

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

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

МАРГІТИЧ ВІКТОРІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 338.24-027.541

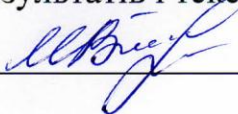
ДИСЕРТАЦІЯ

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СТРАТЕГІЧНОГО
РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Спеціальність 051 Економіка
Галузь знань 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.



В.В. Маргітич.

Науковий керівник: Кубиній Наталія Юріївна, к.е.н., професор.

АНОТАЦІЯ

Маргітич В.В. Організаційно-економічний потенціал стратегічного розвитку регіональної економіки. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю: 051 Економіка – ДВНЗ «Ужгородський національний університет», Ужгород, 2021.

Дисертація присвячена науковому дослідженню та обґрунтуванню теоретичних й концептуальних засад організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку території та розробці практичних рекомендацій щодо формування системи механізмів його активізації, дія яких спрямована на забезпечення стратегічно спрямованого випереджального розвитку регіональної економіки.

На основі дослідження сучасних наукових поглядів запропоновано вдосконалення понятійного апарату, що дозволило дефініцію потенціалу стратегічного розвитку представити у динамічному контенті як конфігурацію функцій, імпульсів і векторів перетворення регіональної економічної системи, які активізуються при наявності певних її здатностей та можливостей за допомогою заданих механізмів для реалізації поставлених стратегічних цілей і формування довгострокових конкурентних переваг. Це дозволило обґрунтувати поняття організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку як системну єдність механізмів, здатностей та можливостей, що проявляються в економічних, конфігуративно-структурних та процесно-організаційних елементах й забезпечують стійкий розвиток регіону, побудову його конкурентоспроможності і реалізацію регіональної стратегії.

За результатами критичного огляду існуючих таксонометричних підходів запропоновано вдосконалення групування видів стратегічного потенціалу за такими ознаками: роль у розвитку економічної системи, поведінка, стан,

взаємодія з метою розвитку регіональної економіки, можливість відтворення, функціональне наповнення, роль у формуванні нової вартості, прояв, характер дій, спосіб оцінки, напрям впливу. Обструкційний потенціал в свою чергу складається з опортуністичного та консервативного культурного потенціалу.

У дисертації представлено коло імперативів ефективного функціонування організаційно-економічного потенціалу, стратегічного розвитку регіонів, яке включає принципи динамічності та адаптивності, системності, елімінування. Механізмом розвитку визначено таку сукупність важелів (організаційних, фінансових, управлінських та інших), взаємодія та взаємоузгодженість яких забезпечує виконання певних функцій та, відповідно, рух потенціалу стратегічного розвитку економічної системи заданої швидкості та певного цільового спрямування. Механізми активізації організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіональної економіки класифіковані за ознаками: відповідність культурно-правовим нормам, реальність, ступінь самостійності виникнення, часова орієнтація та сфера застосування. Означено перелік імперативів цілеспрямованого та ефективного функціонування механізмів активізації організаційно-економічного потенціалу розвитку регіональної економіки, таких як концептуальність, емпатія, утилітарність.

Аналіз потенціалу Закарпатської області здійснено у три етапи, кожний з яких має певне завдання. На першому етапі проведена оцінка кількісних та якісних параметрів використання організаційного та економічного потенціалу стратегічного розвитку регіону, другий – присвячений дослідженню науково-інноваційної активності та її перспектив, третій етап містить результати проведення стратегічного аналізу й вивчення стратегічних аспектів організаційних та економічних можливостей розвитку регіональної економіки.

Протягом першого етапу аналітичні дії були спрямовані на оцінку організаційної архітекtonіки, яка показала зміну структури валової доданої вартості регіону за видами економічної діяльності у зіставленні з Україною з 2010 до 2018 року, загальне зменшення кількості суб'єктів господарювання в Закарпатті у 2019 році в порівнянні з 2010, при цьому скорочення відбувалося

головним чином за рахунок фізичних підприємців. Елементом діагностики є аналіз обсягів виробництва та реалізації продукції суб'єктами бізнесу. Результати свідчать про посилення економічного потенціалу середнього та малого бізнесу в Закарпатті.

У дисертаційній роботі наведено результати аналізу зовнішньоекономічної активності області у порівнянні з Україною, які свідчать, що зовнішньоторговельний потенціал Закарпаття вище, ніж України, що надає додаткові можливості для стратегічного розвитку регіону.

Як один із основних індикаторів використання організаційно-економічного потенціалу запропоновано показник зростання регіональної продуктивності праці. Дослідження показало, що коефіцієнт випередження темпів росту продуктивності праці у порівнянні з темпами зростання середньої заробітної плати нижче за одиницю у 2019 році, що зменшує ефективність регіонального бізнесу і призводить до росту собівартості продукції.

У складі організаційно-економічного потенціалу науково-інноваційний компонент відіграє в сучасних умовах провідну роль внаслідок таких причин: по-перше, виступає індикатором попереднього стратегічного спрямування регіонального розвитку; по-друге – це платформа майбутніх стратегічних трансформацій. У результаті кореляційно-регресивного аналізу побудовано модель впливу наукових та інноваційних факторів на рівень розвитку регіональної економіки, яка дозволила зробити висновок про перспективність та доцільність посилення наукової активності в регіоні як основи створення організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіональної економіки.

У дисертації наведено результати стратегічного аналізу, що надав можливість побудувати матрицю позиціонування організаційно-економічного потенціалу, яка дозволяє окреслити чотири зони: потенціал «інфанти» (низький організаційний та економічний потенціали), потенціал «повітряної кульки» (організаційний потенціал вище, але економічний – нижче від середнього рівня), потенціал «потягу» (високий економічний потенціал та низький організаційний),

високий організаційний потенціал та високий економічний потенціал створюють зону стратегічного лідера. Проведене опитування дозволило здійснити позиціонування, згідно з яким організаційно-економічний потенціал Закарпатської області потрапляє в третій квадрант – зону з високим економічним потенціалом та, відповідно, низьким організаційним потенціалом, тобто перебуває в зоні «потягу». Результати аналізу дозволяють рекомендувати регіональній владі спрямувати управлінські впливи на посилення організаційної складової потенціалу стратегічного розвитку.

Основними механізмами активізації організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку економіки Закарпаття визначені: а) інноваційне підприємництво як вид діяльності, що трансформує нові ідеї, проривні знання у кінцевий споживчий результат, бере участь у формуванні ланцюга доданої вартості у сфері новацій, забезпечує синтез науки і практичної економічної активності; б) організаційний фреймінг, що сприяє комбінуванню науки, освіти, інноваційного підприємництва, великих та середніх компаній, задіяних в інноваційній активності, маркетингу тощо, з метою зниження різноманітних витрат та отримання регіоном додаткових конкурентних переваг, і має форму інноваційного кластеру; в) регіональна довіра, що набуває змісту механізму, спрямованого на підвищення ефективності функціонування організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку. Рекомендовано впровадження досвіду провідних країн зі створення краудфандингових та краудсорсингових платформ як демократичних важелів залучення ресурсів та активізації інноваційного підприємництва.

В роботі представлені практичні рекомендації щодо активізації механізмів посилення організаційно-економічного потенціалу розвитку Закарпатської області.

У дисертації обґрунтована доцільність інжинірингу системи довіри як створення такої системи відносин в Закарпатському регіональному співтоваристві, яка дозволить забезпечити додаткові фактори посилення організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку. Інжиніринг

довіри описує алгоритм і сукупності важелів конструювання довіри в Закарпатській області на основі імперативів системного підходу і методів каузальної індукції. Розроблені практичні рекомендації щодо побудови регіональної довіри та формування системи управління довірою у регіоні.

У дослідженні застосовано експлікативне моделювання активізації організаційно-економічного потенціалу. Модель як ідеальний образ об'єкта дозволяє регіональному менеджменту досягнути певних цілей, серед яких першочерговими є наступні: а) структуризація потенціалу, що дозволяє провести діагностику потенціалу, здійснити стратегічний аналіз, виявити не лише сильні, але й слабкі місця в потенціалі стратегічного розвитку регіону; б) дослідити та встановити взаємозв'язок потенціалу стратегічного розвитку регіону із зовнішнім середовищем, яке в сьогоденні є умовою інтеграції у світовий економічний простір, та отримати додаткові імпульси розвитку; в) визначити можливі стратегічні конкурентні переваги; г) визначити шляхи та механізми активізації організаційно-економічного потенціалу, окреслити методико-практичні дії для стратегічного розвитку регіональної економіки. У роботі представлена авторська експлікативна модель, що розкриває взаємодію елементів, процесів, факторів, механізмів та важелів стратегічного розвитку регіональної економіки.

Ключові слова: регіональна економіка, стратегічний розвиток, організаційно-економічний потенціал, стратегічний аналіз, механізми активізації потенціалу, інноваційний кластер, довіра, експлікативна модель.

SUMMARY

Marhitych V.V. Organizational and Economic Potential of Strategic Development of Regional Economy. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Dissertation for a degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 - Economy. Uzhhorod National University, Uzhhorod, 2021.

The dissertation is devoted to the research and substantiation of theoretical and conceptual framework of organizational and economic potential of strategic development of the territory, as well as elaborating practical recommendations on formation of system of mechanisms for its activation aiming to promote strategically targeted advanced development of regional economy.

Based on the study of modern scientific views the dissertation proposes improvement of conceptual framework, allowing to present the definition of potential strategic development in dynamic content as configuration of functions, impulses and vectors of the transformation of regional economic system that are activated with its certain capabilities and capacities using defined mechanisms for achieving the strategic goals and the formation of long-term competitive advantages. This allowed to substantiate the concept of organizational and economic potential of strategic development as a systemic unity of mechanisms, capabilities and capacities that are manifested in economic, configurational and structural, process and organizational elements, and ensure sustainable development of the region, building its competitiveness and implementing regional strategy.

Based on the critical review of existing taxonomic approaches, it is proposed to improve the grouping of types of strategic potential by the following features: role in the development of the economic system, behavior, state, interaction for regional economy development, reproducibility, functional content, role in new value added formation, manifestation, nature of the actions, method of assessment and direction of impact. Obstructive potential, in turn, consists of opportunistic and conservative cultural potential.

The dissertation presents a range of imperatives for the effective functioning of organizational and economic potential of strategic development of regions, which includes the principles of dynamism, adaptability, consistency and elimination. The development mechanism defines a set of levers (organizational, financial, managerial and others), the interaction and coherence of which ensures the fulfillment of certain functions and, accordingly, the movement of strategic development potential of the economic system at a given pace and in certain direction. Mechanisms for activating the

organizational and economic potential of the strategic development of the regional economy are classified on the basis of: compliance with cultural and legal norms, reality, the degree of independence of origin, time orientation and scope. For the purposeful and efficient functioning of the mechanisms activating organizational and economic development potential of regional economy we have identified a list of imperatives that include conceptuality, empathy and utility.

The analysis of the potential of the Transcarpathian region was carried out in three stages, each aimed at specific objectives. The first stage assesses the quantitative and qualitative parameters of the use of organizational and economic potential of the region's strategic development, the second is devoted to the study of research and innovation and its prospects, and the third stage contains the results of strategic analysis and study of strategic aspects of organizational and economic opportunities for the development of the regional economy.

During the first stage, analytical research was aimed at assessing the organizational architecture, which showed a change in the structure of gross value added of the region by type of economic activity in comparison with Ukraine from 2010 to 2018, overall decrease in economic entities in Transcarpathia in 2019, with the reduction mainly concerning individual entrepreneurs. As the element of diagnostics the analysis of volumes of production and sales of products by economic entities was carried out. The results show the enhancement of economic potential of medium and small business in Transcarpathia.

The dissertation presents the results of the analysis of foreign economic activity of the region in comparison with Ukraine. It has been found that the foreign trade potential of Transcarpathia is higher than that of Ukraine, which provides additional opportunities for strategic development of the region.

The indicator of growth of regional labor productivity was used as one of the main indicators of the realization of organizational and economic potential. The study showed that the ratio of the rate of productivity growth compared to average wages growth was below one in 2019. This reduces the efficiency of regional business and leads to higher production costs.

The research and innovation component of the organizational and economic potential plays a leading role in modern conditions for the following reasons: firstly, it serves as an indicator of the previous strategic direction of regional development and secondly, it is a platform for future strategic transformations. As a result of correlation-regression analysis, a model of the impact of research and innovation factor on the level of regional economy development was built. It allowed to draw a conclusion about the prospects and expediency of strengthening research activity in the region as a basis for organizational and economic potential of regional economic development.

The dissertation presents the results of strategic analysis, which provided an opportunity to build a matrix of positioning of organizational and economic potential. This matrix outlines four zones: infant potential (low organizational and economic potential), air balloon potential (organizational potential above but economic potential below average), train potential (high economic and low organizational potential), and the strategic leader zone created by high organizational and high economic potential. A survey conducted within the study allowed to position the organizational and economic potential of the Transcarpathian region into the third zone, i.e. the train zone with high economic and, accordingly, low organizational potential. Based on the results of the analysis, the regional authorities were recommended to direct managerial influences on strengthening the organizational component of strategic development potential.

The main mechanisms for activating the organizational and economic potential of the strategic development of the Transcarpathia economy are as follows: a) innovative entrepreneurship as an activity that transforms new ideas and breakthrough knowledge into the final consumer result, participates in forming a value added chain in innovation activity and provides a synthesis of science and practical economic activity; b) organizational framing, which promotes the combination of science, education, innovative entrepreneurship, large and medium-sized companies involved in innovation, marketing, etc. aiming to reduce various costs and gain additional competitive advantages for the region, and takes the form of an innovation cluster; c) regional trust, which acquires the content of a mechanism aimed at improving the efficiency of the organizational and economic potential of strategic development. It has been

recommended to implement the experience of leading countries in creating crowdfunding and crowdsourcing platforms as democratic levers for attracting resources and activating innovative entrepreneurship.

The paper presents practical recommendations for activating mechanisms for strengthening the organizational and economic potential of the Transcarpathian region.

The dissertation substantiates the expediency of engineering of a system of trust as creation of such relationships in the Transcarpathian regional community, which will provide additional factors to strengthen the organizational and economic potential of strategic development. Trust engineering describes the algorithm and set of levers for building trust in the Transcarpathian region based on the imperatives of the systems approach and methods of causal induction. Practical recommendations have been developed for building regional trust and forming a trust management system in the region.

The study uses explicit modeling of activation of organizational and economic potential. The model as an ideal image of the object allows regional management to achieve certain goals, among which the following are paramount: a) structuring of potential, which allows to diagnose potential, to carry out strategic analysis and to identify both strengths and weaknesses in the potential of strategic development of the region; b) to study and establish the relationship between the potential of strategic development of the region with the external environment, which today is a condition for integration into the global economic space, and thus get additional impetus to development; c) identify possible strategic competitive advantages; d) identify ways and mechanisms to enhance organizational and economic potential and outline methodological and practical actions for the strategic development of the regional economy. The work presents the authorial explicit model which reveals the interaction of elements, processes, factors, mechanisms and levers of strategic development of the regional economy.

Key words: regional economy, strategic development, organizational and economic potential, strategic analysis, mechanisms of capacity activation, innovation cluster, trust, explicit model.

Список опублікованих праць за темою дисертаційної роботи
Статті у періодичних наукових виданнях інших країн, які входять до
Європейського Союзу, та у наукових фахових виданнях України:

1. Jurkovicova L., Kubiniy N., Kosovilka T., Marhitich V. The Signs and Principles of Goal Setting as a Specofic Kind of Activity. *Studia Commercialia Bratislavencia*. Volume 9, Number 36 (4/2016), P. 420-428. – 0,4 д.а., *особистий внесок: опис характерних рис цілепокладання в стратегічному управлінні розвитком – 0,15 д.а.*

2. Fialkovskiy A., Marhitich V., Latynin K. Levers of innovative entrepreneurship activation in the stragegic regional competitiveness. *European journal of economics and management*. Volume 6, Issue 6. 2020. P. 92-97. – 0,3 д.а., *особистий внесок: описана регіональна конкурентоспроможність як система – 0,1 д.а.*

3. Jurkovicova L., Marhitich V., Kubiniy V. Strategic analysis of regional potential of development. *Vedecký časopis FINANČNÉ TRHY*. Volume 4, 2020. – 0,6 д.а., *особистий внесок: описана матриця позиціонування організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіональної економіки – 0,5 д.а.*

4. Дідович Ю.О., Маргітич В.В., Латинін К.І., Чекан І.В. Таксономічний підхід до вивчення сутності стратегічного управління. Збірник наукових праць «Розвиток методів управління та господарювання на транспорті». Серія: Економіка. 2016. Вип. 4 (57). С. 105-113. – 0,2 д.а., *особистий внесок: описано інтегральний підхід до сутності стратегічного управління – 0,05 д.а.*

5. Мікловда В.П., Маргітич В.В., Фіалковський А.Р. Зміст та імперативи інноваційної культури. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2017. Вип. 2 (50). С. 16-22. – 0,4 д.а., *особистий внесок: описана інноваційна культура як інструмент регіональної конкурентоспроможності – 0,1 д.а.*

6. Маргітич В.В. Механізми управління соціально-економічним потенціалом регіону. *Економічні науки: Збірник наукових праць Економічні науки*. Серія: Регіональна економіка. 2017. Вип. 14 (55). С. 171-182. – 0,3 д.а.

7. Маргітич В.В., Корнієнко М.Н., Петенька А.А., Дорик В.А. Стратегічний потенціал та його типологізація. Збірник наукових праць Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. Серія: Економіка. 2018. Вип. 3 (64). С. 158-168. – 0,3 д.а., особистий внесок: класифікація видів стратегічного потенціалу економічної системи – 0,2 д.а.

8. Маргітич В.В. Імперативи моделювання організаційно-економічного потенціалу розвитку регіону. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2019. Вип. 1 (53). С. 71-76. – 0,4 д.а.

9. Маргітич В.В., Фіалковський А.Р., Лазар Н.М. Системний дефектус інноваційної активності в Україні та її регіонах. Науковий журнал «Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського». Серія: Економіка і управління. 2020. Вип. 1. Том 31 (70). С. 165-170. – 0,2 д.а., особистий внесок: висвітлені функції інноваційної системи, описано досвід іноземних країн зі створення інноваційних систем – 0,05 д.а.

10. Маргітич В.В. Логічно-компонентна побудова аналізу організаційно-економічного потенціалу регіонального розвитку. Збірник наукових праць Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. Серія: Економіка. 2020. Вип. 2 (71). С. 53-63. – 0,4 д.а.

11. Маргітич В.В. Стратегічний аналіз організаційно-економічного потенціалу регіону. Науково-практичний журнал «Регіональна економіка та управління». Вип. 1 (27), 2020. С. 30-35. – 0,4 д.а.

Статті в інших наукових виданнях:

12. Kubiniy N., Marhitich V., Kosovilka T., Modern Content of Strategic Regional Development Potential. Economics and Business. Journal number 1, 2020. – 0,6 д.а., особистий внесок: висвітлені складові потенціалу розвитку регіональної економіки – 0,4 д.а.

13. Кубиній В.В., Пахтер Ю.О., Маргітич В.В. Довіра як фактор конкурентоспроможності закарпатських підприємств. Міжнародний науковий журнал. Серія: Економіка. 2016. Вип. 8. С. 111-115. – 0,3 д.а., особистий внесок:

здійснена оцінка рівня довіри на підприємствах Закарпатської області у 2016 році – 0,15 д.а.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

14. Маргітич В.В. Конвергентний тип людського потенціалу як елементу потенціалу розвитку. Перспективи розвитку національної економіки : мат. 5-ї міжнародної наук.-практ. конференції, 17-18 лютого 2017 р. – Запоріжжя, 2017. С. 46-48. – *0,18 д.а.*

15. Kubiniy V., Kosovilka T., Marhitich V., Slovak-Ukrainian cross-border collaboration strategy: benefits and problems. Communication towards the prosperity of the Slovak-Ukrainian cross-border region (COPEU) : мат. міжнародної наукової конференції, 7 квітня 2017 р. – Ужгород, 2017. С. 157-165. – *0,55 д.а., особистий внесок: обґрунтування пропозиції створення транскордонного кластеру – 0,12 д.а.*

16. Кубиній Н.Ю., Маргітич В.В., Латинін К.І. Функції та особливості стратегічної інформації. Фінансово-кредитна система: вектор розвитку : мат. 2-ї міжнародної наук.-практ. конференції, 26 квітня 2017 р. – Ужгород, 2017. С. 163-165. – *0,12 д.а., особистий внесок: висвітлені особливості стратегічної інформації – 0,04 д.а.*

17. Маргітич В.В. Інформаційне забезпечення причинно-наслідкового аналізу в стратегічному управлінні. Проблеми і перспективи розвитку транспорту : мат. 6-ї Всеукраїнської наук.-практ. конференції, 12 травня 2017 р. – Одеса, 2017. С. 147-149. – *0,13 д.а.*

18. Маргітич В.В. Організаційний потенціал економічного розвитку регіону. Стратегічний розвиток організації, міста та регіонів : мат. міжнародної наук.-практ. конференції, 26-27 жовтня 2017 р. – Ужгород, 2017. С. 45-47. – *0,2 д.а.*

19. Кубиній Н.Ю., Косовілка Т.І., Маргітич В.В. Сутність інтелектуального капіталу в контексті стратегічного управління. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : мат. міжнародної наук.-практ. конференції, 19-20 квітня 2018 р. –

Київ, 2018. С. 198-203. – 0,3 д.а., особистий внесок: висвітлені особливості інтелектуального капіталу як складової потенціалу розвитку регіону – 0,1 д.а.

20. Кубиній Н.Ю., Маргітич В.В., Латинін К.І. Імперативи механізму розвитку трудового потенціалу регіону. Соціально-трудова сфера в умовах становлення нової економіки: глобальні виклики та доміанти розвитку : матеріали круглого столу, 15 травня 2018 р. – Київ, 2018. 102 с. – 0,07 д.а., особистий внесок: визначення сутності механізму розвитку та окреслення основних принципів його застосування – 0,03 д.а.

21. Маргітич В.В. Інжиніринг довіри як компоненти організаційно-економічного потенціалу. Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом : мат. міжнародної наук.-практ. конференції, 17-18 квітня 2019 р. – Ужгород, 2019. С. 98-100. – 0,18 д.а.

22. Маргітич В.В. Матриця діагностики організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку. Стратегія бізнесу: футурологічні виклики : збірник матеріалів міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 20-22 листопада 2019 р. – Київ, 2019. С. 215-218. – 0,16 д.а.

23. Kubiniy V., Marhitich V., Kosovilka T. Potential of strategic development of regional economy. Challenges of globalization in economics and business : мат. 4 International scientific conference, 1-2 November 2019. – Tbilisi, 2019. С. 237-242. – 0,69 д.а., особистий внесок: характеристика регіональних організаційних та економічних процесів як складової потенціалу – 0,25 д.а.

24. Фіалковський А.Р., Маргітич В.В. Причинно-наслідковий аналіз результативності в управлінні інноваційною діяльністю. Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи. Частина 2 «Адміністративно-управлінська діяльність у публічній сфері» : мат. всеукраїнської наук.-практ. конференції студентів і молодих вчених, 12 листопада 2019 р. – Харків, 2019. С. 206-209. – 0,11 д.а., особистий внесок: визначення інноваційної діяльності та її ефективності – 0,05 д.а.

25. Маргітич В.В., Косовілка Т.І., Тізеш П.П. «Dinamics Collatio» продуктивності праці і зарплати як важіль управління організаційно-економічним

потенціалом. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : мат. 5-ї міжнародної наук.-практ. конференції, 23-24 квітня 2020 р. – Київ, 2020. С. 249-258. – *0,24 д.а., особистий внесок: розрахунок коефіцієнта випередження темпів зростання продуктивності праці у порівнянні з темпами зростання середньої заробітної плати та його аналіз – 0,1 д.а.*

26. Маргітич В.В. Стратегічний аналіз: методичні ракурси. Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом : збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції, 28-29 квітня 2020 р. – Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2020. 160 с. – *0,16 д.а.*

27. Кубіній В.В., Косовілка Т.І., Маргітич В.В. Бачення, місія та мета розвитку як фундамент успішного стратегічного управління Закарпаттям: «Управління та адміністрування: конкурентні виклики сучасності» : мат. Всеукраїнської наук.-практ. інтернет-конференції, 15 жовтня 2020 р. – Харків: за загальною редакцією д.е.н., проф. Аванесова Н.Е., к.е.н. Криворучко Г.В., ас. Сергієнко Ю.І. – ХНУБА, 2020. С. 84-87. – *0,16 д.а., особистий внесок: характеристика бачення розвитку Закарпатської області – 0,05 д.а.*

28. Маргітич В.В., Вайдич М.І. Таланти та стратегічне управління економічними системами. Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі : мат. міжнародної наук.-практ. конференції. Частина 4, 18 листопада 2020 р. – Полтава, 2020. С. 55-57. – *0,16 д.а, особистий внесок: визначення інформаційного супроводу талантів як функції стратегічного управління регіональним розвитком – 0,05 д.а.*

ЗМІСТ

Перелік скорочень.....	18
Вступ.....	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	27
1.1. Потенціал стратегічного розвитку економічної системи і його види	27
1.2. Організаційно-економічний потенціал стратегічної трансформації економіки регіону та його компоненти.....	44
1.3. Механізми активізації організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку території.....	60
Висновки до Розділу 1	77
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	79
2.1. Діагностика використання організаційно-економічних можливостей регіонального розвитку.....	79
2.2. Науково-інноваційна складова організаційно-економічного потенціалу розвитку Закарпаття.....	96
2.3. Стратегічна матриця організаційно-економічного потенціалу Закарпатської області.....	119
Висновки до Розділу 2	133
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ПОСИЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	135
3.1. Активізація інноваційних важелів розвитку організаційно- економічного потенціалу стратегічного розвитку регіону	135
3.2. Інжиніринг системи довіри в Закарпатській області.....	157
3.3. Експлікативна модель активізації організаційно-економічного потенціалу регіонального розвитку.....	174
Висновки до Розділу 3	190

Висновки	191
Список використаних джерел	197
Додатки.....	221

Перелік скорочень

АІБ – асоціація інноваційного бізнесу.

ВВП – валовий внутрішній продукт.

ВРП – валовий регіональний продукт.

НДР – науково-дослідна робота.

ОЕП – організаційно-економічний потенціал.

ТНК – транснаціональна корпорація.

ARIS – Architecture of Integrated Information Systems (Архітектура вбудованих інформаційних систем).

SPACE – Strategic Position and Action Evaluation (Оцінка стратегічної позиції та дії).

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats (Сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози).

ВСТУП

Актуальність теми. Трансформація ринкових та економічних умов України, яка супроводжується напруженням конкурентного середовища та посиленням ступеня невизначеності, обумовлює необхідність перенесення уваги у площину регіонів, кожний з яких в силу унікальності формує власний шлях та механізми стратегічного розвитку з метою побудови довгострокових конкурентних переваг.

Стратегічний розвиток регіональної економіки передбачає ефективне використання та постійне реформування архітектури організаційно-економічного потенціалу як комплексу можливостей стратегічних регіональних перетворень. Адекватність організаційно-економічного потенціалу викликам як поточного, так й майбутнього стану регіональної економіки визначається системою механізмів, що забезпечують випереджальний розвиток територіальної економічної системи на засадах інноваційного розвитку, застосування інституційно-економічних важелів та методів експлікативного моделювання.

Сучасні питання регіональної економіки та потенціалу розвитку територій знаходяться у фокусі уваги закордонних дослідників Д. Бірча, Ф. Перру, М. Портера, П. Потьє, С. Стерна, Д. Фурмана та ін. Проблематика стратегічного розвитку економіки регіонів закладена в основу досліджень українських науковців І.Г. Брітченко, В.І. Варцаби, В.М. Геєця, В.В. Гоблика, В.В. Готри, М.І. Долішнього, Н.Ю. Кубіній, В.П. Мікловди, М.І. Пітюлича, М.М. Пітюлича, Ю.С. Рогозян, І.В. Сторонянської та ін.

Разом з тим питання організаційно-економічного потенціалу довгострокового регіонального розвитку недостатньо охоплені увагою сучасних науковців, що знижує результативність теоретичних досліджень стратегічного розвитку та гальмує формування регіональних конкурентних переваг, стримуючи ефективність реалізації та якість стратегічних рішень територіального управління. Крім цього, організаційно-економічний потенціал стратегічного розвитку не піддано дослідженню методами структурування та експлікативного моделювання, які дозволяють розглядати організаційно-економічний потенціал як систему з

основними елементами, активізація яких визначає випереджальний розвиток економіки регіону дослідження.

Доцільність вдосконалення теоретико-методичних засад стратегічного розвитку регіональної економіки на основі застосування сучасних механізмів активізації організаційно-економічного потенціалу, а також необхідність прикладного формування та практичного застосування механізмів активізації стратегічного потенціалу регіону спричинили вибір теми дисертаційної роботи, визначення її мети, окреслення завдань та напряму дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження проведено у відповідності до плану наукових досліджень кафедри економіки та підприємництва ДВНЗ «Ужгородський національний університет» за темою: «Інноваційно-інвестиційні засади стійкого розвитку базових галузей національного господарства в умовах євроінтеграції», номер державної реєстрації 0119U101945, в межах якої участь автора полягає у поглибленні теоретичних основ та концептуальних підходів до сутності та складу потенціалу стратегічних трансформацій регіональної економіки. Автором обґрунтовані та запропоновані до практичного впровадження механізми активізації організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку територіального комплексу, описана експлікативна модель організаційно-економічного потенціалу, що сприятиме створенню регіональних конкурентних переваг.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних й концептуальних засад організаційно-економічного потенціалу території та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи механізмів посилення організаційно-економічного потенціалу, дія яких спрямована на забезпечення стратегічно спрямованого випереджального розвитку регіональної економіки.

Покладена мета обумовила науково-практичну доцільність реалізації наступних дослідницьких завдань:

1. На основі критичного аналізу сучасних концептів потенціалу обґрунтувати доцільність розширення поняття потенціалу стратегічного розвитку

регіональної економіки в динамічному контексті й здійснити типологізацію його видів.

2. Вдосконалити науковий контент організаційно-економічного потенціалу як системної єдності та взаємодії економічних, конфігуративно-структурних та процесно-організаційних елементів з окресленням основних принципів його функціонування.

3. З позиції редукціонізму означити коло та види механізмів активізації організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку та імперативів їх дії.

4. На основі діагностики організаційного та економічного потенціалів визначити тренди, що характеризують можливості та обструкції стратегічного розвитку Закарпатської області.

5. Висвітлити стан науково-інноваційної складової організаційно-економічного потенціалу регіону та побудувати регресивну модель впливу визначальних наукових та інноваційних факторів на рівень розвитку економіки Закарпаття.

6. Здійснити стратегічний аналіз Закарпатської області та побудувати матрицю позиціонування організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіону.

7. Обґрунтувати основні інноваційні важелі посилення організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіональної господарської системи Закарпаття.

8. Окреслити можливості та перспективи інжинірингу довіри як культурно-інституціональної платформи організаційно-економічного потенціалу розвитку Закарпатської області.

9. Розробити експлікативну модель активізації організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіональної економіки.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного розвитку регіональної економіки Закарпатської області на основі активізації організаційно-економічного потенціалу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади впровадження механізмів посилення організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіонального господарства.

Методи дослідження. Теоретичною основою є сукупність економічних законів, категоріальна система економічної теорії та понятійний апарат прикладної економіки. Методологічну основу дисертаційної роботи складають методи: монографічного дослідження, результати якого дозволили дослідити сучасні теоретичні дискурси відносно стратегічного потенціалу розвитку та його складових: метод наукових абстракцій, який дозволив запропонувати класифікацію організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку та означити принципи його функціонування; метод категоріального аналізу, що надав можливість артикулювати поняття організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіональної економіки; матричний метод, що дозволив визначити стратегічну зону організаційно-економічного потенціалу Закарпаття. Застосування методу каузальної індукції сприяло окресленню кола інноваційних та організаційно-економічних факторів впливу на стратегічний розвиток регіональної економіки; метод системного аналізу дозволив розглядати організаційно-економічний потенціал розвитку як цілісне явище, що діє на засадах емерджентності та холізму.

Застосовано методи статистико-математичного аналізу: на основі кореляційної діагностики побудована регресивна модель впливу інноваційно-наукової складової організаційно-економічного потенціалу на рівень розвитку Закарпатської області. Серед статистичних методів найбільш активно застосовані прийоми середнього квадратичного відхилення при оцінці дотримання принципів проведення експертної оцінки; аналізу динамічних рядів при визначенні трендів індикаторів використання організаційно-економічного потенціалу області; середніх показників тощо.

Метод імітаційного моделювання сприяв побудові моделі ефективного функціонування системи організаційно-економічного потенціалу регіонального стратегічного розвитку.

Інформаційну базу складає сукупність джерел, які включають нормативні акти, вітчизняні та закордонні джерела теоретичного, методологічного, методичного характеру, статистичні збірники, дані експертних оцінок. У процесі роботи також використано національні та регіональні стратегії та концепції, періодичні видання, довідкові матеріали. Обробка інформації була здійснена за допомогою комп'ютерних програм MS Office.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні та подальшому розвитку теоретико-методологічних аспектів потенціалу територій.

Основні теоретичні позиції, що складають наукову новизну, полягають у наступному:

вперше:

– побудована експлікативна модель активізації організаційно-економічного потенціалу, що розкриває взаємодію елементів, процесів, факторів, механізмів та важелів стратегічного розвитку регіональної економіки;

вдосконалено:

– категорію потенціалу стратегічного розвитку в динамічному контексті як взаємодію функцій, імпульсів і векторів розвитку регіональної економічної системи, спрямованих на формування регіональних конкурентних переваг;

– класифікаційні підходи до групування потенціалу стратегічного розвитку на основі застосування таких ознак як роль у розвитку економічної системи; взаємодія з метою розвитку економічної системи; напрям впливу потенціалу, характер дії потенціалу;

– дефініцію організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку як системну єдність та взаємодію механізмів, здатностей та можливостей, що проявляються в економічних, конфігуративно-структурних та процесно-організаційних елементах і забезпечують стійкий розвиток регіону, побудову його конкурентоспроможності та реалізацію регіональної стратегії розвитку;

набули подальшого розвитку:

– матриця позиціонування організаційно-економічного потенціалу, яка дозволила окреслити зону «інфанти», зону «повітряної кульки», зону «потягу» та зону «стратегічного лідера»;

– коло імперативів ефективного функціонування організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіонів, що включають динамічність та адаптивність, системність й елімінування.

Практичне значення проведеного дослідження. Практична цінність результатів дисертаційної роботи полягає у діагностиці тенденцій стратегічного розвитку регіональної економіки та виявлення ролі організаційно-економічного потенціалу; проведення стратегічного аналізу, який дозволив побудувати матрицю організаційно-економічного потенціалу та визначити його позицію в системі координат, а також зону розташування; обґрунтувати рекомендації з впровадження інноваційних механізмів активізації організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку, розробити шляхи інжинірингу довіри як інституціонально-культурного базису організаційно-економічного потенціалу.

Результати дослідження використані Закарпатським департаментом економічного розвитку і торгівлі при Закарпатській обласній державній адміністрації (довідка про впровадження № 01-07/539 від 25.06.2019 р.). Матеріали дисертаційної роботи використані також у навчальному процесі ДВНЗ «Ужгородський національний університет» при розробленні методичних матеріалів з курсу «Економіка підприємства» (довідка № 2103/01-14 від 31.05.2019 р.). Пропозиції щодо розвитку інноваційного потенціалу, викладені в дисертаційній роботі, були обговорені та прийняті до впровадження ТОВ «Укрпроджест БШФ» (довідка про впровадження від 5/732 від 20.01.2021 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеним відповідно до мети та завдань самостійним науковим дослідженням. Викладені у роботі положення є результатами, що представлені автором особисто та у співпраці у 28 наукових публікаціях.

Апробація результатів. Основні теоретичні, методичні та практичні результати дослідження були обговорені та схвалені на: 5-й міжнародній науково-практичній конференції Перспективи розвитку національної економіки: «Конвергентний тип людського потенціалу як елементу потенціалу розвитку» 17-18 лютого 2017 р., м. Запоріжжя; 2-й міжнародній науково-практичній конференції Фінансово-кредитна система: вектор розвитку «Функції та особливості стратегічної інформації» 26 квітня 2017 р., м. Ужгород; 6-й Всеукраїнській науково-практичній конференції Проблеми і перспективи розвитку транспорту: «Інформаційне забезпечення причинно-наслідкового аналізу в стратегічному управлінні» 12 травня 2017 р., м. Одеса; міжнародній науково-практичній конференції Стратегічний розвиток організації, міста та регіонів: «Організаційний потенціал економічного розвитку регіону» 26-27 жовтня 2017 р., м. Ужгород; міжнародній науково-практичній конференції Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: «Сутність інтелектуального капіталу в контексті стратегічного управління» 19-20 квітня 2018 р., м. Київ; круглому столі Соціально-трудова сфера в умовах становлення нової економіки: глобальні виклики та доміанти розвитку: «Імперативи механізму розвитку трудового потенціалу регіону» 15 травня 2018 р., м. Київ; міжнародній науково-практичній конференції Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом: «Інжиніринг довіри як компонент організаційно-економічного потенціалу» 17-18 квітня 2019 р., м. Ужгород; міжнародній науково-практичній інтернет-конференції Стратегія бізнесу: футурологічні виклики: «Матриця діагностики організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку» 20-22 листопада 2019 р., м. Київ; Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів і молодих вчених Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи»: «Причинно-наслідковий аналіз результативності в управлінні інноваційною діяльністю» 12 листопада 2019 р., м. Харків; 5-й міжнародній науково-практичній конференції Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: «Dinamics Collatio» продуктивності праці і зарплати як важіль управління організаційно-економічним потенціалом» 23-24 квітня 2020 р., м. Київ;

міжнародній науково-практичній конференції. Частина 4 «Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі»: «Таланти та стратегічне управління економічними системами» 18 листопада 2020 р., м. Полтава; міжнародній науковій конференції: Communication towards the prosperity of the Slovak-Ukrainian cross-border region (COPESU) «Slovak-Ukrainian cross-border collaboration strategy: benefits and problems» 7 квітня 2017 р., м. Ужгород; 4 International scientific conference Challenges of globalization in economics and business «Potential of strategic development of regional economy» 1-2 листопада 2019 р., м. Тбілісі; міжнародній науково-практичній конференції Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом «Стратегічний аналіз: методичні ракурси» 28-29 квітня 2020 р., м. Ужгород; Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції Управління та адміністрування: конкурентні виклики сучасності: «Бачення, місія та мета розвитку як фундамент успішного стратегічного управління Закарпаття» 15 жовтня 2020 р., м. Харків.

Публікації. Основні положення дисертації, які є особистим доробком автора, викладено у двадцяти восьми публікаціях, з яких чотири – у закордонному виданні, вісім – у фахових виданнях, одна – у міжнародному науковому журналі, шістнадцять публікацій – у матеріалах конференцій. Загальний обсяг публікацій – 8,21 д.а., з яких особисто авторіві належить 3,85 д.а.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається з анотації українською мовою, анотації англійською мовою, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації містить 245 сторінки, в тому числі основного тексту – 196 сторінок, 39 рисунків, 18 таблиць, з яких 1 займає повний аркуш. Вісімнадцять додатків розміщено на 25 сторінках. Список використаної літератури за темою дисертації охоплює 219 джерел і займає 24 сторінки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Потенціал стратегічного розвитку економічної системи і його види

Сучасні тенденції, що сформувалися в Україні та її регіонах, викликають необхідність звернення уваги дослідників і практиків на можливості сталого розвитку територій, запобігання кризовим явищам, раціональне використання ресурсів, підвищення результативності господарської активності, що знаходить втілення в процесі стратегічних трансформацій регіональної економіки. За твердженням американських фахівців у сфері регіональної економіки Є. Хувера та Ф. Гіарратані, проблеми економічних трансформацій є визначальними [194], що підтверджено Ф. Болданом та Д. Алдено, які доводять, що стратегічний розвиток забезпечує конкурентні переваги територій [213], та постулатами теорії економічного зростання Х. Річардсона [214], П. Потье [212], М. Портера [211] та економічного простору Ф. Перру [114].

Одним з варіантів, які сприяють вирішенню зазначених завдань в процесі довгострокових якісних еволюцій регіональної економіки, є формування та використання потенціалу, що виступає не тільки поштовхом до розвитку господарської системи певної території, але й стартовим майданчиком для реалізації стратегічних управлінських рішень. У зв'язку з цим дослідження сутності потенціалу і можливостей його прояву в ході стратегічного розвитку регіональної економіки сприяє вирішенню конкретних завдань регіонального менеджменту.

Потенціал є складним явищем господарської практики та важливою комплексною категорією, яка має різноманітні теоретичні описи. Це пояснюється складністю контенту (елементи потенціалу відрізняються своєю природою) та поведінки в різних економічних умовах. Виходячи з цього, розвиток регіону, особливо у його стратегічному контексті, потребує дослідження сутності потенціалу з різних точок зору, що в підсумку дозволяє сформулювати цілісне

бачення багатогранного явища потенціалу й виявити механізми його активізації. Значення внутрішнього потенціалу для регіонального розвитку підкреслено Andy Pike, Andrés Rodríguez-Pose and John Tomaney [209], які доводять, що потенціал у вигляді «home-grown» буде більш корисним для розвитку, ніж зовнішні фактори.

Іншими словами, основою стратегічного розвитку регіональної економіки виступає її потенціал [77], якій складається з матеріальних та нематеріальних компонентів, що відображають здатність і можливість економічної системи досягти покладеної мети. Саме потенціал визначає базові умови розвитку регіону, а ефективне управління ним забезпечує створення визначальних конкурентних переваг. Проблематика потенціалу знаходиться у центрі уваги дослідників регіональної та національної економіки. При цьому в сучасному науковому світі спостерігається певна диверсифікація концептів регіонального потенціалу і його компонентного устрою. Основні сучасні погляди на сутність потенціалу економічної системи представлені на рис. 1.1.

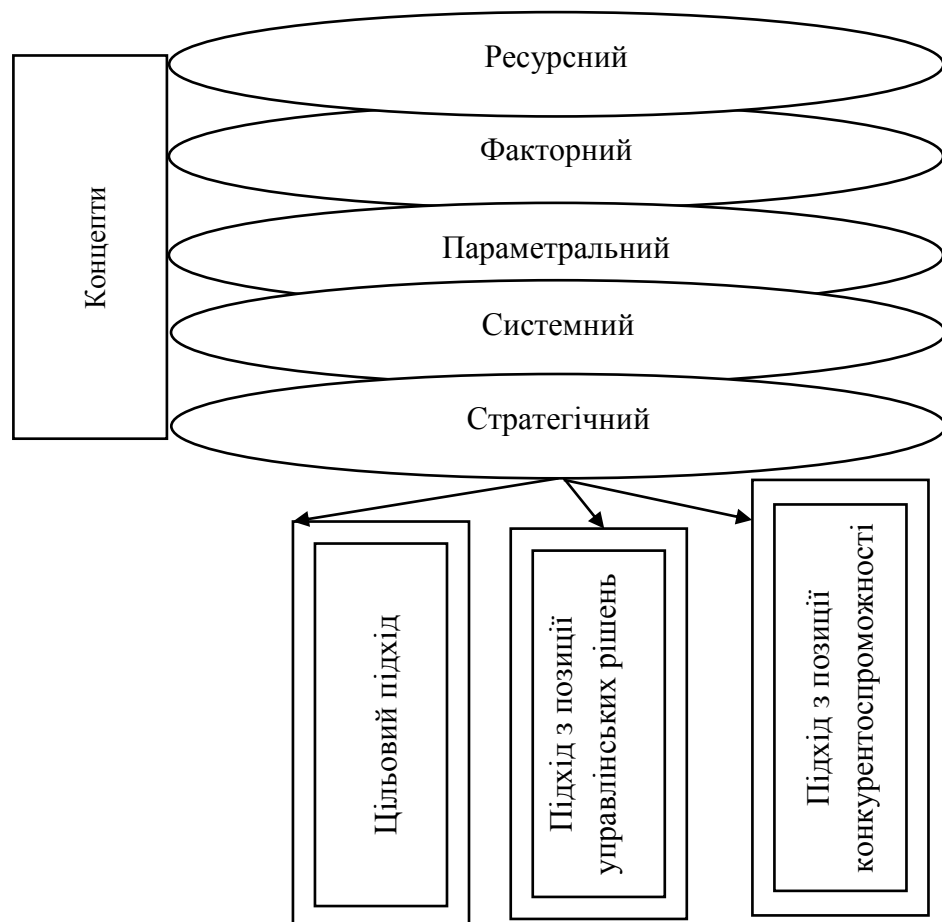


Рис. 1.1. Сучасні концепти потенціалу економічної системи
(розроблено автором)

Традиційним є ресурсний підхід до сутності потенціалу, засновником якого вважається С.Г. Струмилін, який визначив економічний потенціал як такий, що у «загальному вигляді залежить від кількості дієдатних людей та їх продуктивної сили» [160]. Широковживаний ресурсний підхід до визначення сутності потенціалу в сучасній інтерпретації пропонує розглядати потенціал як «наявність активів (ресурсів і резервів), що використовуються в даний час або авансованих і забезпечених відповідними джерелами фінансування» [37].

У продовження даної течії сучасні дослідники стверджують, що «потенціал являє собою сукупність запасів і обумовлений загальною характеристикою джерел ресурсів, які складають потенціал. Теоретичні основи ресурсного потенціалу слугують для оцінки можливостей майбутнього періоду, яка неможлива без врахування спрямування, розширення, поповнення та відтворення джерел ресурсів» [175]. У рамках ресурсного підходу в унісон звучать голоси таких науковців як М.І. Долішнього [34], М.А. Лендела [66], В.В. Гобліка [192], [193]. М.І. Пітюлича [118], [91], М.І. Бібена [117], М.М. Пітюлича [119]. Значення ресурсного підходу до потенціалу також озвучено М.А. Коваленко та О.О. Іванець, які вважають, що «ресурсна концепція є базовою для подальшого розвитку уявлень про поняття «потенціал». Саме вона є в основі розвитку інших концепцій та підходів до визначення, розуміння та уявлення поняття «потенціалу» як економічної категорії» [46].

Однак не можна не відмітити, що ресурсний підхід має істотний недолік: залишає поза дискурсом управлінський аспект – не враховує, що ресурси і можливості повинні бути використані ефективно й оптимально, на що і спрямована система управління стратегічним розвитком. Ракурс на потенціал як сукупність ресурсів завуальовує його стратегічну складову, не пов'язує стан потенціалу зі змінами, що відбуваються в інституційному, організаційному, інноваційному аспектах розвитку регіональної економіки.

Ще одним напрямом є факторний підхід, в межах якого потенціал окреслено як сукупність дії факторів, що приводять до певного стану [44]. Словацька дослідниця Е. Хвіздова розглядає потенціал як сукупність культурних факторів,

але автор обмежується дослідженням лише регіональних туристичних дестинацій [195]. Г.М. Татевосян та його однодумці стверджують, що потенціал представляє собою «сукупність параметрів, що обумовлюють наявність у системі конкретних можливостей, ресурсів і здатностей для здійснення дій і отримання ресурсів, направлених на збереження і розвиток, а також відповідне перетворення характеристики зовнішнього середовища» [162]. Вважаємо за доцільне зазначити, що сукупність параметрів не може бути потенціалом. Параметр являє собою вимірюваний показник об'єкта або системи. Показник характеризує певну якість, силу, потужність, але не розкриває їх сутності.

Наполягають на системному підході до вивчення потенціалу Л.В. Кошарська зі співавторами [49]. О.Ф. Балацький, досліджуючи з системних позицій структуру потенціалу, виділяє його складові та окреслює їх функціональне навантаження, що дозволяє більш ефективно використовувати окремі його елементи, але самі механізми впливу на рівень використання потенціалу залишаються поза увагою [184].

Необхідність підвищення якості довгострокового функціонування регіональних економічних систем, що впливає з виникаючих викликів, перспектив і можливих обструкцій, обумовлює доцільність розгляду сутності потенціалу та його видів з позиції стратегічного розвитку регіональної економіки. Неможливо не погодитися з точкою зору, яку артикулювали Ю.В. Єригін, Т.Р. Улицька: «потенціал є чимось більшим, ніж просто заданим набором певних можливостей системи для ефективного функціонування при різних цілях. Потенціал є базовим елементом..., який об'єднує в собі цілі, рушійні сили та джерела його розвитку. Його зміст визначають наступні характеристики: потенціал є динамічною характеристикою і виявляється тільки в процесі його використання; використання потенціалу має супроводжуватись його зростанням; процес використання і нарощення потенціалу є неперервним і доповнює один одного» [37].

В умовах стратегічних трансформацій потенціал є тією базою, на якій реалізуються управлінські рішення і стратегічні наміри [198], [204] щодо шляхів і

темтів якісних перетворень регіональної економічної системи. Саме стратегічний потенціал, або потенціал стратегічного розвитку, створює платформу побудови системи конкурентних переваг регіону [157], [167], [189].

Ракурс на потенціал з позицій стратегічних змін регіону містить три методичних субпідходи: цільовий, з позиції управлінських рішень, конкурентоспроможності.

Розвиваючи теорію потенціалу економічної системи, Г.Л. Азоев пропонує ввести цільовий критерій для визначення сутності потенціалу, анонсує, що «потенціал в загальному розумінні розглядається як джерела, можливості, кошти, запаси, які можуть бути приведені в дію, використані для досягнення певної цілі» [1]. Даний цільовий підхід є предтечею застосування підходу з позиції теорії управлінських рішень. В цьому випадку неможливо не відмітити, що значний внесок в розвиток теорії потенціалу економічних систем привнесли закарпатські учені В.П. Мікловда, М.Ю. Шеверя та ін., які доводять, що «стратегічний потенціал з позиції управлінського рішення можливо визначити як сформовану та діючу на принципах системності сукупність потенціалу суб'єкта рішення, потенціалу розвитку об'єкта рішення, дійового потенціалу, сила якого та спрямованість визначаються метою розвитку соціально-економічної системи, а об'єктивність та реальність – контентом інформації про внутрішній стан та зовнішнє оточення» [158]. Такий погляд дозволяє об'єднати попередні позиції і створює передумови для розгляду потенціалу з суб'єктної та об'єктної позицій, а також включити в потенціал не тільки позитивний вектор розвитку, але і враховувати обструкціонізм, характерний для будь-яких управлінських ситуацій.

З точки зору конкурентоспроможності регіональної економіки виявляють сутність потенціалу. С.М. Мошак, Ф.Ф. Шандор та ін., розглядаючи розвиток та конкурентоспроможність як неподільні поняття в регіональному управлінні, стверджують, що «потенціал конкурентоспроможності являє собою сукупність здатностей економічного суб'єкта, які є результатом досвіду попереднього функціонування, а також можливостей, що забезпечать унікальність певних позицій економічного суб'єкта в майбутньому» [157]. У монографії В.П. Мікловди, Ф.Ф. Шандора, Н.Ю. Кубіній та ін. потенціал розглядається як

основа досягнення конкурентних переваг економічної системи. Автори вводять поняття потенціалу конкурентоспроможності як здібностей, які є результатом розвитку попереднього функціонування, а також можливостей, що забезпечують унікальність певних позицій в майбутньому [158]. Разом з тим, механізми активізації потенціалу обмежені заходами на макрорівні, що не дозволяє використовувати внутрішні фактори розвитку регіональної економіки. Представляє інтерес теоретичний пасаж про виникнення потенціалу конкурентоспроможності як частини потенціалу стратегічного регіонального прогресу. В розвиток вказаної ідеї проблеми конкурентоспроможності потенціалу В.П. Мікловда та Н.Ю. Кубіній порушують в публікаціях, присвячених трудовому потенціалу як складової стратегічної сили економіки, яка створює та реалізує конкурентні переваги [95]. При цьому автори роблять акцент на оцінці потенціалу конкурентоспроможності на основі показників продуктивності праці, що є обмеженням оціночної бази та може призвести до викривлення результатів аналізу.

З позиції формування конкурентних переваг В.Г. Лебедевим підтверджено, що потенціалом «виступає така сукупність здійснюваних і можливих змін, яка за своїм спрямуванням, структурою та кінцевим результатом найбільш відповідає стратегії нашого розвитку, піднімає продуктивні сили і суспільно-економічні відносини на якісно новий рівень і приводить їх в стійку відповідність один одному. Ця результативність буде характеризувати повну завершеність даної перебудови як процесу оновлення, з урахуванням всіх конкретних обставин і сучасних завдань. Досягнути вищої ефективності ми можемо тільки на основі економічно компетентної участі всього суспільства і кожного його члена в організації економіки країни» [64]. При всій широті даного підходу до потенціалу як до джерела змін залишаються нерозкритими його складові й їх роль в досягненні мети розвитку економічної системи.

