприємств	9,2	7,5	8,0	4,6
Кількість упроваджених видів інноваційної продукції (товарів, послуг) Усього, од.	16	11	9	8
з них нових видів машин, устаткування, приладів, апаратів	1	1	1	1
Кількість промислових підприємств, що реалізують інноваційну продукцію, од.	21	7	8	4
% до загальної кількості промислових підприємств	8,4	5,2	5,8	3,1
Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) Усього, млн грн	878,6	...	583,2	138,8
% до загального обсягу реалізованої промислової продукції (товарів, послуг)	14,4	...	4,6	0,7

**Витрати на інновації промислових підприємств за видами витрат
Закарпатської області [44]**

	Частка кількості інноваційно активних промислових підприємств у загальній кількості промислових підприємств, %	Витрати на інновації, тис.грн	У тому числі на					
			НДР, виконані власними силами		НДР, виконані іншими підприємствами		інші витрати на інновації (за виключенням НДР)	
			тис.грн	у % до загального обсягу витрат на інновації	тис.грн	у % до загального обсягу витрат на інновації	тис.грн	у % до загального обсягу витрат на інновації
2020	9,0	18047,0	к	к	—	—	к	к
2021	4,3	9623,0	—	—	—	—	9623,0	100,0
2022	11,2	7975,7	—	—	к	к	к	к
2023	6,7	6469,0	—	—	—	—	6469,0	100,0
2024	6,3	23084,0	—	—	—	—	23084,0	100,0

¹ Дані за 2020-2024 роки наведені по юридичних особах, які здійснювали промислову діяльність, із середньою кількістю працівників 50 осіб і більше.

² Інформація за 2021–2024 роки сформована на основі фактично поданих підприємствами звітів.

³ Дані за 2024 рік попередні.

Символ (к) — дані не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України "Про офіційну статистику" щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності.

Метою людського розвитку Закарпатської області є забезпечення високої якості життя населення через всебічний розвиток людини, зокрема шляхом:

1. Покращення рівня освіти та доступу до неї — розвиток сучасної освітньої інфраструктури, підтримка інклюзивної та якісної освіти, збереження мовного та культурного різноманіття.
2. Зміцнення системи охорони здоров'я — підвищення доступності та якості медичних послуг, розвиток профілактики захворювань, особливо у гірських і сільських районах.
3. Підвищення добробуту населення — створення умов для працевлаштування, розвиток малого і середнього бізнесу, підтримка креативної економіки та соціального підприємництва.
4. Соціальна інтеграція та згуртованість — забезпечення прав національних меншин, підтримка багатокультурного середовища, зменшення соціальної нерівності.
5. Екологічна безпека та сталий розвиток — збереження природного середовища Карпат, розвиток екотуризму, енергоефективності та відновлюваної енергетики.

Ця мета відповідає загальнодержавній Стратегії сталого людського розвитку та враховує унікальні культурні, етнічні та географічні особливості Закарпаття.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Зарічна О. В., Ножов Е. М., Мигович В. П. Стратегічні обструкції в управлінні розвитком інноваційного підприємництва в Закарпатському регіоні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. №2 (83) С. 95-106.

DOI: 10.31375/2226-1915-2023-2-95-106

URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/463>

ISSN: 2415-3893

(Наукове фахове видання України)

(Здобувачу належить провідна роль в аналізі динаміки інноваційної діяльності та причини падіння інноваційної активності в Закарпатській області,

Зарічна О.В. представила актуальність дослідження, його висвітлення в сучасних публікаціях,

Мигович В.П. представив бачення управління перешкодами розвитку інноваційного підприємництва в Закарпатській області).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: інноваційне підприємництво, стратегічний розвиток, регіон, стратегічне управління, стратегічна конкурентоспроможність, фактори розвитку.

2. Ножов Е. М. Людський розвиток як конструктивний та рекурсивний фактор регіональної конкурентоспроможності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. «Економіка»*. 2024. Вип. 1(63). С. 107-111.

DOI: 10.24144/2409-6857.2024.1(63).107-111

URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/issue/view/17951>

ISSN: 2409-6857

(Наукове фахове видання України)

(Здобувач самостійно провів всі етапи дослідження та підготував публікацію до друку).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: регіональна економіка, конкурентоспроможність, фактор, система, людський розвиток, конструктивність, рекурсивність.

3. Палінчак М. М., Ножов Е. М., Сипливий А. О. Людський розвиток як основа стратегічних перетворень регіональної економічної системи. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2024. Вип. 50. С. 93-97.