Внаслідок розвитку зазначених вище концептів потенціал перетворення територіальної системи в стратегічному його розумінні може бути розглянутий з двох позицій. По-перше, як явище, що набуває конфігурацію, наповнення та

вплив у певний час, тобто як явище діюче, динамічне. По-друге, потенціал стратегічного розвитку володіє конкретно-предметними складовими, виявлення яких дозволяє визначити важелі активізації потенціалу та розвитку регіональної економіки.

Потенціал стратегічного розвитку являє собою: а) сукупність функцій, здійснюваних в процесі реалізації поставлених регіональною системою цілей; б) набір імпульсів поступального розвитку територіальної економічної системи; в) сукупність векторів формування довгострокових конкурентних переваг регіону (рис. 1.2).

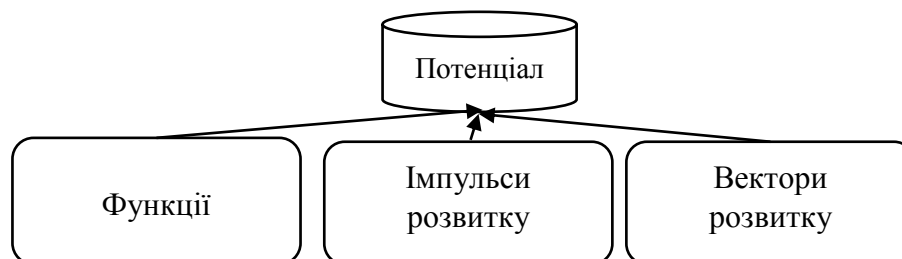


Рис. 1.2. Потенціал стратегічного розвитку регіональної економіки (розроблено автором)

А) Як набір функцій, необхідних для реалізації стратегічних цілей, потенціал включає техніко-технологічний, фінансовий, економічний, організаційний, інші субпотенціали. Потенціал виконує широке коло функцій, серед яких основними вважаємо наступні.

По-перше, потенціал представляє собою певний заряд енергії розвитку, тому його сила та адекватне управління ним забезпечують випереджальний розвиток регіональної економіки; тобто основна функція потенціалу – надання базису для соціально-економічного зростання. При цьому функція потенціалу полягає не лише в активізації явних його складових, але й у виявленні латентних можливостей, залучення яких надає додатковий імпульс розвитку економічної системи.

По-друге, потенціал розвитку регіональної економіки виконує інформаційну функцію, яка надає можливість управління, використовуючи дані про минулий стан системи, її сучасне становище та перспективи майбутнього розвитку.

По-третє, неможливо не відмітити стимулюючу функцію потенціалу, яка полягає в наступному. Потенціал представляє собою не лише кібернетичну, але й синергетичну систему, спрямовану на саморозвиток та самоорганізацію. В умовах конкурентної боротьби наявність в економічній синергетичній системі певних її можливостей стимулює носія до їх реалізації та подальшого поширення.

Реалізація вказаних функцій залежить значною мірою від механізмів, що застосовуються в процесі управління потенціалом, що обумовлює важливість їх дослідження та аналізу.

Б) Імпульс в сучасній теорії фізики розглядається як адитивний інтеграл руху системи. У контексті нашого дослідження потенціал як набір імпульсів розвитку економічної системи являє собою вектор напрямку й міри, сили дії даного напрямку. Потенціал стратегічного розвитку економічної системи також являє собою масу системи, помножену на швидкість її розвитку. Маса визначається в залежності від виду потенціалу, що обумовлює доцільність його типологізації.

В) Потенціал як сукупність векторів формування довгострокових стратегічних переваг включає набір та взаєморозташування в економічній системі її направляючих, відповідальних за створення переваг на ринках продукції, інновацій, капіталів та робочої сили. Вектори, що конфігурують стратегічний потенціал, забезпечують випереджальні темпи розвитку економічної системи й оволодіння нею передових позицій на конкурентному полі.

Можливість – «це те, що в даний момент ще не існує, але в силу дії законів розвитку даного предмета, явище може виникнути і розвиватися, тобто стати дійсністю. ... Можливість і дійсність взаємозв'язані, в процесі розвитку будь-якого даного явища може стати дійсним лише те, що укладено в ньому як можливість. Відповідно до цього розвиток – це нескінченний процес зародження можливостей та їх перетворення в дійсність... Грань між абстрактною і реальною можливістю дуже рухлива: при наявності необхідних і достатніх умов абстрактна можливість стає реальною» [19].

У конкретно-прикладному плані потенціал об'єднує три складові, що експоновані на рис.1.3:

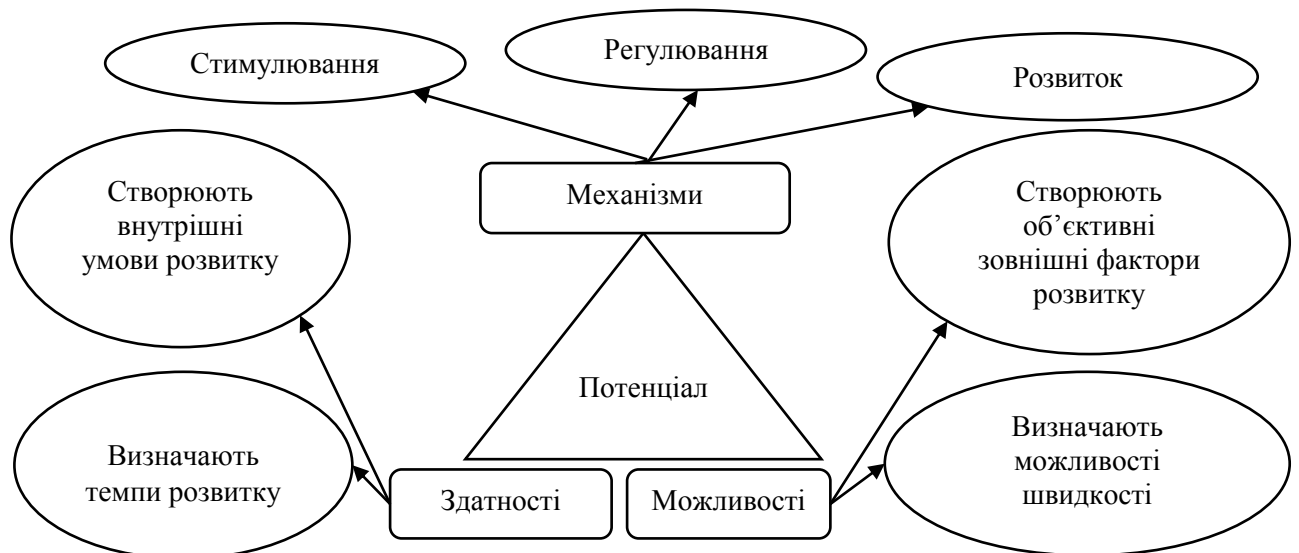


Рис. 1.3. Складові потенціалу стратегічного розвитку економічної системи і їх дія (розроблено автором)

Здатність в нашому дослідженні представлена як комплекс властивостей економічної системи, які роблять її придатною до вирішення завдань певного рівня. Здатності як внутрішні якості економічної системи можуть мати кібернетичний або ж синергетичний характер. Здатності кібернетичного характеру – це вплив керуючої системи, здатності синергетичного характеру – властиві даній системі якості, що піддають систему постійним трансформаціям, внутрішнім і формальним змінам.

Механізми як частина потенціалу відіграють провідну роль в процесі його реалізації. Без механізмів залучення і розвитку ресурси, можливості й здатності економічної системи не будуть імплементовані в процес належним чином, що створює перепони стратегічному розвитку економічної системи.

Потенціал безпосередньо пов'язаний з поняттям темпів розвитку. В умовах переходу до інноваційної економіки [43] час стає одним з найважливіших факторів досягнення стратегічних цілей і формування конкурентних переваг. Швидкість перетворення економічної системи – це і результативний показник ефективності її функціонування.

Потенціал стратегічного розвитку в процесі своєї реалізації забезпечує його носію варіанти такої трансформації, яка дозволяє сформувати нові якості, що відсутні у його конкурентів.

Категорія стратегічного потенціалу або потенціалу стратегічного розвитку визначається трьома критеріями.

По-перше, стратегічний потенціал зорієнтований на використання в довгостроковому періоді, його функціонування в процесі діяльності економічної системи прагне до формування і розвитку майбутніх поточних потенціалів, які забезпечують реалізацію стратегічного потенціалу.

По-друге, категорія стратегічного потенціалу пов'язана з конкурентними перевагами. Стратегія за своєю сутністю – це довгостроковий план дій, що забезпечує життєдіяльність економічної структури, що може бути досягнутий в умовах посилення конкуренції тільки при правильному виборі стратегії. У процесі реалізації стратегічного потенціалу відбувається формування конкурентних переваг, що й служить досягненню цілей.

По-третє, стратегічний потенціал – це важіль і джерело успішного стратегічного управління, та сила, яка забезпечує реалізацію стратегічних рішень і, відповідно, досягнення намічених стратегічних цілей.

Виходячи з вищенаведеного, потенціал стратегічного розвитку ми розглядаємо як конфігурацію функцій, імпульсів і векторів перетворення регіональної економічної системи, які активізуються за наявності певних її здібностей і можливостей за допомогою заданих механізмів для реалізації поставлених стратегічних цілей і формування довгострокових конкурентних переваг.

Залежно від ролі в розвитку економічної системи стратегічний потенціал може бути активним і пасивним.

Потенціал стратегічного розвитку за своєю природою багатofункціональний і багатогранний, що пояснює необхідність і доцільність його класифікації за ознаками, представленими на рис. 1.4.

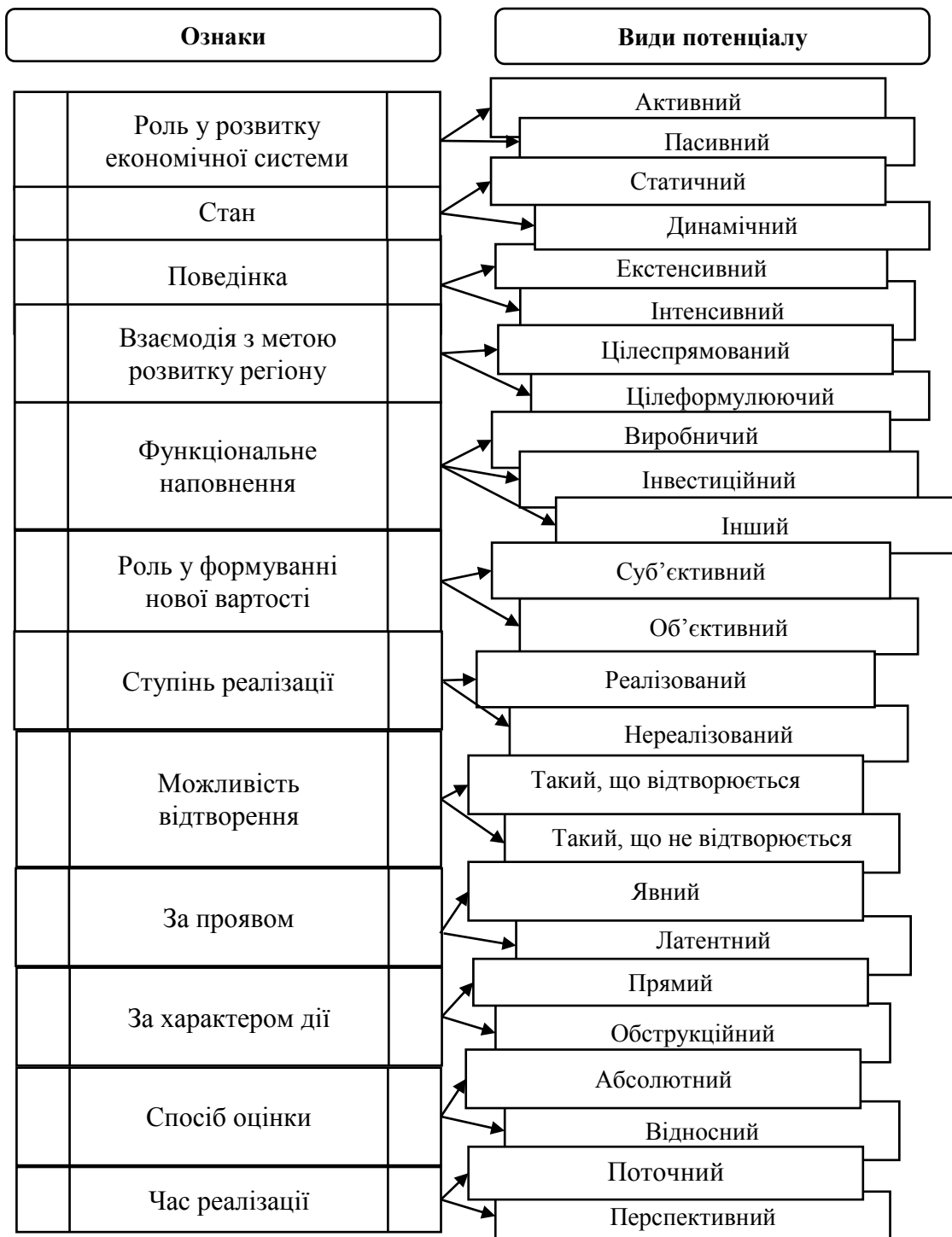


Рис. 1.4. Класифікації потенціалу економічної системи
(розроблено автором)

Активним ми розглядаємо такий потенціал, який забезпечує отримання його носієм конкурентних переваг, які гарантують його лідируючі позиції. До таких видів потенціалу можна віднести людський, інноваційний і культурно-організаційний.

До пасивних видів потенціалу віднесено такі, що створюють базу для стабільного функціонування економічної системи. До таких видів потенціалу можна віднести виробничий, фінансовий, природно-кліматичний та інші.

Основними відмінностями активного і пасивного видів потенціалу є:

1. Роль в розвитку економічної системи та формуванні радикальних конкурентних переваг. Активний потенціал несе в собі силу креативу, створення нового, в той час як пасивний – забезпечує можливості реалізації новацій.

2. Активний потенціал за своєю сутністю більшою мірою формується і функціонує на основі синергетичних факторів, в той час як функціонування пасивних складових потенціалу потребує, головним чином, кібернетичного впливу. Це не означає, що управління інноваційними процесами й інноваційним потенціалом відбувається стихійно, без впливу керуючої системи. Управління інноваційною діяльністю є важливою складовою стратегічного управління [173]. Проте, в той же час, імпульси для виникнення інновацій виникають в рамках самої системи, в якій створені умови для саморозвитку, самоорганізації та самонавчання.

3. Швидкість змін активного й пасивного потенціалу досить різна. Активний потенціал, як правило, – це гнучка система, що має високу швидкість трансформації під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Пасивний потенціал унаслідок його сутності є досить стійким до зовнішніх і внутрішніх поштовхів, характеризується відставанням і стійкістю в структурно-змістовному плані. Це не означає, що пасивний потенціал є чимось негативним і гальмує розвиток. У кожного виду потенціалу є своя функція, тому завдання управління потенціалом в процесі розвитку економічної системи – знайти відповідне співвідношення, пропорцію впливів, які приведуть в дію активну і пасивну складові на основі гармонії та ефективності.

Потенціал може знаходитися в статичному чи динамічному стані, що дозволяє використовувати таку ознаку класифікації як стан потенціалу. Залежно від вказаного ракурсу стратегічний потенціал поділяють на потенціал у фіксованому стані та потенціал у динамічному стані. Статичний стан потенціалу

можуть мати економічні системи, які виведені з різних причин з господарського обороту або ж знаходяться в стані консервації. Статичний стан потенціалу притаманний створеному економічному суб'єкту, що не почав господарської діяльності, а також економічному суб'єкту в процесі реформування. Динамічний стан потенціалу – це його використання в процесі діяльності економічного суб'єкта.

Залежно від поведінки потенціал стратегічного розвитку може бути екстенсивним або інтенсивним. У ході функціонування економічної системи потенціал може вести себе екстенсивно в трьох варіантах:

- проявити тенденцію до збільшення;
- зменшуватись;
- залишатись незмінним.

Інтенсивний потенціал дає імпульс до якісних перетворень.

Крім того, за своїм проявом стратегічний потенціал поділяється на явний та прихований (латентний). Такий поділ має велике практичне значення: прихований потенціал являє собою «річ у собі», його неможливо врахувати, визначити його силу, можливості та напрям дії. Чим вищий явний потенціал, тим більша вірогідність ефективнішого шляху досягнення цілей економічного розвитку.

Наступною ознакою типологізації потенціалу є його взаємовідносини з метою розвитку економічної системи. Стратегічний потенціал безпосередньо пов'язаний з метою економічної системи: саме мета визначає можливості та ресурси як потенціал. Наприклад, стратегічна мета формування інноваційної економіки в регіоні не залучає кліматичні або природні умови як потенціал розвитку, але вимагає наявності, наприклад, людського потенціалу.

У стратегічному управлінні може спостерігатися й така ситуація, коли ті чи інші умови являють собою вихідну базу конкретного вектора розвитку і в такому разі потенціал обумовлює напрям стратегічного розвитку і, відповідно, вибір поставленої мети.

У сучасних умовах ефективно використання потенціалу на перше місце ставить саме мету розвитку всієї економічної системи. У контексті теорії

потенціалів в нашій роботі запропоновано розглядати стратегічну мету як силу, тяжіння якої викликає сукупність дій економічної системи та її елементів, що забезпечують найбільш повне й раціональне використання явної та латентної складових її потенціалу.

За роллю мети в розвитку економічної системи потенціал поділяється на цілеспрямований та цілеформуючий. Цілеспрямований потенціал функціонує, розвивається під дією конкретних цілей. Цілеформуючий – це потенціал, виходячи з якого (наявність, розмір, можливості) формується мета підприємства, регіону, національної економіки.

За результатом дії економічної системи потенціал поділяється на реалізований та нереалізований. Саме реалізований потенціал забезпечує створення нової вартості. Чим більше реалізовується потенціал, тим більший кінцевий результат дій економічної системи, тим ефективніше вона функціонує. При цьому нереалізований потенціал представляє перспективу подальшого зростання регіону, їх виявлення й використання.

Потенціал відображає сукупність складових його функціональних потенціалів (інколи їх називають субпотенціалами), що дає можливість класифікувати його види за функціональною ознакою.

Сучасна теорія потенціалу доводить, що потенціал має дві сторони, що визначаються роллю у формуванні нової вартості: «1) об'єктивну – сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових і природних ресурсів, залучених і не залучених з яких-небудь причин у виробничу діяльність промислового підприємства, що володіють реальною можливістю брати в ній участь; 2) суб'єктивну – здатність конкретних працівників підприємства і колективу в цілому до здійснення виробничого процесу і досягнення поставлених цілей при наявному рівні техніки і технологій і створення максимального обсягу матеріальних благ і послуг в умовах ефективного використання наявних ресурсів» [6]. Даний підхід дозволив окреслити суб'єктивний та об'єктивний види потенціалу.

Сучасні концепти стратегічного розвитку регіону тісно пов'язані з потенціалом конкурентоспроможності, під яким ми розуміємо силу боротьби за лідируючі позиції на конкретному ринку. Потенціал конкурентоспроможності нами запропоновано розглядати як співвідношення реалізованого та нереалізованого потенціалів у процесі створення нової вартості.

Потенціал поділяється на відновлюваний та невідновлюваний. До невідновлюваного відноситься той, що був повністю вичерпаний в процесі певного виду діяльності. Сюди може належати природний, який може бути повністю вичерпаний і який не має здатності до відновлення в процесі діяльності людини. Відновлюваний в свою чергу поділяється на швидковідновлюваний (наприклад, креативний потенціал) і повільно відновлюваний (наприклад, трудові ресурси).

Залежно від характеру дії потенціал економічної системи поділяється на прямий та обернений. Потенціал прямої дії – це сукупність факторів, сил, дій, що спрямовані на забезпечення досягнення мети розвитку економічної системи.

Потенціал оберненої дії може гальмувати розвиток економічної системи. У процесі розвитку існують також сили, які гальмують позитивний напрям функціонування системи. Сукупність дій обструкційного характеру є потенціалом оберненої дії.

Особливого значення дослідження сутності й змісту обструкційного потенціалу набуває в умовах стратегічного розвитку економічної системи, що відбувається в умовах великої невизначеності. У такій ситуації обструкційний потенціал:

- а) підвищує рівень ризиків функціонування економічної системи;
- б) збільшує витрати (часу, фінансів, матеріалів та ін.) для досягнення цілей розвитку;
- в) деформує план реалізації стратегії розвитку регіональної економіки;
- г) знижує рівень конкурентоспроможності регіональної економіки.

Потенціал оберненої дії, або обструкційний потенціал, складається з певного набору субпотенціалів, якими також необхідно керувати (рис. 1.5), для того щоб економічна система розвивалась за заданими параметрами.

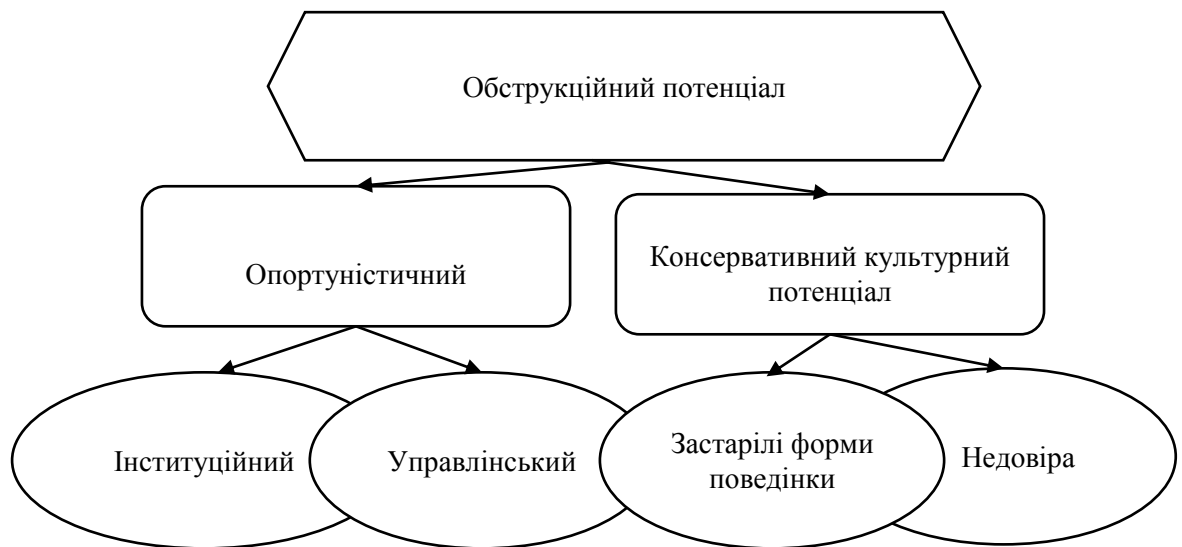


Рис. 1.5. Види потенціалу обструкції розвитку економічної системи (розроблено автором)

До таких субпотенціалів належать:

- опортуністичний потенціал;
- консервативний культурний потенціал.

Опортуціонізм [110] являє собою прихований вплив на людей, організацію з метою досягнення власних цілей, які суперечать цілям організації. В загальному розумінні, на думку О. Уільямсона, опортунізм в економіці – це «слідування своїм інтересам, в тому числі обманним шляхом, включаючи сюди такі явні форми обману ..., але навряд чи обмежуючись ними. Набагато частіше опортунізм передбачає більш тонкі форми обману, які можуть приймати активну і пасивну форму, проявлятися *ex ante* і *ex post*» [165]. У своїй праці автор ставить акцент на вплив опортунізму на досягнення стратегічних і тактичних цілей економічної системи: «Він обумовлює виникнення дійсної чи уявної інформаційної асиметрії, яка значно ускладнює завдання економічної організації» [165].

Опортунізм може бути внутрішнім і зовнішнім. Внутрішній опортунізм – це протидія регіональних суб'єктів реалізації планів економічного розвитку.

Зовнішній опортунізм має різні форми: це опортунізм конкурентів, опортунізм керуючих органів, опортунізм міжнародних організацій і т.д.

Опортуністичний потенціал в свою чергу складається з двох підвидів: інституціональний опортуністичний потенціал та опортунізм в управлінні.

В інституціональному розумінні «опортуністична поведінка – це економічні відносини з приводу одностороннього перерозподілу прав власності на шкоду економічним інтересам контрагентів, засновані на навмисному використанні асиметрії інформації» [89].

Опортунізм в управлінні пов'язаний з протидією управлінської системи в процесі її реформування або розвитку. Опортунізм досить часто не пов'язаний і не впливає з порушення контракту, він є проявом відсталості й небажання учасників економічних дій розвиватися.

Крім того, опортунізм виникає в організаційній сфері. Наприклад, на рівні організації праці в мікроекономічних суб'єктах «мова йде про розбіжності між моделями, що накладаються одна на одну – моделі робочого місця як соціотехнічної реальності і моделі працівника як надзвичайно складного біо-соціокультурного суб'єкта дій в просторі світу праці» [182]. На рівні регіону також причиною опортунізму може бути конфлікт між новими організаційними ідеями та старими організаційними формами. Це може мати місце і в просторовій економіці, регіональному та внутрішньорегіональному поділі праці, розміщенні виробничих сил тощо.

Консервативний культурний потенціал також передбачає два підвиди:

1) насамперед, це усталені форми поведінки, які не дають новаціям бути імплементаваними в регіональну економічну систему. Це можуть бути прояви соціальних відносин або ж відносин у сфері управління (наприклад, патріархальна форма організації суспільства та бізнесу або соціальне неприйняття, наприклад, людей іншої національності чи культурних цінностей);

2) негативний культурний потенціал може виражатися через недовіру. Недовіра також буде виступати механізмом, який гальмує введення організаційних інновацій, збільшує витрати часу, викликає необхідність

трансакційних витрат. Проблема довіри набирає значення в умовах переходу економіки на інноваційну платформу, коли економічні суб'єкти мають великий ступінь свободи, а контрольні функції дуже складні.

Потенціал залежно від способу оцінки представляє собою як абсолютне, так і відносне явище. Як абсолютне явище, потенціал – це набір ресурсів, факторів, здібностей, можливостей та інших складових, що визначають його явну і приховану силу. У той же час потенціал є відносним поняттям: потенціал оперативного управління може втрачати свою силу і міць, значення з позиції стратегічного розвитку регіону. Так, інвестиції в застарілі технології можуть мати позитивне значення для оперативної діяльності, але в стратегічному плані вони не є можливостями для формування стратегічних конкурентних переваг.

Потенціал стратегічного розвитку залежно від часу реалізації поділяється на поточний і перспективний. Поточним потенціалом є такий комплекс можливостей, здібностей, ресурсів і механізмів, сила і спрямованість якого забезпечує рішення оперативних завдань. Перспективним рекомендовано розглядати такий потенціал, який можна активізувати та реалізувати у довгостроковій перспективі. Основою потенціалу стратегічного розвитку є організаційно-економічні сили регіону, дія яких спрямована на створення і використання господарських і координаційно-об'єднуючих можливостей, здібностей, механізмів і факторів, що мають певний вектор і потужність дій.

1.2. Організаційно-економічний потенціал стратегічної трансформації економіки регіону та його компоненти

Сучасні концепти організаційного та економічного потенціалів є продовженням теорії потенціалів, при цьому ці їх два види розглядаються, як правило, окремо, виявляючи змістовне наповнення та цілі функціонування кожного з них.

Значення цих видів потенціалів зростає в процесі стратегічного розвитку регіону [25], [202], [205] і забезпечення його стійкого стану, під яким

рекомендовано «розуміти формування такого стану регіону, при якому забезпечується ефективність його господарської діяльності в умовах динамічного зовнішнього середовища і дотримання інтересів всіх учасників системи, виділяючи екологічну складову» [122]. При цьому стверджується, що «стійкість регіону залежить від існуючого економічного потенціалу території» [122]. Сстійкість стратегічного розвитку регіональної господарської системи в першу чергу передбачає наявність економічної платформи – бази, на якій будується економічна діяльність, яка дає імпульси для якісних перетворень і сама по собі виступає конкурентною перевагою. Організаційний потенціал є таким, що скріплює елементи економічного потенціалу та забезпечує реалізацію принципу холізму потенціалу стратегічного розвитку регіону.

Сучасна наука характеризується поліваріантністю підходів до розгляду сутності економічного потенціалу. Так, В.І. Меньшикова виділяє наступні методологічні напрями розкриття сутності економічного потенціалу регіону:

- розгляд економічного потенціалу регіону як сукупності економічних потенціалів суб'єктів;
- розкриття економічного потенціалу як складної структурованої економічної категорії, що включає в себе природні ресурси, виробничий, трудовий і інноваційний потенціали, інвестиційні та бюджетні ресурси, податковий потенціал та ін.;
- обґрунтування системної пропорційності економічного потенціалу;
- дослідження системно-функціональної взаємодії економічного потенціалу регіону із зовнішнім середовищем (фінансовою, бюджетною, податковою системами, ресурсними ринками);
- облік диференційованої структури економічного потенціалу регіону, особливостей суб'єктів як донорів чи реципієнтів [90].

Як і в загальній теорії потенціалів, висвітленій у попередньому параграфі, найбільшу увагу дослідників привернула проблематика економічного потенціалу, в межах якої панівні позиції займає ресурсний або, іншими словами, ресурсно-виробничий погляд. О. Балацький є апологетом ресурсного підходу, при цьому

розглядаючи економічний потенціал як одне з основних понять, що представляє «системну характеристику продуктивних сил, що визначає сукупність органічно взаємозалежних ресурсів, факторів, наявних і потенційних можливостей виробництва, забезпеченість його видами ресурсів для випуску продукції відповідної номенклатури та високої якості (основних виробничих фондів, матеріальних оборотних коштів, трудових ресурсів)» [5]. І. Семенов, О. Руденко стверджують, що «економічний потенціал регіону – це сукупна здатність наявних у межах регіону економічних ресурсів забезпечити виробництво максимально можливого обсягу матеріальних благ і послуг, що відповідають потребам суспільства на даному етапі його розвитку» [35]. Економічний потенціал регіону представлено в сучасних дослідженнях як «сукупність наявних і можливих для мобілізації ресурсів регіону, необхідних для його розвитку за умови максимального використання наявних можливостей для виробництва конкурентоспроможної продукції та найповнішого задоволення потреб нинішнього і майбутніх поколінь, з урахуванням інтересів держави і бізнесу» [116]. Формалізовано зміст економічного потенціалу як сукупність ресурсів наступним чином: «економічний потенціал регіону – це сукупна продуктивність всієї ресурсної бази господарського комплексу – потужність усіх продуктивних сил регіону:

$$EP = K_c (\sum P_{pn} + \sum P_{lp} + \sum P_{скр}) \leq E_{к-ен} P \quad (1.1)$$

де: K_c – загальний коефіцієнт синергії сукупного ресурсного потенціалу, що враховує явище, за якого сукупна продуктивність елементів системи є вищою за просту суму окремих її елементів. K_c залежить від рівня комплексності використання елементів сукупного ресурсного потенціалу економічної діяльності;

$\sum P_{pn}$ – природно-ресурсний потенціал, сукупна максимальна продуктивність усіх компонентів природних ресурсів і природних умов конкретного регіону;

$\sum P_{lp}$ – потенціал людських ресурсів, сумарний людський капітал, сукупна максимальна продуктивність робочої сили в усіх сферах господарської діяльності;

$\sum P_{кр}$) – потенціал господарського комплексу регіону – сукупні максимальні потужності з виробництва товарів і послуг усіх об'єктів господарювання регіону, сукупна продуктивність галузей матеріального виробництва, виробничої інфраструктури та соціальної сфери;

$\sum E_{к-ен} P$ – еколого-економічний потенціал регіону – максимально можлива сукупна продуктивність всього комплексу продуктивних сил за умов збереження здатності природного середовища до функціонування та самовідтворення» [135].

Заслуговує на увагу точка зору, згідно з якою економічний потенціал регіону не обмежується ресурсною складовою, а включає ще й субпотенціали. Так, на думку О. Балацького та В. Кислого, до елементів економічного потенціалу відносять: «трудовий, інвестиційний, природний, інноваційний, інституційний потенціали. До ресурсів – природні ресурси, населення, інформацію, організаційно-управлінські системи» [5].

Автори монографії про результати дослідження економічного потенціалу Одеської області виходять з необхідності враховувати зміни економічної системи регіону, виділяючи етап індустріальної, етап ринкової та стадію нової економіки. Виходячи з сутнісних ознак кожного етапу розвитку економічної системи одесити окреслюють коло складових економічного потенціалу. На етапі нової економіки науковці пропонують до складу економічного потенціалу включати наступні види з певним набором функцій: «Потенціал знань визначає можливості регіону відносно стійкого створення, розповсюдження та використання знань задля економічного зростання. Потенціал інформації – це сукупність можливостей регіону відносно створення та використання інформаційної інфраструктури... Потенціал технологій визначає можливості регіону, по-перше, сприймати і адаптувати існуючі технології для потреб регіону, по-друге, створювати нові технології з метою економічного зростання. Під інтегральним ресурсом розуміють сукупну характеристику наявних на території регіону ресурсів основного людського та природного капіталу» [35]. Цей висновок вимагає відповіді на таке запитання: чому автори виділяють окремо етапи індустріальної та ринкової економіки? Ринкова й індустріальна економіка не знаходяться у

протиріччях, тому авторам доцільно було показати ознаки того чи іншого економічного етапу розвитку, а після цього надавати характеристику складових потенціалу. Одночасно одеські дослідники стверджують, що «центр уваги змістився до потенціалу продуктивності та ефективності діяльності регіонів, який має забезпечити успіх і склад якого характеризується наступним чином:

- людські ресурси, якість, уміння та мобільність робочої сили, включаючи її здатність адаптуватися до технологічних та організаційних змін;

- інституції: не лише їхня організаційна структура на різних рівнях, центральному та місцевому, а й їхній потенціал, ефективність і відданість поставленим цілям, інакше кажучи – провідна роль інституцій щодо можливості успішного впровадження політики регіонального розвитку;

- нематеріальні чинники, як наприклад, «соціальний капітал», що поєднує в собі складне переплетіння консолідованих знань і культури, інноваційної поведінки, «підприємницького духу», соціальних правил, спроможності будувати мережі, а також довіри та співпраці у соціальній та економічній сферах;

- історична спадщина, що по-різному впливає на нинішню підприємницьку культуру: вона як історична пам'ять про минуле впливає (позитивно чи негативно) на шлях, який нині обирає суспільство (підхід «залежного шляху») [35].

Українські дослідники прикордонних регіонів вважають, що з огляду на необхідність проведення їх «позиціонування... та визначення їх конкурентної позиції економічний потенціал регіону аналізується за такими компонентами та показниками: базова інфраструктура...; частка будівництва інженерних споруд у загальних будівельних роботах...; вантажооборот підприємств транспорту (млн т-км); пасажирооборот автобусів (млн пас. км)» [69].

Все більше авторів схиляються до думки про необхідність відходу від виробничо-ресурсного визначення економічного регіонального потенціалу. Найбільш адекватними сучасним науковим трендам є системний, політекономічний та цільовий ракурси економічного потенціалу, які доцільно висвітлити в контексті стратегічного розвитку регіону.

Системний ракурс [16] дозволяє виявити закономірності, що діють в межах економічного потенціалу; політекономічний підхід корисний тим, що визначає відносини між суб'єктами й об'єктами економічного розвитку регіону та його бенефіціарів; цільовий підхід безпосередньо висвітлює взаємодію економічного потенціалу та стратегічної спрямованості регіонального розвитку.

Ознаку системності як визначальну рису вводить в опис сутності економічного потенціалу Л.П. Серова, декларуючи думку про те, що економічний потенціал – це «динамічна система взаємозалежних, взаємозумовлених, взаємопроникаючих, взаємодіючих елементів і їхніх зв'язків на реальному й гіпотетичному рівнях, спрямованих на адаптацію суб'єкта господарювання до вимог конкретного зовнішнього середовища» [139]. Спроба застосувати системний підхід до економічного потенціалу відстежується в працях С.Н. Растворцевої, яка в склад економічного потенціалу включає природні ресурси, фінансовий, інформаційний, інноваційний компоненти, трудовий, інфраструктурний і зовнішньоекономічний потенціали [129], а також М.В. Макаренка, який пропонує розглядати економічний потенціал як комплексне явище, що включає певні субпотенціали. У першу чергу автор виділяє ресурсний потенціал, під яким «мається на увазі можливість території забезпечувати суспільні потреби за рахунок ефективного використання наявної ресурсної бази, людського капіталу, продуктивності природних ресурсів, засобів виробництва, а також її розташування відносно політично-економічних центрів впливу та перспективи ринків збуту товарів і послуг» [70]. При цьому автор об'єднує поняття людського капіталу та трудового потенціалу, що не є правомірним. Людський капітал представляє собою інвестиції, що можуть бути трансформовані в якісну частину трудового потенціалу. Вказаний дослідник також стверджує, що «наступний показник економічного потенціалу регіону – це потенціал якості життя в регіоні, який являє собою сукупність суспільних та економічних показників, що комплексно характеризують стан забезпечення населення соціальними й економічними благами» [70]. Наведені вище складові економічного потенціалу також вимагають уточнення. На наш погляд,

неправомірно якість життя відносити лише до економічного потенціалу внаслідок того, що вона обумовлена культурними, соціальними, інституціональними та іншими можливостями.

З позиції політичної економії запропоновано розглядати економічний потенціал будь-якого суспільства насамперед як такий, що «характеризується системою виробничих відносин, що виникають між окремими працівниками, трудовими колективами, а також управлінським апаратом підприємств, установ, галузей народного господарства в цілому» [177]. При цьому поза увагою авторів даного підходу залишається те, що відносини виникають між їх учасниками з певного приводу, ігнорування якого завуальовує предмет та мету взаємовідносин. Крім цього, політекономічний погляд на економічний потенціал дозволяє визначити тих, хто отримує вигоди від економічних трансформацій і як це відобразиться на всіх учасниках регіонального життя.

Наступним напрямом в даному дослідженні виділено цільовий підхід, який ставить мету функціонування за базову рису даного явища. В межах цього підходу В.Ю. Школа стверджує, що «економічний потенціал регіону – сукупні можливості регіону, його підприємств та окремих суб'єктів господарювання визначати, формувати і найбільш ефективно забезпечувати та задовольняти суспільні потреби (фактичні та потенційні) в процесі взаємодії з оточуючим середовищем і раціонального використання ресурсів з метою забезпечення економічного зростання, суспільного добробуту, підвищення еколого-економічної безпеки регіону та країни в цілому. Він характеризує здатність суспільства виробляти товари і послуги, забезпечувати розширене відтворення для задоволення споживчих потреб та поліпшення якості життя населення» [180]. Далі цей науковець робить спробу поєднати цільовий підхід з системним, розкриває комплекс елементів, що формують економічний потенціал: «Економічний потенціал регіону можна представити у вигляді комплексу взаємопов'язаних потенціалів... Також економічний потенціал регіону може бути визначений сукупністю галузей народного господарства, підприємств, установ, які виробляють промислову, сільськогосподарську, будівельну продукцію,

надають різні послуги виробничого й невиробничого призначення тощо» [180]. Цільовий підхід відображається в позиції, згідно з якою економічний потенціал включає в себе набори потенціалів регіону, а також механізмів, що діють з метою підвищення рівня конкурентоспроможності й соціально-економічного розвитку регіону [36], [74]. Певною мірою до цільового підходу схиляються британські автори теорії економічного потенціалу, які трактують «економічний потенціал як ступінь потужності і рівня можливості для забезпечення своєї конкурентоспроможності» [109], що є метою стратегічного розвитку.

Група дослідників, серед яких Е.М. Лібанова, М.А. Хвесик [146], Н.В. Кузьминчук, Т.М. Куценко [63] та інші, вважає правомірним не обмежуватися лише економічним контентом потенціалу, а вивчати разом з соціальним. М.П. Салтан пропонує розглядати соціально-економічний потенціал як комплексне явище і пропонує його сутнісне змістовне наповнення з позиції здатності наявних ресурсів в процесі виробничої діяльності забезпечувати регіональні потреби. Автор доводить, що «соціально-економічний потенціал регіону можна розглядати як можливість системи ресурсів (природно-ресурсний, демографічний, науково-технічний, виробничий, науковий, рекреаційний, інформаційний, соціально-культурний потенціал) регіону забезпечувати суспільство необхідними продуктами задля задоволення його потреб при ефективному використанні наявних ресурсів» [136]. Слід зазначити, що в цьому переліку відбувається дублювання наукового та науково-технічного потенціалу, при тому, що інноваційний потенціал залишається поза межами потенціалу розвитку економіки. Науковий та інноваційний потенціали не є ідентичними, вони відрізняються здатністю регіональної системи до імплементації наукових досліджень у практичну діяльність. Соціально-економічний потенціал території (регіону) – це «сукупність всіх наявних в її межах ресурсів, як залучених в процеси суспільного виробництва і соціального розвитку, так і тих, які можуть бути в перспективі використані для зростання економіки і підвищення якості життя населення даної території» [7].

Продовженням дослідження сутності соціально-економічного потенціалу є окреслення його складових. Сучасні дослідники вважають, що «залежно від функціонального призначення всі структурні компоненти соціально-економічного потенціалу можна умовно поділити на три групи:

- 1) елементи, що забезпечують ефективне функціонування економіки регіону;
- 2) елементи, що забезпечують розширене регіональне відтворення;
- 3) елементи, що забезпечують рішення проблем соціальної сфери» [9].

Дослідження сутності соціально-економічного потенціалу не оминувало факторний погляд, згідно з яким «сутність соціально-економічного потенціалу регіону багато в чому визначена характером факторів, його складових. В підсумку ми отримуємо логічну конструкцію, на чолі якої буде власне соціально-економічний потенціал регіону, базовими гранями – фактори його реалізації, підставою послужать науково-практичні методи, моделі визначення і реалізації потенціалу території» [68]. В математичному вираженні, як далі стверджують автори, «соціально-економічний потенціал являє собою інтегральну характеристику, в якій враховуються всі параметри, що мають суттєве значення:

$$СЕПР = f(P_1, P_2, P_3, P_4, P_5, \dots), \quad (1.2)$$

де: P_1 – потенціал регіональної системи освіти; P_2 – потенціал соціально-демографічної структури регіону; P_3 – потенціал соціальної і виробничої інфраструктури території; P_4 – потенціал соціально-трудова відносин в існуючих організаціях регіону; P_5 – потенціал системи розселення» [68].

Необхідність доповнення економічного змісту потенціалу екологічною складовою акцентує В.Ю. Школа, доводячи, що «еколого-економічний (або природно-ресурсний потенціал) характеризує природні умови, фактори та багатства регіону, уже залучені в господарський оборот, а також доступні для освоєння при даних технологіях і соціально-економічних відносинах» [180]. Далі автор виділяє окремою складовою виробничий потенціал: «це спроможність залучених кількості і якості національної праці та капіталу створювати продукт за одиницю часу» [180]. У зв'язку з тим що виробництво – це частина економічного

процесу, на наш погляд, доцільно розглядати вказані види потенціалів як один, що забезпечує його цільність і, як наслідок, результативність.

Економічний потенціал в процесі стратегічного розвитку взаємодіє з організаційними можливостями, що обумовлює ефективність та результативність стратегічних регіональних перетворень; «організаційний потенціал стає важливим джерелом економічного росту і підвищення благоустрою населення. Він також збільшує вклад регіону в народногосподарський потенціал країни. Це відбувається через особливості функцій, що виконуються організаційним потенціалом:

- управління економічними і соціальними ресурсами регіону;
- виявлення і використання організаційних резервів при відносно малих капітальних затратах.

З цього випливає, що соціально-економічний потенціал регіону – складний комплекс, число елементів якого може змінюватись залежно від ступеня аналізу, що проводиться, і особливостей регіону» [10].

Виявлення сутності організаційного потенціалу базується на розумінні явища організації, поняття якої має два сенсу: процесний та системний. Іншими словами, організація розглядається в двох значеннях: як процес і як система, що об'єднує матеріальні, нематеріальні і людські складові в єдиній структурі, формально чи неформально оформленій, що функціонує на певних умовах для досягнення поставлених завдань. При тому, що в сучасних умовах будь-який економічний суб'єкт буде життєздатним за умови його постійного розвитку, тобто якщо він знаходиться в динаміці, неможливо не погодитись з позицією, згідно з якою організація розглядається як єдність стану і процесу. Це забезпечує узгодження цілей і способів функціонування і розвитку економічної системи; такий підхід дозволяє гармонізувати управлінські рішення з потребами і викликами часу, визначає динамічність й адаптивність економічної системи в умовах стратегічного управління нею.

Виходячи з цього під організаційним потенціалом розуміємо здатності і можливості існуючої структури забезпечувати її функціонування і розвиток в

процесі задля досягнення поставлених цілей.

Проведене дослідження сучасних підходів до сутності організаційного потенціалу дозволяє зробити висновок, що цей вид потенціалу як категорія може бути представлений у вигляді системи відносин в регіоні, які проявляються в процесі реалізації потенціалу економічного. З позицій контентного підходу організаційний потенціал складається з двох частин: конфігуративної – це сукупність всіх організаційних форм економічної діяльності та управління нею (конфігурація розглядається в даному контексті як контур та взаємне розташування елементів потенціалу стратегічного розвитку, його структура) й процесної – як здатність залучити та активізувати економічний потенціал для досягнення стратегічної регіональної мети.

Одночасно існує позиція, згідно з якою організаційний потенціал регіону є частиною державного потенціалу і включає в себе різні ознаки: політичні, інституціональні, культурні, соціальні, економічні, регіональні, кадрові, воєнно-економічні, експортні, виробничі та інші. Вказана точка зору передбачає включення економічного потенціалу в організаційний, що є неправомірним внаслідок того, що: а) функції економічного та організаційного потенціалів різняться; б) контент потенціалів також не збігається.

Правомірною є позиція, в межах якої доведено, що організаційний потенціал – «поняття збірне, воно включає як організаційно-речові фактори, так і відносини з приводу виробництва, розподілу, обміну і споживання, а значить, і відносини управління. Організаційний потенціал являє собою сукупність різних (протяжних у часі та просторі) об'єктивних і суб'єктивних факторів, що забезпечують реалізацію поставлених завдань» [170].

Заслуговує на увагу точка зору, що «організаційний потенціал варто розглядати в складі сукупного потенціалу, по-перше, як його несучу конструкцію, на яку «нанизані» і трудовий, і виробничий, і всі інші потенціали підприємства і мобілізуючі його функції. І по-друге, організаційний потенціал виступає як «пусковий» механізм усього сукупного потенціалу. Тільки задіявши відповідною мірою організаційний потенціал, підприємство буде функціонувати й розвиватися

ефективно, тобто буде реалізований його сукупний потенціал в цілому – як розподільні функції організаційного потенціалу» [111].

Економіка без організації не може функціонувати, тим паче функціонувати ефективно в стратегічному плані в сучасних умовах господарювання.

З іншого боку, організація як процес та як системне утворення в даному дослідженні не може розглядатися без економічного наповнення. Як економіка не може бути без організації, так і організація втрачає сенс без економічної складової. Єдність економічного та організаційного потенціалів проявляється в процесі стратегічного розвитку регіону. Стратегічний розвиток передбачає такі якісні зміни регіональної економіки, які приводять до формування нею нових системних конкурентних переваг і забезпечують їх імплементацію в процесі реалізації прийнятої стратегії.

Виходячи з вищенаведеного, організаційно-економічний потенціал стратегічного розвитку регіону являє системну єдність та взаємодію механізмів, здатностей та можливостей, що проявляються в економічних, конфігуративно-структурних та процесно-організаційних елементах і забезпечують стійкий розвиток регіону, побудову його конкурентоспроможності та реалізацію регіональної стратегії розвитку.

Можливості, здатності та механізми як конкретно-прикладні елементи організаційно-економічного потенціалу спрямовані на досягнення стратегічної мети регіонального розвитку та агрегують в єдиному імпульсі ресурси, форми ведення економічної діяльності та процеси її здійснення.

Для ефективного функціонування механізму доцільно дотримуватися певних імперативів, тобто положень, що створюють фундамент стратегічних дій адміністрації території.

В даному дослідженні виділено такі принципи функціонування організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіону в сучасних умовах господарювання [75] (рис .1.6):

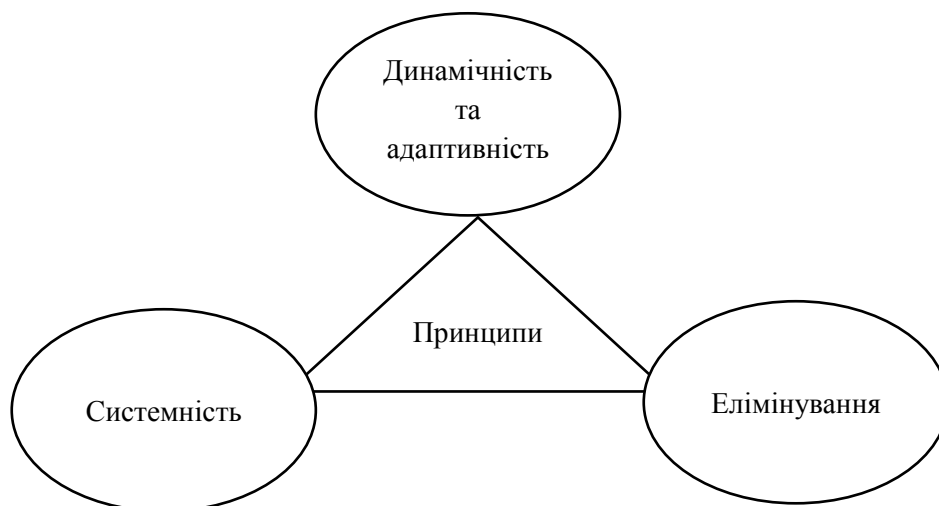


Рис. 1.6. Принципи функціонування організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіону (складено автором)

1) Динамічність та адаптивність. Організаційно-економічний потенціал розвивається не в ізоляції від процесів, що відбуваються в регіоні, країні і світі, а в умовах тих правил, що існують у зовнішньому оточенні. Тому адаптивність організаційно-економічного потенціалу до змін зовнішнього світу забезпечує зменшення перепон на шляху розвитку регіону.

2) Системність. Організаційно-економічний потенціал складається з комплексу елементів, що взаємопов'язані між собою, а розвиток кожного впливає на інші складові і потенціал загалом. Тому системність як принцип розвитку організаційно-економічного потенціалу передбачає поєднання кібернетичного і синергетичного підходів до управління.

3) Принцип елімінування впливає з вищенаведених й декларує необхідність відмежування неефективних елементів системи організаційно-економічного потенціалу, що створюють обструкції на шляху розвитку.

Організаційно-економічний потенціал стратегічного розвитку включає активні та пасивні елементи, що відіграють певну роль в стратегічних перетвореннях територіальної господарської системи.

Одночасно стратегічні перетворення передбачають застосування певних стратегій, а формування та реалізація конкурентних регіональних переваг викликає необхідність управління потенціалом на основі створеної й прийнятої

стратегії розвитку регіону, яка є серцевиною стратегічного регіонального менеджменту.

Регіональні стратегії, що застосовуються в процесі функціонування потенціалу підйому регіональної економіки, поділяються на активні і пасивні. До активних стратегій відносимо такі, що спрямовані на формування конкурентних переваг, а пасивні обмежуються завданнями використання наявних конкурентних переваг. Організаційно-економічний потенціал є основою для реалізації стратегії і залежно від комбінації потенційних можливостей і прийнятої стратегії можливі варіанти регіонального розвитку, що наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Матриця «Стратегія – організаційно-економічний потенціал
регіонального розвитку» (складено автором)**

Стратегія	Потенціал	
	Активний	Пасивний
Активна	Випереджальний розвиток на основі формування радикальних конкурентних переваг (розвиток форварда)	Амбіційний розвиток (хоча наміри високі, потенціал не завжди забезпечує досягнення поставлених завдань, відсутні певні ресурси або можливості розвитку, тобто потенціал має певні прогалини) – розвиток стрибків через прогалини потенціалу
Пасивна	Нераціональний розвиток, коли наявний потенціал не використовується належним способом (регіональне управління не відповідає можливостям та здатності регіональної економіки)	Підтримання існуючих конкурентних переваг. Як правило, конкурентні переваги обмежені ресурсною, природно-кліматичною складовою (розвиток захисника)

Взаємодію стратегії, стратегічної мети та організаційно-економічного потенціалу розвитку регіону представлено на рис. 1.7. В даному контексті під продуктивними силами мається на увазі економічний потенціал розвитку, фреймінго-структурна складова включає організаційний потенціал в частині його форм та структурних елементів, а організаційні процеси містять дії стратегічного управління з упровадження сучасних організаційних форм.

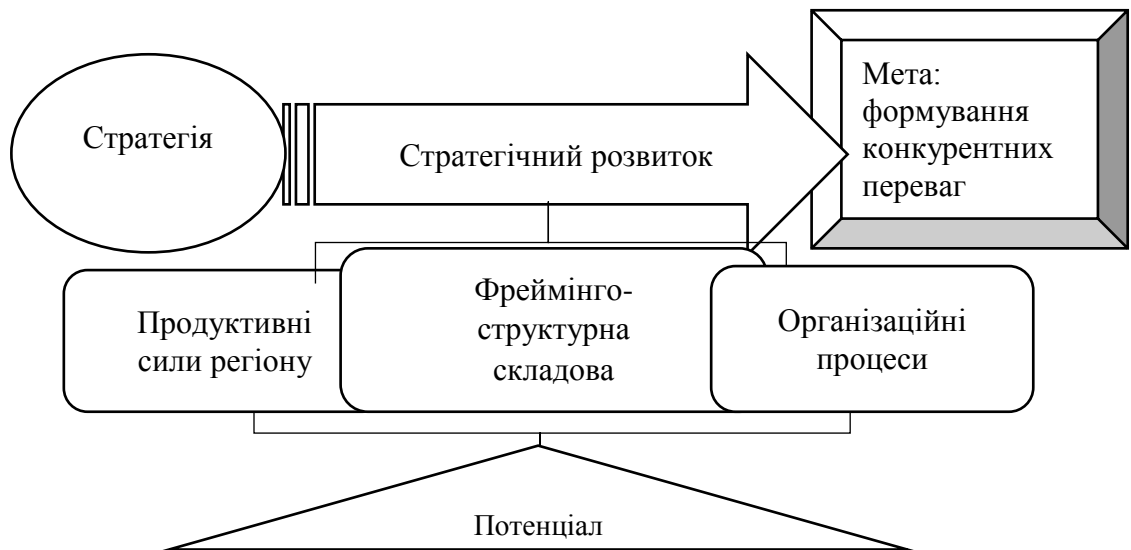


Рис. 1.7. Організаційно-економічний потенціал як основа стратегічного розвитку регіону (складено автором)

Компонентним устроєм організаційно-економічного потенціалу є сукупність елементів, що є необхідними для формування конкурентних переваг в сучасних умовах господарювання. Склад організаційно-економічного потенціалу запропоновано на рис. 1.8.

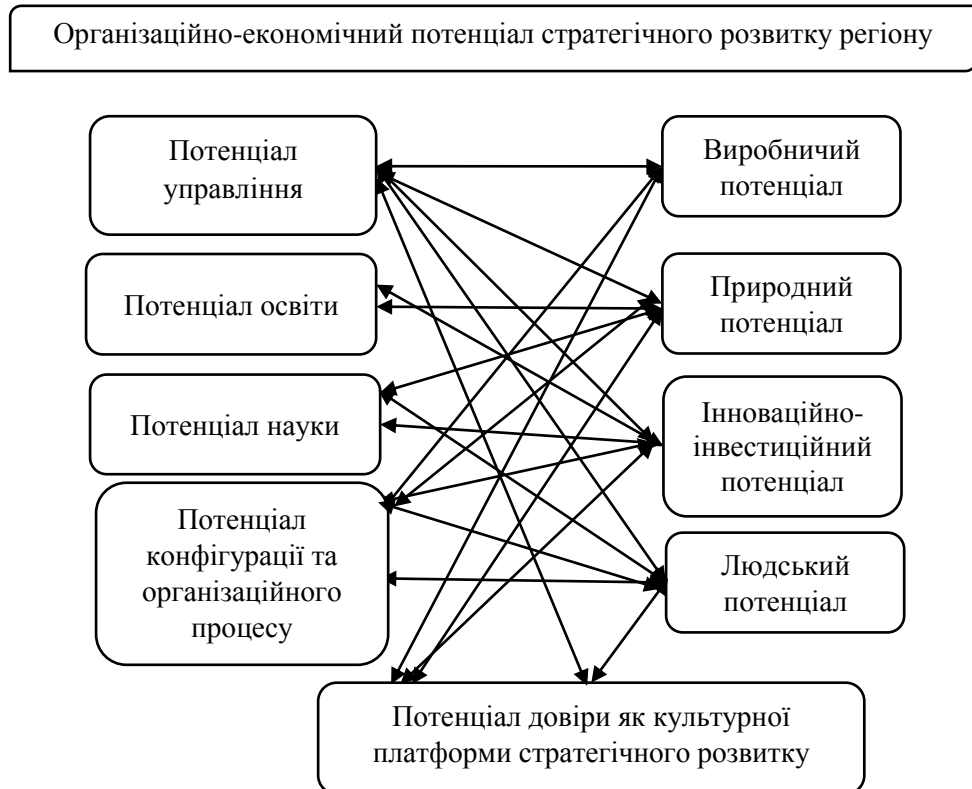


Рис. 1.8. Компоненти організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіону (складено автором)

Потенціал управління містить можливості застосування сучасних методів регіонального менеджменту, а також форм організації та керування бізнесом в регіоні. Потенціал довіри дозволяє підвищити ефективність стратегічного розвитку на основі скорочення трансакційних витрат. Потенціал освіти дозволяє сформувавши певний набір компетенцій, необхідний для роботи в умовах турбулентності та стратегічного розвитку. Потенціал освіти пропонує сукупність ідей, які мають перспективу перетворитися в інновації. Виробничий потенціал забезпечує обсяги продукції, необхідні для задоволення потреб регіону. Природний потенціал створює умови для ефективного виробництва, вимагає при цьому врахування екологічних факторів в процесі стратегічного розвитку регіональної економіки. Інноваційно-інвестиційний потенціал забезпечує перетворення новацій в інновації та можливості їх виробництва. Людський потенціал, його конвергентний тип [81], [85] відіграє визначальну функцію в регіональному стратегічному розвитку, забезпечує якісне функціонування всіх складових організаційно-економічного потенціалу. Потенціал конфігурації та організаційного процесу являє собою сукупність сил, які узгоджують взаємодії та взаємовідносини, взаємовплив різних елементів економічного потенціалу на стратегічний розвиток регіону.

Організаційно-економічний потенціал оцінюється широким колом показників, серед яких інтегральним є рівень продуктивності праці.

На відміну від показника валового регіонального продукту, рівень продуктивності праці:

- слугує індикатором ефективності витрат живої праці в регіоні;
- відображає результат дії всіх компонентів організаційно-економічного потенціалу (виробничого потенціалу, управлінських та організаційних впливів, культурно-інституціональних факторів і т.д.) та ступінь їх взаємоузгодженості;
- не залежить від структури населення, частки економічно активного та неактивного населення (збільшення частки економічно неактивного населення регіону зменшує показник результативності валового регіонального продукту на душу населення, завуальовує ефективність витрат праці в регіоні).

Важливим показником ефективності функціонування організаційно-економічного потенціалу є коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці у порівнянні з темпами зростання оплати праці.

1.3. Механізми активізації організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку території

Обґрунтування шляхів активізації організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіональної економіки потребує застосування певних методологічних підходів, серед яких одну з провідних ролей відіграє редукціонізм. При цьому доцільно зауважити, що традиційно редукціонізм протиставляється холізму, а це, на наш погляд, неправомірно й підтверджується висновком про те, що «за останні декілька століть редукціоністичні дослідження привели до ряду глибоких проривів в анатомії і фізиці, астрономії, біології та геології. Ми стали краще розуміти Всесвіт і взаємодіяти з ним завдяки науковому прогресу, що забезпечив конкретні, контрольовані редукціоністичні експерименти. Холізм не протистоїть редукціонізму. Скоріше, він включає редукціонізм, як ціле включає в себе частини» [130].

В розвиток даної ідеї звучить анонсована В.П. Мікловдою, В.В. Кубіній, С.М. Мошаком позиція, в рамках якої редукціонізм «являє собою методологічний підхід, який передбачає зведення складного до простого або ж цілого до його окремої частини. ... Метод редукціонізму передбачає спрощення явища, зведення більш високого рівня організації до нижчого за умови, що закономірності функціонування об'єктів нижчого рівня можуть пояснити, як функціонує система більш високого рівня. Історично і методично редукціонізм пов'язаний з механіцизмом, який передбачає, що всі явища в навколишньому світі підпорядковані одним і тим же фізичним або механічним законам» [92]. Механіцизм як метод дослідження та обґрунтування дозволяє виявити складові організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіональної економіки, обґрунтувати важелі його активізації. Дослідники доводять, що

механіцизм в економічних дослідженнях «проявляється в таких формах: 1. Проходження в процесі наукового аналізу шляху від складного до простого, тобто від більш складних форм і об'єктів існуючого світу до простих і менш розвинених. 2. Зведення якісних характеристик до кількісних. 3. Застосування принципу адитивності, відповідно до якого ціле явище являє собою арифметичну суму складових частин. При всій своїй обмеженості механіцизм і редукціонізм дозволяють виділити об'єкти, які становлять досліджуване явище, що надалі надає можливість встановити взаємозв'язки між ними, а отже, перейти до застосування системного підходу в аналізі» [92].

Використання механістичного підходу до активізації організаційно-економічного потенціалу вимагає виявлення теоретичного визначення механізму, з приводу чого існують різні точки зору, зображені на рис. 1.9.

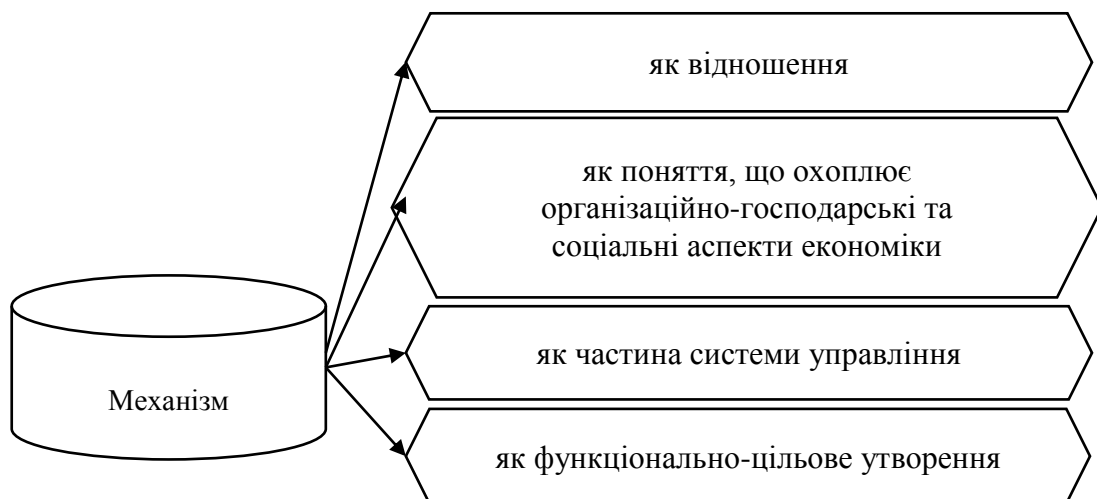


Рис. 1.9. Сучасні концепти механізму, що базуються на редукціоністській парадигмі (складено автором)

Загальноприйнятим визначенням механізму є його представлення як відношення, що має стійкі форму й специфіку дії, з наслідками, що можна завчасно спланувати. Правомірність такого трактування можливо підтвердити наступним: окреслення елемента або механізму посилення організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіональної економіки без взаємовідносин з іншими елементами, механізмами втрачає сенс, тому що в процесі розвитку саме відносини визначають швидкість та раціональність руху господарської системи до рівня більш високого порядку. Ефективність дії

механізмів, в тому числі, наприклад, регіонального управління визначається не наявністю суб'єкта та об'єкта, а саме взаємовідносинами між ними.

Наступним підходом до сутності механізму є аспектно-функціональний фокус, якій відображає постулат про механізм як «поняття, яке охоплює організаційно-господарські та соціальні аспекти економіки, що виражає взаємодію відповідних структур і регуляторів, які в сукупності забезпечують функціонування економічної системи» [144].

Фахівці з менеджменту розглядають механізм «як складову (найбільш активну) частину системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкта... Структура механізму представлена у вигляді сукупності трьох елементів: планування, господарське стимулювання і організація управління» [161]. Це твердження вимагає певного критичного огляду внаслідок наступного. Вказані елементи механізму (планування, стимулювання та організація) є функціями управління, для виконання яких потрібні відповідні служби, що використовують певні механізми реалізації. Наприклад, одним з механізмів мотивації є телеологія, а організації – певні форми поділу праці, тобто спеціалізація або кооперація як механізм організації економічної діяльності.

Виходячи з методологічних посилів механіцизму та редуccionізму, можна зробити висновок, що механізм представляє собою комплексне поєднання конкретних, чітко означених важелів зі взаємоузгодженою дією, які спрямовані на досягнення покладеної мети. Вказаний вектор розуміння механізму отримав назву функціонально-цільового внаслідок наступної аргументації.

По-перше, визначальним в понятті механізму функціонування та активізації організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіону виступає мета, відсутність якої визначає відсутність сенсу існування механізму. Мета визначає наявність важелів, кожний з яких має певне функціональне призначення і слугує певною мірою для її реалізації.

По-друге, функціональне навантаження важелів та механізмів передбачає оптимальний режим їх роботи. Під режимом роботи розуміємо таку організацію

дії важеля, яка забезпечує: а) узгоджену, безперебійну роботу всього механізму протягом тривалого часу; б) раціональне використання ресурсного забезпечення стратегічного розвитку регіону, а відповідно його економіки; в) ефективність функціонування механізму.

Для ефективної роботи механізму потрібно забезпечити взаємодію важелів та її взаємну узгодженість.

Даний погляд має певні недоліки, серед яких найбільш вагомим є те, що людська компонента розглядається у функціональному та цільовому вимірі – як й інші складові механізму, наприклад оподаткування або кредитування.

На наш погляд, це не є правомірним внаслідок причин, визначених наступним чином:

1. Економіка має чітку тенденцію трансформування в економіку знань, де основною продуктивною силою стають інформація і знання, носіями та генераторами яких виступає людина або група людей. Тому людський фактор стає головним в процесі конкурентної боротьби, створюючи та реалізуючи конкурентні переваги.

2. Роль людського фактору у формуванні та функціонуванні інших механізмів та важелів є визначальною: турбулентне середовище вимагає швидкого прийняття рішень про активізацію чи припинення дії інших механізмів або важелів розвитку організаційно-економічного потенціалу, від рішення залежить ефективність управління та конкурентоспроможність регіональної економіки.

3. Організаційна складова потенціалу стратегічного розвитку апріорі не може функціонувати без участі та впливу людини. Якщо економіка все більше залучає «безлюдні» технології, то організаційна активність – це прерогатива людей.

Виходячи із визначення механізму з позиції функціонально-цільового контенту, механізм представлено як такий, що містить чотири групи компонентів. Складові механізму з позиції редукціоністського підходу запропоновано на рис. 1.10.

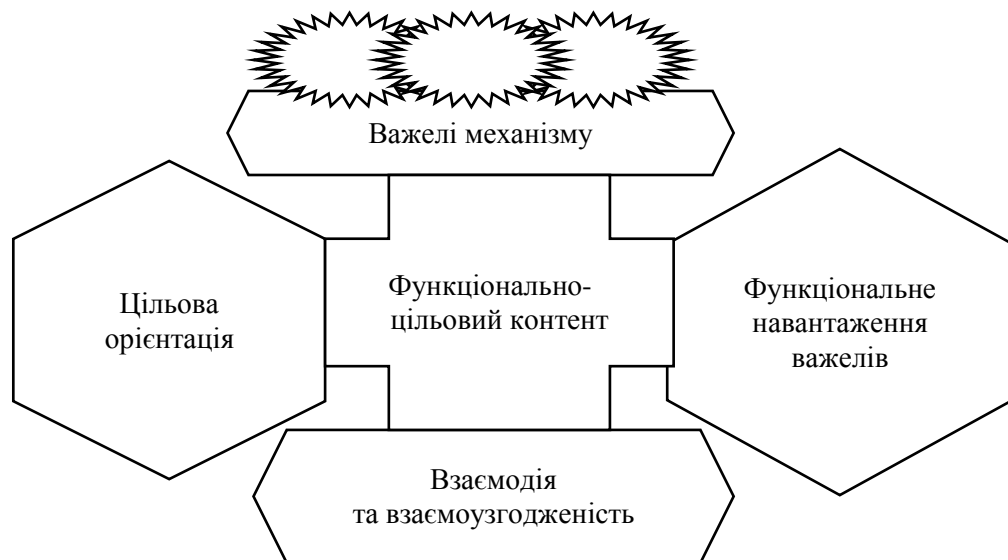


Рис. 1.10. Складові механізму з позиції редуціоністського підходу (розроблено автором)

Механізмом розвитку вважаємо таку сукупність важелів (організаційних, фінансових, управлінських та інших), взаємодія та взаємоузгодженість яких забезпечує виконання певних функцій та, відповідно, рух потенціалу стратегічного розвитку економічної системи заданої швидкості та певного цільового спрямування.

Застосування певного механізму обумовлено трьома факторами: часом, місцем та конкретним його змістом, що визначає доцільність використання класифікації як методу пізнання сутності механізму та його практичного застосування (рис. 1.11).

Залежно від відповідності культурно-правовим нормам механізми поділені на цивілізовані та нецивілізовані. Цивілізовані механізми – це такі, що не приходять у протиріччя з культурно-правовими нормами соціуму. Нецивілізовані – відповідно такі, що протирічать існуючим формальним правилам. Наприклад, лобізм може виступати як цивілізований, так і нецивілізований механізм. У США лобізм є легальною формою просування та захисту інтересів регіону чи окремого бізнесу. В Україні лобізм виступає як нецивілізований спосіб досягнення мети.

Наступною класифікаційною ознакою механізмів управління потенціалом регіональної економіки є ступінь самостійності виникнення.

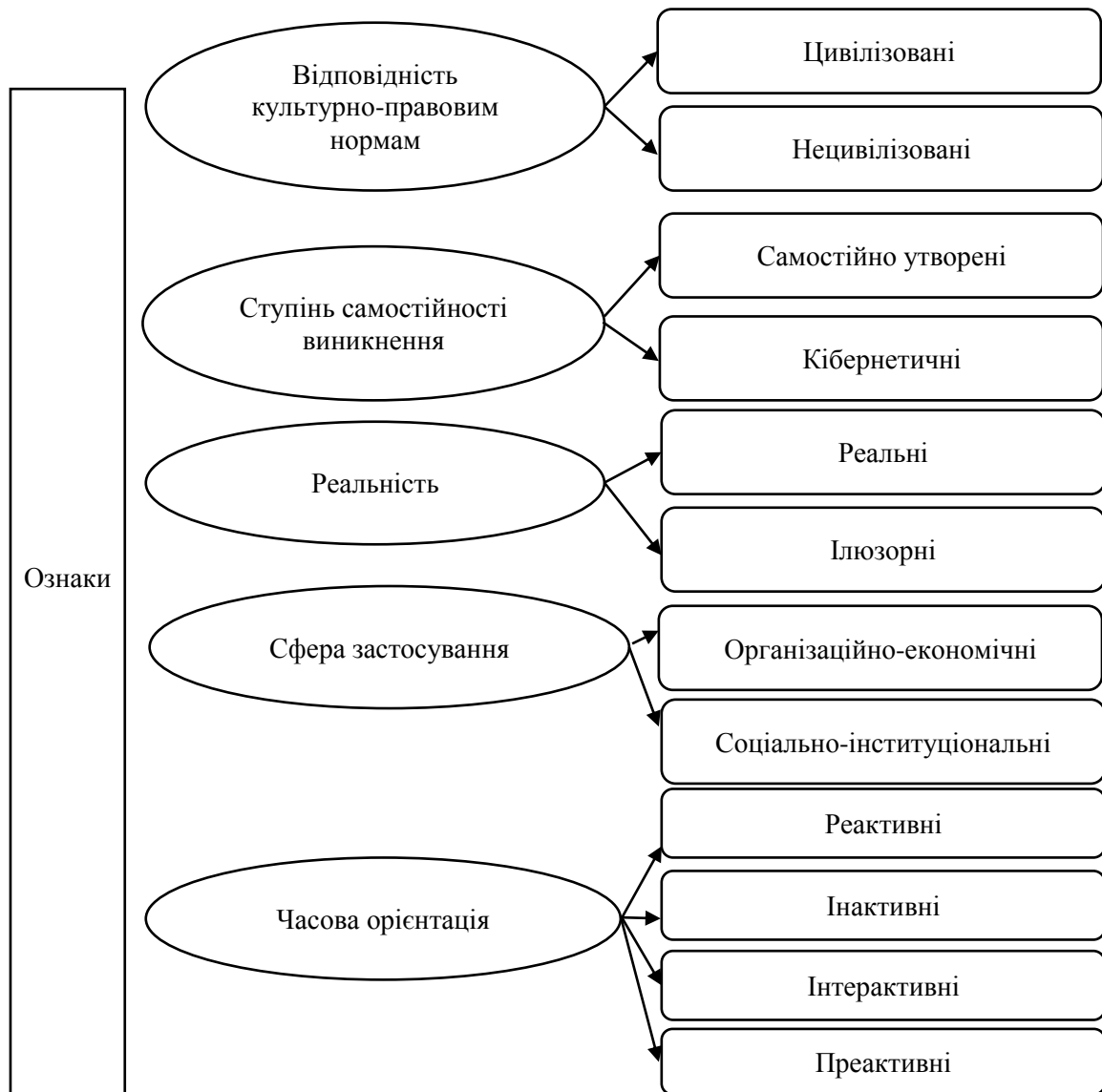


Рис. 1.11. Види механізмів організаційно-економічного потенціалу стратегічного регіонального розвитку (складено автором)

Залежно від даної ознаки механізми поділені на такі, що самоутворюються, та кібернетичні. Серед позитивних прикладів синергетичних механізмів та важелів можемо відмітити появу бізнес-ангелів або регіональних бекерів. До кібернетичних механізмів віднесено такі, які створені системою управління і потребують регулювання. До кібернетичних механізмів можемо віднести оподаткування, законодавство та інші важелі регулювання економіки. Існують певні механізми, які можуть бути одночасно як самоорганізовані, так і кібернетичні. Наприклад, кластери або регіональні інноваційні системи можуть

бути створені внаслідок синергії або під впливом управлінських рішень регіональної влади.

Залежно від реальності механізми розвитку соціально-економічного потенціалу поділяються на реальні та ілюзорні.

Реальні механізми, виходячи з їх назви, представляють собою ті заходи та важелі впливу на потенціал та його активізацію, які відповідають конкретній ситуації та перспективам її трансформації та розвитку. Ілюзорні механізми управління потенціалом та його розвитком названі в даному дослідженні фантомними. Вважаємо за доцільне застосовувати більш широке поняття фантому як механізму управління суб'єктом, будь то регіон чи господарська система іншого рівня. Під фантомом рекомендуємо розуміти систему дій та важелів, які спрямовані на формування певних уявлень в середовищі, які створюють ілюзію розвитку та реально гальмують застосування адекватних даній ситуації важелів.

У даному дослідженні фантоми поділені на соціальні, управлінські та економічні.

Яскравим прикладом управлінського фантому можна назвати наявність чіткої стратегії розвитку країни, регіону або підприємства, яка декларується органами влади як осмислений та реальний шлях розвитку суспільства, але фактично представляє собою сукупність аналітичних та планових положень. Навіть за наявності стратегії як документа, її дослідження може свідчити про відсутність реальної концепції розвитку, яка повинна лежати в основі стратегії та стратегічного управління.

Економічні фантомні механізми – системні економічні акції або важелі, які в реальному їх виконанні знижують потенціал розвитку. Серед таких фантомів можна назвати недосконалу в деяких ситуаціях податкову систему, мета якої не лише забезпечити фінансову основу управління країною, регіоном, містом, але й стимулювати розвиток бізнесу. Якщо друга частина завдання не виконується, механізм податкової системи може слугувати лише ілюзією підтримки економічного розвитку.

Соціальні фантоми – це ілюзорні та ірраціональні явища в соціумі, які завуальовують реальний стан та сприяють досягненню заданих певною групою цілей.

Основною проблемою при визначенні механізму розвитку організаційно-економічного потенціалу є запобігання перетворенню реальних механізмів на фантомні [145], що призводить до втрати регіональної конкурентоспроможності.

Класифікаційна ознака часової орієнтації спирається на дослідження Р. Акоффа, який застосував цю ознаку для класифікації видів стратегічного управління (табл. 1.2).

Використовуючи класифікацію Р. Акоффа, механізми залежно від їх орієнтації поділяють на види наступним чином.

Реактивне спрямування механізмів управління потенціалом передбачає орієнтацію на минуле, при цьому за основу беруться показники, тренди, які мали місце та сформувалися у минулому.

Таблиця 1.2

Види управління залежно від орієнтації за методологією Р. Акоффа та інтерпретацією [164]

<i>Орієнтація</i>	<i>Минуле</i>	<i>Сучасне</i>	<i>Майбутнє</i>
<i>Реактивна</i>	+	-	-
<i>Інактивна</i>	-	+	-
<i>Преактивна</i>	-	-	+
<i>Інтерактивна</i>	+ -	+ -	+ -

Прикладом реактивного підходу до визначення механізмів активізації організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку є побудова динамічних рядів в межах ретроспективного аналізу та на цій основі їх екстраполяція у майбутнє.

Інактивне спрямування механізмів активізації потенціалу за основу бере його сучасний стан, без врахування його минулих трансформацій та майбутніх перспектив. Інактивне спрямування обмежує горизонт аналізу та планування, при цьому управлінці виходять з постулату, що сучасний стан є найкращим, а зміни у

майбутньому вкрай неймовірно. Інактивне управління характерне значною мірою для неринкових систем.

Преактивна орієнтація механізмів спрямована на майбутнє і головним чином пов'язана і запобіганням негативним явищам та напрямкам розвитку регіональної економіки. Преактивні методи управління характерні для управління ризиками, при цьому преактивісти шукають найбільш оптимальне рішення, яке принесе бажаний результат у майбутньому.

Інтерактивне спрямування механізмів активізації потенціалу базується на активному та широкому залученні до управління всіх учасників економічної системи, на мобілізації креативних та інноваційних можливостей, його мета – проектування певної моделі майбутнього та використання засобів її практичної імплементації. Інтерактивне управління використовує минулий досвід, оцінки сучасного стану та прогнозування розвитку системи та її потенціалу.

Механізми розвитку соціально-економічного потенціалу регіону за ознакою сфери прикладання поділені на організаційно-економічні та соціально-інституціональні.

Доцільно підкреслити, що такий поділ є умовним внаслідок широкого спектра функцій кожного з них та їх взаємозв'язку. Так, наприклад, інституційні механізми, такі як законодавство чи фінансові інститути, є важелями впливу на економічний потенціал, але їх конкретне наповнення значною мірою визначається станом соціуму, що дозволило об'єднати їх в окрему групу. Організаційно-економічні механізми також за своїм змістом є нерозривними, тому що економічна діяльність та розвиток потенціалу неможливі без цілеспрямованих організаційних акцій та важелів.

Указана система механізмів вимагає виявлення та окреслення механізмів, що діють в межах певної сфери застосування. У першу чергу – це організаційно-економічні, тобто такі, що активізують господарські процеси в регіоні, застосовують сучасні методи організації територіального економічного комплексу, сприяють раціональному використанню ресурсів, підвищуючи ефективність системи регіональної економіки. До основних організаційно-

економічних механізмів розвитку регіонального потенціалу може бути віднесено широке коло механізмів, але в межах нашого дослідження основними, найбільш вагомими в умовах сьогодення виділені інноваційне регіональне підприємництво, інноваційні кластери та довіра.

Інновації є явищем, значення якого неможливо переоцінити, що підтверджено історичним екскурсом в політику Олександра Македонського, чії перемоги базувалися на застосуванні економічних, організаційних, технологічних та політичних інновацій [58]. Важливим фактором застосування інноваційної складової розвитку, що реалізується через інноваційне підприємництво або інноваційні кластери, є методологія «випереджального розвитку ... економіки на основі посилення її інноваційного потенціалу. ... По-перше, саме методологія визначає ті закономірності, які існують в інноваційній економіці, принципи, на яких базується формування та активізація інноваційного потенціалу. По-друге, методологія забезпечує системний характер функціонування потенціалу, формує синергійний та комплементарний ефекти взаємодії елементів системи інноваційного потенціалу. По-третє, методологія слугує вибору адекватних діючим закономірностям цілей і методів розвитку інноваційного потенціалу та управління ним. Насамкінець, методологія визначає узгодженість спрямованості функціонування інноваційного потенціалу з моделями розвитку інноваційної економіки» [60].

Розглядаючи інноваційні трансформації як методологічну основу формування механізмів розвитку, доцільно згадати позицію авторів монографії за редакцією А.П. Єгоршина, які виділяють три прогресивні моделі розвитку інноваційної економіки: «– традиційну лінійну модель, яка фактично має такі ж стадії, як й лінійний інноваційний процес; – інтерактивна модель за основу бере досягнення нових технологічних укладів. У межах такої моделі створюються сприятливі умови для генерування ідей на всіх етапах інноваційного циклу, а їх проміжні і кінцеві результати, отримані на будь-якому етапі, можуть прийняти форму товару. ... Така модель закладена в основу розвитку економік США, Великобританії, Франції та інших європейських країн-лідерів; – суперактивна

модель виходить з необхідності генерування перспективних напрямів дослідницької та інноваційної діяльності шостого технологічного укладу в обраних національних пріоритетах на всіх стадіях інноваційного процесу, який відбувається на макро-, мікро- та мезорівнях. У межах цієї моделі здійснюється активна державна підтримка росту економіки знань, накопичення інтелектуального та креативного капіталів, розвиток інституту приватно-публічного партнерства, формування інноваційних кластерів тощо. Суперактивну модель впроваджує Японія» [166].

Кожна з розглянутих моделей адекватна певному історичному періоду та організаційно-економічному потенціалу регіону або країни. Разом з тим, доцільно застосовувати механізми, які дозволяють побудувати модель, що дає найбільші конкурентні переваги. Реалізація даного завдання вимагає основних елементів інноваційної інфраструктури:

- наявності наукового потенціалу як бази розвитку інноваційного потенціалу у складі організаційно-економічного комплексу регіональної економіки;
- ефективного трансферу наукових ідей в інновації;
- попиту, тобто основи ринку інноваційної продукції.

Для формування вказаних елементів інноваційної інфраструктури, в межах якої будуть ефективно функціонувати інноваційні механізми, доцільно мати:

- людський фактор, який в нашому дослідженні охоплює підприємницьку ініціативність та кваліфіковану робочу силу;
- організаційну базу ефективної інноваційної підприємницької діяльності;
- якість життя, в тому числі культуру споживання, що базується на інновації як нормі існування.

Механізми, що зачіпають інноваційну сферу, потребують стратегічного управління внаслідок наступних причин: «1. Стратегічні рішення в умовах високої невизначеності перспектив розвитку внутрішньої ситуації в країні та турбулентності глобального середовища слугують орієнтиром системних дій керівництва країни в інноваційній сфері... 2. Швидкі зміни у світі викликають необхідність застосування більшою мірою преактивних стратегій, ніж

реактивних... 3. Стратегічне управління активізує креативну складову інноваційного потенціалу як в частині її утилітарного значення у вигляді інноваційного ресурсу, так і у сфері діагностики проблем розвитку та прийняття стратегічних рішень. 4. Завдяки системності стратегічне управління інноваційним потенціалом має матричний характер, тобто для вирішення проблем певних складових інноваційного потенціалу застосовуються відповідні стратегії... 5. Стратегічне управління буде вдалим за умови відповідності структурної побудови інноваційного потенціалу структурній побудові стратегічного управління» [158], що підкреслює значення саме організаційно-економічного потенціалу розвитку.

Серед інноваційних механізмів найбільший вплив на потенціал здійснюють інноваційне підприємництво [15] – як вид економічної діяльності та інноваційний кластер – як провідна організаційна форма підтримки інноваційної активності.

Інноваційне підприємництво являє собою такий вид діяльності, який забезпечує перетворення новацій в інновації, що приносить економічні вигоди регіональній економіці. Інноваційне підприємництво не протистоїть традиційним видам підприємницької діяльності, воно посилює і страхує їх. Прикладом можна навести ситуацію з кліматичними умовами в Закарпатті, які привносять великі ризики в гірськолижний туризм внаслідок скорочення строків лижного сезону, глобального потепління, зменшення опадів взимку. При цьому інноваційний проєкт гірськолижного комплексу в еміраті Дубай дозволяє займатися гірськолижним відпочинком протягом всього року при температурі 40 градусів.

Економічні вигоди регіональної економіки від інноваційного підприємництва як механізму наступні:

– формуються нові ринки інноваційних товарів або послуг, що суттєвим чином розширює економічне поле регіонального середовища. Це в свою чергу дозволяє створювати нові види бізнесу, нові робочі місця, підвищувати обсяги реалізованої в регіоні продукції, розвивати ланцюг формування доданої вартості, збільшувати базу оподаткування й т.д;

– підвищується техніко-технологічна основа регіональної економіки за рахунок прискорення оновлення основних засобів;

– покращується якість трудового потенціалу, що знаходить реалізацію в наступному: а) розвивається його креативна складова; б) вдосконалюються управлінські компетенції регіональної влади; в) підвищується якість робітників, які виконують виробничі функції в умовах високотехнологічних виробництв;

– інші економічні бонуси.

Таким чином, інноваційне підприємництво ми розглядаємо як організаційно-економічний механізм, спрямований на посилення регіонального інноваційного поля, про що більш детально йдеться в Розділі 3 дослідження.

Функції інноваційного підприємництва як механізму активізації організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіональної економіки наступні:

- здійснювати пошук нових ідей, що мають перспективу практичної імплементації;
- перетворювати новації на інновації;
- формувати попит на робочу силу, здатну працювати в інноваційній економіці;
- модернізувати освітню систему в регіоні, яка зможе реагувати на потреби ринку і забезпечить працевлаштування та високу зарплату її випускників;
- впровадити в практику такі сучасні інноваційні технології як краудсорсинг, краудфандинг та ін.

Активізації інноваційної діяльності в регіоні та посиленню організаційно-економічного потенціалу слугує кластерна форма конфігурації регіонального бізнесу, яка дозволяє більш економно використати ресурси та забезпечити більш високу віддачу. Як вважають британські фахівці, «інноваційні кластери означають угруповання незалежних підприємств – інноваційні стартапи, малі, середні та великі підприємства, а також дослідницькі організації, що діють у певному секторі та регіоні та спрямовані на стимулювання інноваційної діяльності шляхом стимулювання інтенсивних взаємодій, обміну можливостями та обміну знаннями

та досвідом, а також ефективний внесок у передачу технологій, створення мереж та поширення інформації серед підприємств у кластері» [196]. Кластер як важливий інструмент розвитку потенціалу та конкурентоспроможності представлено М. Портером [211]. З позиції системи організації бізнесу та інтеграції його акторів інноваційний кластер розглянуто як «цілісну систему підприємств і організацій з виробництва готового інноваційного продукту, що включає в себе весь інноваційний ланцюжок від розвитку фундаментальної наукової ідеї до виробництва і дистрибуції готової продукції» [115]. Інноваційний кластер «формує визначену систему розповсюдження нових знань і технологій, забезпечує прискорення процесу трансформації новацій в інновації, а інновацій – в конкурентні переваги, розвиток якісних стійких зв'язків між всіма його учасниками. Виникнення таких кластерів – закономірний процес при наявності спільної наукової та виробничої бази» [115]. Значення кластерів як механізму підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності не тільки регіональної економіки, але й національного комплексу неможливо переоцінити, що підтверджено думкою українських науковців, яка містить твердження: «Суспільство та його національна економіка від формування кластерів ... можуть отримати такі преференції, як побудова відносин взаємодії та взаємної підтримки між державними інститутами та бізнесом..., що сприяє відкритості суспільства; підвищенню якості життя в регіонах, де відбувається реалізація інноваційних проектів за участі держави та бізнесу; активізація процесу накопичення людського капіталу в регіональній та національній економіці та галузях агропромислового комплексу, що впливає на якість трудових ресурсів та загальний рівень національної економіки» [93]. Як стверджує видання «Economist», «кластери виникають, коли мережа компаній співіснує в межах географічного місця розташування, дозволяючи кожній співпрацювати і конкурувати, таким чином, він забезпечує більший приріст продуктивності, ніж вони досягли б в ізоляції. Силіконова долина найвідоміша, але на кожному континенті є багато інших» [197].

Згідно з точкою зору західних фахівців, інноваційні кластери потребують шість ключових компонентів: «навички, житлову політику, інфраструктуру, структури з низькими затратами (на ранніх стадіях), пропозицію хорошого способу життя та непередбачуваність» [197].

Неможливо не відмітити вигоди регіональної економіки від впровадження кластеру, до яких в першу чергу відноситься спрощення управління бізнесом в регіоні, під яким розуміємо його регулювання та стимулювання. Відносини «регіональна влада – кластер»:

а) враховують як регіональну стратегію, так і стратегічні наміри розвитку кластеру та його учасників;

б) скорочують, раціоналізують регіональну мережу обміну інформацією, в тому числі фідбек як основу контролінгу результатів стратегічного розвитку регіональної економіки;

в) дозволяють регіональній владі брати участь в роботі кластеру через такі форми як приватно-публічне партнерство, створення регіональних інноваційних платформ, організація консалтингу та різноманітних форм й методів посилення людського капіталу в кластері, а відповідно – й в регіоні.

Виходячи з вищенаведеного, можна стверджувати, що кластер являє собою організаційне утворення, що виконує наступні функції в процесі активізації організаційно-економічного потенціалу:

1) оптимізація залучення ресурсів, внаслідок чого підвищується ефективність діяльності підприємств-учасників, а через це – регіональної економіки в цілому;

2) створює умови для активізації інноваційного підприємництва, скорочує тривалість інноваційного процесу, забезпечує більш високий результат;

3) надає можливості синергії розвитку регіональної економіки;

4) конкуруючи та співпрацюючи в межах кластеру, інноваційні підприємці формують нову культуру, одним з принципів якої є довіра. Тому довіра в нашому дослідженні розглядається не лише як соціальне явище, але як механізм, що сприяє прискоренню темпів росту регіональної економіки та підвищенню рівня її конкурентоспроможності.

Наступним механізмом активізації потенціалу виступає довіра [57]. Довіра може розглядатися як організаційно-економічний механізм або як соціально-інституціональний – залежно від наповнення та сфери застосування.

В організаційно-економічному навантаженні довіра виступає механізмом скорочення трансакційних витрат, зменшення витрат часу, усунення організаційних перешкод, досягнення консенсусу інтересів регіональних гравців і т.д. За наявності довіри до регіональної влади зменшується опортуністичний потенціал до контрагентів та партнерів – тобто витрати на перевірку інформації та контроль за їх діями, до працівників і підлеглих – тобто зменшуються витрати на управління, тому що довіра вже є формою мотивації виконання певних завдань. Іншими словами, «наявність чи відсутність довіри впливає на результати діяльності шляхом зменшення непродуктивних витрат часу або більш ефективного використання робочої сили, що викликає підвищення продуктивності праці» [2].

Довіра безумовно є соціально-інституційним механізмом, що впливає з позиції В. Сержанова, який, показуючи необхідність вдосконалення системи освіти як інституту стратегічного розвитку регіональної економіки, доводить, що «серед сучасних інструментів управління, як людьми, так і процесами незаслужено забутою є довіра, яка сприяє підвищенню економічних, соціальних і психологічних індикаторів управління освітою» [138].

Соціально-інституціональні механізми, які значною мірою сприяють розвитку потенціалу регіону, включають такі складові, що одночасно сприяють дії організаційно-економічних важелів та підвищують силу організаційно-економічного потенціалу: система постійної, безперервної, пожиттєвої освіти, яка забезпечує розвиток соціуму та формує кадрове забезпечення організаційно-економічних механізмів; довіра як соціально-культурний та економічно-інституціональний механізм забезпечення ефективності функціонування організаційно-економічних важелів, про що йшлося відмічено вище; культура підприємництва та інновацій, яка базується на принципах сталого розвитку регіону, тощо.

Ефективність функціонування механізму розвитку обумовлена дотриманням імперативних позицій. Імперативами цілеспрямованого та ефективного функціонування механізмів активізації організаційно-економічного потенціалу розвитку регіональної економіки виділено наступні (рис. 1.12):

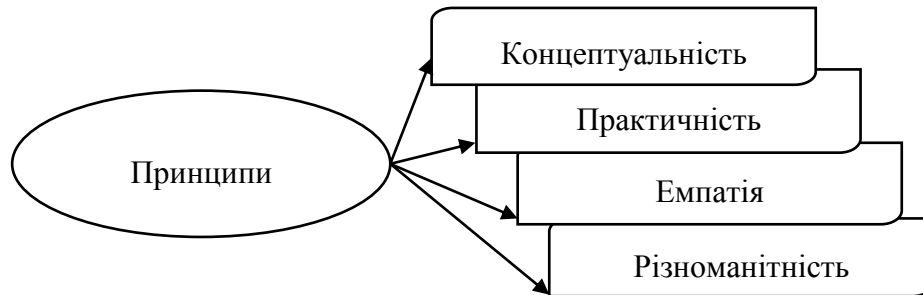


Рис. 1.12. Імперативи функціонування механізмів активізації організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіональної економіки (складено автором)

1) концептуальність – механізм розвитку базується на чітко сформованому баченні перспектив функціонування регіону;

2) емпатія як принцип представляє собою здатність регіонального менеджменту відчувати, передбачати майбутній стан економічної системи та її організаційно-економічного потенціалу, отриманий внаслідок прийнятих управлінських рішень. Емпатія представлена в нашому дослідженні як здатність «віддзеркалення» стану керованої системи системою, що керує;

3) утилітарність як практична спрямованість. Механізми розвитку повинні бути спрямовані не на побудову певних ідеальних моделей, а мати конкретний практичний результат;

4) різноманітність. Механізми, залучені в процеси розвитку, повинні охоплювати різноманітні сфери та методи керування.

Вказані принципи реалізуються за наявності наступних умов:

1. Надання економічних преференцій підприємствам, що входять в коло стратегічних регіональних суб'єктів, забезпечують регіональну конкурентоспроможність та розвиток людського потенціалу. В даному випадку вони виступають як локомотиви посилення соціально-економічного потенціалу та його трудових елементів.

2. Інформаційна підтримка, створення моніторингового консалтингового центру, який забезпечить інформацією діючих та потенційних інвесторів і т.д.

3. Впровадження стратегічного управління, яке передбачає в першу чергу визначення бачення, концепції розвитку регіону, розробки стратегії та обґрунтування шляхів її реалізації.

Для впровадження принципів ефективної дії механізмів розвитку організаційно-економічного потенціалу регіону можемо назвати такі напрями:

- Трансформація регіональних вищих навчальних закладів у конкурентні освітні інституції, які забезпечують систему постійного навчання та акумулюють світовий досвід розвитку людського потенціалу регіону.

- Розробка та впровадження системи мотивації креативно-інноваційної діяльності як такого виду діяльності, що формує креативний клас як кадрову основу конкурентоспроможного регіонального суспільства.

- Просування інституту довіри на основі виховних, культурних, освітніх чи інших регіональних заходів, що дозволить суттєвим чином знизити транзакційні витрати в регіоні і забезпечити створення економічних конкурентних переваг.

Висновки до Розділу 1

1. Основними сучасними концептами потенціалу виділені наступні: ресурсний, факторний, параметральний, системний, стратегічний. Критеріями визначення стратегічного потенціалу розвитку регіональної економіки виділені: а) орієнтація на використання в довгостроковому періоді; б) спрямування на формування конкурентних переваг; в) застосування як важеля стратегічного управління.

2. Потенціал стратегічного розвитку – конфігурація функцій, імпульсів і векторів перетворення регіональної економічної системи, які активізуються за наявності певних її здатностей і можливостей за допомогою заданих механізмів для реалізації поставлених стратегічних цілей і формування довгострокових конкурентних переваг.

3. Потенціал стратегічного розвитку регіону класифіковано за ознаками: роль у розвитку регіону; стан; поведінка; функціональне наповнення; ступінь реалізації; характер дій; спосіб оцінки тощо.

4. Організаційно-економічний потенціал стратегічного розвитку регіональної економіки визначено як системну єдність та взаємодію механізмів, здатностей та можливостей, що проявляються в економічних, конфігуративно-структурних та процесно-організаційних елементах й забезпечують стійкий розвиток регіону, побудову його конкурентоспроможності та реалізацію регіональної стратегії розвитку.

5. Принципами ефективного функціонування організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіону виділяємо наступні: динамічність та адаптивність, системність, елімінація неефективних елементів.

6. Складові організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіону виділені такі: потенціал управління, потенціал освіти, потенціал науки, потенціал організаційного фрейму та організаційних процесів, виробничий, природний, людський, інноваційно-інвестиційний потенціал та регіональна довіра – як культурна платформа єдності організаційного та економічного потенціалів.

7. Механізми активізації організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіональної економіки класифіковані за ознаками: відповідність культурно-правовим нормам, реальність, ступінь самостійності виникнення, часова орієнтація та сфера застосування.

8. Основними механізмами посилення організаційно-економічного потенціалу виділені інноваційне підприємництво, інноваційний кластер та довіра.

Результати досліджень автора щодо теоретичного обґрунтування сутності організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіональної економіки висвітлені в публікаціях: [57], [58], [77], [81], [85], [173], [189], [198], [202], [204], [205].

РОЗДІЛ 2.

ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Діагностика використання організаційно-економічних можливостей регіонального розвитку

Організаційно-економічний потенціал як стартовий майданчик стратегічного розвитку вимагає постійного оновлення, реструктуризації, посилення відповідно до вимог певного періоду, що викликає необхідність відстеження й оцінки його компонентів та їх використання.

Як зазначено в попередньому розділі, організаційно-економічний потенціал стратегічного розвитку регіональної економіки містить широке коло системних компонентів, кожний з яких несе певне функціональне навантаження і сприяє формуванню тих чи інших стратегічних конкурентних переваг.

У межах нашого дослідження серед базових складових організаційно-економічного потенціалу довгострокового розвитку виділяємо:

а) компонент організаційної архітекtonіки регіонального бізнесу, який характеризується локалізацією видів діяльності, кількістю суб'єктів економічної діяльності та їх структурним упорядкуванням;

б) економічну активність регіональної ділової системи (в тому числі зовнішньоекономічну, яка характеризує якість продукції регіону та попит на неї на закордонних ринках, що є показником конкурентоспроможності регіонального бізнесу);

в) ефективність праці в регіоні;

г) інноваційну складову потенціалу розвитку.

Запропонована логіка базується на засадах каузальної індукції, яка дозволяє виявляти причинно-наслідковий ланцюг, що, в свою чергу, приводить до підвищення оперативної ефективності та стратегічної результативності розвитку регіональної економічної системи.

Логіка кількісного аналізу та якісної характеристики організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Обґрунтування логіки аналізу організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку Закарпатської області (складено автором)

Аналіз відбувається в три етапи, кожний з яких має певне завдання.

На першому етапі оцінюються кількісні параметри використання організаційної та економічної складових потенціалу стратегічного розвитку, другий – присвячений дослідженню інноваційної активності та її перспектив;

третій етап містить результати вивчення стратегічних аспектів можливостей розвитку регіональної економіки.

Викладена на рис. 2.1 логіка аналізу вимагає застосування сучасних, адекватних рівню дослідження прийомів та методів. Саме методична основа обумовлює результативність аналізу, що сприяє обґрунтуванню певних напрямів вдосконалення організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку. Методи, що застосовані в процесі аналізу, наведено на рис. 2.2.

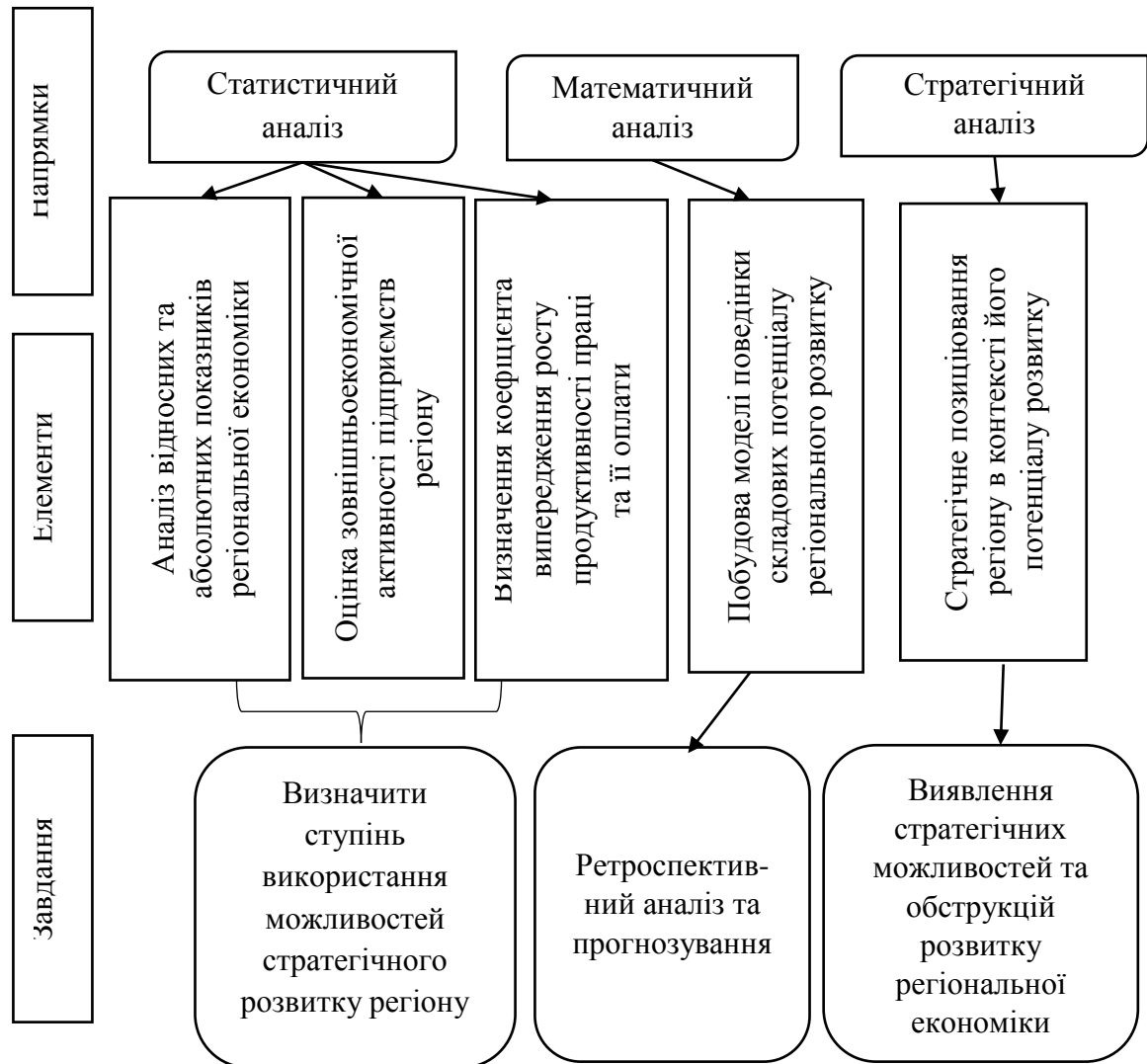


Рис. 2.2. Напрямки діагностики організаційно-економічного потенціалу регіонального розвитку (складено автором)

У процесі аналізу організаційного устрою регіональної економіки рекомендовано вважати, що «одиницею просторової організації регіонального господарства є локалітет – просторово локалізована економічна система, тобто

елементарна одиниця простору, місцевість («мала територія») з певним одиничним об'єктом, спеціалізація якого визначає тип локалітету – промисловий, транспортний, рекреаційний і т.п.» [4]. Такий підхід обумовлює доцільність аналізу організаційного потенціалу розвитку з позиції структуризації видів діяльності в контексті їх частки у валовій доданій вартості Закарпатської області та у порівнянні зі структурою по Україні, що представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Валова додана вартість за видами економічної діяльності
у Закарпатській області та Україні у 2010 та 2018 роках,
у відсотках [12, с. 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83], [14, с. 53,
54, 56, 58, 60, 62, 64, 66, 68, 70, 72, 74, 76, 78, 80, 82, 84, 86, 88, 90]**

Вид економічної діяльності	Закарпатська область		Україна	
	2010	2018	2010	2018
Усього	100	100	100	100
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	13,4	14,6	7,4	10,1
Добувна промисловість і розробки кар'єрів	0,5	0,6	5,7	6,0
Переробна промисловість	17,1	10,5	13,0	11,6
Постачання електроенергії, газу, пари та конденсаційного повітря	1,4	3,2	2,8	3,1
Будівництво	3,8	2,7	3,3	2,3
Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів та мотоциклів	15,9	13,9	14,5	13,2
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	11,7	11,0	7,8	6,4
Тимчасове розміщення й організація харчування (у 2010 по Закарпаттю – діяльність готелів та ресторанів)	1,1	1,7	0,9	0,7
Інформація та телекомунікації (у 2010 році інформація по Закарпаттю не виділяється)	x	1,5	3,0	3,9
Фінансова та страхова діяльність	3,1	2,6	5,6	2,7
Операції з нерухомим майном (у 2010 році по Закарпаттю включено інжиніринг та надання послуг підприємцям)	7,2	9,2	5,3	5,8
Професійна, наукова та технічна діяльність (у 2010 році інформація по Закарпаттю не виділяється)	x	1,5	2,5	3,2
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування (у 2010 році інформація по Закарпаттю не виділяється)	x	0,7	1,1	1,4

Продовження табл. 2.1

Державне управління й оборона, обов'язкове соціальне страхування (у 2010 році інформація по Закарпаттю не виділяється)	x	9,5	4,8	6,0
Освіта	9,2	10	5,0	4,5
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	6,2	4,3	3,7	2,2
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок (у 2010 році інформація по Закарпаттю не виділяється)	x	0,9	0,6	0,6
Надання інших видів послуг (у 2010 році по Закарпаттю включені показники, що не виділяються)		1,3	0,8	0,8

У контексті організаційних можливостей стратегічного розвитку Закарпатської області, як показано в табл. 2.1, доцільно виділити освіту, на яку припадає 10% валової доданої вартості Закарпаття, що вдвічі вище аналогічного показника по Україні. Це свідчить про можливості наукового та інноваційного розвитку регіону, який базується на освіченій та висококваліфікованій робочій силі.