DOI: 10.32782/2413-9971/2024-50-16

URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/50_2024ua/18.pdf

ISSN: 2413-9971

(Наукове фахове видання України)

(Здобувачу належить схема взаємодії стратегічних складових людського розвитку зі стратегічними діями стратегічного управління системою, здобувачем представлена адекватність стратегічних та тактичних завдань людського розвитку стратегічним завданням розвитку Закарпатської області,

Палінчак М. М. навів характеристику значимості людського розвитку в процесі побудови стратегічної конкурентоспроможності регіональної економіки,

Сипливий А. О. здійснив узагальнення та обґрунтував пропозиції для регіональної влади).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегічне управління, регіональна економіка, стратегічний розвиток, людський розвиток, стратегічний план.

4. Палінчак М. М., Русин О. О., Ножов Е. М. Ефективність використання людського потенціалу України та її обструкції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2025. Вип. 54. С. 123–128.

DOI: 10.32782/2413-9971/2025-54-19

URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/73384>

ISSN: 2413-9971

(Наукове фахове видання України)

(Здобувачу належить провідна роль в обґрунтуванні причин негативного тренду структури зайнятості як складової людського розвитку,

Палінчак М. М. здійснив узагальнення результатів дослідження,

Русин О. О. провів розрахунки показників ефективності використання людського потенціалу в Закарпатській області, їх інтерпретації).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: людський потенціал, людський розвиток, ефективність використання людського потенціалу, розвиток економіки, продуктивність праці, конкурентоспроможність, стратегічний розвиток.

5. Агій Я. Ю., Ножов Е. М., Русин О. О. Управління людським розвитком як фактором конкурентоспроможності на засадах ефективності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2025, Вип. 1(65). С. 26–30.

DOI: 10.24144/2409-6857.2025.1(65).26-30

URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/328788>

ISSN: 2409-6857

(Наукове фахове видання України)

(Здобувачу належить провідна роль у окресленні інтенцій як інструменту людського розвитку,

Русин О. О. здійснив ідентифікацію чинників, що впливають на підвищення ефективності використання людського потенціалу,

Агій Я. Ю. обґрунтував актуальність дослідження та здійснив огляд останніх публікацій).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: економічний та людський розвиток, конкурентоспроможність, регіон, людський потенціал, ефективність використання людського потенціалу, стратегічний фактор розвитку, інтенція.

6. Кубіній, Н.Ю. Ножов, Е.М., Афанасьєв Д.О. (2025). Людський капітал, мобільність та міграція: стратегічні функції. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2025. №3(92), С. 79-90.

DOI: 10.31375/2226-1915-2025-3-06

URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/595>

ISSN: 2415-3893

(Наукове фахове видання України)

(Здобувачу належить дослідження впливу міграції на країни та регіони, та стратегічних функцій людського капіталу,

Кубіній Н. Ю. описала стратегічні функції міграції,

Афанасьєв Д. О. представив стратегічні функції мобільності).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: людський розвиток, людський капітал, мобільність, міграція, стратегічне управління, конкурентні переваги.

7. Ножов Е. М. Стратегічний аналіз людського розвитку Закарпаття: сильні та слабкі сторони. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2025. №2(66). С. 110-115.

DOI: 10.24144/2409-6857.2025.2(66).110-115

URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/343094>

ISSN: 2409-6857

(Наукове фахове видання України)

(Здобувач самостійно провів всі етапи дослідження та підготував публікацію до друку).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегічний аналіз, конкурентні переваги, людський розвиток, регіональна економіка, людський потенціал, мобільність робочої сили, стратегічний розвиток.

8. Палінчак М., Русин О., Ножов Е. Ретроспективний та стратегічний аналіз як тло управлінських рішень. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2025. Вип. 57. С.166-171.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-57-23>

http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/57_2025ua/25.pdf

ISSN: 2413-9971

(Наукове фахове видання України).

(Здобувач представив методикау SPACE та її роль в аналізі конкурентоспроможності економічного актора,

Русину О. належить обґрунтування взаємодії методики ретроспективного та стратегічного аналізу та їх значення для забезпечення конкурентоспроможності регіональної економіки,

Палінчак М. обґрунтував актуальність дослідження та здійснив узагальнення позицій співавторів – 10%).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: управлінське рішення, ретроспективний аналіз, стратегічний аналіз, функції аналізу, SWOT-analysis, SPACE-analysis, регіональний розвиток, розвиток бізнесу.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

9. Завадяк Р. І., Ножов Е. М., Сипливий А. О. Стратегічне управління людським розвитком в умовах інтенціональної економіки. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнози, сценарії та перспективи розвитку:* матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Херсон. 27-28 квіт. 2023 р., м. Херсон. С. 46-48.