Оцінка ступеня реалізації організаційно-економічного потенціалу регіону здійснюється за іншими напрямками, серед яких виділено аналіз показників діяльності суб'єктів господарювання області, які включають як фізичних осіб-підприємців, так і підприємства. Кожна група виконує певні функції у мобілізації та реалізації регіонального організаційно-економічного потенціалу.

По-перше, підприємці виконують найважливішу функцію підвищення рівня зайнятості серед населення області та зниження тиску безробітних на вакантні місця на підприємствах.

По-друге, підприємці вносять великий вклад у формування та реалізацію потенціалу людського розвитку регіону. Саме підприємці опановують знаннями, необхідними для бізнесу: як започаткувати стартап, як приймати управлінські та ділові рішення, як формувати та проводити маркетингову політику, як вести облік, як працювати з персоналом тощо. Підприємці постійно навчаються на практиці, що суттєво підвищує якість людського потенціалу регіону.

По-третє, саме підприємці створюють товарне конкурентне середовище, заповнюючи ніші, невігідні для статутних суб'єктів.

По-четверте, підприємці за своєю природою є рушійною силою інноваційного процесу, імплементуючи на практиці ідеї інноваційного спрямування і доводячи їх до комерційної вигоди.

Відповідно, підприємства відіграють власну роль у формуванні організаційного потенціалу регіону:

1. Завдяки концентрації ресурсів забезпечують реалізацію принципу ефективності економічного потенціалу. Концентрація ресурсів надає можливість їх багатоваріантної комбінаторики і маневрування, що є додатковою конкурентною перевагою не тільки для бізнесу, але й для регіональної системи в цілому.

2. Створюють основний масив робочих місць і тим самим формують регіональний ринок праці, визначають кількісні та якісні параметри трудового потенціалу, який буде ефективно працювати в умовах наявних організаційно-економічних можливостей.

3. Соціальна функція підприємств полягає у формуванні регіонального мікроклімату, корпоративної та регіональної культури, навколишнього соціального середовища, які сприяють реалізації організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіону.

Доцільно в даному дослідженні відмітити, підкреслити, що багато досліджень та статистичних спостережень [153] доводять, що на великих підприємствах рівень оплати праці вище, ніж в секторі найманої праці підприємців-фізичних осіб аналогічного виду діяльності. Це пов'язано з масштабами бізнесу, часткою ринку і концентрацією ресурсів, про що було зазначено вище.

Динаміка кількості суб'єктів господарювання всього та юридичних й фізичних осіб, зареєстрованих з 2010 по 2019 роки, викладена в додатку А, на основі якого вибірккові дані наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні структурні показники діяльності суб'єктів господарювання
Закарпатської області у 2010-2019 роках [31, с. 8]**

Показник		2010	2015	2016	2017	2018	2019	Темп зростання 2019/2010, %
Усього суб'єктів господарювання, од.		52304	59798	56328	51972	51244	50608	96,8
Промислові підприємства	% до загальної кількості підприємств України	1,5	1,8	1,7	1,7	1,8	1,7	113,3
	% до загальної кількості суб'єктів по регіону	11,1	10,2	9,0	11,1	12,5	12,6	113,5
	На 10 тис. осіб наявного населення, од.	47	49	40	46	51	51	108,5
Фізичні особи-підприємці	% до загальної кількості фізичних-осіб-підприємців України	2,6	3,3	3,3	3,1	3,0	2,8	107,7
	% до загальної кількості суб'єктів по регіону	88,9	89,8	91,0	88,9	87,5	87,4	98,3
	На 10 тис. осіб наявного населення, од.	373	426	407	367	356	352	94,4

Наведені в табл. 2.2 дані дозволяють стверджувати, що у 2018 році кількість суб'єктів господарювання знизилася у порівнянні з 2010 роком на 1060 одиниць, що складає 2 %, а це свідчить про погіршення ділового середовища області. У 2019 році даний індикатор зменшується до 50608, що складає 96,8 % від кількості суб'єктів у 2010 році.

Якщо розглядати промислові підприємства, можна визначити, що в області збільшується показник частки промислових підприємств регіону до загальної кількості підприємств України (1,5 % у 2010 році, 1,8 % – у 2018 та 1,7 % – у 2019 році). Зростає частка підприємств у загальній кількості суб'єктів бізнесу в Закарпатті – з 11,1 % у 2010 році до 12,6 % у 2019 році.

Відбувається збільшення показника навантаження промислових підприємств на 10 тис. осіб наявного населення (47 у 2010 та 51 – у 2019 році).

Якщо розглядати сегмент підприємництва, то за даними додатка А кількість фізичних осіб-підприємців зменшилася в регіоні за цей період з 46511 до 44220 осіб, тобто зменшення складає 5 %.

Частка підприємців Закарпаття в загальній кількості підприємців України збільшилася за вказаний період на 0,2 %, а відносно всіх суб'єктів бізнесу в регіоні – з 88,9 % у 2010 р. до 87,4 – у 2019. Одночасно кількість нестатутних осіб на 10 тис. населення зменшилася на 21 особу, що є вкрай негативним сигналом.

Основні причини скорочення кількості підприємців в регіоні:

- відсутність діючої підтримки малого бізнесу,
- висока вартість фінансових ресурсів,
- можливості працевлаштування за кордоном.

Однією з причин погіршення показника кількості суб'єктів господарювання в регіоні як індикатора організаційно-економічного потенціалу є високий ступінь ризикованості.

Дані для розрахунку ступеня ризикованості фізичних та юридичних осіб Закарпатської області наведені в додатку Б.

Ступінь ризикованості в нашому дослідженні розрахований за методом середнього квадратичного відхилення.

Формула для розрахунку середнього квадратичного відхилення (σ) наступна:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (R_i - R_c)^2}{n}}, \quad (2.1)$$

де: R_i – значення показника в i -му періоді;

R_c – середнє значення показника;

n – кількість вимірів.

По підприємствах Закарпатської област σ_1 має значення:

$$\sigma_1 = \sqrt{\frac{1264277}{5}} = \sqrt{252855} = 503,$$

По фізичних особах-підприємцях ступінь ризику σ_2 складає:

$$\sigma_2 = \sqrt{\frac{70726973}{5}} = \sqrt{14145395} = 3761.$$

Суб'єкти бізнесу – фізичні особи мають більш ризиковану діяльність внаслідок:

а) правової форми (відповідають всім майном за зобов'язаннями, в той момент як бізнес з обмеженою відповідальністю – лише статутним фондом);

б) ринкової позиції (частка окремого підприємця на ринку товарів та послуг менше, ніж у підприємства);

в) фінансових обмежень (доступ до кредитних ресурсів, обсяг оборотних активів й т.і.) тощо.

Підприємства в свою чергу більш бюрократичні в управлінні (прийнятті рішень та їх виконанні), що надає певні переваги підприємцям.

Оцінка організаційно-економічного потенціалу Закарпаття та ступеня його реалізації також характеризується структурними змінами малого, середнього та великого бізнесу, що представлено в додатку В та вибірково – в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Основні структурні показники діяльності підприємств
Закарпатської області у 2010-2019 роках [31, с. 9]**

Показник		Роки					
		2010	2015	2016	2017	2018	2019
Усього підприємств, од.		5793	6111	5058	5788	6424	6388
Великі підприємства	Кількість, од.	6	3	2	2	3	5
	% до загальної кількості великих підприємств України	1,0	0,7	0,5	0,5	0,7	1,0
	% до загальної кількості підприємств по регіону	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
	На 10 тис. осіб наявного населення, од.	0	0	0	0	0	0
Середні підприємства	Кількість, од.	334	255	256	243	248	287
	% до загальної кількості середніх підприємств України	1,6	1,7	1,7	1,6	1,5	1,6
	% до загальної кількості підприємств по регіону	5,8	4,2	5,1	4,2	3,9	4,5
	На 10 тис. осіб наявного населення, од.	3	2	2	2	2	2

Продовження табл.2.3

Малі (в тому числі мікро)	Кількість, од.	5453	5853	4800	5543	6173	6096
	% до загальної кількості малих підприємств України	1,5	1,8	1,6	1,7	1,8	1,7
	% до загальної кількості підприємств по регіону	94,1	95,8	94,9	95,8	96,1	95,4
	На 10 тис. осіб наявного населення, од.	44	47	38	44	49	49

Експозиція даних в табл. 2.3 дозволяє констатувати, що відмічається зростання кількості статутних суб'єктів, підприємств з 2010 по 2019 рік – з 5793 до 6388 одиниць. Зростання відбувається за рахунок малих підприємств (5453 одиниці у 2010 році та 6096 – у 2019 році). Зростання кількості малих підприємств є об'єктивним процесом внаслідок самої їх природи. Як вже було відмічено, на малих підприємствах нижче рівень бюрократії, що значно підвищує рівень ефективності прийнятих управлінських рішень. Створити мале підприємство значно просте, ніж велике, яке вимагає значної кількості персоналу, фінансів та контактів.

Викликає занепокоєння факт, що малі підприємства в Закарпатті не перетворюються масово на середні чи великі, що є об'єктивним процесом. Останні дослідження показують, що для розвитку регіону важливою є підтримка «газелей» (за класифікацією підприємств, запропонованою Д. Берчем [186]: на «слонів» – великі, неповороткі компанії; «газелей» – швидкозростаючі підприємства, та «мишей» – які залишаються маленькими та «сіренькими»). Відповідно, регіональній владі доцільно підтримувати малий бізнес з метою перетворення його на швидкозростаючий, який активно розвиває регіональний ринок праці. Так, за даними цитованої вище праці Д. Берча, «газелі» склали 3% від загальної кількості компаній США на момент проведення дослідження, але вони створювали від 50 до 70% нових робочих місць. Дослідження, проведене словацькими та українськими науковцями, містить висновок, що цей сегмент підприємств («газелі») не реагує на наростаючу рецесію під час криз падінням контрольованих показників [201] і забезпечує певну стабільність регіональної економіки.

Елементом діагностики є аналіз обсягів виробництва та реалізації продукції суб'єктами бізнесу, що представлено в додатку Г. Результати аналізу свідчать про посилення економічного потенціалу середнього та малого бізнесу в Закарпатті. Так, частка реалізованої середнім бізнесом продукції в загальному обсязі реалізованої продукції по області зросла з 51,3 до 53,3%, а частка малого бізнесу – з 22,1 до 29,7%.

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що більший організаційно-економічний потенціал розвитку регіональної економіки належить малим та середнім підприємствам. Так, частка кількості підприємств середнього бізнесу зменшилася з 5,8 до 4,5% від кількості підприємств регіону, в той же час частка обсягу реалізованої продукції підприємствами такого розміру збільшилася з 51,3 до 53,3% (темп збільшення частки складає 1,04). Аналогічна ситуація спостерігається у сфері малого бізнесу: за період з 2010 по 2019 рік частка кількості малих підприємств на Закарпатті зросла з 94,1 до 95,4% від всієї кількості підприємств регіону (темп зміни 1,01), а частка обсягу реалізованої продукції зросла з 22,1 до 29,7% (збільшилася в 1,34 рази).

Наступною складовою аналізу виступає дослідження зовнішньоекономічної діяльності Закарпаття у порівнянні з зальноукраїнськими показниками, що показано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Показники зовнішньоекономічної діяльності України
та Закарпатської обл. у 2010-2019 роках [38, с. 12], [40, с. 12], [41, с. 9],
[151, с. 205], [152, с. 350], [153, с. 138], млн грн**

Рік	Обсяг експорту		Обсяг імпорту		Сальдо	
	Україна	Закарпатська область	Україна	Закарпатська область	Україна	Закарпатська область
2010	63164,6	1205,6	66189,9	1388,1	-3025,3	-182,5
2011	82186,4	1465,5	88843,4	2043,7	-6657,0	-578,2
2012	82429,5	1450,6	91453,7	2048,5	-9024,2	-597,9

2013	76450,2	1592,4	84584,7	2110,9	-8134,5	-518,5
2014	64106,8	1583,8	60750,6	1767,7	3356,2	-183,9
2015	46804,2	1283,2	42976,0	1032,4	3828,2	250,8
2016	45112,7	1395,9	44571,1	1159,1	514,6	236,8
2017	52579,2	1703,3	55080,6	1363,7	-2501,1	339,6
2018	57280,9	1968,1	63493,7	1544,7	-6212,8	423,4
2019	64050,3	1811,9	67739,4	1504,3	-3689,1	307,6
Темп зростання 2019/2010, %	1,01	1,50	102,3	108,4	x	x

Дані табл. 2.4 свідчать, що за період з 2016 року спостерігається нарощування зовнішньоекономічної активності як в Україні, так й в Закарпатті, що позитивно характеризує потенціал розвитку області. Причиною падіння показників у 2014–2015 роках є політичні та зовнішні фактори.

Якщо провести порівняння динаміки показників зовнішньоекономічної діяльності України та Закарпаття, можна стверджувати, що зовнішньоторговельний потенціал Закарпаття вище, ніж України [134,с.61], [33], про що свідчать темпи зростання експорту в Україні за період з 2010 по 2019 роки – 1,01, а в Закарпатті цей показник сягає 1,50. Аналогічно темпи збільшення імпорту в області вище, ніж в Україні – відповідно 1,08 та 1,02.

У комбінації складових діагностики ОЕП суттєвого значення набуває інтегральний показник ефективності – продуктивність праці. Продуктивність праці є важливим оціночним показником рівня використання організаційно-економічного потенціалу внаслідок того, що:

а) характеризує ефективність витрат живої праці, яка є основним фактором розвитку в постіндустріальній економіці;

б) свідчить про рівень економії витрат живої праці внаслідок механізації, автоматизації, впровадження інноваційних технологій і т.п. Іншими словами, продуктивність праці є індикатором наявності або відсутності зв'язку економічної системи з факторами науково-технічного прогресу. Хоча жива праця є джерелом

та необхідною умовою виробництва, науково-технічний прогрес через нові техніку та технології сприяє її економії, а відповідно, підвищенню кількісних та якісних параметрів;

в) зростання продуктивності праці приводить до зниження собівартості продукції за рахунок скорочення постійних витрат на одиницю продукції, що в свою чергу слугує підвищенню рівня прибутковості та ефективності діяльності економічної системи в цілому;

г) висвітлює рівень якості та оптимальності організації діяльності господарської системи будь-якого рівня: від суб'єкта бізнесу – фізичної особи до міжнаціональних регіональних економічних утворень;

д) продуктивність праці є основним джерелом зростання її оплати і формування рівня заробітної плати.

Заробітна плата також виконує широке коло функцій, спрямованих на розвиток регіональної економіки, і є важливим показником і одночасно інструментом розвитку організаційно-економічного потенціалу господарської системи регіону. Серед основних функцій заробітної плати, які доцільно враховувати при аналізі та посиленні організаційно-економічного потенціалу розвитку регіону, зазначимо такі:

– мотивуюча, реалізація якої сприяє підвищенню продуктивності праці або підвищенню якості продукції;

– оціночна: зарплата є ціною робочої сили. Дослідження рівня та динаміки заробітної плати дозволяє оцінити якість праці, необхідної для виконання стратегічних завдань розвитку організаційно-економічних можливостей підприємства, регіону, країни;

– соціальна – забезпечує дотримання принципу справедливості: рівна оплата за однакову працю. Реалізація даної функції сприяє також підвищенню рівня довіри в організації, формуванню партнерської культури і позитивного мікроклімату в підрозділах, підприємстві, регіоні чи країні – залежно від рівня управління;

– розвитку людського потенціалу: заробітна плата є основним джерелом інвестицій в людський капітал, без чого розвиток організаційно-економічної здатності системи не має перспективи;

– стимулююча – рівень оплати праці є імпульсом до прибуття в регіон або до відтоку робочої сили тощо.

Крім указаних аспектів, доцільно застосовувати інтегральний показник, який характеризує стан та динаміку організаційно-економічного потенціалу – коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці у порівнянні з темпами зростання середньої заробітної плати [86].

Цей показник є не лише оціночним індикатором. Як зазначає В. Мікловда: «це співвідношення забезпечує не лише скорочення витрат на одиницю продукції, тобто формує основу для підвищення рентабельності, прибутковості всієї економічної системи (за інших рівних умов), але й гальмує інфляційні процеси в країні» [95]. Співвідношення росту продуктивності праці та зарплати – один з важелів управління, який інтегрує результати управлінських рішень, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта за рахунок зниження витрат і підвищення прибутковості господарської діяльності.

Інтеграційний показник концентрує в собі результат дії широкого кола факторів:

– економічних: виробництво продукції – на рівні підприємства та валового регіонального продукту – на рівні території, обсяги живої праці, якість людського потенціалу, ефективність виробництва і т.п.;

– організаційних: регіональний рефреймінг на основі кластерних утворень, інновації в організації залучення людського чи фінансового ресурсів (платформи краудсорсингу та фандрайзингу, які достатньо широко використовуються в територіальному менеджменті провідних європейських країн), організації праці, оптимізації бізнесу або регіонального чи національного управління тощо.

Дані про рівень продуктивності праці та коефіцієнт випередження темпів росту продуктивності праці у порівнянні з темпами росту середньої заробітної плати наведені в табл. 2.5.

У цьому випадку коригування на рівень інфляції не проведено внаслідок того, що і продуктивність праці, як показник, визначений з обсягів валового регіонального продукту, і заробітна плата (грошовий вимірювач праці) мають однакові по періодах показники інфляції. Внаслідок цього інфляція не впливає на коефіцієнт випередження. Разом з тим, у додатку Д наведена таблиця зміни споживчих цін в Україні, що дозволяє відстежити інфляцій процеси в державі.

Таблиця 2.5

**Розрахунок коефіцієнта випередження в Україні
та Закарпатській області у 2017-2019 роках
[17], [147, с. 17, 96], [148, с.105]**

	Показники	2017	2018	2019
Україна	Обсяг ВВП, млн грн	2982920	3558706	3974564
	Кількість штатних працівників, тис. осіб	7 679	7 662	7 443
	Продуктивність праці одного штатного працівника, тис. грн	338,5	464,5	534,0
	Темп росту, % до попереднього року	x	1,37	1,15
	Середня заробітна плата, грн	7 104	8 865	10 497
	Темп росту, % до попереднього року	x	1,25	1,18
	Коефіцієнт випередження	x	1,10	0,97
Закарпатська область	Обсяг ВРП, млн грн	43043	52445	54543
	Кількість штатних працівників, тис. осіб	165	162	152
	Продуктивність праці одного штатного працівника, тис. грн	260,9	323,7	358,8
	Темп росту, % до попереднього року	x	1,24	1,11
	Середня заробітна плата, грн	6 355	8 070	9 202
	Темп росту, % до попереднього року	x	1,30	1,14
	Коефіцієнт випередження		0,95	0,97

Порівняння коефіцієнтів випередження темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати штатних працівників України та Закарпаття представлено на рис. 2.3.

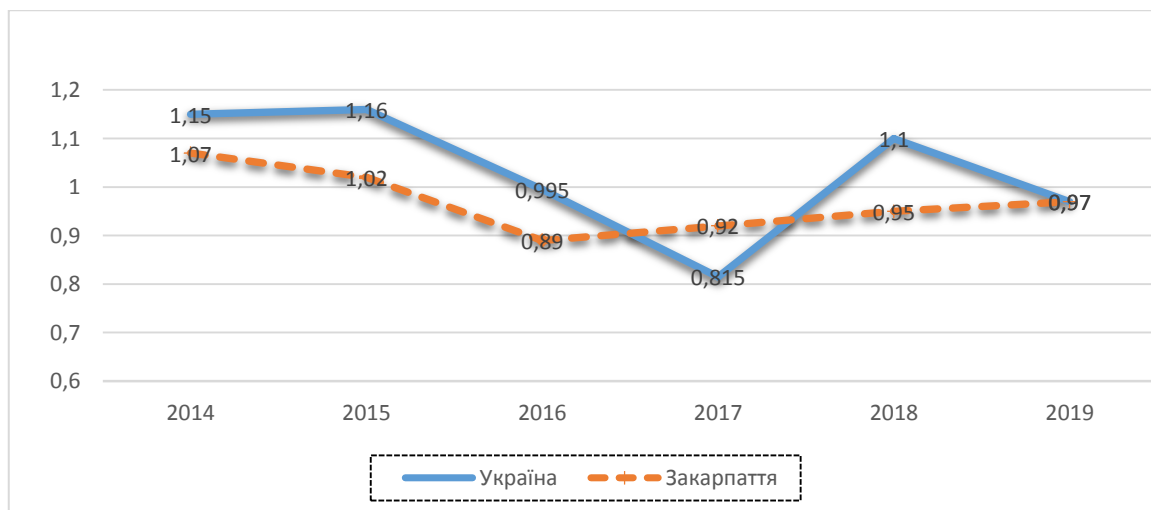


Рис. 2.3. Коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці та середньої зарплати в Україні та Закарпатській області у 2014-2019 роках (складено автором)

Значення коефіцієнта випередження повинно бути більше одиниці, що означає ефективне ведення господарського життя та адекватність управлінських рішень. Як свідчать дані статистики праці [147] та рис. 2.3, у 2016 та 2017 роках цей індикатор нижче за одиницю, тобто зарплатна плата зростає швидше, ніж продуктивність праці.

Причиною такої ситуації стала невиправдана політика підвищення рівня оплати праці без врахування її ефективності.

Це призводить:

- на рівні регіону та країни – до збільшення грошової маси, яка може бути більше за товарне покриття, що стимулює інфляційні процеси та вимивання товарів з ринку;

- на рівні підприємства – до зростання витрат і зниження ефективності його діяльності.

Проведені розрахунки дозволяють зробити наступні рекомендації:

- вдосконалити систему стратегічного управління державою, регіонами та підприємствами, виділивши як один з основних контролінгових показників коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці у порівнянні з темпами росту середньої зарплати;

- включити коефіцієнт випередження в систему попередніх слабких сигналів, які лежать в основі управління ризиками;

- проводити постійну діагностику коефіцієнта випередження та причин, які зумовлюють його зниження нижче за одиницю;

- впровадити культуру довіри, яка є потужним організаційним важелем зниження непродуктивних витрат на управління, контроль та мотивацію людського потенціалу як підприємства, так і регіонального та національного рівня господарських систем;

- забезпечити перехід регіону на інноваційну модель розвитку, для чого, на думку Т.О. Соболевої, необхідно сприяти розвитку інфраструктури шляхом створення державних підприємств, які забезпечують всебічну підтримку інновацій, а також «організація науково-дослідних інститутів, лабораторій та центрів, які оснащені обладнанням для проведення дослідів, а також забезпечені професіоналами для проведення консультацій щодо подачі патентних заявок за інноваційними продуктами» [142].

Результати статистичного аналізу організаційно-економічного потенціалу дозволяють констатувати, що в регіоні відбуваються процеси, які є характерними для інших регіонів та України в цілому:

- по-перше, політична нестабільність гальмує впровадження стратегічного погляду, а відповідно, й впливу регіонального менеджменту на організаційні та економічні процеси;

- по-друге, об'єктивним законом є посилення конкуренції як на рівні підприємств, так і на рівні регіонів та національних й міжнаціональних угруповань;

- по-третє, посилення турбулентності ділового середовища, що утруднює прийняття стратегічних управлінських рішень;

- по-четверте, відсутній як вид менеджмент стратегічних змін, що робить неактуальним застосування таких функцій як контролінг і стратегічний аналіз.

2.2. Науково-інноваційна складова організаційно-економічного потенціалу розвитку Закарпаття

Формування регіональних конкурентних переваг, що створюють можливості опанувати лідерськими позиціями у змаганні регіонів, значною мірою залежить від стану наукових досліджень регіональними організаціями та інноваційної активності бізнесу, розташованого на даній території.

Наукова складова організаційно-економічного потенціалу визначає майбутні конкурентні переваги регіону в умовах переходу глобального господарства на економіку знань, перебудову структури регіональної економіки з наголосом на наукоємні види бізнесу, посилює позицію регіону у національному та, за певних умов, світовому поділі праці.

Інноваційна складова організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку території виконує дуалістичну функцію:

- по-перше – виступає індикатором попереднього стратегічного спрямування регіонального розвитку;
- по-друге – це платформа майбутніх стратегічних трансформацій.

Тому дослідження стану наукових досягнень та інноваційної діяльності є необхідною умовою діагностики організаційно-економічного потенціалу розвитку.

Закордонними та вітчизняними дослідниками доведено, що інноваційний потенціал залежить від наукового підґрунтя, яке оцінюється показниками кількості організацій, що виконують науково-дослідні роботи (НДР), кількості зайнятих в даній сфері та кількості наукових кадрів, що мають ступінь доктора чи кандидата наук і виступають основним локомотивом генерування нових ідей, здатних трансформуватися в інновації [21], [217]. Це обумовлює доцільність аналізу динаміки вказаних показників та порівняння динамічного ряду України й Закарпаття. Дані для аналізу наведено в табл. 2.6.

Кількісні показники наукового потенціалу України та Закарпатської області у 2010-2019 роках [106, с. 28, 29], [105, с. 14, 35, 37], [104, с. 14, 35, 37], [100, с. 12], [107, с. 13, 16, 19], [149, с. 389, 390], [150, с. 380, 381]

Рік	Кількість організацій, що здійснювали НДР, одиниць		Кількість працівників, задіяних у виконанні НДР ^{1,2} , осіб		Кількість працівників, які мають науковий ступінь доктора наук ^{1,2} , осіб		Кількість працівників, які мають науковий ступінь кандидатів наук/доктора філософії ^{1,2} , осіб	
	Україна	Закарпатська область	Україна	Закарпатська область	Україна	Закарпатська область	Україна	Закарпатська область
2010	1303	16	182484	1805	11974	22	46685	133
2011	1255	15	175330	1914	11677	26	46321	121
2012	1208	14	164340	1877	11172	23	42050	120
2013	1143	13	155386	2013	11155	20	41196	96
2014	999	11	136123	1733	9983	20	37082	92
2015	978	10	122504	1686	9571	19	32849	80
2016	972	9	97912	678	7091	72	20208	153
2017	963	8	94274	562	6942	59	19219	189
2018	950	8	88128	526	7043	45	18806	117
2019	950	10	79262	548	6526	53	16929	122
Темп зростання, 2019/2010, %	72,9	62,5	43,4	30,4	54,5	240,9	36,3	91,7

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 Дані за 2016–2018 роки представлені без урахування науково-педагогічних працівників.

Із табл. 2.6 випливає, що науковий потенціал України має тенденцію до зменшення. Так, кількість організацій, що здійснювали НДР, в Україні та Закарпатті зменшилася відповідно на 27 та 37%. Спостерігається скорочення

персоналу, що зайнятій у виконанні НДР. В Україні кількість осіб цього виду активності скоротилася з 182 тис. осіб у 2010 році до 79 тис. у 2019 році, тобто темп зменшення складає 43%, а по Закарпаттю показник знизився на 70%.

В Україні скоротилася кількість працівників, що мають науковий ступінь доктора або кандидата наук (рис. 2.4).

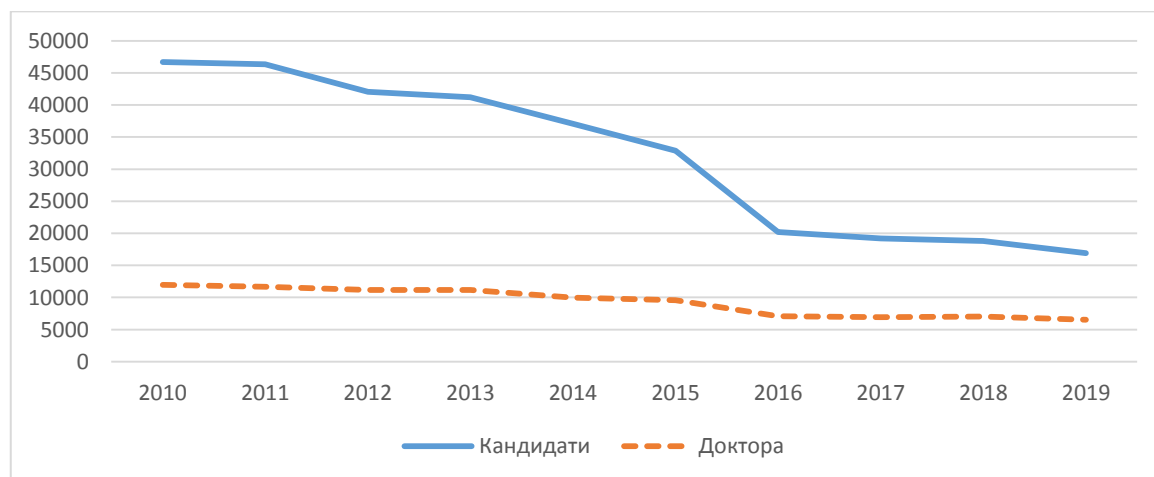


Рис. 2.4. Кількість кандидатів та докторів наук в Україні у 2010-2019 роках (складено за даними табл. 2.6)

Проведене дослідження (дані табл. 2.6) дозволяє констатувати, що в Закарпатті спостерігається тенденція до збільшення осіб, які мають ступінь доктора наук. Якщо в Україні за десять років кількість таких науковців зменшилася фактично на п'ять тисяч осіб, що складає понад 40% від показника 2010 року, то в Закарпатті за цей період дана категорія працівників збільшилася понад удвічі.

Аналогічна ситуація в Україні складається по категорії кандидатів наук. В Закарпатті ця тенденція має стрибкоподібний характер, що наведено на рис. 2.5.

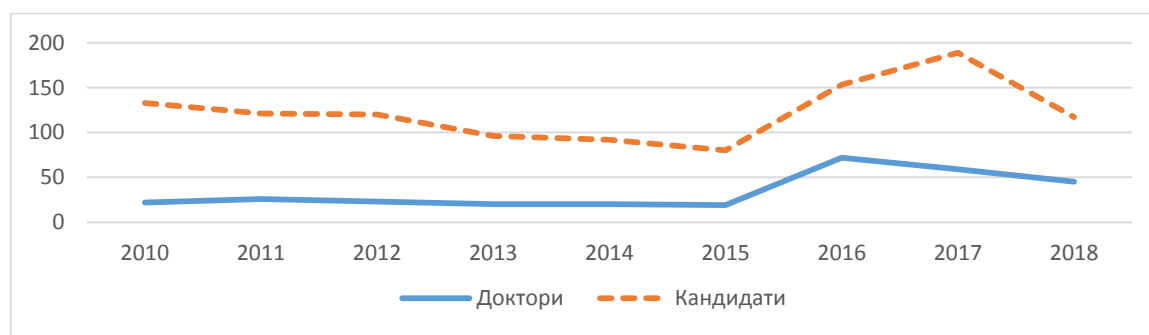


Рис. 2.5. Кількість кандидатів та докторів наук в Закарпатській області у 2010-2018 роках, осіб (складено за даними табл. 2.6)

Значний стрибок кількості науковців Закарпаття припадає на Ужгородський національний університет, який проводить активну заохочувальну політику підвищення наукової кваліфікації кадрів.

Графік підтверджує висновок про погіршення наукової складової організаційно-економічного потенціалу розвитку України за останню декаду. Так, за десять років дослідження кількість організацій, що виконують НДР, по Україні має тенденцію до зменшення. Одночасно зменшується кількість осіб, що працюють в організації наукового спрямування (рис. 2.6).

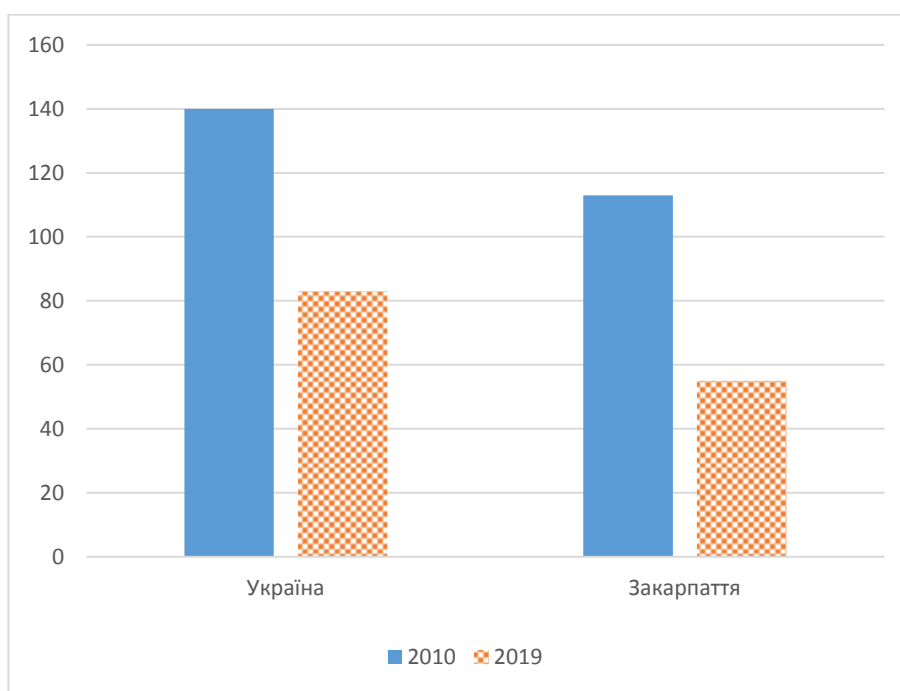


Рис. 2.6. Середня кількість працівників, задіяних у виконанні наукових та дослідних робіт, що працюють в одній організації, що здійснює НДР, в Україні та Закарпатській області у 2010 та 2019 роках, осіб (складено автором на основі табл. 2.6)

Причинами скорочення наукової складової організаційно-економічного потенціалу Закарпаття є високий ступінь міграції та затребуваність українських вчених на світовому ринку інтелектуальної праці. Причиною такого явища також є недофінансування науки (табл. 2.7), внаслідок цього має місце низьке техніко-технологічне оснащення, що знижує результативність, продуктивність робіт, а це в свою чергу впливає на рівень оплати праці. Недофінансування наукового сектора, зниження оплати праці має також наслідок у соціокультурному ракурсі: низьке фінансування свідчить про відсутність розуміння значимості науки,

зниження поваги до науковців та дослідницької праці, а це змінює соціокультурні інститути суспільства країни та регіонів.

Недофінансування є також маркером того, що національна та регіональна економіка не потребує наукових досліджень, а попит на науку як продукт, як товар знаходиться на низькому рівні.

Все це призводить до відтоку інтелектуального потенціалу за кордон, де науковці отримують кращі організаційні та фінансові умови.

Таблиця 2.7

**Частка фінансування витрат на виконання НДР
у загальному обсязі витрат секторів вищої освіти
та підприємництва в країнах ЄС та Україні, % [107, с. 70]**

Країна	Сектор вищої освіти			Підприємницький сектор		
	2010	2015	2016	2010	2015	2016
ЄС у цілому	0,9	0,9	...	53,8	55,3	56,6
Німеччина	65,5	65,6	65,2
Іспанія	3,9	4,3	4,4	43,0	45,8	46,7
Україна	0,2	0,1	0,2	23,8	39,6	36,9

Як свідчать дані табл. 2.7, і у секторі вищої школи, і в підприємницькому сегменті частка витрат на дослідництво в Україні значно нижче, ніж показники ЄС та його країн.

Велике значення для результативності наукового сектора мають внутрішні витрати на виконання наукових досліджень і розробок. До них віднесена загальна сума витрат на цей напрям власними силами організації.

Динаміка внутрішніх та валових витрат по Україні та Закарпаттю експонована в табл. 2.8.

**Внутрішні та валові витрати на НДР в Україні
та Закарпатській області у 2010-2018 роках [100, с. 107, 80], [98, с. 118], [99,
с. 111], [101, с. 107, 113], [103, с. 86, 87, 92], [104, с. 64], [105, с. 64], [106, с. 53,
56], [107, с. 52, 56], [14, с. 13], [13, с. 13]**

Рік	Внутрішні витрати на виконання НДР, млн грн		Валові витрати на виконання НДР, млн грн		ВРП у фактичних цінах, млн грн	
	Україна	Закарпатська область	Україна	Закарпатська область	Україна	Закарпатська область
2010	8825,6	24,9	9794,1	25,2	1082569	15299
2011	9365,0	31,5	10553,6	31,6	1302079	18054
2012	10335,1	31,5	11552,1	40,0	1459096	21404
2013	10891,0	36,9	12198,4	41,2	1522657	21400
2014	10083,6	32,5	11313,1	40,0	1586915	24120
2015	11884,0	38,9	13161,3	47,8	1988544	28952
2016	10954,7	46,4	12661,0	46,4	2385367	32390
2017	12597,4	55,1	15285,8	55,4	2983882	43043
2018	16009,3	71,3	18634,2	75,3	3560596	52445
2019 ¹	16330,0	74,2	19901,5	77,7	3974564	54543
Темп зростання 2019/2010, %	185,0	296,0	203,2	308,3	367,1	355,9

¹ Показники ВРП України та Закарпаття за 2019 р. розрахункові

Дані табл. 2.8 доводять, що спостерігається зростання фінансування науково-дослідних робіт за вказаний період часу як по Україні, так і по Закарпаттю. При цьому, якщо враховувати темпи інфляції, що представлені Мінфіном України та викладені в додатку Д, такі темпи неможливо вважати задовільними. Крім цього, показник зростання ВВП України та ВРП Закарпаття вище за темпи фінансування науково-дослідних робіт, що свідчить про недостатню увагу до наукової сфери та забезпечення її результативності. Разом з тим, доцільно розрахувати співвідношення валових витрат на НДР та ВРП України й Закарпаття.

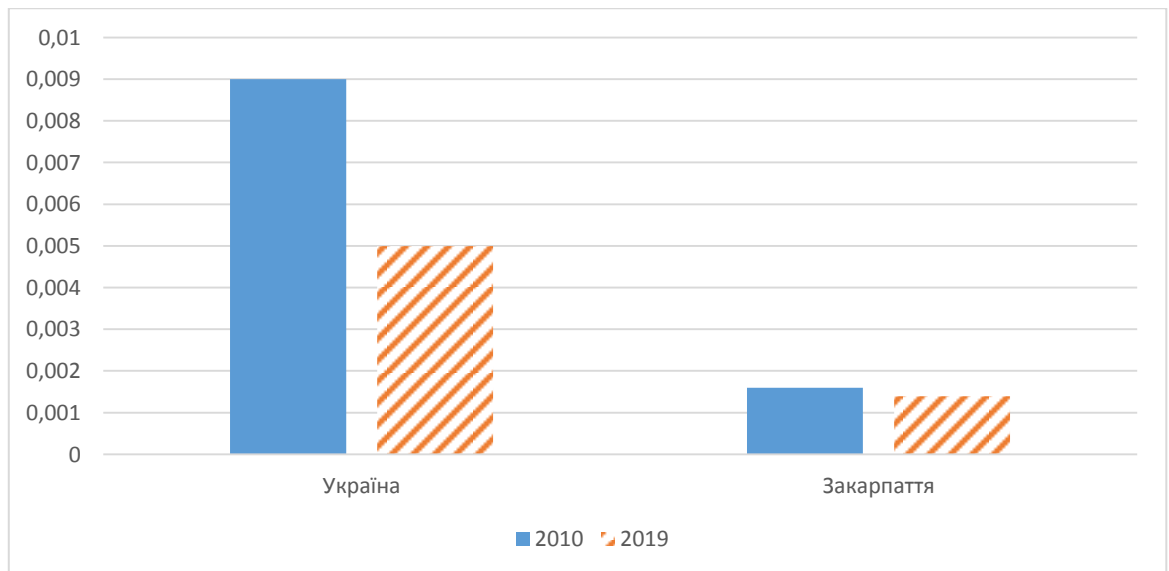


Рис. 2.7. Показник валових витрат на НДР на одну гривню ВВП України та ВРП Закарпатської області у 2010 та 2019 роках, грн (складено автором за даними табл. 2.8)

Проведені розрахунки, результати яких викладені на рис. 2.7, свідчать про різке падіння співвідношення валових витрат на НДР в Україні та Закарпатті за період, що аналізується. Так, по Україні валові витрати на одну гривню ВВП складають у 2010 році 0,009 грн, а у 2019 – 0,005 грн. По Закарпаттю ці дані відповідно складають 0,0016 грн та 0,0014 грн. При поверхневому погляді на дані, що представлені вище, може скластися враження, що ефективність наукових досліджень стала вище (якщо частка витрат зменшується – це показник підвищення ефективності), але це свідчить про недостатню увагу і фінансування наукових досліджень як фактору розвитку національної та регіональної економік.

Таблиця 2.9

Частка витрат на виконання НДР у ВВП, % [107, с. 69]

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Україна	0,75	0,65	0,67	0,70	0,60	0,55	0,48	0,45	0,47

Показники табл. 2.9 дозволяють зробити висновок, що наукомісткість валового внутрішнього продукту України значно нижче, ніж в європейських країнах, і що є негативним – спостерігається тенденція до зниження цього показника.

Все це суттєвим чином впливає на організаційно-економічний потенціал стратегічного розвитку як країни, так і окремого регіону, оскільки послаблює організаційну платформу стратегічного розвитку через зменшення кількості суб'єктів наукових досліджень (як організацій, так й людського потенціалу), а також у цілому послаблює економічний потенціал через те, що гальмує формування економіки знань, основним джерелом якої є наукова сфера.

До того ж домінантним фактором сучасного розвитку є креативний потенціал, якій концентрується в науковій сфері. У той же час сама наука є важелем, мотиватором креативного розвитку трудового потенціалу країни та регіону. Це означає, що відбувається процес взаємозбагачення: наука вимагає від населення формування пропозиції креативної робочої сили, а креативний трудовий потенціал сприяє науковим досягненням.

Креативний потенціал стратегічного розвитку національної та регіональної економік реалізується особами, що мають науковий ступінь доктора або кандидата наук.

Тенденція до збільшення кількості науковців зі ступенем свідчить про вмотивованість населення регіону до саморозвитку, креативності, дослідництва. Це надає можливість стверджувати, що науковий потенціал, який є підґрунтям інноваційного, надає імпульс до інноваційної активності. Втілення, використання цього імпульсу доцільно оцінити за результатами аналізу інноваційної діяльності регіональних підприємств. В першу чергу інноваційну складову організаційного потенціалу відображає кількість суб'єктів бізнесу, що відносяться до інноваційно активного [89]. Дані для аналізу наведено в табл. 2.10.

Дані табл. 2.10 доводять сформовану тенденцію до зменшення кількості інноваційно активних підприємств як по Україні, так і по Закарпаттю. Якщо у 2010 році інноваційно активних промислових підприємств налічувалося 1462 одиниці по Україні, то у 2018 – лише 777, тобто зменшення складає близько 49%. Аналогічно падіння показника кількості інноваційно активних підприємств Закарпаття за вказаний період складає більше 55%, що негативно відбивається на організаційному потенціалі регіону.

Таблиця 2.10.

**Показники, що є інноваційними індикаторами
організаційного потенціалу України та Закарпатської області
[98, с. 188, 219], [100, с. 165, 166, 196, 197], [101, с. 164, 180], [103, с. 142, 143, 158,
159], [104, с. 87, 101], [105, с. 86, 95], [106, с. 66, 74], [107, с. 73, 85]**

Рік	Кількість інноваційно активних промислових підприємств, од.		% до загальної кількості промислових підприємств		Кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації, од.		% до загальної кількості промислових підприємств	
	Україна	Закарпатська область	Україна	Закарпатська область	Україна	Закарпатська область	Україна	Закарпатська область
2010	1462	27	13,8	10,8	1217	23	11,5	9,2
2011	1679	22	16,2	9,4	1327	20	12,8	8,5
2012	1758	18	17,4	8,5	1371	14	13,6	6,6
2013	1715	15	16,8	6,9	1312	12	12,9	5,5
2014	1609	16	16,1	6,0	1208	12	12,1	4,5
2015	824	14	17,3	10,1	723	11	15,2	8,0
2016	834	15	18,9	11,2	735	10	16,6	7,5
2017	759	12	16,2	9,0	672	12	14,3	9,0
2018	777	12	16,4	9,6	739	11	15,6	8,8
2019	782	9	15,8	7,0	687	6	13,8	4,7

Якщо розглядати частку інноваційно активних підприємств у складі всіх підприємств, то динаміка чітко не проявляється, що свідчить про рухливість показника кількості суб'єктів промисловості в Україні та регіоні, що і підтверджується наочно поведінкою графіка на рис. 2.8.

Побудований динамічний ряд свідчить про відсутність стабільної політики в країні, спрямованої на підтримку розвитку промислових підприємств, в тому числі інноваційно активних.

Аналогічна ситуація склалася відносно підприємств, що впроваджували інновації. Так, у 2010 році в Україні таких підприємств функціонувало 1217, а у 2018 – 739, у 2019 – 687. Зменшення відзначено і в Закарпатті: за вказаний

період кількість підприємств, що впроваджували інновації, зменшилася з 23 у 2010 до 6 у 2019 році.

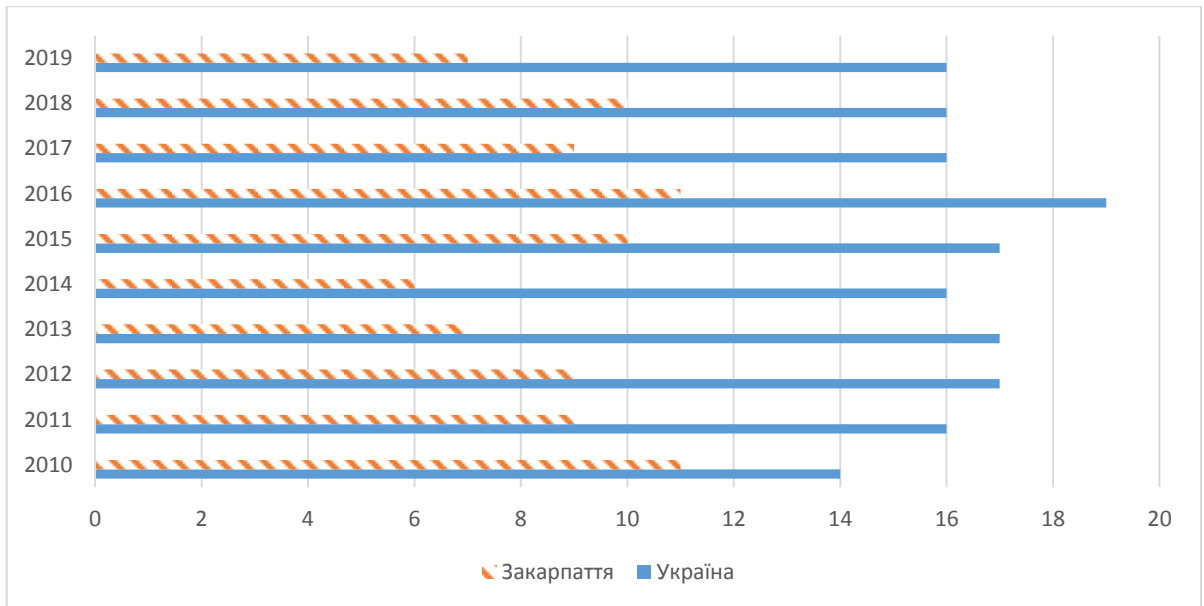


Рис. 2.8. Частка інноваційно активних підприємств України та Закарпатської області в загальній кількості промислових підприємств у 2010-2019 роках, % (складено автором на основі даних табл. 2.9)

Заслуговує на увагу факт, що частка підприємств, що впроваджували інновації, в загальній кількості промислових підприємств в Україні зростає, а в Закарпатській області залишається відносно стабільною, що візуально підтверджено на рис. 2.9.

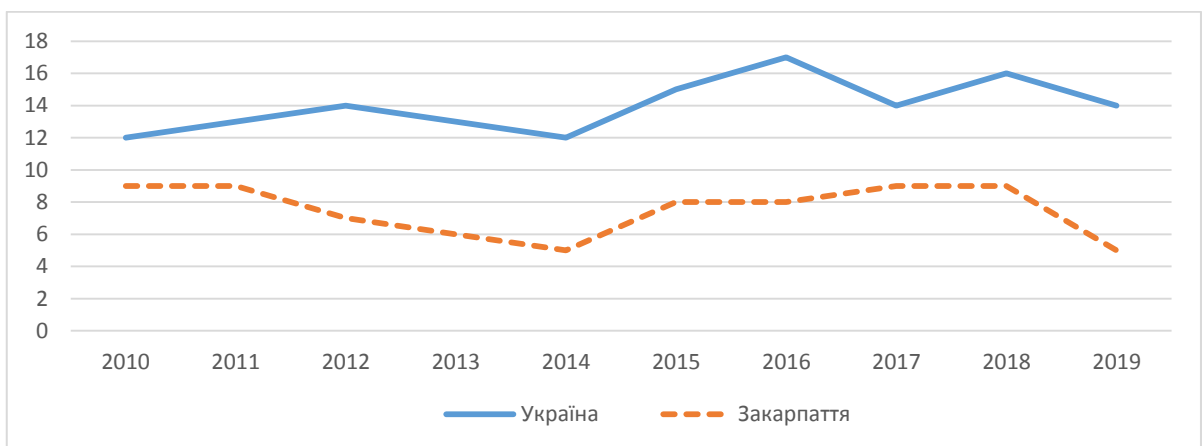


Рис. 2.9. Частка підприємств, що впроваджували інновації, від загальної кількості промислових підприємств України та Закарпатської області у 2010-2019 роках, % (складено автором на основі даних табл. 2.9)

Відносна стабільність поведінки даного показника (а по Україні – його зростання) свідчить про намагання менеджменту підприємств впроваджувати інновації, які є основою формування конкурентних переваг.

Дисонанс тенденції частки інноваційно активних підприємств та підприємств, що впроваджували інновації, обумовлений наступним.

Як свідчить методологія української статистики, «під інноваційною діяльністю розуміють усі наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні дії, що реально приводять до здійснення інновацій або задумані з цією метою. До інноваційної діяльності також входять дослідження і розробки, не пов'язані прямо з підготовкою конкретної інновації. Інноваційно активні підприємства – це підприємства, які займалися інноваційною діяльністю. Під впровадженням інновацій розуміють введення у вживання будь-якого нового або значно вдосконаленого продукту (товару, послуги) або процесу, нового методу маркетингу чи нового організаційного методу в діяльності підприємства, організації робочих місць або зовнішніх зв'язків» [106], що розширює контент статті Закону України «Про інноваційну діяльність», яка декларує: «інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [125].

Виходячи з цього методологічного положення, можна зробити висновок, що скорочується частка підприємств, які займалися науковими розробками, що в свою чергу свідчить про прийняття Україною адаптаційної моделі інноваційного розвитку: власні розробки скорочуються, відбувається запозичення нових ідей, результатів дослідництва від інших країн.

Відповідно, така тенденція буде негативно впливати на науковий потенціал регіону чи країни, що в свою чергу зменшує потенціал їх стратегічного розвитку.

Крім цього, існує низька причин, що гальмують розвиток інноваційної діяльності на рівні держави і яка має проєкцію на регіони, окреслена ще у 2007 році як «відсутність науково-методологічної бази формування науково-технологічної сфери; відсутність системності у здійснюваних державою заходах

щодо реалізації інноваційного потенціалу національної економіки; державне управління інноваційною діяльністю здійснюється без чітко сформульованої стратегії науково-технологічного та інноваційного розвитку, послідовної та виваженої зовнішньої та внутрішньої економічної політики; відсутність дієвої системи пріоритетів розвитку науково-технологічної сфери; державне управління інноваційною діяльністю здійснюється за галузевим принципом; нескоординованість дій суб'єктів інноваційної діяльності; недостатність фінансових ресурсів для забезпечення наукових досліджень та впровадження інноваційних розробок; інноваційна сфера нашої країни і досі не стала посправжньому привабливою для вітчизняних та іноземних інвесторів» [112].

Ситуація не змінилася й нині, висновки нашого дослідження підтверджуються висновками Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року про те, що «в Україні відбувається поступова деградація інноваційного потенціалу: за даними Держстату, ... наукоємність валового внутрішнього продукту (витрати на наукові дослідження та науково-технічні (експериментальні) розробки за всіма джерелами у відсотках до валового внутрішнього продукту) у 2017 році становила лише 0,45 відсотка... Інвестиції у нематеріальні активи протягом останніх 15 років становили близько 2-4 відсотки всіх капітальних інвестицій, а частка видів діяльності, що відносяться до високотехнологічних (із сукупною інтенсивністю витрат на дослідження і розробки у співвідношенні до валової доданої вартості – 13,6 і більше) і середньотехнологічних (із сукупною інтенсивністю витрат на дослідження і розробки у співвідношенні до валової доданої вартості – 3,2-13,5), в обсязі реалізованої промислової продукції у 2017 році становила 11,3 відсотка» [159].

Важливою обструкцією формуванню інноваційного потенціалу є відсутність практичних важелів реалізації позицій стратегії розвитку інноваційної діяльності, що в свою чергу зумовлює відсутність мотивації підприємств до інноваційної активності. Це відбилося на організаційному потенціалі країни та Закарпаття, про що свідчать дані табл. 2.11 та додатка Е.

Таблиця 2.11

Кількість підприємств, що впроваджували організаційні та/або маркетингові інновації [98, с. 188, 220], [100, с. 165, 166, 198], [101, с. 164, 182], [103, с. 142, 143, 182], [104, с. 87], [105, с. 86], [102, с. 182], [107, с.73]

Рік	Кількість інноваційно активних промислових підприємств, од.		Кількість підприємств, що впроваджували організаційні та/або маркетингові інновації, од.		% до загальної кількості промислових підприємств	
	Україна	Закарпатська область	Україна	Закарпатська область	Україна	Закарпатська область
2010	1462	27	371	2	3,5	0,8
2011	1679	22	381	6	3,7	2,6
2012	1758	18	325	3	3,2	1,4
2013	1715	15	280	1	2,7	0,5
2014	1609	16	282	2	2,8	0,7
2015	824	14	x	x	x	x
2016	834	15	x	x	x	x
2017	759	12	x	x	x	x
2018	777	12	x	x	x	x
2019	782	9	x	x	x	x
Темп зростання 2019/2010, %	53,5	33,3	X	X	X	X

Державна статистика України не висвітлює організаційні та маркетингові інновації щорічно з 2015 року, але у попереднє п'ятиріччя по Україні відмічена тенденція до скорочення кількості підприємств, що виконували такі інноваційні дії. Особливе занепокоєння відносно формування інноваційної складової організаційного потенціалу регіону викликає показник частки підприємств, що впроваджували організаційні та маркетингові інновації за останні два роки, представлений державною статистикою, – менше 1% процента. Це свідчить про те, що науковий потенціал, сконцентрований в людях, не використовується відповідним образом.

Також фактором гальмування інноваційної діяльності є нестача інформації, яка може бути застосована для аналізу. Так, статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність України», на основі якого складена наступна таблиця, надає об'єднану інформацію за три роки по організаційних та маркетингових інноваціях, при цьому не виділяючи чітко часовий інтервал.

Інноваційна складова організаційного потенціалу безумовно впливає на економічні показники інноваційної активності підприємств України та Закарпатської області, які наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники, що є інноваційними індикаторами економічного потенціалу України та Закарпатської області у 2010-2019 роках [98, с. 198, 241], [100, с. 218, 219, 176], [101, с. 169, 193], [103, с. 169, 170, 147], [104, с. 91, 92], [105, с. 89, 102], [106, с. 69, 81], [107, с. 93]

Рік	Обсяг реалізованої інноваційної продукції, млн грн		% до загального обсягу реалізованої промислової продукції (товарів, послуг)		Інноваційні витрати у промисловості, млн грн		% до загального обсягу реалізованої промислової продукції (товарів, послуг)		% до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг)	
	Україна	Закарпатська область	Україна	Закарпатська область	Україна	Закарпатська область,	Україна	Закарпатська область	Україна	Закарпатська область
2010	33698	879	3,8	14,4	8046	72,6	0,8	1,2	23,9	8,3
2011	42387	919	3,8	11,9	14334	31,3	1,3	0,4	33,8	3,4
2012	36158	1052	3,3	13,4	11481	32,8	1,0	0,4	31,8	3,1
2013	35892	1364	3,3	15,5	9563	25,0	0,9	0,3	26,6	1,8
2014	25669	838	2,5	8,4	7696	16,6	0,8	0,2	30,0	2,0
2015	23050	583	1,4	4,6	13814	22,5	0,8	0,2	59,9	3,9
2016	...*	...*	...*	...*	23230	...*	0,7	...*	...*	...*
2017	17714	358	0,7	1,8	9118	26,2	0,4	0,1	51,5	7,3
2018	24861	610	0,8	2,4	12180	20,2	0,4	0,1	49,0	3,3
2019	34265	139	1,3	0,7	14221	44,6	0,6	0,2	41,5	32,1

* Розрахунок показника не здійснювався.

Як свідчать дані табл. 2.12, обсяги реалізованої інноваційної продукції на початку декади зростали, але з 2013 року по Україні та з 2014 року по Закарпаттю почали знижуватися. Зменшується також частка обсягу реалізованої інноваційної продукції у загальному обсягу реалізованої продукції промисловими підприємствами України та Закарпаття.

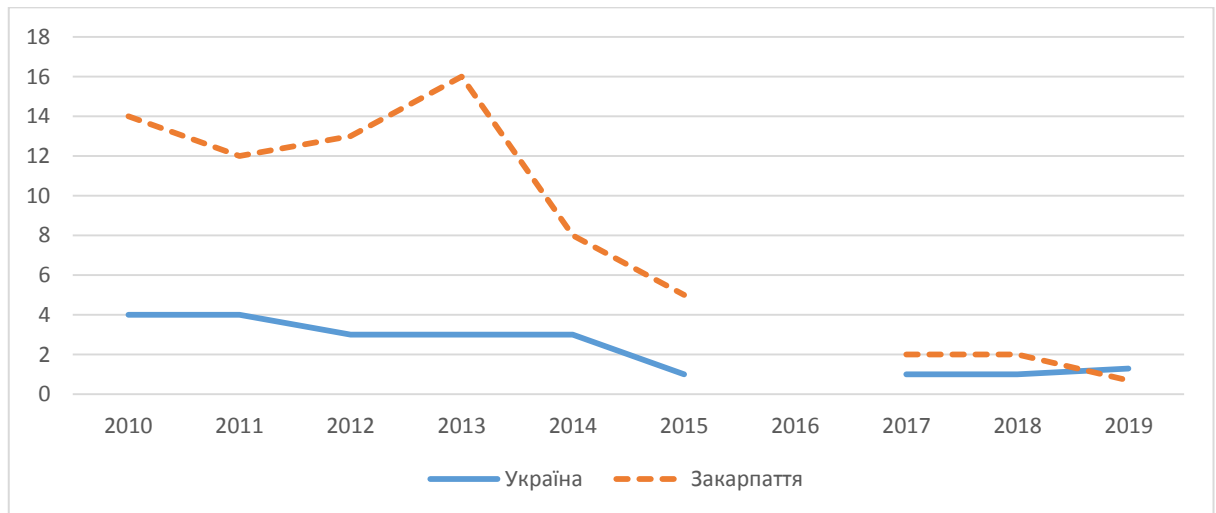


Рис. 2.10. Динаміка показника частки обсягу реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої продукції України та Закарпатської області у 2010-2019 роках, % (складено автором за даними табл. 2.12)

Геометрична інтерпретація динаміки частки інноваційної продукції у загальному обсязі промислової продукції доводить, що частка має тенденцію до зниження. Одночасно доцільно відмітити, що інноваційна складова економічного потенціалу Закарпаття вище, ніж по Україні. Частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої промислової продукції по Україні складала у 2010 році 3,8%, а у Закарпатті – 14,4%. У 2018 році показник по Україні зменшився до 0,8%, а в Закарпатті – до 2,4%, у 2019 році в Закарпатті відбулося зниження даного індикатора до 0,7%.

Причинами такого розриву між Україною та Закарпаттям вважаємо:

- близькість бізнесу ЄС, який активно впроваджує інноваційні продукти, що відбивається на економічній спрямованості Закарпаття як прикордонного регіону;
- використання західних систем менеджменту внаслідок обміну досвідом, що є також результатом прикордонної співпраці;

– культура закарпатського населення, яка спрямована на креативність та новації.

Дані табл. 2.9 також дозволяють проаналізувати інноваційні витрати промисловості України та Закарпаття. Так, в Україні обсяг інноваційних витрат у 2018 році зріс у порівнянні з 2010 роком більше ніж на 4 млн грн. По Закарпаттю цей показник знизився з 72,6 млн до 20,2 млн грн. Наведене порівняння дозволяє проаналізувати ефективність інноваційної активності, що доцільно здійснити за даними рис. 2.11.

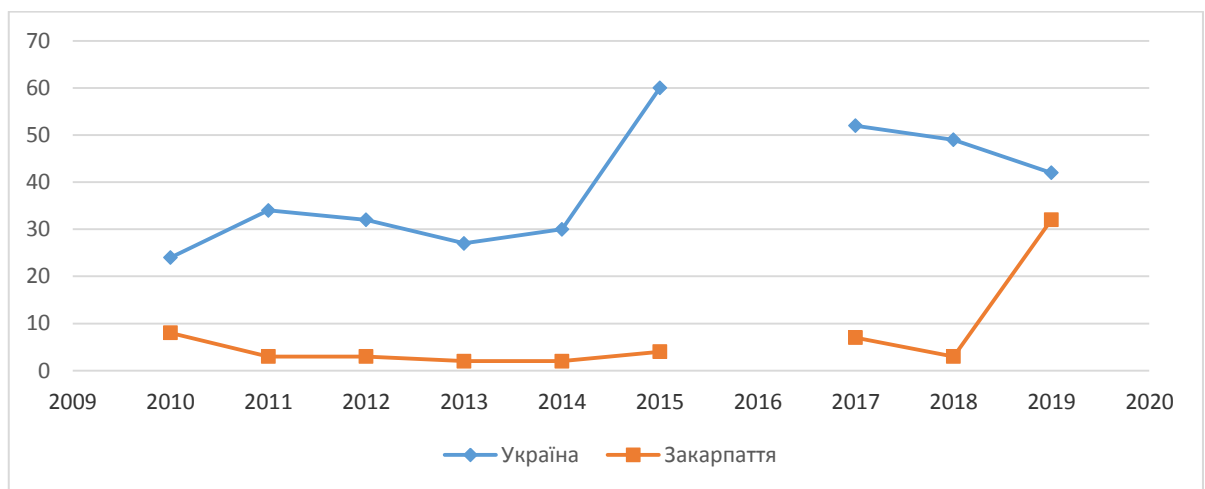


Рис. 2.11. Частка інноваційних витрат у складі інноваційної продукції, %
(складено автором на основі даних табл. 2.12)

Діаграма рис. 2.11 доводить візуально, що інноваційна активність в Закарпатті значно ефективніша, ніж по Україні в цілому (окрім 2019 року). Обумовлено це наступними причинами:

– рівень оплати праці в Закарпатті нижче, ніж в Україні. Так, за даними Мінфіну [137], у січні 2020 року середня зарплата в Україні складала 10727 грн, в Закарпатті – 9112, що на 15% нижче національного показника. Виходячи з цього, відрахування на соціальні потреби також нижче, ніж по Україні;

– управління інноваційними підприємствами та організація праці внаслідок застосування досвіду бізнесу з ЄС також більш результативні, ніж по країні в цілому.

Це свідчить про високий організаційно-економічний потенціал регіональної економіки, але його використання не відповідає сучасним вимогам.

Оцінка перспектив розвитку потенціалу регіону здійснюється за результатами прогнозів, які є основою для планування та прийняття поточних та стратегічних рішень. Світова практика доводить, що стратегічне управління є неможливим без побудови системи передбачень. Передбачення за допомогою прогнозів дає змогу підготуватися як до позитивних, так і до негативних тенденцій. Важливою стадією прогнозування є вибір прогнозової моделі. Серед моделей виділено формально-математичні, економетричні, імітаційні, експертні, ситуаційні тощо. Одним із універсальних методів прогнозування є побудова економетричної моделі, яка на підставі відображення попереднього досвіду дає змогу знаходити оптимальний варіант управлінського рішення для скерування розвитку економічного об'єкта (галузі) на досягнення поставленої мети.

Для оцінки визначальних факторів впливу науково-інноваційної складової на посилення організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку Закарпаття застосовано кореляційний аналіз.

Спираючись на базові принципи побудови економетричних моделей, використовуючи дані Державної служби статистики України, проведено кількісну оцінку показників наукової та інноваційної діяльності, що впливають на розвиток регіональної економіки. Оцінити ступінь залежності ВРП Закарпаття від інноваційних процесів можна за допомогою кореляційно-регресійного аналізу.

Вплив факторів на результативну ознаку досліджено за допомогою побудови багатофакторної кореляційно-регресійної моделі, яка дозволить виявити щільність взаємозв'язку між величиною факторних показників (X) і значенням результативного показника (Y). Основна перевага багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу порівняно з іншими видами статистичного аналізу, зокрема простою кореляцією, полягає в тому, що він дає змогу оцінити ступінь впливу на результативну ознаку кожного із включених у модель (рівняння) факторів при фіксованому положенні (на середньому рівні) інших факторів. Практично всі стикаються з питанням відбору значимих для моделі вхідних ознак (у закордонній літературі така проблема відома як *feature selection*). При цьому, як вважають О.І. Черняк та співавтор, «на жаль, класичні методики виявляються

малоефективними в багатьох практичних задачах. Це пов'язано з тим, що неможливо достатньо повно описати реальність за допомогою невеликого числа параметрів моделі, або розрахунок моделі вимагає дуже багато часу і обчислювальних ресурсів» [178].

Щоб визначити, від яких показників інноваційної та наукової діяльності залежить регіональна економіка, необхідно побудувати регресійну модель на підставі наступних показників. Як результативну ознаку було взято Y – обсяг валового регіонального продукту (у фактичних цінах, млн грн).

Як факторні ознаки розглянуто такі:

X_1 – кількість інноваційно активних промислових підприємств, од. (показує екстенсивний ріст або зниження інноваційної активності в регіоні);

X_2 – обсяг реалізованої інноваційної продукції, млн грн (характеризує спроможність підприємств регіону виробляти та реалізовувати інноваційну продукцію);

X_3 – інноваційні витрати у промисловості, млн грн (свідчить про розуміння необхідності інвестицій в інноваційну сферу промислових підприємств області);

X_4 – кількість організацій, що здійснювали НДР, од. (виступає одним з кількісних факторів активізації або гальмування наукових досліджень в області);

X_5 – кількість працівників, задіяних у виконанні НДР, осіб (свідчить про здатність ринку праці регіону забезпечити потреби наукової сфери у людському ресурсі);

X_6 – кількість працівників, які мають науковий ступінь доктора наук, осіб (кількісний фактор, що характеризує науковий кадровий потенціал регіону);

X_7 – кількість працівників, які мають науковий ступінь кандидата наук/доктора філософії, осіб (кількісний фактор, що характеризує науковий кадровий потенціал регіону);

X_8 – внутрішні витрати на виконання НДР, млн грн (показує стратегічні наміри підприємств та організацій займатися науковою діяльністю та розробками);

X_9 – валові витрати на виконання НДР, млн грн (показує стратегію країни, регіону та підприємств на проведення досліджень в межах області).

Цифрове значення результативної ознаки та окреслених факторів наведено в додатку Ж.

У процесі дослідження було здійснено описову статистику, проведено кореляційний і регресійний аналізи та побудовано регресійне рівняння за допомогою комплексу програмних продуктів Microsoft Office XP, а саме табличного процесора Microsoft Excel.

Скорочення числа незалежних змінних є необхідним для зменшення розмірності моделі не тільки з метою її спрощення шляхом видалення з неї всіх ознак, що не несуть в собі якоїсь корисної для аналізу інформації, але і для уникнення дублювання інформації, яке погіршує якість моделі. Для того, щоб уникнути мультиколінеарності (впливу одного і того ж за суттю та значенням фактора на результативну ознаку), яка призводить до спотворення сенсу коефіцієнтів регресії і ускладнення виявлення найбільш впливових чинників, використовують метод кореляції. Даний метод відноситься до групи методів ретроспективного стохастичного, імовірносного аналізу, метою якого є виявлення залежності результативного показника від чинників.

Результати виявлення ступеня зв'язку факторів $X_1 - X_9$ з результативною ознакою Y і ступеня зв'язку факторів $X_1 - X_9$ між собою представлено в табл. 2.13 у вигляді парних коефіцієнтів кореляції. Аналізуючи матрицю парних коефіцієнтів кореляції (відповідно до шкали Чеддока), можна зробити висновок, що значимі не всі коефіцієнти кореляції між досліджуваними ознаками, а фактори не мають високого ступеня зв'язку між собою. Отже, видалено з розрахунків фактор X_3 та X_7 (оскільки вони не є значимими).

З представленого комплексу статистичних показників, отриманих за допомогою описової статистики, виберемо ті, які нам будуть потрібні для подальшого аналізу – середнє арифметичне (31165) і стандартне відхилення (14184,29).

**Матриця парних коефіцієнтів кореляції
між результативними та факторними ознаками**

	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉
Y	1									
X ₁	-0,82974	1								
X ₂	-0,77758	0,555376	1							
X ₃	-0,22938	0,594064	-0,00692	1						
X ₄	-0,81646	0,857254	0,6891	0,595349	1					
X ₅	-0,90673	0,670662	0,842688	0,146968	0,820189	1				
X ₆	0,67627	-0,51055	-0,73304	-0,12638	-0,67793	-0,90179	1			
X ₇	0,284256	-0,03895	-0,44159	0,196159	-0,25918	-0,58372	0,737859	1		
X ₈	0,987728	-0,81113	-0,7183	-0,20662	-0,76054	-0,88416	0,671036	0,256165	1	
X ₉	0,977007	-0,86767	-0,67298	-0,2867	-0,77338	-0,81286	0,558501	0,106123	0,978433	1

Розрахунок показників регресії також виконано за допомогою комп'ютерної програми. Розрахунки наведено в додатку 3 у вигляді відповідного аркуша Excel.

Таким чином, модель залежності ВРП від наукових та інноваційних факторів матиме наступний вигляд:

$$Y = 51003,52 - 5,93 X_1 - 2,19 X_2 + 562,38 X_4 - 16,33 X_5 - 263,02 X_6 + 293,85 X_8 + 63,24 X_9 \quad (2.1)$$

Отримавши рівняння регресії, проаналізуємо його якість та перевіримо значимість моделі.

Аналіз якості моделі (2.1).

1. Аналіз якості регресійного рівняння:

1.1. Результати статистичного розрахунку показують, що стандартна похибка для функції становить 14184,29. Цей результат стосовно нашого дослідження слід розглядати наступним чином: фактична величина обсягу ВРП відрізняється від прогнозованих показників не більше ніж на 14184,29 млн грн. Проте цінність цього показника незначна з огляду на ненадійність цього твердження. За умови збереження нормального розподілу можна вважати, що приблизно 2/3 фактичних

даних будуть знаходитися в межах $S_{\bar{y}}$ від прогнозованих показників; приблизно 95% – в межах $2 S_{\bar{y}}$ і т.д.

Ця стандартна похибка $S_{\bar{y}}$, яка дорівнює 14184,29, вказує на відхилення фактичних даних від прогнозованих на підставі використання впливу всіх факторів X .

Нами також було розраховано стандартне відхилення S_n , яке дорівнює 766,9578, що було розраховано для однієї змінної.

Отже, виходячи з виконаних розрахунків, можна зробити висновок: $S_{\bar{y}} < S_n$ ($766,9578 < 14184,29$).

Це означає, що похибка прогнозування менша при використанні рівняння регресії.

Сказане можна тлумачити так. Якби нам нічого не було відомо про змінні $X_1 - X_9$, то як оптимальну приблизну величину середнього обсягу ВРП довелося б використовувати показник $\bar{y} = 31,17$ млрд грн і вважати, що наші прогнози дають похибку $S_n = 14,18$ млрд грн. Однак якщо нам відомі такі характеристики як $X_1 - X_9$, то для прогнозування можна використовувати рівняння регресії. У цьому випадку наші передбачення будуть давати похибку вже в 0,77 млрд грн. Отже, при використанні регресійного аналізу ми отримали скорочення похибки з 14,18 до 0,77 млрд грн.

1.2. Коефіцієнт детермінації R^2 (Excel його подає як R -квадрат) дорівнює 0,99935, що становить 99,935%. Цей результат слід тлумачити наступним чином: всі досліджувані фактори впливу пояснюють 99,935% варіації аналізованої функції. Решта ж (0,065%) залишається непоясненими, що може бути пов'язано з впливом інших, неврахованих чинників.

Отже, нами отримано рівняння множинної регресії, коефіцієнти якого A_j формально показують, як і в якому напрямі діють досліджувані фактори X_j , і який відсоток пояснюється впливом саме цих факторів.

2. Перевірка формули (2.1) на значимість.

2.1. Перевірка рівняння на придатність:

2.1.1. Статистичну оцінку отриманого рівняння (так званий статистичний висновок) прийнято робити з проведенням F-тесту, метою якого є з'ясування здатності досліджуваних факторів X_j пояснювати значиму частину коливання функції Y .

Комп'ютерні розрахунки виводять величину $F_{розр.}$, яка дорівнює 439,4753 (додаток И). Для аналізу рівняння будемо користуватися зворотною величиною $F_{розр.}$, представлену в комп'ютерній програмі Excel. Вона складе $1:439,4753 = 0,0022754407$. Відшукаємо критичну величину $F_{крит.}$ за умовою, що $k_1 = 7$ (число факторів дорівнює 7), а $k_2 = n$ (число досліджень – 10) – $k_1 - 1 = 10 - 7 - 1 = 2$. Тоді будемо мати таке значення для $F_{крит.}$: 19,35 (для $\alpha = 0,05$). Отже, зрозуміло, що виконується співвідношення:

$F_{розр.} < F_{крит.}$ ($0,0022754407 < 19,35$). Відповідно, впевнено можна говорити про високий ступінь адекватності аналізованого рівняння (95%).

2.1.2. У додатку И, де подано зображення аркуша Excel, є позиція «Значення F». Там вказана величина 0,002272. Отже, можна визнати, що $\alpha = 0,002$. Це свідчить про те, що виявляється стійка залежність функції Y від факторів впливу $X_1 - X_9$, тобто обсяг ВРП не є чисто випадковою величиною.

Проведена перевірка на значимість самого рівняння показує, що існує взаємозв'язок між параметром Y і змінними X_j . Однак поки що не відомо, чи впливають всі чинники або лише деякі з них. Тому належить визначити значимість окремих коефіцієнтів регресії.

2.2. Перевірка на адекватність коефіцієнтів регресії:

2.2.1. Аналізований коефіцієнт вважається значимим, якщо його t-критерій за абсолютною величиною перевищує 2,00 (точніше – 2,37), що відповідає рівню значимості 0,05 (додаток К). У нашому випадку маємо наступні показники критерію Стьюдента (додаток Л). З усього вищенаведеного та даних таблиці додатка Л випливає, що значимими виявляються не всі коефіцієнти нашого рівняння.

2.2.2. Порівняння розрахункових р-значень дозволяють також зробити висновок, що не всі розглянуті коефіцієнти є статистично значимі.

Для отримання рівняння регресії зі значимими коефіцієнтами необхідно поетапно виключати та перевіряти фактори, чий розрахункові значення t найменші, а значення р – найбільші. В результаті було виключено фактори X_9 , X_2 та X_4 .

Для решти змінних, використовуючи Excel (додаток М), отримаємо рівняння регресії:

$$Y = 45973,97 - 377,78 X_1 - 14,19 X_5 - 243,23 X_6 + 426,51 X_8 \quad (2.2)$$

Аналіз якості рівняння (2.2).

Отримавши рівняння регресії, проаналізуємо його якість та перевіримо значимість моделі, використовуючи таку послідовність:

1. Аналіз якості регресійного аналізу:

1.1. Проаналізувавши стандартну похибку $S_{\bar{y}}$, можна зробити висновок: $S_{\bar{y}} < S_n$ ($1031,249 < 14184,29$).

1.2. Проаналізувавши коефіцієнт детермінації ($R^2=0,997063$), можна зробити висновок, що всі досліджувані фактори впливу пояснюють 99,71% варіацій аналізованої функції.

2. Перевірка значимості моделі:

2.1. Перевірка отриманого рівняння на придатність:

2.1.1. $F_{розр.} = 1: 424,4174 = 0,0023561711$, а $F_{крит.}$, при умові, що $k_1 = 4$, а $k_2 = 10 - 4 - 1 = 5$, дорівнює 5,19 (для $\alpha = 0,05$). Отже, зрозуміло, що виконується співвідношення: $F_{розр.} < F_{крит.}$ ($0,0023561711 < 5,19$). Впевнено можна говорити про високий ступінь адекватності аналізованого рівняння (95%).

2.1.2. Значимість $F = 1,63E-06$ (це число 1,63, перед яким стоять 6 нулів, фактично – $F_{розр.} = 0,000$), отже, можна визнати, що $\alpha = 0,000$. Це свідчить про те, що виявляється стійка залежність функції Y від факторів впливу. Ступінь ризику помилитися виявляється менше ніж 1%, тобто ступінь надійності складає 99%.

2.2. Перевірка на значимість кожного коефіцієнта регресійного рівняння, порівнюючи розраховані значення t-статистики та р-значення з критичними, представлена в додатках Н, П.

Таким чином, перевірка обома методами дає цілком узгоджені результати. Ці дані дозволяють зробити висновок, що всі розглянуті коефіцієнти статистично значимі. Інакше кажучи, можна зробити висновок про невивпадковий характер впливу всіх вивчених параметрів. Отже, залежність валового регіонального продукту Закарпатської області, що відображає дію її організаційно-економічного потенціалу, від факторів має наступний вигляд:

$$Y = 45973,97 - 377,78 X_1 - 14,19 X_5 - 243,23 X_6 + 426,51 X_8$$

Визначене рівняння регресії доводить, що кількісні показники інноваційної активності не слугують стратегічному розвитку регіональної економіки. Суттєво впливають на розвиток регіональної економіки стратегічні наміри організацій, що виражається через показник внутрішніх інвестицій.

Запропонована модель слугує прийняттю рішень стосовно активізації організаційно-економічного потенціалу та його науково-інноваційної складової як стратегічного фактору розвитку регіональної економіки. Разом з тим, статистичний аналіз доцільно доповнити аналізом стратегічним, завданням якого є визначення сили та слабкості організаційної та економічної складових потенціалу розвитку території, чому присвячено наступний параграф.

2.3. Стратегічна матриця організаційно-економічного потенціалу Закарпатської області

Організаційно-економічний потенціал являє собою джерело та рушійну силу стратегічного розвитку регіональної економіки, які визначають імпульс й одночасно формують вектор створення конкурентних переваг, що є основою стратегічного управління територіальною економічною системою. Виступаючи інтегрованою силою розвитку, об'єднуючи організаційні фактори з економічними можливостями, потенціал забезпечує стійкість зростання регіонального

господарства, а також створює можливості пролонгації дії існуючих конкурентних чинників. Разом з тим, ефективність формування та використання у довгостроковому періоді організаційно-економічного потенціалу залежить від стану стратегічного управління регіоном та його функціонального наповнення.

Організаційно-економічний потенціал виступає ключовою умовою стратегічної конкурентоспроможності регіону, яка передбачає розвиток економічної системи на засадах розробки та впровадження новацій, посилення людського потенціалу та формування культурних цінностей, що можуть стати інституціональним каркасом майбутніх радикальних перетворень. Доцільно зазначити, що культура розглядається західними науковцями як важливий ендогенний чинник розвитку регіону [200]. Це обумовлює необхідність постійного стратегічного аналізу, який має перед собою дві задачі:

- по-перше – діагностика стратегічних можливостей регіонального розвитку;
- по-друге – формування стратегічних орієнтирів функціонування регіону.

Іншими словами, однією з важливих складових довгострокового адміністрування регіональним розвитком виступає стратегічний аналіз [199], [207], [219], який дозволяє ідентифікувати позицію регіону в сучасному конкурентному світі, окреслити шляхи його розвитку та забезпечити регіональний менеджмент інформацією, що дозволяє прийняти актуальні та адекватні стратегічним цілям рішення.

Вкрай важливим в стратегічному аналізі є вибір методів, що дозволяють раціонально та оперативно сформувані аналітичну базу, визначити процедури діагностики та надати інформацію для прийняття стратегічного рішення [76], [84].

Проведене монографічне дослідження дозволило виділити три основні підходи до стратегічного аналізу, які висвітлені в наукових публікаціях: методологічний, функціональний та інструментарний, що відображено на рис. 2.12.

Прикладом першого підходу може бути запропоновано наступний ракурс на стратегічну діагностику: з позиції законів та закономірностей розвитку розглядають стратегічний аналіз В. Андреев та І. Ковальова, вважаючи, що

«логіка стратегічного аналізу розвитку економіки регіону полягає в тому, щоб шляхом визначення тенденцій її змін накопичити емпіричний матеріал, на основі якого здійснити виявлення відповідних закономірностей» [3].

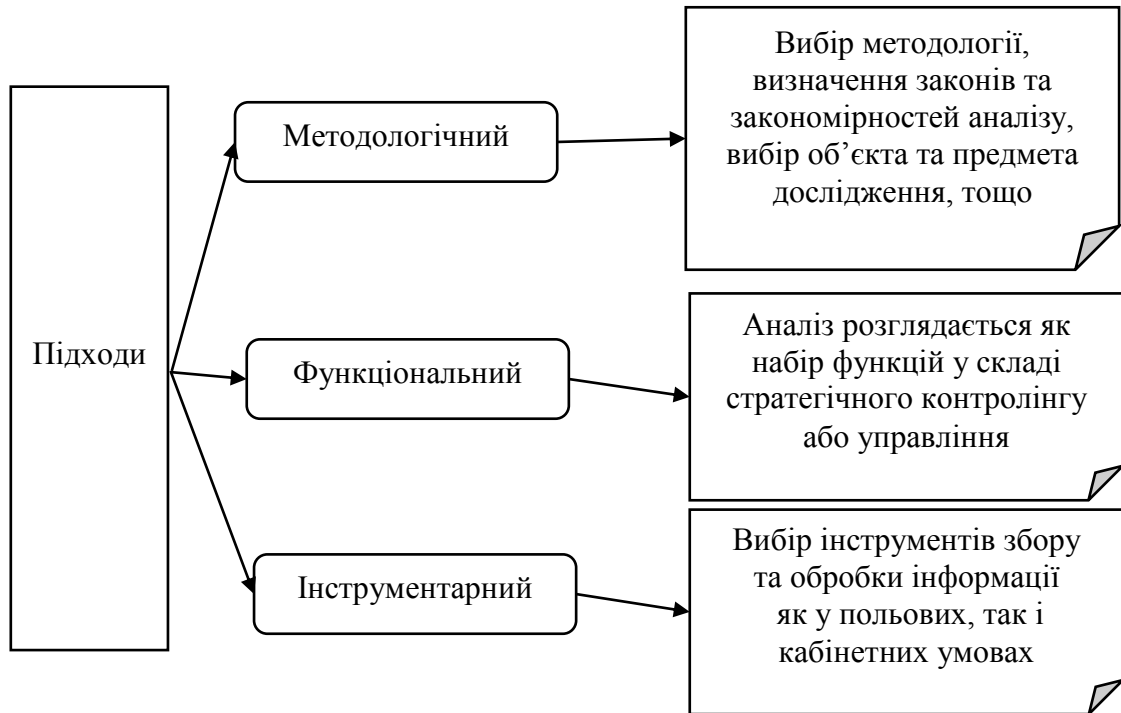


Рис. 2.12. Сучасні підходи до стратегічного аналізу розвитку регіональної економіки (складено автором)

Неможливо не погодитися з вказаними науковцями, що «при розробці теоретико-методологічних аспектів стратегічного аналізу результатів регіональних економічних трансформацій слід... спиратися на закони суспільного розвитку, що визначають зміни в змісті процесів взаємодії продуктивних сил і виробничих відносин в господарстві регіону» [3], але разом з тим автори не вказують, яким чином методологічні основи можуть бути застосовані при виборі практичного методу дослідження.

Інша група науковців акцентує увагу на сутності стратегічного аналізу як сукупності дій у процесі стратегічного управління економічною системою, тобто декларують правомірність функціонального підходу. Так, І. Райковська доводить, що «стратегічний аналіз як функція управління сприяє забезпеченню такої взаємодії... із середовищем, що дозволяє... підтримувати свій потенціал на рівні,

необхідному для досягнення цілей... і дає можливість виживати в довгостроковій перспективі» [128]. Наступним комплексом ідей, що існують в межах функціонального підходу, є погляд на стратегічний аналіз як частину функції контролінгу, що поєднує планування та оцінку. На думку О. Лебідь, планування включає дослідження стану економічної системи, а також його предметом є «всі внутрішні й зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування та розвитку» [65]. Аналогічно розглядає стратегічне планування А. Халачмі як «ряд дій..., що включають в себе дослідження, огляд даних, прийняття рішень і їх оцінку, дослідження наслідків і адекватності того, які рішення приймалися раніше» [155]. Як частину контролінгу стратегічний аналіз представлено О. Федоровичем, який вважає, що «в умовах ринкової економіки кожний регіон повинен розробляти свою стратегію з метою укріплення своїх позицій, подолання бар'єрів у конкурентній боротьбі. Стратегія являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей. Для підтримки реалізації стратегії необхідна цілісна система стратегічного контролінгу» [170]. Аналіз сучасних літературних джерел підтверджує, що функціональний підхід до аналізу як частини контролінгу є пріоритетом наукової думки, але його апологети залишають поза увагою зв'язок між конкретними методами аналізу, інформаційною базою та прийняттям стратегічних планів.

Інструментарним вважають підхід, в межах якого акценти зроблено на методах та способах, інструментах вивчення послуг, що надає регіональна система, та регіонів-конкурентів; рівня розвитку регіону, його сильних сторін, перспектив або недоліків; факторів, що обумовлюють стратегічну позицію регіону, тощо. Серед основних інструментів можна виділити кореляційний метод з екстраполяцією трендів, імітаційне моделювання [53], Space-analysis та інші. Найбільш поширеним на сьогодні є SWOT-analysis, який активно застосовується в регіональному менеджменті; даний метод рекомендовано застосовувати для економічних систем територіального характеру, таких як місто чи регіон. Наприклад, Т. Філіппова, Д. Курбатський вважають, що «комплексна оцінка факторів, що впливають на розвиток, – це дуже важливий напрямок дій

муніципалітету, що дозволяє об'єктивно оцінити умови, середовище та потенціал і міста, і району» [172]. Аналізують за допомогою SWOT-analysis сильні та слабкі сторони триумвірату культури, туризму та економіки Закарпаття Р. Завадяк та його колеги, що у свою чергу дозволяє сформулювати стратегічні рішення розвитку регіону в майбутньому: «Регіональний розвиток в умовах постіндустріальної економіки, яка є майбутнім, набуває зростання під впливом зміцнення культури, туризму та економіки як окремих напрямків, так і в результаті синергії від їх взаємодії та взаємопідтримки з подібними результатами в інших регіонах» [203].

Останнім часом активно застосовуються матричні інструменти стратегічного аналізу. Висвітлюючи сучасні методи стратегічного аналізу на мікрорівні, О. Штейн правомірно вважає, що «на перший погляд матричні методи прості, але ця простота оманлива, оскільки вони вимагають повної та надійної інформації про стан ринків, про сильні і слабкі сторони фірми і її основних конкурентів» [181]. Крім цього, матричні методи пред'являють високі вимоги до експертів, що залучені у проведення діагностики, їх теоретичної підготовки та практичного досвіду.

Матричний метод стратегічного аналізу представляє собою поєднання двох сторін, напрямів, сил, дій у перехресній формі, що дає змогу створити комбінації взаємодії двох різних явищ регіонального життя, які дозволяють позиціонувати потенціал території у системі заданих координат. Дві перпендикулярні осі на площині із загальним початком і однаковою масштабною одиницею утворюють декартову прямокутну систему координат на площині [26]. Математики доводять, що «розв'язуючи ту або іншу математичну чи фізичну задачу методом координат, можна використовувати різні координатні системи, вибираючи ту з них, в якій завдання вирішується простіше або зручніше в даному конкретному випадку. Системи координат в геометрії – величини, що визначають положення точки на площині і в просторі. На площині положення точки найчастіше визначається відстанями від двох прямих (координатних осей), що перетинаються в одній точці (початку координат) під прямим кутом; одна з координат називається ординатою, а інша – абсцисою» [127].

Діагностика організаційно-економічного потенціалу, яка запропонована в нашому дослідженні, проводиться за допомогою матриці [82]: по вертикалі відображається оцінка експертами організаційного потенціалу (ось Y) і має шкалу від 0 (відсутність потенціалу) до 10 (високий потенціал); по горизонталі проводиться визначення рівня економічного потенціалу (ось X) регіональної економіки за аналогічною методикою.

Внаслідок перехрещення певного значення економічного та організаційного потенціалів сформовано чотири квадранти, що представлено на рис. 2.13.

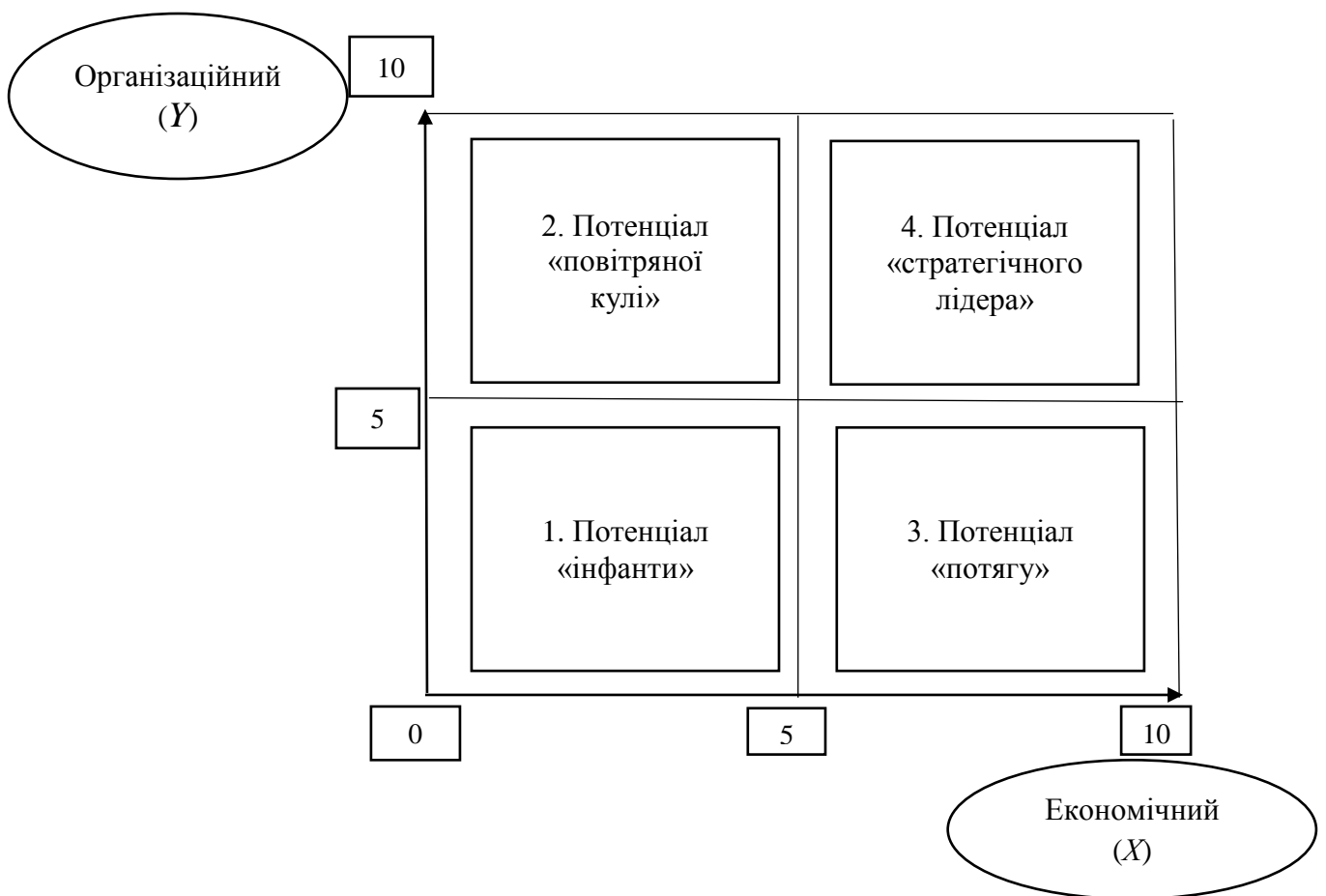


Рис. 2.13. Матриця організаційно-економічного потенціалу регіону
(складено автором)

Зона 1. Потенціал «інфанти». Характеризується низьким рівнем як організаційного, так і економічного потенціалів регіонів. Вимагає великих інвестицій та державної підтримки. Як правило, такий вид організаційно-економічного потенціалу характерний для депресивних територій та свідчить не

тільки про фактичну відсутність стратегічних можливостей формування конкурентних переваг, але й про відсутність управлінських компетенцій у керівництва регіоном. У таких умовах логіка дій передбачає необхідність зовнішнього втручання, тобто державного управління, спрямованого на виконання наступних завдань:

- а) формування системи стратегічного управління в регіоні;
- б) забезпечення системи управління кадрами відповідної кваліфікації;
- в) упровадження методів управління ризиками, оскільки знаходження регіону в даній зоні свідчить про високі небезпеки його конкурентоспроможного функціонування. Ризики, як правило, викликають конфлікт інтересів, що в свою чергу знижує рівень довіри в регіоні, яку в нашому дослідженні розглядаємо як інституційно-організаційну основу та економічний фактор підвищення ефективності господарської активності регіону.

Ризики полягають в наступному: відсутність притоку або відтік інвестицій, слабкість інноваційної активності, відтік людського капіталу, безперспективність молоді, що зумовлює високий ступінь еміграції [210]. Вирішення вказаних трьох завдань слугує основою для посилення економічного та організаційного потенціалу регіону.

Зона 2. Потенціал «повітряної кулі». Організаційні можливості достатньо високі, але економічна основа стратегічного розвитку відсутня. Регіон з таким потенціалом може почати розвиватися дуже активно, але внаслідок низького економічного потенціалу виникають великі ризики в процесі цього розвитку. Швидке тимчасове зростання має високу ймовірність перетворитися на таке ж швидке падіння. Небезпеки такого типу потенціалу також полягають в тому, що наголос лише на організаційних можливостях викликає виснаження організаційного потенціалу, який без належної підтримки економічної бази втрачає свій ресурс. Основними завданнями є орієнтація на побудову моделі розвитку, що базується на знаннях, інноваціях та організаційних можливостях. Прикладом такого підходу є регіон Силіконової долини, поштовхом для розвитку

якої був слабкий економічний потенціал і великі організаційні можливості Стенфордського університету.

Зона 3. Потенціал, що попадає при його діагностиці у третій сегмент, набуває сутності потягу: економіка виступає локомотивом руху, але ефективність економічних акцій не є результативною внаслідок відсутності підтримки організаційними ресурсами. Економічний потенціал виконує роль потягу, тому що організаційним аспектам не приділяється необхідної уваги, адже в умовах високої конкуренції між регіонами «організаційний потенціал стає найважливішим джерелом економічного зростання і підвищення добробуту населення. Він також збільшує внесок регіону в народногосподарський потенціал країни. Це відбувається в силу особливості функцій, виконуваних організаційним потенціалом: управління економічними і соціальними ресурсами регіону; виявлення і використання організаційних резервів при відносно малих капітальних витратах» [10]. Регіон з потенціалом у цьому квадранті координат отримує ризики зниження ефективності та підвищення нераціональності використання економічних ресурсів; втрати часу, який є важливим фактором стратегічних акцій, забезпечуючи створення конкурентних переваг; відставання інноваційного розвитку регіону тощо. При низькому рівні організаційного потенціалу в регіоні неефективно діє малий бізнес, значення якого для стратегічних конкурентних переваг підкреслено В. Мікловдою та його однодумцями, які показують за «допомогою кореляційної моделі вплив малого бізнесу на регіональну економіку» [72]. Відсутність організаційної підтримки також гальмує бізнес компаній-«газелей», стартапів, що є основою інноваційної діяльності. Таким чином, ігнорування сучасних форм і методів організації регіонального господарського життя призводить до відставання в конкурентній боротьбі з іншими регіонами.

Важливими напрямками посилення організаційного потенціалу є:

а) формування інноваційної інфраструктури, розвиток інноваційного підприємництва;

б) інжиніринг системи довіри як інституційного, організаційного та економічного ресурсу підвищення якості функціонування регіональної економіки.

Зона 4. Високий організаційний потенціал та високий економічний потенціал створюють зону стратегічних можливостей опанувати конкурентними перевагами і впроваджувати сучасні методи та важелі стратегічного розвитку регіону. Потенціал, що потрапляє в даний сегмент, створює платформу для стратегічного управління, яке використовує економічні ресурси та володіє сучасним організаційним набором інструментів регіональної економіки. Попадання регіону в цю зону свідчить про стратегічну позицію лідера розвитку.

Застосування запропонованого методу надає можливість не лише провести експертизу існуючого організаційно-економічного потенціалу регіону, але й обґрунтувати шляхи його подальшого розвитку.

У процесі польових досліджень було проведено опитування експертів, в ролі яких залучені кандидати та доктори економічних наук, що працюють на економічному факультеті ДВНЗ «Ужгородський національний університет», а їх наукові інтереси та практичні результати сконцентровані у сфері регіональної або національної економіки.

Генеральна сукупність складає 50 осіб. При заданій статистичній точності 95% виборча сукупність склала 44 особи.

Статистична помилка становить +/- 5%.

За гендерною ознакою генеральна сукупність складається: 34% чоловіків та 66% жінок. За віком генеральна сукупність поділена відповідно до вимог Всесвітньої організації охорони здоров'я: 18-44 роки – молодий вік; 45-60 років – середній вік; 61-75 років – похилий вік; 76-90 років – старечий вік; а після 90 – довгожителі. Генеральна сукупність дослідників регіональної економіки Закарпаття складається за віком за пропорцією: до 45 років – 50%, середній вік – 39%, похилий вік – 11%.

Опитування експертів базується на двох принципах:

- 1) компетентність;
- 2) плюралізм думок.

Виходячи з визначеної виборчої сукупності респондентів, гендерної та вікової структури генеральної сукупності репрезентативність вибірки представлена в табл. 2.14.

Анкета містила наступне запитання:

«Оцініть, будь ласка, за десятибальною шкалою (10 – найвища оцінка, 0 – відсутність) організаційний та економічний потенціал Закарпатської області».

Таблиця 2.14

Показники генеральної та виборчої сукупностей експертів у сфері регіональної економіки ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Сукупність	Кількість осіб	Гендерна структура		Частка за віком		
		чол., %	жін., %	до 44 р., %	45-60 р., %	61-75 р., %
Генеральна	50	34	66	50	39	11
Виборча	44	34	66	50	39	11

Організаційний потенціал в цьому дослідженні складається з двох частин: а) інституціональної – це сукупність всіх організаційних форм економічної діяльності та управління нею; б) процесної – організаційний потенціал як здатність залучити та активізувати економічний потенціал для досягнення стратегічної регіональної мети.

Економічний потенціал – система продуктивних сил області, залучених або таких, що мають перспективу бути залученими, у господарську діяльність.

Результати опитування відображено в додатках Р та С.

Середня оцінка організаційного потенціалу складає 4,8, економічного – 6,9. Виходячи з цього організаційно-економічний потенціал Закарпатської області попадає в третій квадрант – зону з високим економічним потенціалом та, відповідно, низьким організаційним потенціалом.

Результати опитування представлені на рис. 2.14.

Проведене дослідження свідчить, що в Закарпатті організаційний потенціал отримав середній бал 4,8, що нижче від середнього рівня. Причинами такого явища є:

По-перше, недостатня увага саме до стратегічного управління розвитком регіональної економіки. При тому, що стратегію було прийнято, вона не знайшла широкого висвітлення в засобах інформації, населення регіону не поінформовано про стратегічні цілі та шляхи їх реалізації.

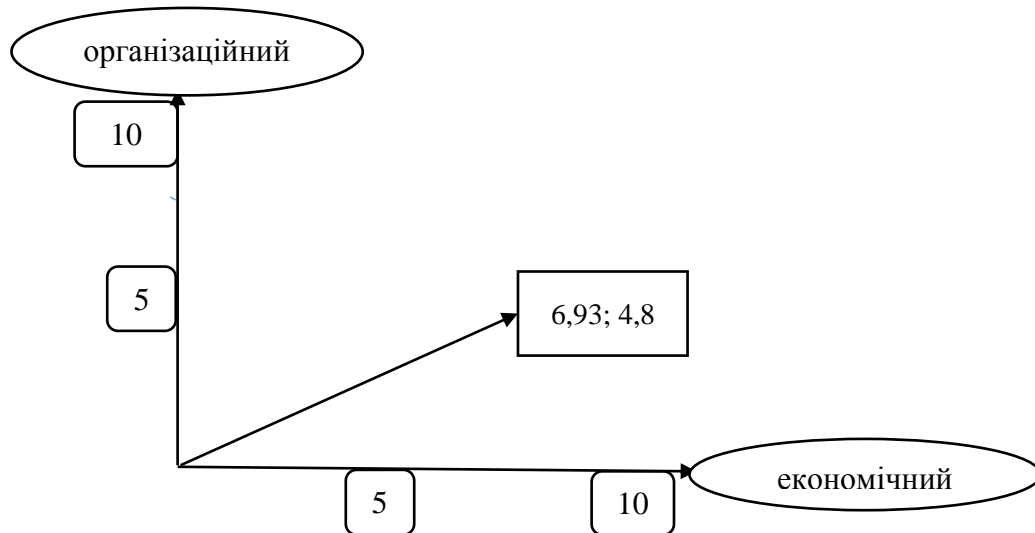


Рис. 2.14. Позичонування оцінки організаційно-економічного потенціалу в системі координат (складено автором)

По-друге, відсутність системних дій стосовно формування організаційного потенціалу регіональної економіки. Так, в області практично відсутні консультаційні пункти, які можуть сприяти формуванню підприємств та організацій, орієнтованих на створення бізнесу, в тому числі інноваційного, фінансування яких здійснювалося б за рахунок держави. Прикладом такої організаційної підтримки може бути SMALL BUSINESS ADMINISTRATION у США. Як зазначено на сайті: «створена в 1953 році американська адміністрація малого бізнесу (SBA) продовжує допомагати власникам малого бізнесу та підприємцям здійснювати американську мрію. SBA – єдине федеральне агентство на рівні кабінету, цілком присвячене малому бізнесу, та забезпечує консультування, капітал та експертизу контрактів, оскільки це – єдиний ресурс країни та голос для малого бізнесу» [218].

По-третє, відсутня спрямованість дій регіональної влади на формування кластерів, які дозволяють інтегрувати ресурси і формувати додаткові конкурентні

переваги для учасників у маркетинговій, кадровій, фінансовій, управлінській та інших сферах активності.

По-четверте, відсутня інноваційна інфраструктура. Крім цього, у сфері інноваційної активності В. Мікловда виокремлює такі причини організаційної відсталості: «1) у країні не створена ефективно функціонуюча національна інноваційна система, невід'ємним елементом якої будуть регіональні системи; 2) відсутнє належне фінансування, яке є необхідною умовою здійснення інноваційної активності; 3) відсутні важелі мотивації підприємств з упровадження інноваційних технологій або продуктів у практичну діяльність; 4) відсутність системи управління ризиками як на рівні держави, регіону, так і в межах більшості підприємств» [94].

По-п'яте, питання формування регіональної довіри не знайшло уваги в регіоні ані на рівні влади, ані на рівні бізнесу чи регіонального соціуму, ані науки.

Крім цього, доцільно зазначити, що оцінка організаційного потенціалу – достатньо складна процедура внаслідок неоднозначності розуміння сутності та складності цього виду потенціалу. Щодо економічного потенціалу, то його оцінено значно вище: середній бал – 6,93 за десятибальною шкалою. Причини достатньо високої оцінки полягають в наступному:

По-перше, область розташована на кордоні з європейськими державами, що надає додаткові економічні можливості не тільки у виробничій сфері (створено підприємства з іноземними інвестиціями, які працюють на західного споживача), але й у логістичному плані, у сфері міжнародної торгівлі.

По-друге, наявність багатих природних ресурсів забезпечує економічний розвиток лісового господарства, сільського виробництва, туризму, рекреації і т.п.