(Здобувачу належить опрацюванні результатів дослідження, їх систематизації).

10. Ножов Е. М. Цінність грошей і ціна таланту підприємливості. *Українське суспільство на шляху ринкових перетворень:* матеріали Міжнар. студ. наук. конф., м. Харків. 27 березня 2014 р., м. Харків. С. 66-73.

(Здобувач самостійно провів всі етапи дослідження та підготував публікацію до друку).

11. Ножов Е. М. Обґрунтування стратегій розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. *Маркетинг та менеджмент у фокусі викликів нової економіки:* матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Ужгород, 26-28 квітня 2018 р., м. Ужгород. С. 106-109.

(Здобувач самостійно провів всі етапи дослідження та підготував публікацію до друку).

12. Ножов Е. М. Стратегічне управління людським потенціалом. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку:* матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Херсон, 18-19 квітня 2024 р., м. Херсон. С.130-131.

(Здобувач самостійно провів всі етапи дослідження та підготував публікацію до друку).

13. Ножов Е. М. Продуктивність праці як економічний індикатор людського розвитку. *Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Ужгород, 18 квітня 2024 р., м. Ужгород, С. 79–82.

(Здобувач самостійно провів всі етапи дослідження та підготував публікацію до друку).

14. Ножов Е. М. Властивості людського розвитку як фактору конкурентоспроможності. *Проблеми і перспективи розвитку транспорту*: матеріали XII Всеукраїн. наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених, м. Одеса, 25 квітня 2024 р., м. Одеса. С. 30-33.

(Здобувач самостійно провів всі етапи дослідження та підготував публікацію до друку).

15. Ножов Е. М. Продуктивність праці та значення її аналізу. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку*: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Херсон, 17-18 квітня 2025 р., м. Херсон. С. 197-199

(Здобувач самостійно провів всі етапи дослідження та підготував публікацію до друку).

16. Ножов Е. М. Рівень людського розвитку та рівень інтелекту як стратегічні фактори конкурентоспроможності. *Проблеми і перспективи розвитку сталого транспорту*: матеріали XIII Всеукр. наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених, м. Одеса, 24 квітня 2025 р., Ч. 1., м. Одеса. С. 19-22.

(Здобувач самостійно провів всі етапи дослідження та підготував публікацію до друку).

17. Русин О. О., Ножов Е. М. Реперні точки у стратегічному управлінні розвитком людського потенціалу. *Сучасний стан та пріоритети модернізації фінансово-економічної системи: теорії та пропозиції*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конфер. м. Запоріжжя, 11–12 жовтня 2024 р., Львів-Торунь: Liha-Pres, 2024. С. 59-64.

(Здобувач проаналізував та виділив реперні точки стратегічного управління,

Русин О.О. висвітлив стратегічне значення реперних точок).

**ЗАКАРПАТСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ
ЦЕНТР СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНИХ І ГУМАНІТАРНИХ
ДОСЛІДЖЕНЬ НАН УКРАЇНИ**



**THE REGIONAL CENTRE FOR
SOCIO-ECONOMIC AND
HUMANITARIAN RESEARCH IN
ZAKARPATTYA OF NAS UKRAINE**

21, вул. Університетська, м. Ужгород,
Закарпатська область, 88017
тел./факс: (0312) 64-34-36

21, Universitetska st., Uzhgorod,
Zakarpattya, 88017
tel./fax: +380 (312) 64-34-36

e-mail: z.r.centre@gmail.com

Вих. №50/1 від 08.10.2025 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукового дослідження Ножова Е.М.,
представлених в дисертаційній роботі на тему:
«Людський розвиток як фактор стратегічної конкурентоспроможності
регіональної економіки»

Обговорені результати наукової роботи Ножова Е.М. стосовно впровадження теоретичних положень та практичних пропозицій, котрі обґрунтовані автором за результатами оцінки довгострокових перспектив розвитку людського потенціалу Закарпатської області, та на основі проведеного SWOT-аналізу.

Внаслідок обговорення отримали схвалення до впровадження запропоновані автором теоретичні засади сутності людського розвитку та практичні рекомендації з формування системи управління талантами в регіоні.

Дисертаційна робота Ножова Е.М. містить наукові здобутки, характеризується високим ступенем обґрунтування теоретичних засад дослідження та їх прикладною валідністю, що надало можливість автору представити практично значимі рекомендації.

Результати дисертаційної роботи Ножова Е.М. свідчать про доцільність та можливість рекомендувати представлені автором пропозиції як в наукових дослідженнях, так й в практиці управління людським розвитком як фактором стратегічної конкурентоспроможності регіональної економіки.