По-третє, в області відбувається активний рух робочої сили в країни Євросоюзу, а її повернення привносить фінансові вкладення в економічний потенціал області, а також підвищує кадрове забезпечення розвитку економіки, сприяє формуванню регіональних конкурентних переваг.

Доцільно зазначити, що, на відміну від організаційного потенціалу, максимальну оцінку економічним можливостям регіону в 10 балів дали чотири

особи, тобто близько 1%. Оцінку 9 балів виставили п'ять респондентів. Мінімальний рівень цього виду джерела розвитку регіону (3 бали) виставила одна особа. Це свідчить про достатньо високу щільність високих оцінок економічного потенціалу розвитку регіональної економіки.

Для оцінки рівня експертів доцільно застосувати метод варіації. «Варіація – це відмінності індивідуальних значень ознаки в одиниці досліджуваної сукупності. Дослідження варіації має велике практичне значення і є необхідною ланкою в економічному аналізі. Необхідність вивчення варіації пов'язана з тим, що середня, будучи рівнодіючою, виконує свою основну задачу з різним ступенем точності: чим менше відмінності індивідуальних значень ознаки, що підлягають осередненню, тим однорідніше сукупність, а отже, точнішою і надійнішою є середня, і навпаки. Отже, за ступенем варіації можна судити про межі варіації ознаки, однорідності сукупності за цією ознакою, типовості середньої, взаємозв'язку факторів, що визначають варіацію» [120].

За допомогою статистичних розрахунків проведено оцінювання дотримання принципів опитування:

1. Кваліфікація експертів оцінена на основі показника дисперсії. Середнє квадратичне відхилення можна розглядати як ступінь невизначеності оцінок, тому чим меншим є розсіювання, тим вищий рівень кваліфікації експертів.

Дисперсія розрахована за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}.$$

Для розрахунку дисперсії оцінок організаційного потенціалу та дисперсії економічного потенціалу побудовано таблицю, як дає змогу визначити суму квадратів відхилень (додаток Т).

Середнє квадратичне відхилення оцінок організаційного потенціалу:

$$\sigma = \sqrt{\frac{105,16}{44}} = 2,4.$$

Середнє квадратичне відхилення оцінок економічного потенціалу:

$$\sigma = \sqrt{\frac{151,52}{44}} = 3,4.$$

Середнє квадратичне відхилення означає діапазон розсіювання значень відповідей респондентів відносно його математичного сподівання. Як свідчать наведені розрахунки, діапазон розсіювання відповідей відносно організаційного потенціалу та дисперсія оцінок економічного потенціалу доводять достатньо високу щільність, єдність думок та оцінок потенціалу експертами та достовірність оцінки.

2. Плюралізм думок оцінено на основі розмаху варіації та коефіцієнта варіації. Чим більше значення вказаних математичних інструментів, тим більшим є рівень плюралізму.

Розмах варіації – відхилення між максимальним та мінімальним значеннями оцінок потенціалу:

$$R = X_{\max} - X_{\min} .$$

Розмах варіації по організаційному потенціалу (R_1):

$$R_1 = 10 - 3 = 7 .$$

Розмах варіації по економічному потенціалу (R_2):

$$R_2 = 10 - 3 = 7 .$$

Коефіцієнт варіації розраховується за формулою:

$$v = \frac{\sigma}{\bar{x}} 100 .$$

Математична статистика доводить: якщо коефіцієнт варіації більше ніж 33%, це означає неоднорідність сукупності, що в нашому випадку – неоднорідність думок стосовно рівня потенціалу. Це нам дозволяє сконцентрувати в межах матриці різноманітність оцінок експертів.

Коефіцієнт варіації оцінки організаційного потенціалу (V_0):

$$V_0 = \frac{2,4}{4,8} 100 = 0,5 .$$

Коефіцієнт варіації оцінки економічного потенціалу (V_e):

$$V_e = \frac{3,4}{6,9} 100 = 0,49 .$$

Розрахунки показують, що думки експертів – неоднорідні і принцип плюралізму було дотримано.

Висновки до Розділу 2

1. Проведений аналіз свідчить, що в Закарпатті у 2019 році відбувається скорочення кількості суб'єктів господарювання в порівнянні з 2010 роком головним чином за рахунок фізичних осіб-підприємців. Серед причин скорочення кількості підприємців відмічена відсутність діючої підтримки малого бізнесу, висока вартість фінансових ресурсів, можливості працевлаштування за кордоном. Однією з причин погіршення показника кількості суб'єктів господарювання в регіоні як індикатора організаційно-економічного потенціалу є високий ступінь ризикованості, який всемеро більше у фізичних осіб, ніж у юридичних. Організаційно-економічний потенціал проявляє себе у сфері зовнішньоекономічної діяльності України у цілому та Закарпаття. За даними аналізу можна стверджувати, що зовнішньоторговельний потенціал Закарпаття вище, ніж України в цілому, про що свідчать темпи зростання експорту та імпорту в розрізі країни та регіону. Показником якості реалізації організаційно-економічного потенціалу є рівень продуктивності праці та співвідношення темпів його підвищення з темпами зростання рівня оплати праці. Аналіз виявив, що цей показник по Україні та Закарпатті у 2019 році менше 1, що знижує ефективність регіональної економіки і несе додаткові загрози зростання грошової маси та активізації інфляції. Крім цього, мотиваційна функція заробітної плати в країні та регіоні знижується, якщо ефективність, результативність праці трудових ресурсів регіону та країни нижче за рівень оплати праці.

2. У складі організаційно-економічного потенціалу інноваційна компонента відіграє в сучасних умовах провідну роль, тому що: по-перше, виступає індикатором попереднього стратегічного спрямування регіонального розвитку; по-друге – це дебаркадер майбутніх стратегічних трансформацій. Внаслідок цього дослідження стану інноваційної діяльності є необхідною умовою діагностики організаційно-економічного потенціалу розвитку. У свою чергу інноваційна активність базується на наукових дослідженнях та розробках. Однією з причин того, що Україна відстає в інноваційному розвитку від провідних європейських

країн, є те, що кількісні показники наукового потенціалу мають тенденцію до зменшення [87]. Так, за десять років дослідження кількість організацій, що виконують НДР, по Україні зменшилася. Як наслідок – спостерігається скорочення персоналу, задіяного у виконанні НДР. Обсяги реалізованої інноваційної продукції на початку декади зростали, але з 2013 року по Україні та з 2014 року по Закарпаттю почали знижуватися. Зменшується також частка обсягу реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі продукції, реалізованої промисловими підприємствами України та Закарпаття. Інноваційна активність в Закарпатті значно ефективніше, ніж по Україні в цілому. Це зумовлено наступними причинами: вартість робочої сили; близькість до країн Європейського Союзу, що надає можливість обміну досвідом підприємницької діяльності та, внаслідок цього, більш ефективного управління інноваційною діяльністю.

Кореляційно-регресивний аналіз дозволяє зробити висновок, що важливим напрямом посилення організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку Закарпатської області є наукові дослідження та розробки.

3. Стратегічний аналіз організаційно-економічного потенціалу проведено матричним методом. Матриця містить чотири зони: потенціал «інфанти» (низькі організаційний та економічний потенціали); потенціал «повітряної кулі» (організаційний потенціал вище, а економічний – нижче від середнього рівня); потенціал «потягу» (високий економічний потенціал та низький організаційний); високий організаційний потенціал та високий економічний потенціал створюють зону «стратегічного лідера». Проведене дослідження свідчить, що в Закарпатті організаційний потенціал отримав середній бал 4,8. Економічний потенціал оцінено значно вище: середній бал – 6,93. Результати опитування дозволяють стверджувати, що організаційно-економічний потенціал Закарпатської області позиціонується в зоні «потягу».

Результати досліджень автора щодо аналізу організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіональної економіки висвітлені в публікаціях: [76], [82], [84], [86], [87], [199], [207].

РОЗДІЛ 3.

МЕХАНІЗМИ ПОСИЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Активізація інноваційних важелів розвитку організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіону

Стратегічний розвиток регіону спирається на організаційно-економічний потенціал, посилення якого в сучасних умовах відбувається на основі впровадження певного набору механізмів [83].

Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» визначає посилення потенціалу як одну з основних задач сучасного регіонального менеджменту, декларуючи тезу, що «стимулювання розвитку регіонів – комплекс правових, організаційних, наукових, фінансових та інших заходів, спрямованих на досягнення сталого розвитку регіонів на основі поєднання економічних, соціальних та екологічних інтересів на загальнодержавному та регіональному рівнях, максимально ефективного використання потенціалу регіонів в інтересах їх жителів та держави в цілому» [126].

Значення застосування різноманітних важелів розвитку інноваційної діяльності країни та її регіонів та їх ефектів [183] підкреслено В.М. Геєцем [20] та В.П. Семиноженко [22], J. Furman [190], К. Vorner та іншими [187]. Питання посилення механізмів організаційно-економічного потенціалу у сфері дії інноваційних сил наголошені В.С. Кравцівим та його співавторами [171], висвітлені в працях І.В. Сторонянської [154], В.В. Гобліка [23], Ю.С. Рогозян [133], [215], [216]. У Державній стратегії регіонального розвитку [27] наведено значення розвитку інноваційної сфери, а у Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності України до 2030 року підкреслюється, що «розвиток інноваційного потенціалу – це не тільки шлях динамічного розвитку та успіху, а і засіб забезпечення безпеки та суверенітету держави, її конкурентоспроможності у

сучасному світі» [159]. Документ визначає необхідність стратегічного управління інноваційним розвитком території «з урахуванням потреб і потенціалу регіону» [159].

Світова практика та результати нашого дослідження дозволяють стверджувати, що найбільш впливовими механізмами активізації організаційно-економічного потенціалу є група механізмів, що представлена на рис. 3.1, в межах якої кожний механізм відіграє певну роль у формуванні стратегічних конкурентних переваг регіону:

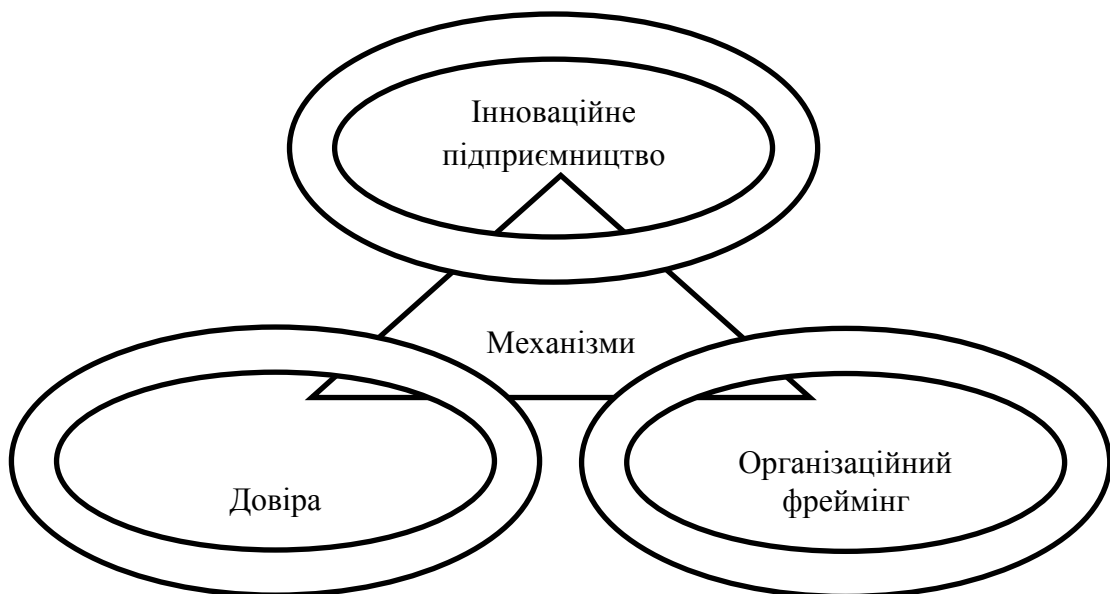


Рис. 3.1. Основні механізми активізації організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку Закарпатської області (складено автором)

а) інноваційне підприємництво – як вид діяльності, що трансформує нові ідеї, проривні знання у кінцевий споживчий результат, бере участь у формуванні ланцюга доданої вартості у сфері інновацій, забезпечує синтез науки й практичної економічної активності;

б) організаційний фреймінг – сприяє комбінуванню науки, освіти, інноваційного підприємництва, великих та середніх компаній, задіяних в інноваційній активності, маркетингу тощо, з метою зниження різноманітних витрат та отримання регіоном додаткових конкурентних переваг, і має форму інноваційного кластеру. Організаційний фреймінг в нашому дослідженні

запропоновано розглядати як комплексне поняття, яке відображає сукупність організаційних дій та форм, що адекватні сучасним вимогам та забезпечують організаційно-економічний потенціал певними стратегічними перевагами;

в) регіональна довіра – набуваючи змісту механізму, спрямованого на підвищення ефективності функціонування організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіональної економіки, сприяє скороченню трансакційних витрат.

Для активізації вказаних механізмів доцільно включити в дію важелі, що залучають певні ресурси та забезпечують проходження відповідних процесів, в першу чергу інноваційного підприємництва. В економічній сфері актуальність інноваційного підприємництва в Закарпатті визначається ступенем та способом забезпечення ресурсами, необхідними для генерування нових ідей та їх перетворення в інновації. До ресурсів, що можуть бути надані регіоном, віднесено:

– інформацію та знання [62]. Продукування ідей потребує якісної інформації та знань, що постійно оновлюються;

– креативні ресурси, що сконцентровані у творчій, мобільній та висококваліфікованій робочій силі та проявляються в процесі її залучення на регіональний ринок інноваційної праці. Носіями креативних ресурсів є фахівці, що мають вищу освіту, а їх компетенції є достатніми, щоб формувати нові знання або перетворювати їх у інновації. У цьому разі зростає роль вищих навчальних закладів, які повинні взяти на себе місію формування креативного ресурсного потенціалу стратегічного розвитку регіону;

– робоча сила, що здатна виробляти інноваційну продукцію. Для цього в регіоні повинна бути розгорнута система підготовки та перепідготовки робітників з високим рівнем кваліфікації та відповідними психо-мотиваційними характеристиками, здатних працювати в умовах гнучкості виробництва, постійної зміни технологій та оновлення асортименту продукції, що виробляється.

Серед широкого кола організаційних та економічних компонентів потенціалу найбільш впливовими є ті, що підтримують інноваційну активність в регіоні,

підвищують її результативність й ефективність. Інноваційне підприємництво як системне явище вимагає комплексу заходів з боку регіонального менеджменту, спрямованих на створення умов його розвитку.

Серед таких заходів владі Закарпатської області рекомендовано наступні: по-перше, створення краудфандингових платформ, які вже активно застосовуються у світовій практиці підтримки інноваційної активності. Краудфандинг розшифровується як «колективне співробітництво людей, які добровільно вкладають свої гроші та інші ресурси для підтримки будь-яких проєктів або ж зусиль окремих людей» [51]. Наприклад, досвід Фінляндії свідчить про активне застосування платформ краудфандингу як для вирішення регіональних чи локальних соціально-економічних завдань, так і для розвитку інноваційної активності в країні та її регіонах. Краудфандинг дозволить в Закарпатті забезпечити реалізацію принципу демократичності у залученні до інноваційної активності та її фінансуванні. Крім цього, платформи краудфандингу можуть служити джерелом стратегічного аналізу регіональних трендів у сфері інноваційної активності. Краудфандинг також дозволяє виявити креативний людський потенціал регіону, створити мережу підприємців, що шукають та реалізують інноваційні ідеї. Прикладом може служити Фінський інноваційний фонд «Сітра» (Sitra), який створив «систему, завдяки якій права інтелектуальної власності громадян – з дозволу і за бажанням громадян – можуть бути доступні для використання в проєктах суспільного значення» [51]. Представники цього фонду також створили проєкт «Брікстартер» (Brickstarter) – «це свого роду провокаційний проєкт, покликаний продемонструвати місцевим органам управління можливості, які відкривають сучасні цифрові платформи для підключення громадян до діяльності місцевих громад. «Брікстартер» повинен виявити попит на таку діяльність і, в кінцевому підсумку, підштовхнути органи управління до активної взаємодії з громадянами за допомогою таких платформ» [51].

Рекомендовано також дослідити та застосувати досвід Японії по створенню краудфандингових платформ провідними інноваційними компаніями, що

впливають на національний та регіональний розвиток. Великий інноваційний бізнес активно підтримує та використовує підприємництво для розширення бази інновацій та способів їх практичної імплементації. Наприклад, проєкт компанії SONY, в межах якого «допуск на майданчик можливий тільки для жителів країни, проте він стійко лідирує і за багатьма показниками часто виявляється в першій двадцятці майданчиків світу. Логіка цього проєкту дуже цікава... Корпорація має свій посівний інвестиційний фонд, в який можна направити ті чи інші інноваційні проєкти. Якщо вони не пройшли за критеріями відбору фонду, але потенційно цікаві, компанія пропонує їх до розміщення на цьому майданчику» [50]. Приклад японців показує, що взаємодія великих компаній та малого бізнесу, особливо інноваційних підприємців, надає додаткові імпульси розвитку інноваційної активності та її результативності.

Наступним кроком в посиленні інноваційної спрямованості організаційно-економічного потенціалу Закарпатської області є краудсорсинг, що представляє собою інноваційний, демократичний спосіб залучення креативних людей до здійснення інноваційної активності в регіоні. Краудсорсингові платформи також можна застосовувати для фінансування інноваційних проєктів, але головна їх мета – знаходження ідей, здатних перетворитися на інноваційний продукт.

Краудфандингові та краудсорсингові платформи потребують підтримки регіональної влади Закарпаття внаслідок їх загального гальмування в Україні. Так, на думку українських експертів, виникають сумніви, «що краудсорсинг найближчим часом стане популярним в Україні. Підприємці вважають за краще зосереджуватися на створенні сервісів, а не продуктів. До того ж українські стартапери часто не мають досвіду ведення бізнесу. ... Підприємці-початківці просто не знають, як просувати продукт на ринок і шукати покупців. Саме для цього їм потрібні ментори. Існує ризик невдачі проєкту, профінансованого на краудсорсинговій платформі» [179].

Завданням регіонального менеджменту в контексті стратегії інноваційної активності є підготовка регіональних бекерів, здатних працювати на регіональних платформах. Бекер – це «людина, яка вкладає свої гроші в поки що не існуючий

проект з метою підтримати його і/або отримати в підсумку якийсь бонус: копію цього продукту безкоштовно або зі значною знижкою, копію продукту + приз, ексклюзивні матеріали, доступні тільки для бекера» [52]. Крім цього, регіональна влада може організувати консалтинг бекерів з прийняття інвестиційних рішень, зниження ризиків та запобігання ситуаціям як, наприклад, з американською платформою Kickstarter, на якій було розташовано проєкт дрона-папараці ZANO, анонсованого компанією TorquingGroup. Цей проєкт «зібрав тільки за один день понад \$ 1.020 млн, а за весь час проведення краудфандингової кампанії замість заявлених цільових \$ 190 тис. – понад \$ 3.5 млн з 12075 бекерів. Фінал історії виявився воістину драматичним, оскільки жоден обіцяний бекерам дрон Kickstarter не доставив» [123].

Краудфандинг, що рекомендовано застосовувати як організаційну технологію в інноваційному бізнесі, сприятиме також виникненню класу «газелей» серед інноваційних підприємців Закарпаття. Дефініцію «газель» ввели науковці D. Birch, J. Medoff [185]. Її використовують для опису молодого швидкозростаючого бізнесу, що використовує інновації та перманентно розвиває потенціал регіону. «Газелі», як важлива підгрупа швидкозростаючих підприємств, становлять лише приблизно 0,5-1% від усіх новостворених компаній з 10 і більше працівниками і з ростом обсягів реалізації інноваційної продукції – вище 20%», стверджує словацька дослідниця М. Крослакова з колегами, підкресливши важливість інновацій як фактору розвитку бізнесу в принципі [201].

Суттєвим важелем посилення організаційно-економічного потенціалу, підвищення рівня інноваційної активності та перетворення інноваційних підприємців Закарпаття на «газелі» є формування в регіоні інноваційного кластеру як провідної форми поділу праці у сфері інноваційної активності, що забезпечує:

- а) генерування нових ідей;
- б) дифузіїю та трансфер знань;
- в) перетворення знань на інновації;
- г) реалізацію інновацій.

Інноваційний кластер як механізм інтеграції організаційного, економічного та інноваційного потенціалів стратегічного розвитку Закарпатської області виступає ядром регіональної політики, спрямованої на формування визначальних конкурентних переваг. Якщо розглядати організаційно-економічний потенціал стратегічного розвитку регіональної економіки, здатний до впровадження, до абсорбування вже існуючих інновацій на підприємствах Закарпатської області, доцільно наголосити, що його контент повинен містити як організаційні важелі, що забезпечують гнучкість процесів упровадження інновацій, так і економічний потенціал інноваційної активності. Такими важелями виступають інноваційне підприємництво та інноваційні кластери.

Фактично створення інноваційного кластеру дозволяє Закарпатській області отримати наступні переваги (рис. 3.2):



Рис. 3.2. Вплив інноваційного кластеру на організаційно-економічний потенціал стратегічного розвитку Закарпаття (складено автором)

1) активізувати та оновити організаційно-економічний потенціал, перетворити його на такий, що буде адекватний викликам сучасного економічного розвитку. Інноваційна стратегія регіонального розвитку вимагає застосування нових форм організації та кооперації бізнесу й науки, інтеграцію управління, що неможливо практично реалізувати без інноваційного кластеру. Таким чином, через інноваційну кластеризацію зростає організаційно-економічний потенціал розвитку регіону та одночасно відбувається впровадження нових методів управління регіональною економікою;

2) сформувані нові ланцюги створення доданої вартості, що може проявлятися в різних варіантах. По-перше, створити додаткові ланцюги в межах Закарпаття, наприклад – виробництво сирів на інноваційній технології або створення нових регіональних туристичних продуктів. По-друге, увійти в ланцюг світових компаній, чому сприяє центральноевропейське розміщення регіону та його організаційно-економічний, виробничий і людський потенціали. Сучасні процеси глобалізації та надані ними перспективи можуть бути проілюстровані прикладом виробництва «Нутели», наведеним В. Кондратьєвим [47], що реалізується більше ніж у ста країнах: менеджмент міститься у Люксембурзі, постачальники ваніліну розташовані у США, какао – в Еквадорі...; виробничі потужності – в Канаді, Італії, Австралії, Німеччині...; основні торговельні представництва знаходяться в Китаї, США, Південній Африці... Окремі країни та регіони активно включилися у формування ланцюга доданої вартості у період панування технологічного поділу праці. В умовах інноваційної, інформаційної економіки створюються та розвиваються ланцюги у сфері інноваційної активності – і регіони отримують додаткові можливості. Для цього кластер може бути задіяно у транснаціональному інноваційному процесі на засадах аутсорсингу, що дозволить отримати додаткові фінансові надходження, підвищити якість людського потенціалу регіону та покращити умови життя населення в цілому;

3) вдосконалити ринок праці Закарпатської області через створення попиту на креативну, висококваліфіковану робочу силу, яка може бути залучена для

виконання інноваційних проєктів, праці в умовах високої гнучкості виробничих процесів, мінливості ділового, технологічного та ринкового середовища. Попит на адекватну робочу силу викликає вдосконалення системи освіти в регіоні, підвищення якості викладання, посилення наукових та освітніх контактів вищих навчальних закладів регіону з закордонними партнерами, активізації обміну викладачами та студентами з європейськими університетами. Інноваційні робочі місця з високою оплатою та креативними завданнями можуть бути мотиватором залучення висококваліфікованої робочої сили в регіон, а також загальмувати еміграцію молоді до європейських країн, що становить загрозу національній та регіональній безпеці;

4) інноваційний кластер в Закарпатті суттєво впливатиме на регіональний маркетинг, підвищуватиме інноваційний та інтелектуальний статус регіону, а «регіональний маркетинг – це система залучення в регіон нових економічних агентів, що сприяють розвитку території в цілому. Інвестиційна привабливість регіону значною мірою визначає рівень і якість життя його населення. Інвестиції одночасно являють собою причину і наслідок економічного росту, представляючи собою взаємозв'язок і взаємодію основних економічних категорій» [108]. Регіональний маркетинг не обмежується впливом на інвестиційний клімат, він слугує підвищенню привабливості для висококваліфікованої робочої сили. Відомо, що останнім часом креативних та перспективних молодих людей приваблює не висока заробітна плата, а можливість самореалізації та саморозвитку, наявність креативного оточення, можливості спілкування з професіоналами, професійне вдосконалення. Все це значною мірою формує стиль, якість життя, на що регіональна адміністрація повинна зробити акценти в процесі формування маркетингової стратегії.

Регіональний маркетинг в Закарпатті також сприяє розвитку туризму, що має великі перспективи бути інтегрованим у регіональний інноваційний кластер через формування нових продуктів у сфері наукового, освітнього та культурного туризму. Регіональний маркетинг як механізм інноваційної кластеризації сприяє раціональній просторовій організації економічної активності в регіоні,

враховуючи культурні, екологічні, історичні аспекти та поважаючи права й інтереси резидентів. Система регіонального маркетингу «з одного боку, формує внутрішнє і зовнішнє середовище регіону, створюючи умови для максимальної адаптації його до потреб ринку, а з іншого – розвивається під впливом факторів, утворених на мікро- і макрорівні зовнішнього середовища» [168].

У контексті нашого дослідження регіональний маркетинг, що рекомендовано до впровадження в Закарпатті, доцільно поділити на традиційний, тобто такий, що спрямований на просування регіону та його бізнесу на національних та глобальних ринках, а також інноваційний, що включає інноваційні методи та моделі формування регіональних конкурентних переваг.

Неможливо не погодитися з думкою про те, що «інноваційний маркетинг в розрізі соціально-економічного розвитку регіону неможливо розглядати як сукупність дискретних заходів, пов'язаних з підтримкою і просуванням окремих інновацій. Він є складовою і невід'ємною частиною інноваційного перманентного процесу» [113]. Вплив маркетингу в інноваційній сфері проілюстровано Р. Фатхутдіновим [169] і розвинено В. Довбенко наступним чином: «Якість стратегічного маркетингового рішення визначає якість та ефективність на наступних стадіях. Ефективність інвестицій у стратегічний маркетинг визначається співвідношенням: 1:10:100:1000, де «1» – кошти, вкладені у стратегічний маркетинг, «10» – економія від підвищення якості рішення на стадії НДДКР, «100» – економія на стадії виробництва, «1000» – економія у сфері експлуатації об'єкта» [32]. Тому інноваційний маркетинг повинен стати частиною інноваційної активності Закарпатської області, а підприємства, що виробляють інноваційні маркетингові технології саме для територіального розвитку, повинні мати безумовну підтримку регіонального менеджменту;

5) отримати Закарпатському регіону комбінований ефект, що поєднує впливи кластерної організації та ефекти інновацій. Наслідки створення кластеру мають управлінський, організаційний та економічний зміст. Управлінська дія кластеризації регіональної економіки лежить у формуванні стратегічних конкурентних переваг регіону, організаційний ефект виражається через

покращення комунікацій та взаємодії об'єднаних у кластері ділових гравців, а економічне наповнення змісту ефекту полягає у зростанні рентабельності діяльності кластеру та його учасників. Кластер сприяє виникненню синергетичного ефекту, при якому результат діяльності кластеру більше від суми діяльності його учасників. Що стосується результату від інновацій для Закарпаття, то він визначається їх ефективністю, результативністю: збільшення впливу виробництва інноваційної продукції на валовий регіональний продукт, зміна якості ведення бізнесу, трансформація культури та ін.;

б) сприяти формуванню ринку інновацій по Україні в цілому та на Закарпатті зокрема. Вважається, що головний принцип ринку інновацій полягає в наступному: «виробник виходить на ринок не з готовою продукцією, а зі своєю здатністю якісно виконати замовлення споживача. Тобто ринок інновацій розвивається як ринок замовлень, що суттєво змінює саму систему відносин між продавцями і покупцями та приводить її в систему інноваційних комунікацій, які знижують ризики і дозволяють створювати специфічні товари з тривалим циклом виробництва під гарантії замовника (інвестора)» [171]. Виходячи з цього, доцільно рекомендувати регіональному стратегічному менеджменту Закарпатської області розробити систему заходів щодо формування ринку інноваційної продукції [141], яка буде включати фінансові, організаційні, економічні, культурні та інші напрями;

7) підвищення рівня довіри як механізму та одночасно культурної платформи функціонування, розвитку організаційно-економічного потенціалу Закарпатської області. Довіра є тим інструментом, в якому кластерні зв'язки набувають міцності, управління кластером ширше застосовує делегування повноважень у креативній, творчій сфері активності учасників об'єднання. Формуванню довіри в регіоні присвячено наступний параграф дисертаційної роботи.

Для побудови інноваційного кластеру Закарпатської області рекомендовано враховувати фактори, що забезпечують його результативність.

Факторами, які впливають на забезпечення інноваційної основи перетворення організаційно-економічного потенціалу Закарпатської області на імпульс побудови регіональної конкурентоспроможності, визначено:

- інноваційне середовище регіону;
- система стратегічного управління розвитком.

Першим фактором є наявність відповідного інноваційного поля, здатного або генерувати інновації, або їх залучати та використовувати. Під інноваційним регіональним полем розуміємо середовище, в якому знаходиться та функціонує регіональна економіка, яке визначає силу, імпульс розвитку останньої. Це визначається як інноваційною політикою держави, так і інноваційною стратегією регіонального розвитку. Виділяють дві стратегії інноваційної регіональної активності: перша спрямована на формування наукових результатів, що лежать в основі подальших інновацій; друга – орієнтована не на науковий потенціал, а на промисловий, аграрний та сервісний потенціал адаптації закордонних досягнень, інновацій та можливостей їх впровадження на регіональному рівні. Тобто: «інноваційна здатність... визначає здатність політичного та економічного організму продукувати та доводити до комерційного застосування потік нових технологій на тривалому відрізку часу» [191], що надає можливості розвитку наукового потенціалу регіону. У другому випадку за рахунок імпорту інновацій «формується та посилюються абсорбційні здатності економіко-виробничої системи регіону та його стратегічного потенціалу до впровадження новітніх технологій» [56]. Практикою інших країн доведено, що «абсорбційна здатність – це здатність визначати цінність нової зовнішньої інформації, засвоювати її та використовувати для комерційних цілей, що в комплексі показує здатність країни до запозичення технологій» [121].

Вибір стратегії створення інновацій чи їх абсорбування Закарпатським регіональним менеджментом залежить від складових, які рекомендовано враховувати при виборі стратегії інноваційного розвитку:

- 1) наукового потенціалу регіону, здатного генерувати наукові ідеї, що мають перспективу перетворення на інновації;

2) рівня фінансування науки як в країні, так і в регіоні. Так, В. Соловйов, відомий український дослідник інноваційних питань, доводить, що «при сукупному фінансуванні науки в розмірі менше 0,5% від ВВП держава може розраховувати тільки на культурологічний ефект. Тобто у населення буде підтримуватися загальне уявлення про науково-технічний прогрес і буде достатньо спеціалістів, щоб розповсюджувати інформацію про досягнення науки й навчати населення щодо використання сучасних механізмів і приладів. При сукупному фінансуванні науки в розмірі від 0,5% до 1% від національного ВВП, держава може розраховувати на освітню функцію науки. Тобто в державі з'являється достатньо висококваліфікованих спеціалістів, здатних вирішувати складні науково-технічні завдання на сучасному рівні. Однак застосування своїм знанням в конкретній економіці такі спеціалісти майже не знаходять і доволі часто мігрують в технологічно більш розвинені країни. В діапазоні фінансування від 1% до 1,5% від національного ВВП починає проявлятися економічна функція науки. При фінансуванні більше 1,5% від ВВП наука стає потенційно самоокупною, тобто проявляється інноваційна функція науки. В країнах-лідерах фінансування науки може досягати 3% і більше від ВВП і в цьому випадку спостерігається випереджальний економічний розвиток цих країн» [143];

3) людські можливості є визначальними у здатності до інноваційного розвитку регіону незалежно від стратегії наукового прориву або стратегії абсорбування. Людські можливості включають професійну складову, кваліфікаційний рівень, культуру праці, психологічні здатності працівників бути адекватними техніко-технологічним змінам, що відбуваються в процесі перманентної інноваційної активності.

Другим фактором, який рекомендовано враховувати в Закарпатті при виборі стратегії інноваційного розвитку (продукування інновацій чи їх абсорбція), є відповідна кібернетична система стратегічного управління регіоном, яка повинна бути орієнтована на підтримку інноваційної активності, розвиток регіонального інноваційного підприємництва, бізнесу, який впроваджує інновації, а це посилює значимість інформації як умови та фактору значного кібернетичного ефекту. В

умовах стратегічного розвитку регіону кібернетична складова управління набуває особливого значення внаслідок певних причин. По-перше, управлінські рішення повинні базуватися на достовірній інформації. По-друге, інформація повинна відображати не лише ретроспективу розвитку області та її потенціалу, але й бути основою прогнозного дослідження. Стратегічна інформація – це така інформація, що забезпечує потреби стратегічного управління у виконанні його функцій та прийнятті управлінських рішень довгострокового характеру [61]. За своєю тектонікою стратегічна інформація повинна складати систему окремих взаємодіючих елементів, тобто таких, що підтримують один одного. Крім цього, інформація являє собою елемент системи інформаційного забезпечення Закарпаття в цілому.

Таким чином, доцільно виділити дві системні функції стратегічної інформації, які ми називаємо базисними, для побудови стратегічного менеджменту та вибору інноваційної стратегії в Закарпатській області:

1. Інтеграційна – полягає у формуванні різноманітних видів інформації та інтеграції їх у систему. У процесі реалізації даної функції досягається повнота та достовірність інформаційного контенту.

2. Системоутворююча – представляє собою участь інформації в системі інформаційного забезпечення як основного, системоутворюючого елементу. При цьому слід зауважити, що ця функція є вторинною щодо вказаної вище. Лише забезпечивши реалізацію першої, інтеграційної, функції, інформація може стати повноправним та надійним елементом системи інформаційного забезпечення.

Після реалізації вказаних базових функцій стратегічна інформація відіграє похідні дії, до яких віднесено:

1) оглядова функція стратегічної інформації надає можливість управлінню мати загальне уявлення про процеси, що відбуваються та мають певну майбутню перспективу в Закарпатській області. Оглядова функція дозволяє сформулювати загальний обрис певної ситуації та визначити імовірні варіанти розвитку подій;

2) аналітична функція сприяє отриманню керівництвом Закарпаття більш широкої картини стану та тенденцій розвитку (або занепаду) навколишнього оточення;

3) ресурсна функція – інформація являє собою один з найбільш складнодоступних та дорогих ресурсів. Крім цього, інформація швидко застаріває, а це підвищує вартість інформації оновленої, яка забезпечує адекватність стратегічних управлінських рішень;

4) функція підтримання конкурентоспроможності Закарпатської області. Фактично забезпечення конкурентоспроможності представляє собою мету дії економічного актора, в нашому дослідженні – Закарпатського регіону. Недостовірні або неповна інформація може призвести до посилення невизначеності ситуації, а це збільшує ризики ведення бізнесу та поведінки на різноманітних ринках.

Наступним фактором розвитку потенціалу є політика країни та її проекція на регіональну економіку.

Кластеризація та розвиток інноваційної активності повинні відбуватися в Закарпатській області паралельно та одночасно. Формування інноваційного кластеру рекомендовано проводити як частину загальної стратегії розвитку організаційно-економічного потенціалу, другим компонентом якого є формування системи інноваційного підприємництва. Важливість ефективного функціонування механізмів активізації організаційно-економічного потенціалу Закарпатської області полягає в симетричності та збалансованості дій з формування системи інноваційного підприємництва та інноваційного кластеру.

Система інноваційного підприємництва виступає частиною кластеру і організаційно може бути оформлена у вигляді Асоціації інноваційного бізнесу (АІБ) Закарпаття, яка представляє собою згідно з Господарським кодексом України «договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання

учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації» [24].

Метою Асоціації інноваційного бізнесу Закарпаття рекомендовано організаційну, управлінську, економічну підтримку і координацію інноваційної активності, спрямованої на активізацію трансферу інновацій та їх втілення у господарську діяльність регіону.

АІБ Закарпаття ґрунтуватиметься на принципах:

– невторчання в діяльність суб'єктів підприємництва. Підприємці мають свободу вибору увійти до Асоціації чи покинути, обирати сферу діяльності, ринок, стратегію та політику розвитку;

– об'єктивності підтримки кожного господарюючого в інноваційній сфері суб'єкта – учасника Асоціації, яка водночас не наносить шкоду іншим підприємцям;

– стратегічної орієнтації на формування регіональних конкурентних переваг у сфері інноваційної активності. АІБ, виступаючи інструментом посилення регіонального організаційно-економічного потенціалу, пріоритетом ставить саме регіональні інтереси та їх узгодження з індивідуальними діловими інтересами суб'єктів;

– демократичності, яка забезпечує право кожного суб'єкта на волевиявлення та участь у прийнятті рішень відповідно до статуту;

– аполітичності – як умови незалежності від ситуаційних регіональних політично спрямованих акцій;

– прозорості дій, рішень та наслідків їх реалізації, що підвищує рівень управлінської культури та довіри між учасниками інноваційного кластеру та асоціації інноваційного бізнесу.

Функції Асоціації, що запропонована до впровадження, полягатимуть в наступному:

1) представлення інтересів бізнесу у відносинах з кластером та регіональною владою, з наданням юридичної допомоги;

2) проведення стратегічного аналізу, що дозволяє виявити тенденції на ринках інновацій та обґрунтувати найбільш перспективні напрями інноваційної активності;

3) координація інноваційної діяльності учасників інноваційного кластеру, узгодження їх інтересів, запобігання діловим конфліктам;

4) надання консультаційних послуг підприємцям-початківцям, стартапам у сфері управління бізнесом, маркетингу, роботи з персоналом, оподаткування тощо;

5) створення можливості для отримання знань, необхідних для проведення підприємницької активності, формування системи пожиттєвої освіти через тренінги, курси, майстер-класи і т.д.;

6) системне інформаційне забезпечення інноваційної діяльності на засадах повноти, оперативності, доступності інформаційної мережі [80].

АІБ Закарпаття не ставитиме за завдання обмежитися участю лише фізичних осіб – суб'єктів господарювання. Інноваційне підприємництво в даному контексті виступає як характеристика спрямованості активності на інноваційну сферу. Тому в АІБ доцільно залучити великий та середній регіональний бізнес з орієнтацією на інноваційну активність, а також транснаціональні корпорації (ТНК), які розташовані на території Закарпаття та зацікавлені у формуванні сприятливого інноваційного середовища в регіоні. Задачами, що вирішуються в процесі залучення ТНК як учасників активізації регіонального організаційно-економічного потенціалу, можуть бути:

1. Дослідження досвіду ТНК та його розповсюдження у сфері формування інновацій, що є важливою стратегічною метою організації бізнесу як основи формування конкурентних переваг.

2. Дослідження досвіду управління персоналом ТНК як одного з основних ресурсів інноваційного розвитку. Західні системи управління людським фактором забезпечили їх передові позиції на інноваційному конкурентному полі.

3. Дослідження досвіду управління якістю в широкому сенсі (від вхідного контролю до спостереження за задоволенням покупців та клієнтів). Управління

якістю не лише забезпечує імідж бізнесу, але й сприяє посиленню рівня довіри як в межах підприємства, так й на регіональному рівні: довіри до бізнесу з боку влади, населення, громадських організацій і т.д., що посилює рівень довіри в регіоні в цілому.

4. Дослідження управління зв'язками ТНК з регіональним оточенням, сприяння вирішенню інфраструктурних проблем в регіоні, підтримка соціального потенціалу регіону, інвестиції в освіту та людський розвиток.

5. Управління брендами, іміджем, методики якого можуть бути застосовані і в регіональному маркетингу.

Формування інноваційних механізмів розвитку потенціалу Закарпаття рекомендовано проводити за наступними етапами (рис. 3.3):

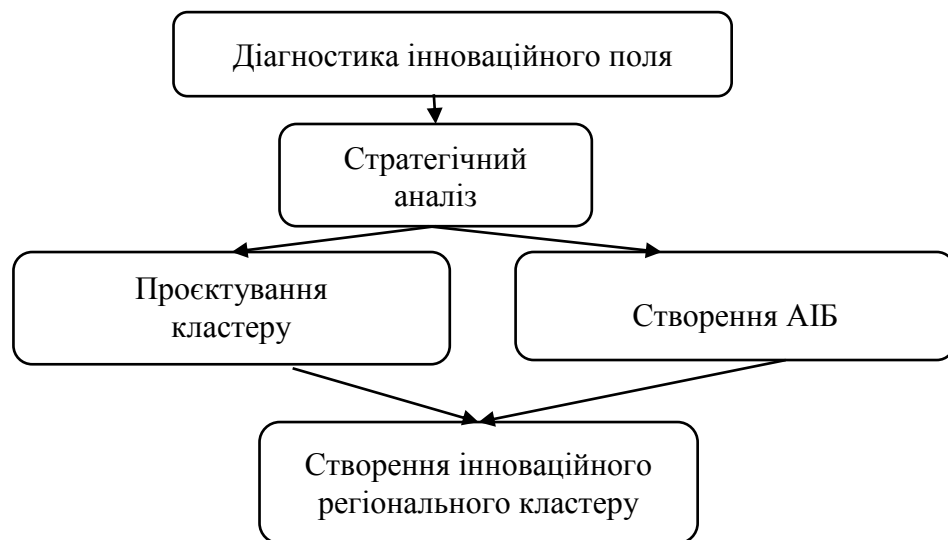


Рис. 3.3. Етапи впровадження інноваційних механізмів активізації організаційно-економічного потенціалу Закарпатської області (складено автором)

Діагностика інноваційного поля. Ця фаза дослідження є однією з визначальних у процесі формування інноваційного кластеру – внаслідок необхідності вирішення під час її проходження двох цілей. По-перше – це оцінка поточного інноваційного середовища в області, а по-друге – акцентування уваги аналітиків саме на проблемних ситуаціях, які можуть загальмувати розвиток та функціонування інноваційного кластеру в майбутньому. Така діагностика корисна не лише для створення інноваційного кластеру, але й для виявлення перспектив

інноваційного розвитку регіональної економіки і рекомендована нами до проведення в Закарпатті один раз на три роки. Цей етап містить проведення ретроспективного аналізу та поточного дослідження інноваційної складової організаційно-економічного потенціалу, що дозволяє виявити певні існуючі тренди інноваційної активності в регіоні. Важливим моментом є визначення кола підприємств та підприємців, що активні у сфері інноваційної діяльності, задля залучення їх до АІБ. У процесі діагностики рекомендовано вирішити наступні завдання: «визначити відповідність інноваційної діяльності цілям, завданням і стратегії; вивчити стан інноваційної діяльності; виявити «вузькі місця», проблеми в її здійсненні; розпізнати симптоми виникнення проблемних ситуацій; проаналізувати причини виникнення таких ситуацій; оцінити їх вплив на кінцевий результат інноваційної діяльності та діяльності підприємства в цілому; оцінити реалізацію функцій інноваційної діяльності» [28]. Під час діагностики інноваційного середовища проводиться дослідження діючих чинників, що спрямовані на формування інноваційного кластеру (зовнішніх факторів, регіональних умов та спрямованості інноваційно-активного бізнесу в області). Цей етап передуює етапу стратегічного аналізу, який спрямований на виявлення перспектив, що обумовлені результатами діагностики.

Стратегічний аналіз інноваційного середовища Закарпатської області ставить за мету обґрунтування можливості створення конкурентних переваг регіону на основі посилення інноваційних компонентів організаційно-економічного потенціалу регіону. Стратегічний аналіз передбачає виявлення перспектив розвитку регіональної економічної системи, дослідження майбутніх можливостей та обструкцій, які визначають позиціонування регіону в довгостроковій перспективі та стан його організаційно-економічного потенціалу. У процесі стратегічного аналізу доцільно провести дослідження досвіду та результатів стратегічних рішень в регіонах провідних країн світу, що може надати нові ідеї або виявити новий ракурс перспектив регіону.

Стратегічний аналіз інноваційних компонентів організаційно-економічного потенціалу регіону містить такі дії:

1. Узгодження напрямів вдосконалення інноваційних чинників розвитку з місією регіону, що окреслена регіональною стратегією. Місія регіонального розвитку є первинним орієнтиром формування організаційно-економічного потенціалу регіону та його інноваційної складової. Тут проявляється вплив холізму, що передбачає підпорядкування частини цілому, первинному. Це зумовлює насамперед необхідність наявності загальної стратегії регіонального розвитку з визначенням місії, бачення стратегічних трансформацій, пріоритетів, завдань тощо. Виходячи зі стратегії регіонального розвитку проводиться стратегічний аналіз факторів та компонентів регіональної економіки.

2. Створення експертної бази дослідження, яка включає сукупність фахівців, професійно адекватних покладеним завданням. У першу чергу доцільно визначити вимоги до рівня компетентності експертів, яку в сучасних дослідженнях «пропонується оцінювати коефіцієнтом K , який визначають на основі суджень експерта про ступінь кваліфікації K_{KB} у процесі формування пропозицій до програмних документів (коефіцієнт $K_{KB} \in [0,1]$) і самооцінки експерта про ступінь своєї аргументації – коефіцієнт аргументації експерта K_α (коефіцієнт $K_\alpha \in [0,1]$):

$$K = \alpha_{KB} K_{KB} + (1 - \alpha_{KB}) K_\alpha, \quad (3.1)$$

де: α_{KB} – коефіцієнт, що враховує ступінь кваліфікації експерта ($\alpha_{KB} \in [0,5, \dots, 1]$)» [67].

3. Формування методичної бази аналізу (мети, методів, форм оформлення результатів). Експертна група обґрунтовує вибір тих чи інших методів, які доцільно застосовувати в даному конкретному випадку (SPACE-, SWOT-, PEST-analysis або інші методики). Рекомендовано застосовувати Forecast-analysis, який доцільно спрямувати не лише на виявлення технологічних, політичних, фінансових та інших перспектив, але й на соціальні новації, серед яких вважаємо правомірним підкреслити регіональну довіру як інституційний, організаційно-економічний та культурний дебаркадер стратегічного розвитку регіонального організаційно-економічного потенціалу.

4. Виявлення конкурентів регіону та основних позицій, по яких можлива конкурентна боротьба в майбутньому. Так, для Закарпаття основним конкурентом є Львівська область, яка може створити загрози у таких сферах: а) інвестиційна сфера (умови ведення бізнесу, взаємовідносини бізнесу та регіональної влади, підтримка інвесторів і т.і.); б) сфера зовнішньоекономічної діяльності (географічне розташування, зв'язки з транскордонними європейськими регіонами); в) логістична діяльність; г) наукова діяльність; д) сфера людського розвитку та кадрового потенціалу інноваційної активності.

5. Проведення аналізу. На цьому етапі важливим фактором достовірності, якості результатів є залучення експертів, які повинні бути компетентними саме в проведенні стратегічного аналізу на макро- та мезорівнях. Аналіз проводиться за програмою, в якій поставлено мету та завдання дослідження, окреслено етапи та опис очікуваних результатів (наприклад – майбутній рівень фінансування інноваційної сфери [174], продуктивність праці, рівень оплати праці персоналу, залученого до інноваційної активності, у порівнянні з неінноваційною сферою регіональної економіки тощо).

Проектування кластеру включає обґрунтування його організаційного та процедурного формату, інституціональної основи взаємодії учасників кластеру, обрис регламенту функціонування асоціації, системи контролінгу за діяльністю кластеру. На даному етапі доцільно побудувати схему ланцюга доданої вартості, що буде формуватися в межах функціонування кластеру. Рекомендовано також окреслити основні функції наукового елементу кластеру, його забезпечення інформаційними ресурсами, механізмами узгодження інтересів всіх учасників інноваційного кластерного об'єднання. Проектування кластеру відбуватиметься одночасно з організацією Асоціації інноваційного бізнесу як базового його елементу.

Упровадження кластеру передбачає реалізацію двох завдань:

- 1) створення системи мотивації, системи стимулів (організаційних, консалтингових, фінансових і т.д.) для учасників кластеру;

2) систему контролінгу, що відповідатиме за ефективність його функціонування.

Кластер рекомендовано побудувати згідно з проектною структурою, яка представлена на рис. 3.4 і розроблена за ідеями, що запропоновані науковцями Закарпатської школи стратегічного управління регіоном.

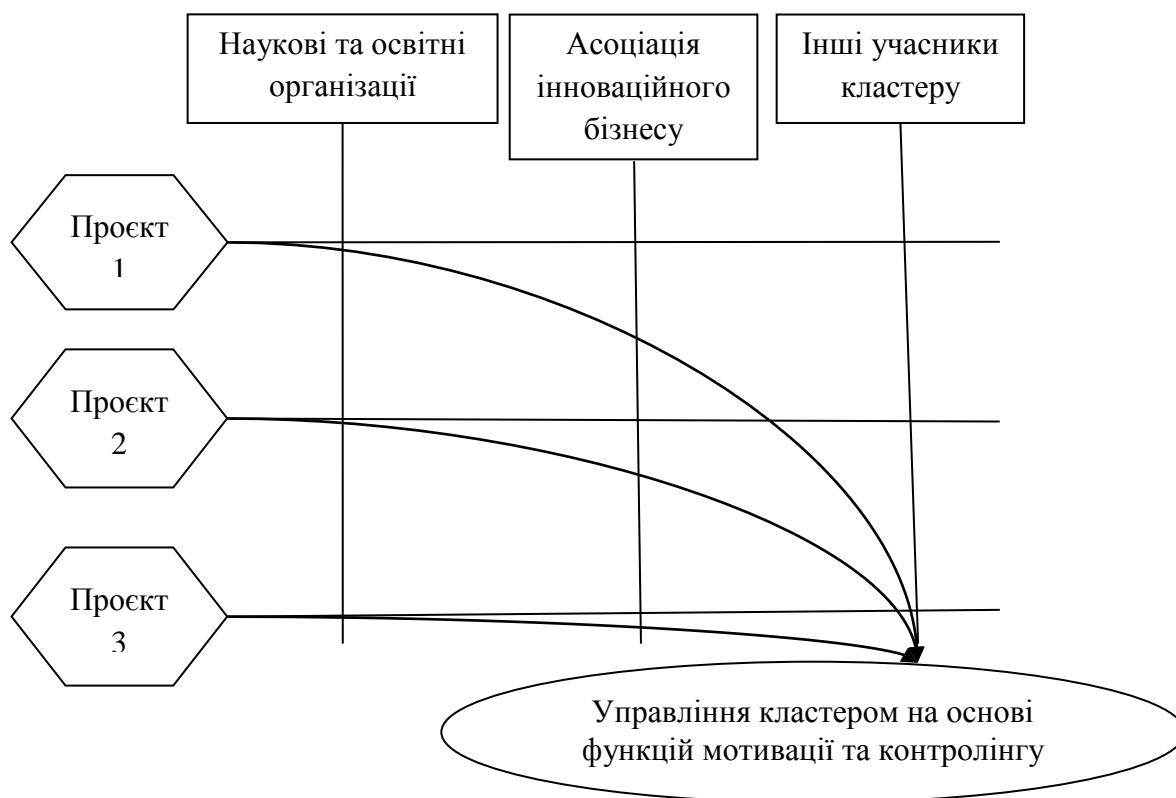


Рис. 3.4. Матрична система організації управління інноваційним кластером [48]

Матричний підхід до побудови кластеру дозволяє одночасно виконувати декілька інноваційних проектів, здійснювати різні стадії інноваційного процесу та залучати різних виконавців.

Це загострює нелінійний характер інноваційних процесів в області, що, в свою чергу, посилює організаційну єдність кластеру та його економічну ефективність.

Упровадження механізмів активізації організаційно-економічного потенціалу розвитку регіону потребує конкретизації напрямів та дій, рекомендації щодо яких представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо активізації механізмів посилення організаційно-економічного потенціалу розвитку Закарпатської області (складено автором)

Механізм	Напрямок активізації	Дії з активізації
Інноваційне підприємництво	1. Фінансовий	Впровадження інноваційних платформ з краудфандингу. Програмно-цільове фінансування
	2. Кадровий	Розвиток регіональної вищої освіти та підготовки робітничих кадрів. Впровадження інноваційних платформ краудсорсингу
	3. Економічний	Підтримка створення класу інноваційних підприємців-«газелей»
	4. Ринковий	Формування попиту на інноваційну продукцію шляхом пропаганди та розповсюдження наукових досягнень університетів та наукових організацій регіону
Інноваційний кластер	1. Управлінський	Розробка інноваційної стратегії Закарпаття та окреслення місця та ролі кластеру в її реалізації. Діагностика інноваційного поля Закарпатського регіону. Проведення стратегічного аналізу інноваційного середовища
	2. Проектний	Розробка організаційної форми та структури інноваційного кластеру. Створення Асоціації. Проектування системи регіонального маркетингу. Побудова системи інформаційного забезпечення кібернетичних управлінських дій
	3. Впровадження	Створення системи мотивації для участі у кластері. Створення системи контролінгу діяльності кластеру

Активізація інноваційних механізмів посилення організаційно-економічного потенціалу розвитку, залучення креативного людського ресурсу, впровадження сучасних організаційних форм інтеграції та консолідації організаційно-економічних ресурсів бізнесу значною мірою базуються на культурно-інституційних нормах, серед яких одну з визначальних позицій займає довіра.

3.2. Інжиніринг системи довіри в Закарпатській області

Довіра, як зазначено в теоретичному розділі нашої роботи, – компонент, який забезпечує стійкість розвитку організаційно-економічного потенціалу. У процесі

формування довіри доцільно використовувати методи, що базуються на сучасних консалтингових, управлінських та проєктних технологіях. Серед таких методів рекомендовано в конструюванні довіри як компоненти організаційно-економічного потенціалу Закарпатської області використовувати інжиніринг.

Інжиніринг являє собою систему дій, пов'язаних зі створенням нової якості або ж з трансформацією системи для надання їй нових функціональних особливостей. Поняття інжинірингу останнім часом пов'язується головним чином з наданням консалтингових послуг, але й при цьому завдання інжинірингу в сучасному світі складається з конструювання такого об'єкта, який несе в собі елементи інновацій та способи їх активного застосування. У зв'язку з цим інжиніринг довіри розглядаємо як створення такої системи відносин в Закарпатському регіональному співтоваристві, яка дозволить забезпечити додаткові фактори посилення організаційно-економічного потенціалу.

Інжиніринг довіри також включає описання алгоритму і сукупності важелів конструювання довіри на основі імперативів системного підходу і методів каузальної індукції.

Системний підхід [54], [55] передбачає в процесі інжинірингу довіри в Закарпатській області розглядати не тільки окремі його елементи, але й взаємозв'язок між ними. Цей підхід визначає цілісність інжинірингу, охоплення різних елементів, залучених у процес формування довіри, різноманітні ракурси моделювання довіри (національні, культурні, локальні тощо). Інжиніринг визначає місце довіри у складі організаційно-економічного потенціалу регіонального розвитку Закарпаття, її впливу на досягнення стратегічних конкурентних переваг, на трансформаційні тенденції регіону в цілому.

Системний підхід при інжинірингу довіри як складової організаційно-економічного потенціалу Закарпатської області передбачає також «наявність у довіри наступних властивостей:

1. Якості, що відображають сутність і складність явища. При конструюванні довіри доцільно її розглядати як комплекс раціональних і ірраціональних очікувань поведінки навколишнього світу і окремих його елементів. Внаслідок

наявності ірраціональної складової довіри віднесено до явищ підвищеної складності, діагностика якого характеризується багатоаспектністю і неоднозначними причинно-наслідковими зв'язками, широкою номенклатурою факторів його формування та багатогранністю прояву» [79].

2. Довіра, властива індивіду, має тісний зв'язок із навколишнім світом, із регіональним середовищем, вона міняє свою якісну субстанцію і кількісні референції під впливом зовнішнього оточення або навіть інформації про можливі зовнішні трансформації. Тому системний підхід доповнюється ситуаційним, в рамках якого поведінка системи довіри залежить від ситуації в Закарпатській області й Україні в цілому, і фактично дії системи довіри є відповіддю на ситуаційні зміни. Доцільно відмітити, що ситуаційний підхід є складовою оперативного менеджменту, а довіра в умовах мінливого світу все більше набуває рис стратегічного фактора і механізму розвитку. Прикладом цьому можуть бути інноваційні трансформації в бізнесі, техніці, організації і т.п., довіра до яких визначається в сьогоденному ракурсі, але має стратегічну спрямованість.

3. Довіра визначається певним цілеспрямуванням, яке проявляється у двох площинах. По-перше, вона виникає у процесі взаємодії суб'єктів, а будь-який процес і суб'єкт передбачає наявність мети. Крім того, довіра сама по собі має певну економічну мету – зменшити час і знизити витрати на відстеження дій контрагента, влади і т.п. Все це зумовлює виявлення і розміщення мети в системі конструювання довіри.

4. Властивості, які визначають критерії і параметри самої системи довіри або ж її функціонування. У контексті конструювання довіри в Закарпатській області як культурної платформи організаційно-економічного потенціалу виділено два критерія:

а) організаційно-економічний, який виражається через показник продуктивності праці в області, тобто довіра розглядається як механізм підвищення ефективності;

б) експертний – втілюється рівень довіри в результаті опитування експертів. За результатами опитування будується матриця довіри в регіоні або його

організаціях чи районах, визначається інтегральний показник довіри, відображений в системі координат.

Система довіри включає як саму довіру, так й підсистему управління довірою, тому в процесі інжинірингу виділяються два орієнтири (рис. 3.5).

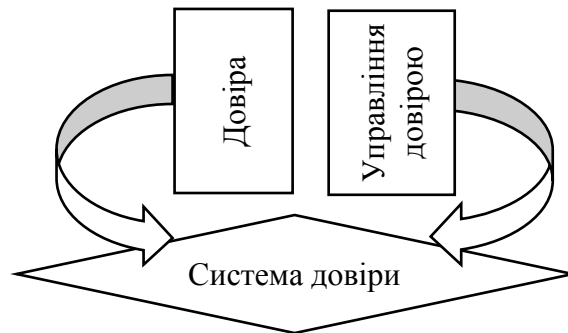


Рис. 3.5. Система довіри як складової організаційно-економічного потенціалу розвитку Закарпатської області (складено автором)

Перший орієнтир – це формування довіри в регіоні, її якостей; другий – побудова системи управління довірою, що є умовою ефективного стратегічного управління розвитком Закарпатської області.

Інжиніринг системи довіри як механізму посилення організаційно-економічного потенціалу Закарпатської області рекомендовано провести через два етапи:

- а) проектування системи довіри та управління нею;
- б) упровадження проекту, який включає етап імплементації довіри та стадію її функціонування; остання в інжинірингу відображається як стадія контролінгу (тобто дії системи управління довірою).

Застосування інжинірингу – методу побудови системи довіри як акселератора організаційно-економічного потенціалу Закарпатської області – передбачає дотримання імперативів, які згруповані залежно від стадії інжинірингу: по-перше, принципи проектування і, по-друге, принципи імплементації й подальшого контролю (рис. 3.6):

Перша група включає наступні імперативи:

1. Залучення до інжинірингу кваліфікованих кадрів, що володіють компетентністю, здатністю ретроспективного і перспективного стратегічного аналізу, і формування життєздатних абстрактних систем. Компетентність в даному контексті також розглянуто і як здатність працювати в команді, яка об'єднує спеціалістів з різних сфер знань (економістів, психологів, культурологів і т.п.).

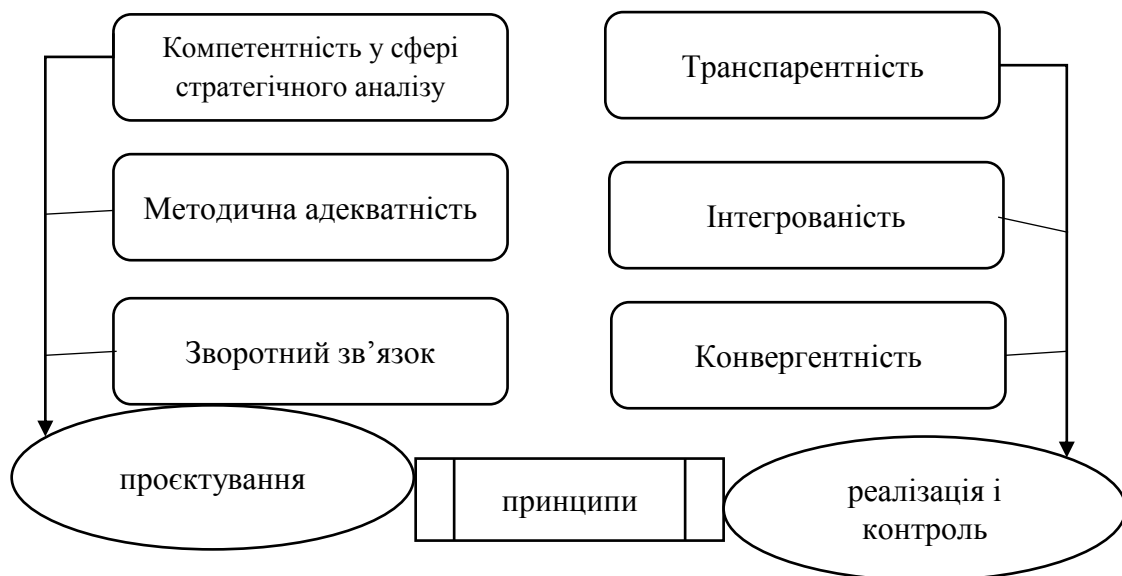


Рис. 3.6. Принципи інжинірингу довіри як системної компоненти розвитку організаційно-економічного потенціалу Закарпатської області (складено автором)

2. Використання сучасних методик стратегічного аналізу розвитку Закарпаття, серед яких запропонована в нашому дослідженні методика Форсайт [188]. Це методика являє собою сукупність методів стратегічного аналізу, що базуються на результатах наукової, ділової, політичної і технологічної експертизи, спрямованих на обґрунтування можливості стратегічних проривів, що забезпечують конкурентоспроможність системи в довгостроковій перспективі. Застосування методів Форсайт у процесі конструювання довіри в Закарпатті спрямовано на виявлення напрямів розвитку організаційно-економічного потенціалу області і доведення їх до регіонального співтовариства, що є базисом формування стійких регіональних відносин на основі саме довіри до стратегічних дій регіонального менеджменту. Регіональне співтовариство насамперед має довіряти здібностям регіональної адміністрації до стратегічного управління і обґрунтування реальних і

життєздатних напрямів розвитку організаційно-економічного потенціалу, побудови системи стратегічних конкурентних переваг Закарпатської області. Форсайт у сфері розвитку довіри проводиться для стратегічного аналізу перспектив культурної складової потенціалу Закарпатської області.

3. Процес інжинірингу, а точніше – його проміжні та підсумкові результати, повинні висвітлюватися в засобах масової інформації, що дозволить на кожному його етапі отримати підтримку чи виявити негативне ставлення до результатів інжинірингу. Цей принцип можна назвати принципом зворотного зв'язку, і його застосування на етапі інжинірингу закладає основи довіри в подальших діях при конструюванні системи довіри і її функціонуванні.

Процес імплементації і застосування довіри як стратегічної конструкції в рамках організаційно-економічного потенціалу і подальшого контролю можна ефективно здійснити при дотриманні певних вимог:

1) транспарентності – тобто відкритості дій і їх результатів, заснованої на прозорості інформації. Формування довіри в Закарпатській області не може бути здійснено в атмосфері закритості, замовчування будь-яких даних, інформації про поточний стан або намірів регіональної влади відносно стратегічного розвитку. Надбанням регіонального співтовариства повинні бути і результати експертних оцінок, дані про ризик і т.п. Вказаний принцип реалізовується через публічні заходи і регіональні засоби масової інформації. Активно можуть бути використані інноваційні платформи для обговорення результатів формування довіри в області, дискусій про можливі напрями і дії щодо вдосконалення системи довіри;

2) інтегрованості, що означає: дії всіх суб'єктів об'єднані спільними цінностями. Цей принцип тісно пов'язаний з принципом стратегічного управління розвитком, який передбачає формування місії регіону й бачення його майбутнього. Регіональне співтовариство у всій своїй різноманітності прояву приймає спільну стратегічну ціль розвитку регіону, а також способи її досягнення. Довіра стає інструментом, який дозволяє зміцнити цілісність організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку Закарпатської області;

3) конвергентності – зближення спрямувань функціонування всіх елементів організаційно-економічного потенціалу до задалегідь заданої мети, тобто формування регіональної довіри.

Регіональна довіра в Закарпатті складається з довіри окремих громадян. Тому слід враховувати, що формування довіри, як широко відомо, проходить, за визначенням західних вчених, три стадії [206]. Перша характеризується розрахунком, тобто таким станом відносин, при якому передбачається, що контрагенти, партнери, будь-які суб'єкти зацікавлені у виконанні встановлених правил, домовленостей. На цій стадії кожен з учасників взаємодії проводить розрахунок, що він втратить або виграє внаслідок порушення зобов'язань і що виграє або втратить контрагент. Такі розрахунки проводяться кожною стороною взаємодії, і ця стадія встановлення довіри характеризується переважно раціональними діями.

Виходячи з цього при формуванні регіональної довіри [79] для успішного її впровадження в Закарпатській області рекомендовано:

1. Розробити і запропонувати регіональному діловому співтовариству правила поведінки, правила взаємовідносин усіх учасників регіональних відносин, причетних до формування та використання організаційно-економічного потенціалу.

2. Сформуванню згоду, консенсус усіх учасників відносин, дій виконувати встановлені правила. На цьому етапі необхідно досягти такої ситуації, за якої контрагенту буде не вигідно порушувати правила гри та викликати недовіру суб'єктів навколишнього світу. На даному етапі нами рекомендовано застосовувати методику Win-Win, яка передбачає встановлення консенсусу інтересів, що забезпечує отримання вигоди кожною зі сторін при згоді на деякий утиск інтересів. Утиск інтересів може бути у кожної сторони, але вигоди від довіри в цілому повинні перевищувати ті втрати, які окремий суб'єкт може понести. Крім того, на даній стадії керівництво регіону через різні канали повинно доводити до регіонального співтовариства, які плюси несе потенціал довіри і які мінуси для всіх забезпечує відсутність довіри, постійно показувати і

пропагувати ті успіхи, які регіон і суспільство, бізнес вже отримали від довірчих відносин.

3. Системі регіонального менеджменту взяти за основу відкритість у прийнятті та виконанні рішень, підвищення рівня демократичності в управлінні регіоном. Рекомендовано використовувати інноваційні платформи, запропоновані в параграфі 3.1 для дослідження позиції населення, забезпечення зворотного зв'язку. Це стосується не тільки питань організаційно-економічного розвитку, а й системи управління регіоном в цілому, що слугуватиме зміцненню довіри і перетворенню її на механізм стратегічного розвитку Закарпатської області.

Для виконання зазначених дій насамперед слід виявити причини відсутності довіри або ж її низького рівня. Наприклад, однією з причин відсутності довіри є кризова обстановка, що створює високий ступінь невизначеності майбутнього і викликає страх, невпевненість у суб'єкта економічних відносин щодо майбутнього. Оскільки довіру більшою мірою можна віднести до ірраціональних чинників економічного розвитку, інформаційне поле, яке оточує суб'єкта, має давати йому позитивні імпульси.

Другим етапом в теорії формування довіри виділяється фаза знань або, як часто називають, – фаза досвіду. На даному етапі раціональний мотив формування системи довіри підтримується ірраціональною складовою, коли люди вже на основі попередніх очікувань і їх підтвердження апіорі впевнені в поведінці контрагентів.

Для успішного проходження даної стадії вважається за доцільне забезпечити:

а) частоту контактів, яка підтверджує дотримання правил поведінки і трансформується в позитивний досвід;

б) широке інформаційне висвітлення отриманого досвіду, його просування як інституту регіональної економіки.

При виконанні цих умов і створенні атмосфери знань в поведінці учасників регіональних процесів і дій настає третя стадія, яка називається періодом тотожності. Це означає, що стратегічні наміри Закарпатського регіону, цінності, моральні норми, правила поведінки визнаються і приймаються усіма сторонами

взаємодії, вони перетворюються в інститут, що підсилює організаційно-економічний потенціал стратегічного розвитку області.

Ця стадія характеризується стабільністю довіри, взаємною повагою. В економічному плані досягаються переваги регіону завдяки скороченню трансакційних витрат, поліпшенню умов праці (довіру ми розглядаємо в економічному плані і як умову праці) і її якості (якість праці – це економічний, соціальний і психологічний контент праці, який виражається через результат праці). На третьому етапі регіон перетворюється на соціум з єдиними цінностями і правилами їх дотримання. Потенціал довіри зростає до його максимального значення у таких умовах і забезпечує організаційно-економічну підмогу подальшого розвитку регіону. Практично рекомендовано здійснювати наступні заходи [79]:

- для пропаганди довіри як інституту проводити конкурси, фестивалі довіри, на яких будуть нагороджувати тих учасників життя регіону, які дотримуються довіри і отримують конкретні вигоди;

- проведення тренінгів, які орієнтовані на формування довіри в колективах, групах;

- важливим напрямом формування довіри є спільне створення проєктів або програм розвитку регіону, в підготовці яких беруть участь всі верстви регіонального суспільства;

- університет може включити в програму досліджень тему довіри і пропагувати результати через всеукраїнські та регіональні науково-практичні конференції.

У процесі проєктування формується не тільки система довіри в регіоні, а також і система управління довірою.

Розроблена на етапі проєктування система управління включає: «менеджмент трансформацій, ...поділ рівнів рішень, ...цілісність» [140].

Менеджмент трансформацій в системі довіри в Закарпатській області передбачає відстеження змін у розвитку регіону, його організаційно-економічного потенціалу, довіри як культурної конструкції, що інтегрує організаційні чинники з

економічними. При цьому перетворення повинні прийматися всіма учасниками регіонального процесу і знаходитися в лоні культурних регіональних імперативів. У процесі управління змінами відбувається розподіл рівня рішень, що обумовлено комплексністю завдань регіонального розвитку та законом поділу праці. Цілісність в процесі інжинірингу системи управління довірою в Закарпатській області визначається принципом холізму в системному підході до конструювання регіональної довіри.

Важливим аспектом формування довіри в складі організаційно-економічного потенціалу Закарпаття є оформлення бренду регіону (його значення вже було підкреслено в попередньому параграфі), що представляє собою ментальну, абстрактну оболонку довіри як продукту інжинірингу. У ході конструювання довіри як інституту і складової частини організаційно-економічного потенціалу в цьому дослідженні рекомендовано використовувати інноваційний бренд «Закарпаття – регіон довіри», що дозволить виділити нетрадиційні та ірраціональні переваги області, які залучають інвесторів і високоосвічений людський ресурс розвитку.

Регіональний бренд дозволяє також підкреслити індивідуальні, унікальні особливості регіону, показати регіон як сукупність певних переваг. Значення бренду в інжинірингу довіри як складової організаційно-економічного потенціалу підтверджується думкою про те, що бренд території виконує значно більше коло функцій, ніж просто територіальний символ. Насамперед це кредо стратегічного розвитку регіональної економіки, фокус формування організаційно-економічного потенціалу.

Система формування бренду «Закарпаття – регіон довіри» спрямована на рішення ряду завдань:

1. Створення ефективної системи регіональної економіки на основі скорочення трансакційних витрат, що вже є конкурентною перевагою. Довіра, як було зазначено в першому розділі, – це спосіб подолання опортунізму і прискорення процесу реалізації управлінських рішень.

2. Формування суспільства довіри, що є необхідним атрибутом якості життя в регіоні (серед інших факторів) і інструментом привабливості для мобільної сучасної молодшої робочої сили. Якість життя включає як соціальні відносини, так і ділове середовище, що дозволяє використовувати власну робочу силу з найвищим економічним і моральним результатом.

3. Довіра – це маркетинговий фактор, який формує унікальні риси регіональної економіки, яка б показала переваги даного регіону для розміщення бізнесу та проживання.

4. Поліпшення взаємин між регіональною владою та діловими колами області. Влада, як і бізнес, повинна бути передбачувана в рішеннях і їх наслідках. Виходячи з вищенаведеного можна стверджувати, що довіра може стати маркетинговою перевагою регіону.

Довіра як стратегічна норма Закарпатської області та об'єкт управління може бути сформована під впливом комплексу дій, при цьому їх результат лежить в кібернетичній площині. Синергетика не дозволяє використовувати інститут довіри або ж викликати необхідність його формування і посилення внаслідок загальнонаціональних і глобальних чинників, таких як: а) високий рівень корупції в країні; б) опортунізм реформам; в) психологічні фактори; г) культурні фактори тощо.

Процес конструювання системи довіри як складової організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку Закарпатського регіону рекомендовано здійснювати за наступними напрямками:

– регіональна наука, яка забезпечує економічну систему відносно достовірними прогнозами майбутнього його стану і тенденцій функціонування. Наука відіграє провідну роль у формуванні довіри як економічного важеля розвитку регіону внаслідок її функціонального наповнення. Сьогодні виділяють наступні основні функції науки, які доцільно активізувати в процесі інжинірингу регіональної довіри: «культурно-світоглядна, методологічна, пізнавальна, регулятивна, виховна, прогностична, аксіологічна (ціннісна), управлінська» [97].

Кожна із зазначених функцій передбачає розгляд довіри як предмета пізнання і розвитку з різних точок зору, в тому числі і з організаційно-економічних позицій;

– освіта. Саме освічені суб'єкти, що мають певний рівень знань законів економічного життя, спроможні трансформувати довіру з області ірраціональної в раціональну на основі розуміння каузальної залежності поведінки й її результатів. Освіта виступає платформою розвитку регіональної науки, яка забезпечує економіку адекватними методами адміністрування, фреймами розвитку й оперативною інформацією для прийняття рішень;

– регіональне управління. Система управління економікою для формування довіри в Закарпатській області повинна базуватися на стратегічній основі, в якій базою побудови конкурентних переваг виступає організаційно-економічний потенціал і його культурна платформа – довіра. Це істотно покращує інвестиційний клімат, дозволяє знизити ризики для інвесторів, а крім того, забезпечувати компетентність управління. Остання вимагає від управлінців володіння визначеними компетенціями: опанування інформаційними технологіями, стратегічне бачення, здатність працювати в турбулентному світі. Управлінці регіонального рівня також повинні мати інноваційну культуру, системну економічну орієнтацію, що забезпечує прийняття ефективних, преактивних, реактивних і оптимальних рішень.

Запропоновані напрями вимагають конкретних виконавців, до яких віднесено:

1. Систему регіональної освіти – рекомендовано включати рівень дошкільної освіти і завершувати підготовкою наукових кадрів. На всіх рівнях освіти і на всіх фахових напрямках довіра повинна проходити «червоною ниткою» через навчальний процес. Для цього рекомендовано не тільки включити в освітні програми теми по довірі, але й включити в практику студентів питання оцінки та визначення способів підвищення довіри в їх професійному середовищі [79].

2. Організації регіонального консалтингу, спрямованого на: а) розвиток сучасних форм бізнесу; б) впровадження сучасних методів управління;

в) розвиток людського потенціалу; г) довіри як інституційного і економічного фактора розвитку регіональної економіки.

3. Засоби масової інформації в регіоні повинні концентрувати увагу на довірі, її необхідності в забезпеченні високої якості життя в регіоні. Саме довіра забезпечує не тільки економічну стабільність відносин, а й підвищує морально-етичний і культурний рівень регіонального співтовариства.

4. Волонтерські організації, що займаються моніторингом створення регіону довіри як складової якості життя. Довіра – це ознака громадянського суспільства, побудова якого неможлива без широкої участі тих самих громадян, для яких це суспільство створюється.

5. Організаційні механізми ведення бізнесу, що дозволяють об'єднати інтереси регіону і окремих підприємницьких структур. До таких механізмів віднесені державно-приватні партнерства, кластери за участі державного і приватного бізнесу тощо.

6. Організації регіональної культури, що перетворюють довіру на культурну, інституційну норму соціального життя.

7. Релігійні організації, що проповідують чесність поведінки, що є морально-етичною основою довірчої поведінки в регіональному соціумі і її економічної складової.

8. Бізнес-спільнота є важливим майданчиком і фактором формування довіри як в Закарпатському регіоні, так і всередині ділової когорти. Довіра є на рівні підприємства – формування правил поведінки і їх обов'язкове дотримання, для чого може бути використаний Кодекс ділової етики [79]. Прикладом корпоративної політики формування довіри, яку можна транслювати на рівень регіону, є компанія «Дюпон», в якій повага і довіра – основні правила бізнесу і комунікацій.

Формування системи управління довірою безпосередньо пов'язано з виконавчою дисципліною. Дисципліна є формою прояву довіри і одночасно її умовою. Дисципліна тісно пов'язана з якістю праці, підвищення якої також є фактором росту довіри на підприємствах і в організаціях регіону. Як

наголошується в публікаціях Дослідницького інституту праці Америки, якість праці (а значить, і довіри як якісної норми) визначається наступними факторами: «1. Справедлива заробітна плата – рівна плата за рівну працю, справедливо обґрунтована диференціація оплати праці... 2. Програма додаткових виплат – виплати працівнику і його сім'ї в разі хвороби, а також оплачуваний час відпочинку у зв'язку зі святами, відпустками, оплачувані відпустки для отримання освіти. 3. Умови безпеки праці та охорона здоров'я. 4. Гарантія зайнятості – забезпечення безперервності трудового стажу і впевненості працівника в своєму майбутньому. 5. Розвиток здібностей працівників – програми підвищення загальноосвітнього і професійного рівня, перепідготовки, самореалізації особистості. 6. Соціальна інтеграція – сприятливий соціально-психологічний мікроклімат; відносини керівників і підлеглих, що сприяють відвертості й довірі, свободи від забобонів і рівності людей незалежно від їхнього рангу і положення. 7. Участь працівників в управлінні виробництвом і власністю, заохочення ініціативи, висування нових ідей... 8. Демократія на виробництві. 9. Стиль життя – робота повинна бути гармонійною частиною життя індивіда» [176]. Такі умови якості праці істотно впливатимуть на рівень довіри в організаціях, а отже, і в регіоні.

У процесі побудови системи регіональної довіри доцільно використовувати метод моделювання «Архітектура вбудованих інформаційних систем» (ARIS), широко застосовуваний в інформаційних системах. За аналогією архітектура вбудованої в регіональну економіку довіри являє собою сукупність взаємозалежних і взаємно підтримуючих елементів системи довіри, адекватно відображає архітектуру економічної організації. Архітектура довіри може бути класичною, а може бути сучасною, що залежить від базової структури і стратегії розвитку економічної системи. При інноваційному акценті стратегічного управління економікою Закарпатської області лідируючі позиції в архітектоніці займає матрична система, яка передбачає високу гнучкість і готовність до змін. При традиційній схильності до розвитку організаційно-економічного потенціалу

регіону, що базується, наприклад, на природно-кліматичних ресурсах, в основі побудови лежить принцип ієрархічності.

У процесі застосування зазначеної моделі в побудові системи довіри в Закарпатській області доцільно враховувати, що: «ARIS базується на власній архітектурі інжинірингу бізнесу. Вона включає п'ять перспектив («дім ARIS»): перспектива підприємства; перспектива результативності; перспектива даних; функціональна перспектива; процесуальна перспектива. Поділ перспектив на категорії дозволяє спростити процес моделювання процесів» [8].

П'ять перспектив у процесі конструювання регіональної довіри трансформовані відносно довіри в такий спосіб (рис. 3.7):



Рис. 3.7. П'ять перспектив інжинірингу регіональної системи довіри в Закарпатській області (складено автором на основі методології ARIS)

Як було зазначено в попередньому параграфі, інноваційні механізми посилення організаційно-економічного потенціалу вимагають контролінгу, який передбачає інтеграцію аналізу і планування в процесі стратегічного управління. Це також відноситься повною мірою до сфери управління довірою, коли

відстеження відхилень дії системи є функцією управління розвитком Закарпатської області.

У ході контролінгу за рівнем довіри особливого значення рекомендовано приділяти самій системі управління довірою. Для цього доцільно використовувати метод визначення девіантності [56], що виникає на певних етапах управління довірою (показано на рис. 3.8).

Під девіантністю розуміється відхилення реального стану системи управління довірою від передбачених у сконструйованій системі управління довірою. Зазначені на рис. 3.8 варіанти управління девіантністю можуть служити методом контролю за станом системи управління довірою по базових ознаках:

мета – причини змін в процесі стратегічного управління;

дія – чим зумовлені функції, дії, акції, процедури управління довірою, не передбачені стратегічним планом;

оцінка – зміна методики, показників, параметрів оцінки досягнень (чи їх відсутності);

результат – відхилення фактичних даних від запланованих.



Рис. 3.8. Управління девіантністю процесу формування довіри (розроблено автором на основі [56])

Як зазначено вище, довіра є системним явищем, що пов'язано з її складовими, факторами формування та впливами на організаційно-економічний потенціал, і це надає можливість застосувати системний підхід при її інжинірингу, що наведено на рис. 3.9.

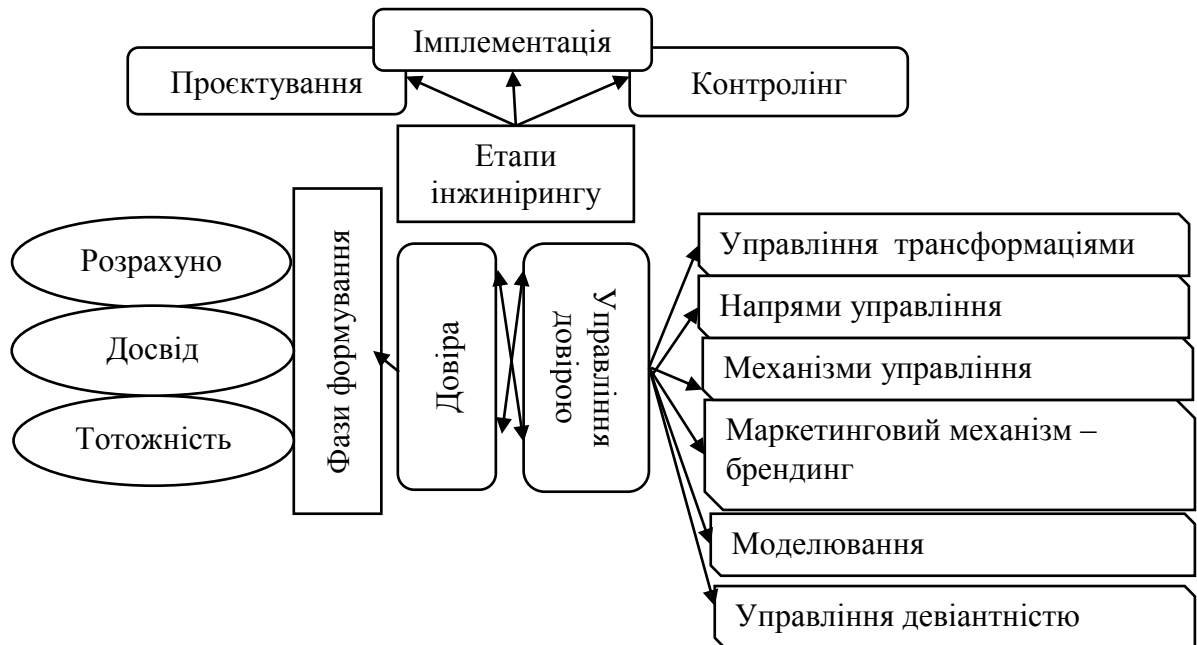


Рис. 3.9. Системний підхід до інжинірингу довіри у складі організаційно-економічного потенціалу Закарпатської області (складено автором)

Основними елементами системи є процеси (від проектування до контролінгу), фази формування довіри, означені психологами та соціологами, та складовими підсистеми управління довірою.

Для посилення потенціалу довіри необхідно активізувати людський потенціал регіону, запровадивши культуру мобільності, креативності, чесності як чинників організаційно-економічного потенціалу.

Зазначені вище позиції інжинірингу довіри як складової частини ОЕП стратегічного розвитку представлені у вигляді рекомендацій, викладених у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Рекомендації щодо формування системи довіри як складової організаційно-економічного потенціалу Закарпатської області (складено автором)

Складова системи	Напрямок побудови системи довіри	Дії в процесі реалізації напрямку
Формування довіри	Побудова довіри як культурної детермінанти організаційно-економічного потенціалу регіону на принципах: 1. Кадрове забезпечення. 2. Сучасна методика та методологія. 3. Зворотній зв'язок.	1. Стратегічний аналіз регіонального організаційно-економічного потенціалу розвитку. 2. Діагностика регіональної довіри. 3. Формування раціонального базису довіри. 4. Здійснення фази досвіду. 5. Проходження фази торжества.
Формування системи управління довірою	Кібернетична система управління довірою у складі організаційно-економічного потенціалу на принципах: 1. Транспарентність. 2. Інтегрованість. 3. Конвергентність.	1. Управління трансформаціями довіри в процесі розвитку організаційно-економічного потенціалу. 2. Окреслення напрямків дії системи (розвиток регіональної науки, освіта, регіональне управління). 3. Залучення механізмів системи управління довірою (система регіональної освіти, регіональний консалтинг, засоби масової інформації, волонтерські організації, релігійні організації, кластери, інноваційне підприємництво). 4. Застосування бренду довіри. 5. Моделювання ARIS. 6. Управління девіантністю.

Організаційно-економічний потенціал стратегічного розвитку регіональної економіки для його успішного функціонування потребує експлікативного моделювання як способу преактивного управління механізмами активізації.

3.3. Експлікативна модель активізації організаційно-економічного потенціалу регіонального розвитку

Ефективне функціонування потенціалу розвитку регіональної економіки значною мірою визначається методами його створення і основоположними

принципами перманентної модернізації [78]. Це викликає необхідність застосування моделювання, що дозволяє в абстрактно-конкретній формі окреслити основні складові організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку, визначити раціональні зв'язки між ними і виявити найбільш дієві механізми активізації.

Модель як ідеальний образ об'єкта дозволяє в нашому дослідженні вирішити широке коло управлінських завдань, серед яких першочерговими є:

1) окреслити зміст організаційно-економічного потенціалу регіону, описавши його елементи у функціональному наповненні та ієрархічному позиціонуванні. Це дозволяє провести діагностику ОЕП, здійснити стратегічний аналіз, виявити не лише сильні, але й слабкі місця в потенціалі стратегічного розвитку регіону. У свою чергу це підвищить ефективність стратегічних рішень та їх адекватність існуючим умовам;

2) показати взаємозв'язок системи з зовнішнім середовищем, який в сьогоденні є умовою інтеграції у світове економічне поле, та отримати додаткові імпульси розвитку; означити можливі стратегічні конкурентні переваги;

3) означити шляхи та механізми активізації ОЕП, окреслити методико-практичні дії для стратегічного розвитку регіональної економіки.

Таким чином, моделювання як метод доцільно та необхідно застосовувати в практиці регіонального адміністрування, для чого потрібне методико-методологічне забезпечення. Моделювання організаційно-економічного потенціалу Закарпатської області доцільно проводити з урахуванням дотримання імперативів, які реалізуються через:

- ізоморфізм;
- фронтальність;
- системність;
- гармонічність.

Кожний з імперативів передбачає певний набір принципів, які забезпечать результативність моделі розвитку організаційно-економічного потенціалу Закарпаття.

Адекватність моделі, яка буде реально відображати поточну і стратегічну перспективи розвитку регіональної економіки і її організаційно-економічного потенціалу, передбачає застосування ізоморфізму. Ізоморфізм в процесі моделювання ОЕП та його механізмів забезпечує відповідність абстрактного опису явища структурній, процесній і функціональній складовим реального об'єкта. Це надає додатковій складності моделюванню організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку внаслідок таких моментів (рис. 3.10):

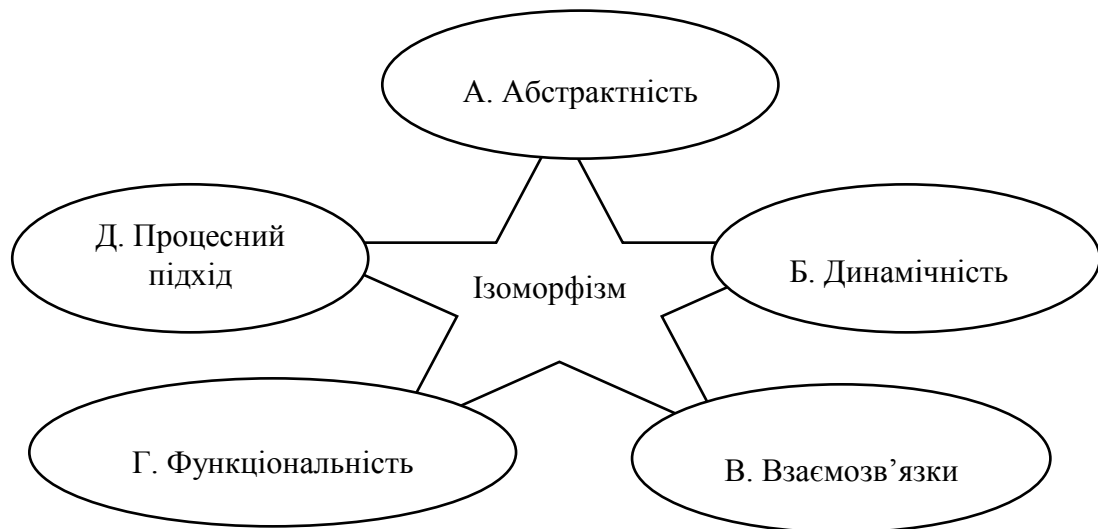


Рис. 3.10. Умови ізоморфізму моделювання організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіону (складено автором)

А. Не тільки модель потенціалу, а й сам організаційно-економічний потенціал розвитку є певною мірою абстракціями, наповнення яких залежить від точки зору дослідників і аналітиків на важливість тих чи інших елементів потенціалу, а також прийнятої стратегії за основу філософії розвитку, системи використаних в процесі моделювання прийомів і методів планування та стратегічного аналізу.

Б. В умовах турбулентності структура організаційно-економічного потенціалу регіонального розвитку знаходиться в динаміці, тому модель повинна відображати стійкі елементи, що забезпечують розвиток системи в будь-яких ситуаціях, а також передбачати можливі сценарії реакції системи на зовнішні

зміни. Зовнішні зміни можуть являти собою як бонуси для даної системи, додаткові її переваги в розвитку, так і виклики, обструкції, які гальмують зростання організаційно-економічного потенціалу і всієї регіональної економіки.

В. У процесі моделювання передбачається виявлення тих складових і тих зв'язків організаційно-економічного потенціалу території, які формують стратегічні конкурентні переваги розвитку регіональної економіки. Організаційно-економічний потенціал являє собою базу стратегічного розвитку і від його стану й управління ним залежить реальність стратегічних цілей і можливостей їх досягнення.

Г. Ізоморфізм обумовлює необхідність в процесі моделювання окреслення кола функцій, які виконує організаційно-економічний потенціал в ході стратегічного розвитку регіональної економічної системи.

Д. Дотримання вимог ізоморфізму при моделюванні організаційно-економічного потенціалу передбачає також визначення основних процесів, що відбуваються в рамках регіональної економіки і стосуються організаційно-економічного потенціалу.

Дослідники Закарпатської наукової школи довели, що адекватність моделі буде забезпечена, крім ізоморфізму, за умови дотримання принципів, які нами визначені як фронтальні.

Фронтальними принципами вважаємо такі, які є загальними для кожної регіональної економіки та її потенціалу, спрямованими на досягнення конкурентних переваг. У процесі моделювання вони відповідають за «фронт» стратегічних дій, що забезпечують життєздатність моделі і включають: «1. Принцип оптимальної простоти. 2. Принцип об'єктивності, що полягає у недопущенні суб'єктивізму при окресленні складових та параметрів поведінки системи, що моделюється. 3. Принцип «не нашкодити» означає, що модель повинна бути спрямована на досягнення більш високого рівня ефективності функціонування реального об'єкта при впровадженні результатів моделювання. 4. Принцип міждисциплінарності. 5. Принцип підпорядкованості функціонування

моделі цілям, завданням та цінностям. 6. Принцип телеології, який в якості основного фактора розвитку відкритої системи розглядає її мету» [88].

Наступною групою імперативів, що застосовані в процесі побудови моделі організаційно-економічного потенціалу Закарпаття, є системні принципи: цілеспрямованість, холізм, емерджентність. Формування моделі починається з визначення цілей розвитку організаційно-економічного потенціалу. Доведено, що «система цілей та завдань займає центральне місце у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю Закарпатської області внаслідок таких причин: стратегічна мета за теоретичним визначенням та практичним охопленням повинна враховувати унікальність регіону і показувати загальний орієнтир перетворення унікальних якостей області у стратегічний потенціал розвитку; стратегічні цілі у своїй взаємодії визначають структуру управління регіональним розвитком, сприяють організації праці в процесі управління конкурентоспроможністю, визначаючи необхідний рівень компетенції, повноважень та відповідальності учасників управлінського процесу; стратегічні цілі лежать в основі побудови дерева цілей, яке на основі методу декомпозиції дозволяє окреслити найбільш ефективні, оптимальні та диверсифіковані шляхи забезпечення конкурентоспроможності Закарпатської області; стратегічні цілі та їх індикатори створюють методичний базис для моніторингу системного управління й формування конкурентних переваг регіону» [156].

У процесі моделювання організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку доцільно виходити з положення, згідно з яким потенціал розглядається як системна складова регіональної економіки. Внаслідок цього стратегічні цілі потенціалу не повинні входити в суперечність стратегічним цілям розвитку регіональної економіки. Консалтингова компанія «Lions Gate Consulting Inc.» пропонує стратегічні цілі та завдання розвитку регіону формулювати таким чином: «1. Диверсифікація – розширення економіки в нових і зростаючих секторах, а також розробка нових можливостей в рамках існуючих секторів. 2. Зайнятість – створення нових довгострокових якісних робочих місць, що створюють можливості для місцевої робочої сили. 3. Сталий розвиток – визнання

цінності навколишнього середовища, спадщина та культурні ресурси в продовженні сталого розвитку спільноти. 4. Почуття спільноти – підвищити почуття співтовариства, зберігаючи спосіб життя невеликого містечка. 5. Якість життя – підтримання та підвищення якості життя спільноти» [208].

З огляду на запропоновані канадськими стратегами рекомендації, стратегічною метою формування організаційно-економічного потенціалу, відображеною в моделі його функціонування, виділено таке: гармонійний розвиток усіх складових організаційно-економічного потенціалу у взаємодії з самою системою регіональної економіки, спрямований на формування стратегічних конкурентних переваг регіону.

Холізм являє собою принципове положення системного підходу до моделювання організаційно-економічного потенціалу регіону, коли первинні позиції в управлінні займає вся система потенціалу в цілому, від якої проміні управлінських дій спрямовані на кожний її елемент. На противагу принципу ідеалізму, який вважає, що «всі економічні феномени розуміються через індивідуальні дії економічних агентів...», методологічний холізм – це гносеологічна філософська передумова, суть якої полягає в розумінні того, що «ціле більше суми своїх частин». При цьому холістична позиція полягає в пріоритетному розгляді цілого з точки зору нових якостей, що виникають при взаємодії його елементів і відсутніх у них самих» [45].

Важливим у процесі моделювання організаційно-економічного потенціалу Закарпаття є те, що «цей принцип складається з двох частин: принцип координації і принцип інтеграції. Кожна із них відноситься до свого вимірювання організації. Організації розділені на рівні, кожен рівень – на одиниці, які відрізняються по функціях, продукції і ринку, який вона обслуговує. Координація охоплює взаємодії одиниць одного рівня, інтеграція – між одиницями різних рівнів» [73]. Організаційно-економічний потенціал Закарпаття представляє собою структуру, в якій всі елементи поєднані територіальною, інституціональною та управлінською функціями, що потребує відповідного рівня координації.

Емерджентність передбачає, що всі складові організаційно-економічного потенціалу регіону мають властивості, які відрізняють їх одна від одної та від системи в цілому. Цей принцип дозволяє сформувати функціональне навантаження кожного елементу організаційно-економічного потенціалу: інноваційної, виробничої, людської, управлінської та інших. Моделювання функцій сприяє регіональному менеджменту Закарпатської області вдосконалити управління потенціалом та забезпечити ефективність та узгодженість функціонування його елементів.

Наступною імперативною позицією моделювання організаційно-економічного потенціалу Закарпатської області є дотримання гармонії як в межах регіону, так і з зовнішнім середовищем. У процесі моделювання потрібно враховувати, що гармонія передбачає такий розвиток системи організаційно-економічного потенціалу, який забезпечує зовнішній і внутрішній консенсус економічної системи, узгодженість дій всієї системи, її складових і навколишнього світу, цілісність і відповідність форми та змісту системи. Принципи системності передують застосуванню принципу гармонії в моделюванні організаційно-економічного потенціалу Закарпаття. Гармонійний розвиток часто ототожнюється зі стійким розвитком, який передбачає забезпечення довгострокової життєздатності економіки і її потенціалу, розвиток з урахуванням екологічних, соціальних та інституціональних складових, що враховує справжні і майбутні потреби навколишнього світу, всієї системи і її елементів.

Принцип гармонійності в процесі моделювання, як і при формуванні регіонального інноваційного кластеру, обумовлює необхідність дослідження сутності та якості конкурентних регіональних переваг, для створення яких активізується та розвивається організаційно-економічний потенціал регіону. Якщо конкурентні переваги, що сформовані в одному секторі регіональної економіки, шкодять іншим, модель не є прийнятною в сучасних цивілізаційних умовах. Іншими словами, формування конкурентних переваг не може наносити шкоду окремим елементам потенціалу, регіональній економіці або ж системі

вищого порядку. У такому разі принцип гармонійності нівелюється і перед системою виникають додаткові перешкоди. Таким чином, моделювання організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіональної економіки в першу чергу відповідає на питання про узгодженість цілей системи і її елементів з вимогами, можливостями, перспективами навколишнього середовища. Сфери, де формуються стратегічні конкурентні переваги Закарпаття, такі: людський потенціал як носій стратегічних пріоритетів і виконавець стратегічних регіональних намірів; довіра як організаційно-економічний фактор і одночасно потенціал стратегічного розвитку, що виражається в бренді «Закарпаття – регіон довіри»; інноваційна різноманітність організаційно-економічних форм і методів розвитку економіки.

У моделі організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку Закарпатської області доцільно також відобразити вплив зовнішнього середовища, який найбільшою мірою здійснюється через державне регулювання регіонального розвитку в країні, що регулюється законодавчими актами. Це вимагає в процесі моделювання потенціалу розвитку регіону враховувати пріоритети державної політики. Як наголошує стаття 6 Закону України «Про засади державної регіональної політики», пріоритетами державної регіональної політики є: стимулювання та підтримка місцевих ініціатив; зменшення територіальної диференціації; формування конкурентоспроможності регіонів; стимулювання міжрегіональної інтеграції; визначення проблемних територій; створення ефективної системи охорони навколишнього природного середовища; запровадження дієвих інструментів державної підтримки міжрегіональної інтеграції, виконання міжрегіональних програм і проєктів; формування нормативно-правової бази; поліпшення матеріального, фінансового, інформаційного, кадрового та іншого ресурсного забезпечення розвитку регіонів, сприяння здійсненню повноважень органами місцевого самоврядування; створення ефективних механізмів представництва інтересів регіонів на загальнонаціональному рівні і територіальних громад – на регіональному рівні» [124].

Важливою умовою моделювання організаційно-економічного потенціалу вважається опис процесів, які здійснюються системою. Доцільно враховувати, що «при імітаційному моделюванні проводиться структурний аналіз процесів, який полягає в формалізації структури складного реального процесу шляхом розкладання його на локальні процеси, які виконують певні функції і мають взаємні функціональні зв'язки згідно зі сценарієм, розробленим робочою експертною групою» [18].

Процеси, які відбуваються в рамках організаційно-економічного потенціалу регіонального розвитку, в даному дослідженні розглянуто з наступних позицій (рис. 3.11):

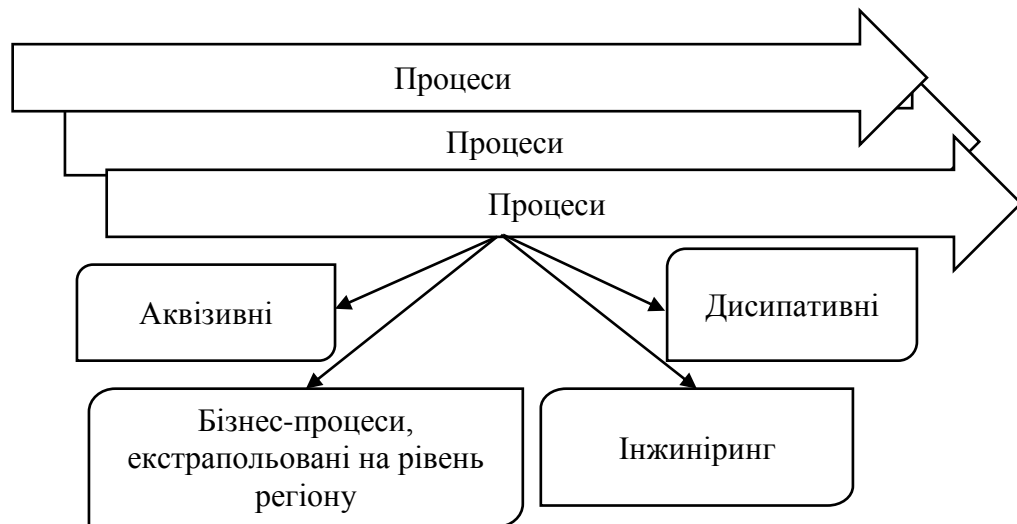


Рис. 3.11. Види процесів організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіону (складено автором)

По-перше, це процеси перетворення енергії ресурсів, що надходять із зовнішнього середовища і залежно від дії отримали назви «аквізивні» і «дисипативні». Аквізивний процес передбачає накопичення і споживання багатства в регіоні і в елементах його організаційно-економічного потенціалу. Даний термін також використовується «для позначення групи процесів, що перетворюють енергію ресурсів, що надходить ... із зовнішнього, по відношенню до процесу, середовища, в результаті сприятимуть розвитку регіональної системи. Дисипативні процеси представляють собою процеси розсіювання енергії ресурсів,

що надходять із зовнішнього середовища і, таким чином, гальмують розвиток регіональної системи, оскільки розсіювання енергії призводить до загасання руху, втрат ресурсів, формування дисипативних структур, що обмежують можливості протікання і навіть повного припинення «аквізивних» процесів» [71].

Слід зазначити, що дисипативні процеси при їх контролі можуть відігравати позитивну роль у розвитку організаційно-економічного потенціалу. Визначається, що «бар'єри на шляху регіонального розвитку, а також стагнація, викликана дисипативними процесами, сприяють підвищенню резистентності регіональної системи, зумовленої «мутаціями» аквізивних процесів. Мутації аквізивних процесів в регіональній системі відбуваються на основі структурних змін її ресурсного потенціалу, операцій по переробці ресурсів, підвищення результативності процесів. Таким чином, дисипативні процеси обумовлюють якісне поліпшення аквізивних процесів, що, в свою чергу, сприяє розвитку регіональної системи» [71].

Аквізивні процеси, враховані в процесі моделювання розвитку організаційно-економічного потенціалу, охоплюють:

1. Зарубіжні інвестиції, з якими приходять в регіон інноваційне управління та інноваційна культура [96].
2. Процеси міграції робочої сили, що сприяють оволодінню новими технологіями і підвищують якість людського потенціалу в регіоні.
3. Наукові обміни, що формують нові знання і сприяють створенню та практичному втіленню інновацій.

Приклади дисипативних процесів, протікання яких можливо в рамках організаційно-економічного потенціалу і які підвищують резистентність регіональної економіки до кризових явищ, є наступні.

По-перше, активний вплив зарубіжних університетів на учнівське співтовариство Закарпаття з метою організації їх відтоку з України та студентської міграції в європейські країни. Такі процеси послаблюють людський потенціал Закарпаття, але одночасно активізують роботу внутрішніх регіональних інститутів формування трудового потенціалу області (вища школа, сім'я,

державна підтримка молоді тощо). При цьому за умови правильної регіональної політики більшість студентів, які отримали освіту за кордоном, повернуться у свій регіон, що в кінцевому підсумку підвищить якість людського потенціалу регіону. Крім того, до дисипативних процесів неможливо не віднести хижацьке ставлення до лісів Закарпаття, які представляють собою багатство не тільки регіону, а й усієї країни.

З іншого боку, у процесі моделювання організаційно-економічного потенціалу слід розглядати і бізнес-процеси як сукупність і послідовність взаємопов'язаних заходів, дій, робіт, спрямованих на створення певного продукту для споживачів. У процесі моделювання організаційно-економічного потенціалу вважаємо за доцільне враховувати бізнес-процеси, зміст яких може проявлятися на рівні регіональної економіки. В теорії управління процесами, основи якої слід враховувати при формуванні моделі організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіональної економіки, виділяють три види бізнес-процесів, які, на нашу думку, більш правильно назвати організаційно-економічними процесами: керуючі, операційні та підтримуючі.

До керуючих процесів віднесено поточне і стратегічне управління організаційно-економічним потенціалом [29].