В.о. директора Центру



К.М. Кудак

ТОВ «ПЕРЕЧИНСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»
м. Перечин, вул. Ужанська, 33/а
UA243510050000026004879002546 в АТ "Укрсиббанк" м.Ужгорода

МФО 351005, код ЄДРПОУ 30919944
свід.№ 10470943, ІПН 309199407105



ДОВІДКА

**про впровадження результатів наукового дослідження Ножова Е.М. на
тему: «ЛЮДСЬКИЙ РОЗВИТОК ЯК ФАКТОР СТРАТЕГІЧНОЇ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ»**

Практичне значення людського розвитку для бізнесу Закарпатської області полягає у комплексному аналізі економічного стану регіону та виявлення можливостей розвитку ділової активності. Цей аналіз дозволяє прояснити й окреслити регіональні відмінності, визначати пріоритетні напрями й можливості розвитку підприємств й організацій. Крім цього, дослідження стану та динаміки людського розвитку розширює інформаційну базу для прийняття адекватних сучасним викликам управлінських рішень.

Результати дисертаційної роботи Ножова Е.М. були застосовані в практиці ТОВ «Перечинська швейна фабрика» при обговоренні плану розвитку на 2026 рік. Знайшли практичне застосування саме результати проведеного автором SWOT-аналізу, котрі надали можливість застосувати управління ризиками, що виникають на рівні області, а також прийняти до уваги можливості та перспективи регіонального розвитку. Пропозиції автора стосовно стратегічного управління людським розвитком дозволили окреслити на фабриці план заходів, котрі забезпечать підвищення якості управління персоналом та ефективність діяльності підприємства в цілому.

Директор ТОВ «Перечинська швейна фабрика»



Сергій ТИЧИНА

Довідка про впровадження
Результатів дисертаційної роботи Ножова Е.М. на тему
«Людський розвиток як фактор стратегічної конкурентоспроможності
регіональної економіки»

Вих. № 1 від 18.11.2025 р.

Наукова робота Ножова Е. М., присвячена проблематиці людського розвитку та його впливу на конкурентоспроможність економічних факторів, є не лише глибоким теоретичним дослідженням, але й містить пропозиції прикладного характеру, застосування яких дозволить об'єктам господарювання опанувати новими стратегічними конкурентними перевагами.

Заслуговує уваги та практичної імплементації матрична модель людського розвитку, котра дозволяє ідентифікувати напрямки розвитку людського потенціалу бізнесу з якостями його розвитку, котрі необхідні для бізнесу в конкретній ситуації.

Також, в діловій практиці діяльності підприємства ТОВ «Браво МК» застосований, запропонований Ножовим Е. М., механізм взаємодії складових стратегічного управління бізнесом з елементами людського розвитку, що сприяло побудові системи стратегічного менеджменту в бізнесі.

Директор



С. М. Решетар

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Проректор з наукової роботи

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

 Д.м.н., проф. Миронюк І.С.

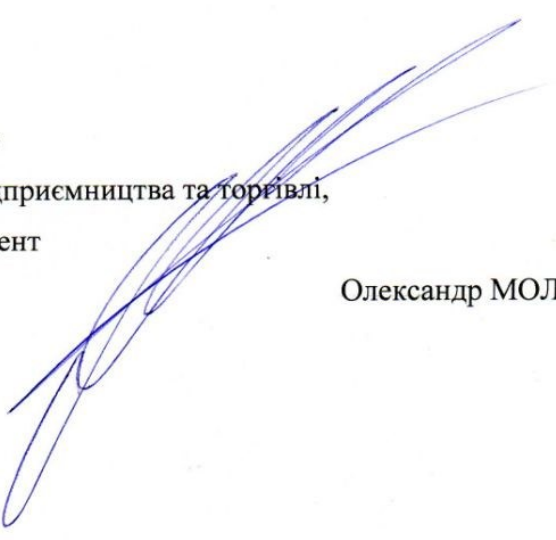
«29» 12 2025 р.

Акт впровадження

Теоретичні положення та окремі практичні рекомендації, що містяться у дисертаційній роботі Ножова Е. М. на тему: «Людський розвиток як фактор стратегічної конкурентоспроможності регіональної економіки», використовуються у навчальному процесі економічного факультету ДВНЗ «Ужгородський національний університет» при викладанні дисципліни «Економіка праці та соціально-трудова відносини» для студентів спеціальності 051 «Економіка» (освітня програма бакалавра «Економіка»).

Відповідальний за впровадження

завідувач кафедри економіки, підприємництва та торгівлі,
кандидат економічних наук, доцент


Олександр МОЛНАР