Операційним процесом запропоновано в даному дослідженні вважати такий, який забезпечує виробництво товарів та послуг і створює внутрішній регіональний продукт. Під час моделювання організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіональної економіки в умовах застосування кластерної форми організації бізнесу, де операційні бізнес-процеси в сукупності складають регіональний операційний процес, досить складно його чітко визначити. Окремі етапи регіонального операційного процесу накладаються один на одного, трансформуючись з лінійної моделі в інтерактивну. До регіональних операційних процесів відносимо постачання ресурсів в регіон, виробництво і реалізацію продукції підприємств області. В теорії бізнес-процесів до операційних відносять і маркетинг. У нашому дослідженні вважаємо за доцільне маркетинг віднести до третьої групи, тобто до підтримуючих процесів, внаслідок

його основної функції – підтримати попит на товари і послуги регіонального бізнесу.

До кола підтримуючих відносимо процеси, які сприяють ефективному функціонуванню операційних процесів і забезпечують ефективне функціонування організаційно-економічного потенціалу регіону (консалтинг, маркетинг та ін.).

У ході моделювання доцільно враховувати, що існує широке коло нотацій, які застосовують для моделювання бізнес-процесів, але при виборі будь-якої нотації слід мати на увазі, що врахування бізнес-процесів при моделюванні допомагає збільшити цінність для споживача. У процесі трансформації бізнес-процесів у регіональні організаційно-економічні процеси спостерігається усунення перепон на всіх етапах регіонального ланцюга створення регіонального продукту. Види процесів показано на рис. 3.12.

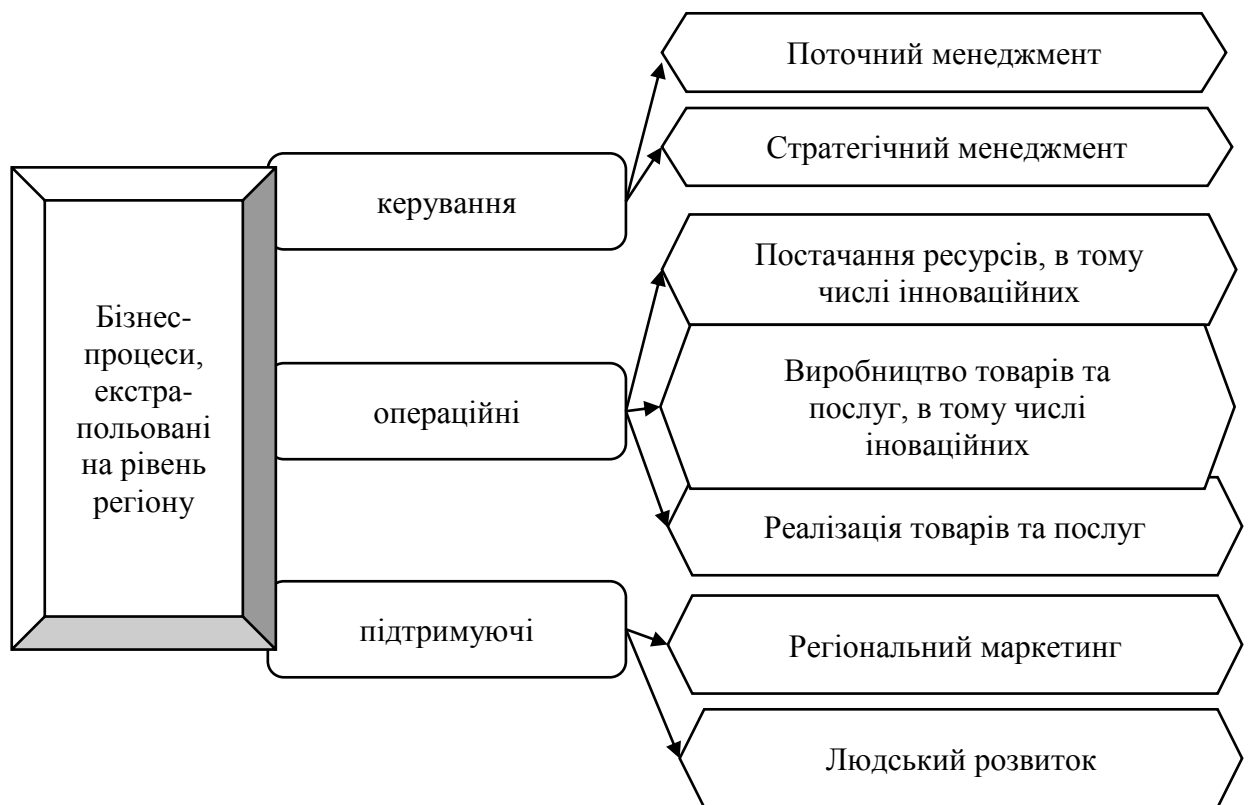


Рис. 3.12. Регіональні процеси, що відбуваються в ході функціонування організаційно-економічного потенціалу за методикою бізнес-процесів (складено автором)

Активізація та посилення організаційно-економічного потенціалу відбувається під впливом широкого кола факторів, головними з яких в процесі моделювання визначено такі:

1. Чинник інноваційного поля в регіоні. Як було зазначено вище, під інноваційним регіональним полем розуміємо частину середовища, в якому знаходиться та функціонує регіональна економіка; поле визначає силу, імпульс розвитку останньої. Поле відрізняється від потенціалу чи оточення тим, що має конкретний рівень насиченості, напруги та взаємодії суб'єктів, що надає додаткові імпульси розвитку потенціалу.

Інноваційне поле характеризується певними критеріями, які слід враховувати в процесі діагностики:

- Насиченість суб'єктами підприємницької діяльності, юридичними та фізичними особами, що здійснюють інноваційну активність. У процесі діагностики критерій визначається як кількість суб'єктів підприємницької діяльності, що задіяні в інноваційній сфері, щодо їх загальної кількості в регіоні.

- Напругою функціонування поля, що виражається через інтегральний показник, який враховує: а) продуктивність праці в бізнесі, що діє у сфері інновацій (K_w); б) рівень рентабельності інноваційного бізнесу (K_r). Інтегральний показник напруги (K_t) визначаємо за мультиплікативною моделлю, оскільки проміжкові показники взаємопосилують один одного (зростання продуктивності праці приводить до росту рентабельності, а збільшення прибутку надає можливості інвестицій, які підвищують рівень віддачі живої праці):

$$K_t = f(K_w, K_r) \quad (3.2)$$

- Силою взаємодії суб'єктів, що задіяні в інноваційній активності, яка являє собою своєрідну форму концентрації. Чим вище взаємодія, тим більші потужність інноваційного поля і вплив на ОЕП.

Другою групою факторів, що рекомендовано враховувати в процесі моделювання, є політичні. Так, наприклад, орієнтація України на інтеграцію в Євросоюз посилює рівень конкуренції між регіонами, розширяючи конкурентне середовище за рахунок європейських конкурентів [131], [132].

Наступною групою чинників, що суттєво впливають як на процес та якість моделювання, так і на функціонування самої моделі на практиці, є інформаційна система, що діє в країні та її регіонах. Базуючись на інформації, приймаються

управлінські рішення, зворотна інформація забезпечує якісне виконання контрольних функцій, інформація та знання лежать в основі ефективних інноваційних процесів. Тому побудова системи інформації в регіоні – це первинна задача регіональної влади, тільки після цього можна переходити до реалізації наступних етапів активізації ОЕП області.

Важливою складовою інноваційного процесу, його результативності є фінансове забезпечення, здійснення якого в країні зі складним економічним становищем зумовлює необхідність пошуку різних методів. Тому, окрім державного фінансування через цільові програми або участь держави у публічно-приватних партнерствах, доцільно активізувати методи краудфандингу та краудсорсингу, формувати регіональний інститут бізнес-ангелів.

Компонентою моделі активізації ОЕП Закарпатської області виділяємо довіру як культурну та інституційну платформу економічного розвитку. Впровадження довіри як культурної традиції, інституційної норми та бази ділових відносин сприяє вирішенню проблем ефективності праці, управління часом, скорочення трансакційних витрат і т.п.

Рекомендовано відобразити у складі моделі впровадити в життя регіональний бренд «Закарпаття – регіон довіри», який характеризує стратегію області на розвиток, чесність у ділових відносинах, транспарентність управління й прийняття рішень, повагу до інвесторів, врахування інтересів резидентів, об'єктивний підхід до територіального розміщення продуктивних сил, що в сукупності підвищує рівень конкурентоспроможності Закарпатського регіону.

Метою посилення організаційно-економічного потенціалу визначено формування регіональної конкурентоспроможності, яка передбачає трансформацію економіки на інноваційно-інформаційну, що в свою чергу забезпечить випереджальні темпи економічного розвитку.

Реалізація вказаної мети та посилення ОЕП знайдуть практичний результат через збільшення кількості інноваційно-активних суб'єктів підприємницької діяльності, формування інноваційних ланцюгів доданої вартості, розвиток людського потенціалу та підвищення рівня якості життя в регіоні.

Важливою умовою формування адекватної моделі організаційно-економічного потенціалу є акценти на створення інтелектуального капіталу та його взаємодію з активами й потенціалом. Інтелектуальний капітал розглядаємо як фактор стратегічного розвитку, який обумовлює рівень ефективності та результативності стратегічних дій організації [59]. Як фактор він проявляється через такі складові:

- професійно-кваліфікаційну – компетенції зайнятих стратегічним управлінням у сфері прийняття управлінських рішень і їх реалізації, а також знання і вміння персоналу працювати в швидкозмінюваних умовах економіки знань. Професійно-кваліфікаційна складова не обмежується лише набором знань та умінь, вона включає особистісні, поведінкові характеристики трудових ресурсів;

- технологічну – наявність інноваційних технологій;

- технічну – сукупність технічних засобів, які забезпечують необхідну технічну базу реалізації людського і технологічного компонентів фактора стратегічного управління.

Інтелектуальний капітал як фактор стратегічного управління знаходить свою реалізацію в інтелектуальних активах та інтелектуальному потенціалі.

Потенціал, активи і капітал взаємопов'язані потрійною спіраллю. Інтелектуальний капітал формує потенціал, який знаходить своє втілення в інтелектуальних активах. У свою чергу функціонування активів приводить до розширення інтелектуального капіталу. Щоразу обертання відбувається на більш високій стадії, що і є основою зміни сутності, якості всієї економічної системи. Виходячи з цього розвитком економічної системи вважаємо результат дії потрійної спіралі трансформації грошових інвестицій в потенційні можливості, реалізація яких відбувається за допомогою конкретних інтелектуальних активів.

Потрійна спіраль набирає повних обертів при двох станах:

- 1) управлінському: наявність стратегічного управління;
- 2) господарському: перехід до економіки знань.

Потрійна спіраль активно діє в умовах стратегічного управління, коли поставлено чіткі орієнтири, які виходять із обраної стратегії розвитку регіону.

Виходячи з указаних методичних та контентних позицій формування організаційно-економічного потенціалу рекомендовано створити експлікативну модель, представлену на рис. 3.13.

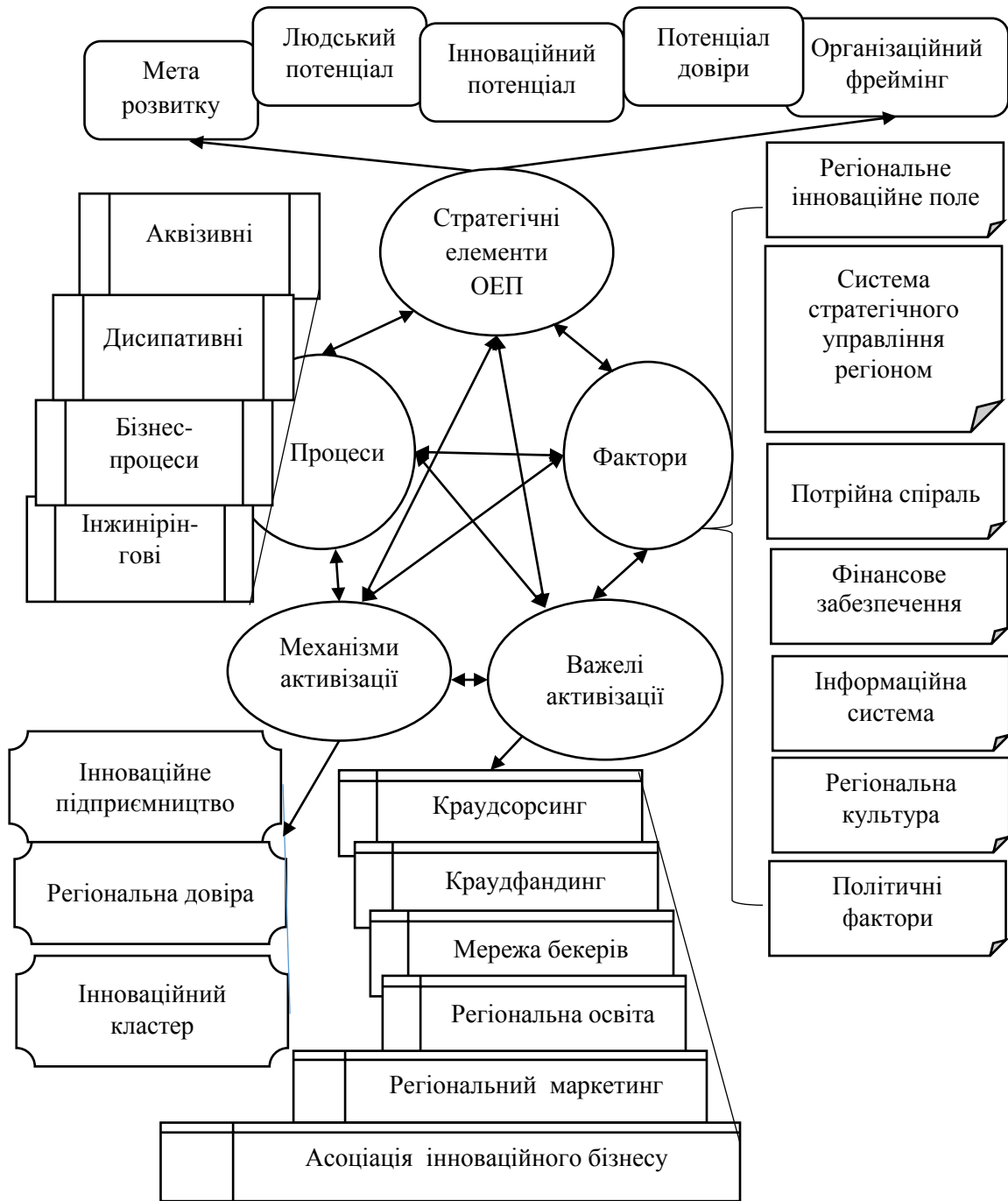


Рис. 3.13. Модель активізації організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку Закарпатської області (складено автором)

Застосування запропонованої моделі дозволить регіональному менеджменту покращити якість управління розвитком організаційно-економічного потенціалу та забезпечити формування стратегічних регіональних конкурентних переваг.

Висновки до Розділу 3

1. Розвиток організаційно-економічного потенціалу, посилення його стратегічної функції в процесі розвитку Закарпатської області та отримання нею конкурентних переваг базується на впровадженні інноваційних механізмів, серед яких провідну роль відіграють інноваційне підприємництво та інноваційний регіональний кластер. У процесі їх реалізації рекомендовано провести діагностику інноваційного поля Закарпаття, здійснити стратегічний аналіз інноваційних регіональних перспектив, створити Асоціацію інноваційного бізнесу Закарпатської області та побудувати інноваційний кластер за матричною системою управління. У процесі дії вказаних механізмів рекомендовано активно застосовувати інноваційні платформи краудсорсингу та краудфандингу, створити умови для перетворення інноваційних підприємців та малого інноваційного бізнесу на «газелі», сформуванню систему стратегічної інформації в регіоні, яка створюватиме основу кібернетичного впливу на регіональний розвиток.

2. Важливим фактором укріплення організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку Закарпаття виступає система довіри, конструювання якої базується на принципах компетентності, методичної адекватності, фідбеку, прозорості, а практичне втілення – на імперативах інтегрованості та конвергентності. Система довіри включає управлінську підсистему, ефективна дія якої передбачає управління трансформаціями; застосування бренду довіри; моделювання ARIS; управління девіантністю.

3. Моделювання дозволяє в абстрактно-конкретній формі окреслити основні складові організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку, визначити раціональні зв'язки між ними і виявити найбільш дієві механізми активізації. Модель описує взаємодію складових, до яких віднесено стратегічні елементи, процеси, фактори, механізми та важелі.

Результати досліджень автора щодо пропозицій посилення організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіональної економіки висвітлені в публікаціях: [29], [55], [59], [61], [62], [78], [79], [80], [83], [96].

ВИСНОВКИ

1. Дослідження показало, що потенціал є силою, яка спрямована на формування та реалізацію стратегічних намірів довгострокового розвитку економічної системи. Основними концептами, що панують в сучасній теорії потенціалу, виділено наступні: ресурсний, факторний, параметральний, системний, стратегічний. Ракурс на потенціал в стратегічному плані містить три методичних субпідходи: цільовий, з позиції управлінських рішень, конкурентоспроможності. При цьому категорія стратегічного потенціалу, або потенціалу стратегічного розвитку, визначається трьома критеріями. По-перше, стратегічний потенціал орієнтований на використання в довгостроковому періоді, його функціонування в процесі діяльності економічної системи прагне до формування і розвитку майбутніх поточних потенціалів, які забезпечують реалізацію стратегічного. По-друге, категорія стратегічного потенціалу пов'язана з конкурентними перевагами. У процесі реалізації стратегічного потенціалу відбувається формування конкурентних переваг, що й слугує досягненню цілей. По-третє, стратегічний потенціал – це важіль і джерело успішного стратегічного управління, та сила, яка забезпечує реалізацію стратегічних рішень і, відповідно, досягнення намічених стратегічних цілей. Виходячи з наведеного, потенціал стратегічного розвитку розглядаємо як взаємодію функцій, імпульсів і векторів перетворення регіональної економічної системи задля реалізації поставлених стратегічних цілей і формування довгострокових конкурентних переваг. Вдосконалено класифікаційні підходи до групування потенціалу стратегічного розвитку на основі застосування таких ознак як вид розвитку економічної системи (потенціал активний та пасивний); мети розвитку економічної системи (потенціал, що спрямовує регіональну економіку до мети, та потенціал, який формує, обумовлює мету розвитку); напряму впливу потенціалу (прямої й обструкційної дії); на основі видової діагностики обструктивний потенціал поділено на опортуністичний та консервативний культурний потенціал.

2. Під організаційно-економічним потенціалом стратегічного розвитку регіону розуміємо сукупність можливостей, здатностей та механізмів ведення економічної діяльності, що проявляються в економічних, конфігуративно-структурних та процесно-організаційних елементах і забезпечують стійкий розвиток регіону, побудову його конкурентоспроможності та реалізацію регіональної стратегії розвитку, спрямованої на досягнення стратегічної мети регіонального розвитку та агрегуючої в єдиному імпульсі ресурси, форми ведення економічної діяльності та процеси її активізації. Складовими організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіону є: потенціал управління, потенціал освіти, потенціал науки, потенціал організаційного фрейму та організаційних процесів, виробничий, природний, людський, інноваційно-інвестиційний потенціал, а також регіональна довіра як культурна платформа єдності організаційного та економічного потенціалів. Принципами функціонування організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіону виділені динамічність і адаптивність, системність, елімінування.

3. Механізми розвитку організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіону представлені за такими ознаками: сферою прикладання, відповідністю культурно-правовим нормам, самостійністю або керованістю виникнення, реальністю. Застосування певного механізму обумовлено трьома факторами: часом, місцем та конкретним його змістом, що обумовлює доцільність використання класифікації як методу пізнання сутності механізму та його практичного застосування. Виділено імперативи цілеспрямованого та ефективного функціонування механізмів активізації організаційно-економічного потенціалу розвитку регіональної економіки: концептуальність, емпатія, утилітарність як практична спрямованість, різноманітність. Основними механізмами посилення організаційно-економічного потенціалу визначено інноваційне підприємництво, інноваційний кластер та довіра.

4. Результати статистичного аналізу показують, що в контексті організаційних можливостей стратегічного розвитку Закарпатської області доцільно виділити освіту, на яку припадає 10% валової доданої вартості

Закарпаття, що вдвічі вище від аналогічного показника по Україні. Це свідчить про можливість наукового та інноваційного розвитку регіону, який базується на висококваліфікованій робочій силі. Разом з тим, спостерігається негативна тенденція до скорочення чисельності суб'єктів господарювання в області, особливо яскраво цей тренд виражено по групі підприємців-фізичних осіб. Серед причин скорочення кількості підприємців відмічена відсутність діючої підтримки малого бізнесу, висока вартість фінансових ресурсів, можливість працевлаштування за кордоном. Однією з причин погіршення показника кількості суб'єктів господарювання в регіоні як індикатора організаційно-економічного потенціалу є високий ступінь ризикованості. Позитивним фактором є збільшення експорту із Закарпатської області, що свідчить про конкурентоспроможність регіонального бізнесу. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що відбувається погіршення ефективності використання організаційно-економічного потенціалу країни та Закарпаття: про це свідчить зниження коефіцієнта випередження темпів зростання продуктивності праці у порівнянні з темпами зростання середньої заробітної плати до рівня, нижче одиниці, у 2019 році. Однією з причин стало підвищення рівня оплати праці без врахування необхідного економічного підґрунтя – зростання продуктивності праці. Внаслідок такої ситуації зменшується організаційно-економічний потенціал країни та Закарпаття, посилюються інфляційні процеси, які гальмують формування конкурентних переваг регіональної та національної економік.

5. У сучасних умовах у складі організаційно-економічного потенціалу інноваційна компонента відіграє провідну роль оскільки виступає індикатором попереднього стратегічного спрямування регіонального розвитку, а також є платформою майбутніх стратегічних трансформацій. У свою чергу інноваційна активність базується на наукових дослідженнях та розробках. Однією з причин того, що Україна відстає в інноваційному розвитку від провідних європейських країн, є те, що кількісні показники наукового потенціалу мають тенденцію до зменшення. Так, за десять років дослідження кількість організацій, що виконують науково-дослідну роботу, по Україні зменшилася, що свідчить про

переорієнтацію регіону з наукового розвитку на традиційні види активності. Як наслідок спостерігається скорочення персоналу, задіяного у виконанні НДР. Погіршилися показники, що характеризують інноваційну складову організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіону. Так, обсяги реалізованої інноваційної продукції на початку декади зростали, але з 2013 року по Україні та з 2014 року по Закарпаттю почали знижуватися. Зменшується також частка обсягу реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої промисловими підприємствами України та Закарпаття продукції. Проведений кореляційно-регресивний аналіз наукової та інноваційної складових організаційно-економічного потенціалу Закарпаття та їх впливу на обсяг валового регіонального продукту області дає можливість стверджувати, що позитивно впливаючим напрямом є посилення наукової діяльності на рівні підприємств регіону.

6. Стратегічний аналіз організаційно-економічного потенціалу проведено матричним методом. Матриця містить чотири зони: а) потенціал «інфанти». Характеризується низьким рівнем як організаційного, так і економічного потенціалу регіонів. Вимагає великих інвестицій та державної підтримки; б) потенціал «повітряної кулі». Організаційні можливості достатньо високі, але економічна основа стратегічного розвитку відсутня. Регіон із таким типом може почати розвиватися дуже активно, але внаслідок низького економічного потенціалу виникають великі ризики в процесі розвитку; в) потенціал, що попадає при його діагностиці у третій сегмент, набуває сутності потягу: економіка виступає локомотивом руху, але ефективність економічних акцій не є результативною внаслідок відсутності підтримки організаційними ресурсами; г) високий організаційний потенціал та високий економічний потенціал створюють зону стратегічних можливостей опанувати конкурентними перевагами і впроваджувати сучасні методи й важелі стратегічного розвитку регіону. Потенціал, що попадає в даний сегмент, створює платформу для стратегічного управління, яке використовує як економічні ресурси, так і сучасний організаційний набір інструментів регіональної економіки. Проведене

дослідження свідчить, що в Закарпатті організаційний потенціал отримав середній бал 4,8, що нижче від середнього рівня внаслідок наступних причин: відсутність активного стратегічного управління регіональним розвитком; відсутність системного підходу до формування організаційних факторів стратегічного розвитку області; відсутня інноваційна інфраструктура. Крім цього, питання формування регіональної довіри не знайшло уваги в регіоні ані на рівні влади, ані на рівні бізнесу чи регіонального соціуму, ані науки. Економічний потенціал оцінено значно вище: середній бал – 6,93 за десятибальною шкалою. Причини достатньо високої оцінки полягають в тому, що, по-перше, область розташована на кордоні з європейськими державами, що надає додаткові економічні можливості не тільки у виробничій сфері (створено підприємства з іноземними інвестиціями, які працюють на західного споживача), але й у логістичному плані, у сфері міжнародної торгівлі. По-друге, наявність багатих природних ресурсів забезпечує економічний розвиток лісового господарства, сільського виробництва, туризму, рекреації і т.п. По-третє, в області відбувається активний рух робочої сили в країни Євросоюзу, повернення якої привносить фінансові вкладення в економічний потенціал області, а також підвищує кадрове забезпечення розвитку економіки, сприяє формуванню регіональних конкурентних переваг.

7. Посилення стратегічної спрямованості організаційно-економічного потенціалу в процесі розвитку Закарпатської області та отримання нею конкурентних переваг базується на впровадженні інноваційних механізмів, серед яких провідну роль відіграють інноваційне підприємництво та інноваційний регіональний кластер. Інноваційне підприємництво бере участь у формуванні ланцюга доданої вартості у сфері новацій, забезпечує синтез науки і практичної економічної активності, а кластер дозволяє сконцентрувати зусилля на створенні конкурентних переваг.

8. Важливим фактором посилення організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку Закарпаття є система довіри, конструювання якої базується на принципах компетентності, методичної адекватності, фідбеку, прозорості, а практичне втілення – на імперативах інтегрованості та

конвергентності. Система довіри включає управлінську підсистему, ефективна дія якої передбачає управління трансформаціями; застосування бренду довіри; управління девіантністю.

9. Моделювання дозволяє в абстрактно-конкретній формі окреслити основні складові організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку, визначити раціональні зв'язки між ними і виявити найбільш дієві механізми активізації. Експлікативна модель активізації організаційно-економічного потенціалу, представлена в дослідженні, описує взаємодію складових, до яких віднесено стратегічні елементи, процеси, фактори, механізми та важелі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. М. : Центр экономики и маркетинга, 2008. 239 с.
2. Алтман Й., Кубиний Н.Ю. Виды доверия и их оценка. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. Ужгород : Вид-во УжНУ «Говерла», 2016. Вип. 2 (48). С. 148–152.
3. Андреев В.Н., Ковалева И.А. Стратегический анализ развития экономики региона: теоретико-методические основы. *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*, 2009. № 6-2 (90).
4. Афанасьев Р.А. Пространственная организация региональной экономики западной Арктики при освоении энергетических ресурсов: автореф. дис. ... канд. экон. наук, спец. : 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (региональная экономика). Мурманск, 2013. 35 с.
5. Балацький О.Ф., Кислий В.Н. Науково-теоретичні основи категорії «Економічний потенціал регіону». *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. – Том 12, вип. 27. Дослідження підходів до регулювання регіональної економіки. Одеса: Букаєв Вадим Вікторович, 2009. 148 с.
6. Бартова Е.В. Сущность и структура производственного потенциала промышленного предприятия. URL: <https://creativeconomy.ru/lib/6370> (дата звернення: 17.05.2018).
7. Белоусов Р.А. Рост экономического потенциала. М. : Экономика, 1971. 300 с.
8. Бизнес-инжиниринг в сфере HR. *Директор по персоналу*: веб-сайт. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67237-biznes-injiniring-v-hr-18-m7> (дата звернення: 02.12.2018).
9. Бочков М., Сапегина О. Социально-экономический потенциал региона: сущность и структура. *Экономика и современный менеджмент: теория и*

практика : сб. ст. по матер. XXIII междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск: СибАК, 2013. URL: <https://lomonosov-msu.ru> (дата звернення 14.05.2019)

10. Бураев Ф.В. Организационный потенциал социально-экономического развития региона. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnyu-potentsial-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-regiona> (дата звернення: 18.08.2020).

11. Валовий регіональний продукт на Закарпатті у 2019-му зріс на 4% порівняно з попереднім роком. *Закарпаття-онлайн*: веб-сайт. URL: <https://zakarpattia.net.ua/News/203239-Valovyi-rehionalnyi-produkt-na-Zakarpatti-u-2019-mu-zris-na-4-porivniano-z-poperednim-rokom> (дата звернення: 30.11.20).

12. Валовий регіональний продукт у 2010 році. Статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2012. 162 с.

13. Валовий регіональний продукт у 2013 році. Статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2015. 128 с.

14. Валовий регіональний продукт у 2018 році. Статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, ТОВ «Август-Трейд», 2020. 150 с.

15. Варцаба В.І., Гудзовата Л.М., Завадяк Я.С. Умови трансформації інноваційного підприємництва на фактор регіонального потенціалу стратегічної конкурентоспроможності. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Науковий журнал ДВНЗ «ЛНУ імені В. Стефаніка»*. Випуск 16. Т. 1. 2020. С. 102–111.

16. Варцаба В.І., Кубіній В.В., Голяк М.М. Стратегічний потенціал регіонального економічного розвитку: системний ракурс. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті : Збірник наук. праць*. Одеса : ОНМУ, 2019. № 3 (68). С. 44–55.

17. ВВП за 2019 рік. *Мінфін* : веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/gdp/eximp/> (дата звернення: 12.12.2020).

18. Власов М.П., Шимко П.Д. *Моделирование экономических процессов*. Ростов/н/Д : Феникс, 2005. 409 с.

19. Возможность и действительность. Философия. *Основные понятия философии*: веб-сайт. URL: <https://progs-shool.ru/kratkij-slovar-po-filosofii/73-vozmozhnost-i-dejstvitelnost.html> (дата звернення: 11.02.2017).

20. Геєць В.М. Інновативно-інноваційний шлях розвитку – модернізаційний проект розвитку української економіки і суспільства початку XXI століття. *Банківська справа*. 2003. № 4. С. 16–22.

21. Геєць В.М., Кизим М.О. та ін. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія. Центр індустр. пробл. розвитку НАН України. Харків : ВД «ИНЖЭК», 2006. 240 с.

22. Геєць В.М., Семиноженко В.П. Інноваційні перспективи України. Харків : Константа, 2006. 272 с.

23. Гоблик В.В. Транзитний потенціал прикордонного регіону: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство: електронний науковий фаховий журнал*. Мукачєво, 2016. № 2. С. 386–391. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/2832/1/69.pdf>

24. Господарський кодекс України. *Верховна Рада України*: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15?find=1&text=%E0%F1%EE%F6%В3%E0%F6%B3%FF#w11> (дата звернення: 01.02.2019).

25. Готра В.В. Формування стратегічних пріоритетів розвитку регіону як засобу реалізації їх потенціалу. *Науковий вісник УжНУ*. Серія: Економіка. 2019. Вип. 2 (54). С. 49–55.

26. Декартова система координат. *Основные понятия и примеры*: веб-сайт. URL: https://function-.ru/geometry_coordinates_cartesian.html#paragraph1 (дата звернення: 20.05.2019).

27. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.12.2020).

28. Диагностика инновационной деятельности организации. *Сущность и этапы*: веб-сайт. URL: <http://humeur.ru/page/diagnostika-innovacionnoj-dejatelnosti-organizacii-sushhnost-i-etapy> (дата звернення: 08.12.2018).

29. Дідович Ю.О., Маргітич В.В., Латинін К.І., Чекан І.В. Таксономічний підхід до вивчення сутності стратегічного управління. *Збірник наукових праць «Розвиток методів управління та господарювання на транспорті»*. Серія : *Економіка*. Вип. 4 (57). 2016. С. 105–113.

30. Діяльність суб'єктів господарювання Закарпатської області за 2015 рік. Статистичний збірник. Ужгород : Головне управління статистики у Закарпатській області, 2016. 132 с.

31. Діяльність суб'єктів господарювання Закарпатської області за 2019 рік. Статистичний збірник. Ужгород : Головне управління статистики у Закарпатській області, 2020. 108 с.

32. Довбенко В.І. Роль інноваційного маркетингу у формуванні потенціалу розвитку підприємств. 2008. URL: http://vlp.com.ua/files/28_14.pdf (дата звернення: 10.12.2016).

33. Довідка “Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2019 році”. Міністерство розвитку, торгівлі та сільського господарства України: веб-сайт. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA &id=30d3074d-6882-4aac-bc4f-f4af8a30b221&title=DovidkazovnishniaTorgivliaUkrainiTovaramiTaPoslugamiU2019-Rotsi> (дата звернення: 14.09.2020).

34. Долішній М., Мошенець О. Ринкові механізми регіонального управління. *Регіональна економіка*, 2001. № 1. С. 7–17.

35. Дослідження рівня використання економічного потенціалу регіону : монографія / за ред. В.Ф. Семенова, О.І. Руденко. Одеса : Одеський нац. екон. ун-т, 2012. 150 с.

36. Економічний потенціал регіону: пріоритети використання : монографія / за ред. І.М. Школи. Чернівці, 2003. 464 с.

37. Ерыгин Ю.В., Улицкая Т.Р. Потенциал: содержание понятия и его структура. URL: http://www.science-bsea.bgita.ru/2008/ekonom_2008/erygin_potencial.htm (дата звернення: 15.12.2016).

38. Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2013 році. Статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2014. 160 с.

39. Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2015 році. Статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, 2016. 156 с.

40. Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2016 році. Статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2017. 142 с.

41. Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2019 році. Статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, ТОВ «Август-Трейд», 2020. 166 с.

42. Індекс інфляції в Україні. *Мінфін* : веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/2010/> (дата звернення: 08.11.2020).

43. Інноваційна стратегія українських реформ / А.С. Гальчинський, В.М. Геєць, А.К. Кінах, В.П. Семиноженко. К. : Знання України, 2002. 336 с.

44. Карпатський регіон: актуальні проблеми та перспективи розвитку: монографія ; у 8 томах / Інститут регіональних досліджень НАН України; наук. ред. В.С. Кравців. Том 6. Фінансовий потенціал / відп. ред. І.З. Сторонянська. Львів, 2013. 300 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).

45. Кирдина С.Г. Преодолевая ограничения методологического индивидуализма. *Журнал экономической теории*, 2013. № 4. URL: <http://www.xn-80ahlbhvs.xn-p1ai/doc/news/14feb14/1.pdf> (дата звернення 08.11.2020)

46. Коваленко М.А., Іванець О.О. Теоретичне обґрунтування сутності потенціалу підприємства. *Економічні інновації*, 2011. Вип. 45. С. 112–117.

47. Кондратьев В. Глобальные цепочки добавленной стоимости в современной экономике. URL: <http://www.perspektivy.info/print.php?ID=269044> (дата звернення 05.04.2019)

48. Конкуентоспроможність економічних систем та стратегічне управління нею: гносеологічний та утилітарний ракурси : монографія / В.П.Мікловда та ін. Мукачево : Карпатська вежа, 2015. 420 с.

49. Кошарська Л.В., Махуренко Г.С., Постан М.Я. Застосування системного підходу до розробки проекту системи управління безпекою судноплавства в Україні. *Технологічний аудит та резерви виробництва*, 2017. № 4/2 (36). С. 28–37.

50. Краудфандинг в Японии : веб-сайт. URL: <https://govermedia.plus/article/kraudfanding-v-уаронii/> (дата звернення: 15.01.2019).

51. Краудфандинг с финским колоритом. *Это Финляндия*: веб-сайт. URL: <https://finland.fi/ru/biznes-i-innovatsii/kraudfanding-s-finskim-koloritom/> (дата звернення: 15.01.2019).

52. Краудфандинг: психологические типы бекеров. *Харб* : веб-сайт. URL: <https://habr.com/ru/post/147670/> (дата звернення: 16.02.2019).

53. Кубиний Н.Ю., Шеверя М.Ю., Кубиний В.В. Принципы моделирования системы активизации стратегического потенциала экономики. *Вестник Полоцкого государственного университета*. Серия : Д. Экономические и юридические науки. Беларусь, 2013. С. 43–46.

54. Кубиний В.В. Технологія стратегічного управління. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія : Економіка. Ужгород, 2007. Спецвипуск 22. Част. 3. С. 293–295.

55. Кубиний В.В., Косовілка Т.І., Маргітич В.В. Бачення, місія та мета розвитку як фундамент успішного стратегічного управління Закарпаттям. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління та адміністрування: конкурентні виклики сучасності» / під. заг. ред. д.е.н., проф. Аванесова Н.Е., к.е.н. Криворучко Г.В., ас. Сергієнко Ю.І.* Харків : ХНУБА, 2020. С. 84–87.

56. Кубіній В.В. Стратегічне управління інноваційним потенціалом: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. Ужгород, 2013. 20 с.

57. Кубіній В.В., Пахтер Ю.О., Маргітич В.В. Довіра як фактор конкурентоспроможності закарпатських підприємств. *Міжнародний науковий журнал. Серія : Економіка*. Вип. 8. 2016. С. 111–115.

58. Кубіній Н.Ю. Витоки стратегічного управління: історичний ракурс інноваційного контенту стратегії Олександра Македонського. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки*, 2013. № 1. С. 350–355.

59. Кубіній Н.Ю., Косовілка Т.І., Маргітич В.В. Сутність інтелектуального капіталу в контексті стратегічного управління. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: міжнародна науково-практична конференція* : матеріали конф., 19-20 квітня 2018 р., Київ, 2018. С. 198–203.

60. Кубіній Н.Ю., Кубіній В.В., Теличко Т.В. Концептуальний підхід до моделювання інноваційного розвитку економічної системи країни, регіону та підприємства. *Науковий висник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. Вип. 1 (45). Т. 3. С.78–83.

61. Кубіній Н.Ю., Маргітич В.В., Латинін К.І. Імперативи механізму розвитку трудового потенціалу регіону. *Соціально-трудова сфера в умовах становлення нової економіки: глобальні виклики та домінанти розвитку: матеріали круглого столу* : матеріали конф., 15 травня 2018 р., Київ, 2018. 102 с.

62. Кубіній Н.Ю., Маргітич В.В., Латинін К.І. Функції та особливості стратегічної інформації. *Фінансово-кредитна система: вектор розвитку 2-га міжнародна наук.-практ. конференція* : матеріали конф., м. Ужгород, 26 квітня 2017 р., Ужгород, 2017. С. 163–165.

63. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М. Підходи до діагностики соціально-економічного потенціалу регіону як основи ефективної стратегії управління. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2016_4_269_284_0.pdf (дата звернення 07.08.2020).

64. Лебедев В.Г. Производительные силы и социальный прогресс. М., 1997. С. 172.
65. Лебідь О.В. Стратегічне планування в контексті стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Молодий вчений*. 2016. № 11 (38). С. 450–453.
66. Лендел М.А., Войтенко Г.В. Трудовой потенциал села в условиях становления рыночной экономики. Ужгород : Карпати, 2006. 240 с.
67. Леонов В.В., Ворович Б.О. Методика оцінки компетентності експертів у процесі розробки пропозицій до програмних документів. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. 2014. № 3. С. 13–18.
68. Лещинская С.Н., Плякич М.Н. Образование как фактор формирования социально-экономического потенциала региона. URL: dom-hors.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/spp/2016/3/.../leshchinskaya-plyakich.pdf (дата звернення 14.06.2019).
69. Лучик С., Лучик В., Лучик М. Економічний потенціал прикордонних регіонів України. *Вісник КНТЕУ*. 2016. № 5. С. 70–81.
70. Макаренко М.В. Управління економічним потенціалом регіону як основою формування конкурентних переваг регіону. *Актуальні проблеми економіки*. № 4 (130). 2012. URL: irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?... (дата звернення 19.03.2018).
71. Макаренко Т.Д., Ковальчук Л.Б. Региональные социально-экономические процессы: особенности взаимодействия с внешней средой. *Фундаментальные исследования*. 2016. № 2/2. С. 392–396. URL: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=39943> (дата звернення: 20.08.2018).
72. Малий бізнес як фактор конкурентоспроможності регіону / В.П.Мікловда та ін. Полтава : Техсервіс, 2012. 199 с.
73. Мальська М.П., Бордун О.Ю. Організація та планування туристичних підприємств. URL: https://pidruchniki.com/17771110/turizm/organizatsiya_ta_planuvannya_diyalnosti_turistichnih_pidpriyemstv (дата звернення 12.09.2019).

74. Маниліч М.І. Трансформація регіонального економічного механізму: монографія. Чернівці : Книги–ХХІ, 2004. 164 с.

75. Маргітич В.В. Організаційний потенціал економічного розвитку регіону. *Стратегічний розвиток організації, міста та регіонів : міжнародна наук.-практ. конф.* : матеріали конф., м. Ужгород, 26-27 жовтня 2017 р. Ужгород, 2017. С. 45–47.

76. Маргітич В.В. Стратегічний аналіз: методичні ракурси. *Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом : збірник матеріалів міжнародної наук.-практ. конф. 28-29 квітня 2020 р.* Ужгород : Вид-во УжНУ «Говерла», 2020. 160 с.

77. Маргітич В.В., Корнієнко М.Н., Петенька А.А., Дорик В.А. Стратегічний потенціал та його типологізація. *Збірник наукових праць «Розвиток методів управління та господарювання на транспорті». Серія: Економіка.* Вип. 3 (64). 2018. С. 158–168.

78. Маргітич В.В. Імперативи моделювання організаційно-економічного потенціалу розвитку регіону. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка.* Вип. 1 (53), 2019. С. 71–76.

79. Маргітич В.В. Інжиніринг довіри як компонента організаційно-економічного потенціалу. *Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом : міжнародна наук.-практ. конф.* : матеріали конф., м. Ужгород, 17-18 квітня 2019 р. Ужгород, 2019. С. 98–100.

80. Маргітич В.В. Інформаційне забезпечення причинно-наслідкового аналізу в стратегічному управлінні. *Проблеми і перспективи розвитку транспорту : 6-та Всеукраїнська наук.-практ. конф.* : матеріали конф., м. Одеса, 12 травня 2017 р. Одеса, 2017. С. 147–149.

81. Маргітич В.В. Конвергентний тип людського потенціалу як елементу потенціалу розвитку. *Перспективи розвитку національної економіки: 5-та міжнародна науково-практ. конф.* : матеріали конф., м. Запоріжжя, 17-18 лютого 2017 р. Запоріжжя, 2017. С. 46–48.

82. Маргітич В.В. Матриця діагностики організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку. *Стратегія бізнесу: футурологічні виклики : збірник матеріалів міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції : матеріали конф.*, м. Київ, 20-22 листопада 2019 р. Київ, 2019. С. 215–218.

83. Маргітич В.В. Механізми управління соціально-економічним потенціалом регіону. *Економічні науки: Збірник наукових праць. Серія: Регіональна економіка*. 2017. Вип. 14 (55). С. 171–182.

84. Маргітич В.В. Стратегічний аналіз організаційно-економічного потенціалу регіону. *Науково-практичний журнал «Регіональна економіка та управління»*. 2020. Вип. 1 (27). С. 30–35.

85. Маргітич В.В., Вайдич М.І. Таланти та стратегічне управління економічними системами. *Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі : міжнародна наук.-практ. конференція. Частина 4 : матеріали конф.*, м. Полтава, 18 листопада 2020 р. Полтава, 2020. С. 55–57.

86. Маргітич В.В., Косовілка Т.І., Тізеш П.П. «Dinamics Collatio» продуктивності праці і зарплати як важіль управління організаційно-економічним потенціалом. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : 5-те міжнародна наук.-практ. конф.* : матеріали конф., м. Київ, 23-24 квітня 2020 р. Київ, 2020. С. 249–258.

87. Маргітич В.В., Фіалковський А.Р., Лазар Н.М. Системний дефектус інноваційної активності в Україні та її регіонах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70). Вип. 1. С. 165–170.

88. Маркетинговий потенціал регіону: проблеми та шляхи їх подолання : монографія / В.П.Мікловда та ін. Ужгород : Ліра, 2009. 208 с.

89. Мартюкова Е.Г. Оппортунизм и издержки оппортунистического поведения в российской экономике: идентификация и оценка : автореф. дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.01. Санкт-Петербург, 2013. URL: <http://economy-lib.com/opportunizm-i-izderzhki-opportunisticheskogo-povedeniya-v-rossiyskoy-ekonomike> (дата звернення: 15.01.2017).

90. Меньшикова В.И. Экономический потенциал региона: терминология, структура, модель. *Вестник ТГУ*. 2010. Вып. 4 (84). С. 51–63.

91. Мікловда В.П., Гоблик В.В., Пітюлич М.І. Концепція стійкого розвитку сільських територій Закарпатської області на 2021-2027 рр. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Економіка*. Ужгород, 2019. Вип. 2 (54). С. 10–16.

92. Мікловда В.П., Кубіній В.В., Мошак С.М. Редукціоністський підхід до конкурентоспроможності регіону та його експортно-імпортного потенціалу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Економіка*. 2015. № 1. С. 24–31.

93. Мікловда В.П., Кубіній Н.Ю., Кубіній В.В. Кластер як стратегічний ресурс формування інноваційного потенціалу агропромислового комплексу України. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 1 (42). С. 6–9.

94. Мікловда В.П., Кубіній Н.Ю., Мошак С.М. Можливості та обструкції розвитку інноваційного потенціалу Закарпаття як фактору регіональної конкурентоспроможності. *Економіка промисловості*. 2015. № 1 (69). С. 31–39.

95. 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.

96. Мікловда В.П., Маргітич В.В., Фіалковський А.Р. Зміст та імперативи інноваційної культури. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. Вип. 2 (50). 2017. С. 16–22.

97. Наука, ее роль в развитии общества. Основные черты современной науки. URL: http://humanitar.ru/page/cs_7_6 (дата звернення: 15.05.2018).

98. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2010 рік. Статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2011. 283 с.

99. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2011 рік. Статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2012. 306 с.
100. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2012 рік. Статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2013. 288 с.
101. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2013 рік. Статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2014. 314 с.
102. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2014 рік. Статистичний збірник, Київ : Державна служба статистики України, ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2015. 256 с.
103. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2015 рік. Статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2016. 258 с.
104. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2016 рік. Статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, ТОВ «Август-Трейд», 2017. 142 с.
105. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2017 рік. Статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2018. 178 с.
106. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2018 рік. Статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, ТОВ «Август-Трейд», 2019. 108 с.
107. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2019 рік. Статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики, ТОВ «Август-Трейд», 2020. 100 с.
108. Овсянникова А.В., Соколова И.С. Роль регіонального маркетинга в підвищенні інвестиційної привлекательності регіона. *Інтернет-журнал «Науковедение»*. 2015. Т. 7. № 5. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/64EVN515.pdf> (дата звернення 17.06.2017).

109. Оксфордский толковый словарь. Англ.-русс. М. : Прогресс-академия, 1995. 318 с.
110. Опортунізм: веб-сайт. URL: http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/topics.php?topic_id=75 (дата звернення: 02.05.2018).
111. Павлова А.В. Особенности организационного потенциала предприятия на различных этапах его жизненного цикла. URL: https://kpfu.ru/staff_files/F306513158/Statya.Pavlova.A.V..pdf (дата звернення 11.04.2019).
112. Пенькова О.Г. Проблеми реалізації інноваційної стратегії розвитку України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 9. С. 96–99.
113. Пепчук С.М. Маркетингові інновації в ідеології соціально-економічного розвитку регіонів. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 10. № 3. С. 118–121.
114. Перру Ф. Экономическое пространство: теория и приложения. *Пространственная экономика*. 2007. № 2. С. 77-93.
115. Петров Р.С., Аксенова Ж.Н. Формирование инновационных кластеров как способ активизации технологического трансфера в регионе. *Современные наукоемкие технологии*. 2008. № 9. С. 44–45.
116. Печаткин В.В. К вопросу оценки экономического потенциала регионов. *Воспроизводственный потенциал региона* : Материалы III Междунар. науч.-практ. конф., 24–26 мая 2007 г. Ч. I. Уфа, 2007. С. 261-262.
117. Пітюлич М.І., Бібен М.І., Мікловда В.В. Трудовий потенціал регіону: стратегія розвитку і функціонування. Ужгород : Карпати, 1996. 220 с.
118. Пітюлич М.І., Гоблик В.В., Щербан Т.Д. Соціально-економічний розвиток малих сіл Закарпаття: проблеми трансформаційного періоду : монографія. Мукачево : РВВ МДУ, 2020. 148 с.
119. Пітюлич М.М. Проблеми визначення депресивних сільських територій у сучасних умовах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 7. С.192–197.

120. Показники варіації. *Studfiles*: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/5921911/page:9/> (дата звернення: 03.02.2019).
121. Полтерович В. Принципы формирования национальной инновационной системы. *Проблемы теории и практики управления*. 2008. № 11. С. 8–19. URL: http://members.tripod.com/VM_Polterovich/ZaimstTechnSt-PolterovichProblUprFin.pdf (дата звернення 11.02.2019).
122. Полякова Г.П. Экономический потенциал региона как фактор устойчивого развития: методы измерения и диагностики : автореф. дисс. ... канд. экон. наук. Иваново, 2013. 23 с.
123. Почему команда проекта ZANO, собравшая на Kickstarter \$3.5 млн, прогорела менее чем за год. *Хабр* : веб-сайт. URL: <https://habr.com/ru/company/icover/blog/389603/> (дата звернення: 21.01.2017).
124. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (дата звернення 10.02.2021).
125. Про інноваційну діяльність : Закон України від 26.12.2002 № 380-IV (380-15). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 15.05.2020).
126. Про стимулювання розвитку регіонів : Закон України від 08.09.2005 № 2850-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text> (дата звернення: 04.04.2019).
127. Радчук М. Застосування деяких ортогональних систем координат при розв'язуванні задач. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/11617/1/%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D1%8B%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf> (дата звернення: 15.04.2018).
128. Райковська І.Т. Зміст стратегічного аналізу в сучасному ринковому середовищі. *Международный научный журнал «Интернаука». Серия : «Экономические науки»*. 2017. № 1 (1). С. 73–79.

129. Растворцева С.Н. Сущность социально-экономической эффективности развития региона. *Регионоведение*. 2008. № 4. С. 22. URL: <http://regionsar.ru/ru/node/216> (дата звернення 20.10.2020).

130. Редукционизм и холизм – две конкурирующие парадигмы науки. URL: <https://www.ckofr.com/fizika/897-redukczionizm-i-xolizm-dve-konkuriruyushhie-paradigmy-nauki?showall=1> (дата звернення 11.11.2017).

131. Рогозян Ю.С. Закордонний досвід розвитку регіональної інфраструктури в умовах державно-приватного партнерства. *Ефективна економіка*. 2016. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5565&p=1> (дата звернення: 02.02.2017).

132. Рогозян Ю.С. Європейський досвід реалізації стратегій розвитку міжрегіонального співробітництва. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія: Економіка*. 2016. Вип. 773-774. С. 33–37.

133. Рогозян Ю.С. Теоретико-методичні підходи до формування організаційно-управлінського потенціалу регіону. *Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Серія: Економіка*. 2015. Т. 20. Вип. 2. Ч. 2. С. 123–126.

134. Роздрібна торгівля Закарпатської області. Статистичний збірник. Ужгород : Головне управління статистики у Закарпатській області, 2020. С. 80

135. Садова У., Семів Л., Риндзак О. Регіональні дослідження рівня життя населення: соціальний портрет. *Регіональна економіка*. 2006. № 4. С. 91–100.

136. Салтан М.П. Сутність соціально-економічного потенціалу регіону. URL: http://www.rusnauka.com/14_APSN_2008/Economics/32442.doc.htm (дата звернення: 04.04.2017).

137. Середня зарплата в Україні. *Мінфін*: веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/labour/salary/average/> (дата звернення: 16.05.2020).

138. Сержанов В.В., Кубиний Н.Ю., Минкович В.Т. Доверие как управленческий механизм подготовки конкурентоспособных специалистов. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2018. № 51. С. 53–58.

139. Серова Л.П. Управління експортним потенціалом підприємства. К., 2008. 261 с.
140. Системный подход в менеджменте. *Центр управления финансами: веб-сайт*. URL: <http://center-yf.ru/data/Marketologu/Sistemnyi-podhod-v-menedzhmente.php> (дата звернення: 20.11.2020).
141. Смірнова К. Ринок інновацій як складова національної системи інноваційного підприємництва. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 10. № 1. С. 359–362.
142. Соболева Т.О., Забеліна О.С. Стимулювання інноваційної активності в аграрному секторі України. *Молодий вчений*. 2017. № 11. С. 1309–1313. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_11_315 (дата звернення 04.12.2018).
143. Соловьев В.П. Новые возможности и новые проблемы инновационного развития экономики: опыт самоинтервью. *Инновации*. 2011. № 09 (155). С. 90–97. URL: <http://iee.org.ua/ru/publication/224/> (дата звернення 07.07.2018).
144. Социально-экономический механизм. *Экономико-математический словарь: веб-сайт*. URL: http://economic_mathematics.academic.ru/4212/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BC%D0%B5%D1%85%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%BC (дата звернення: 02.04.2018).
145. Социальные механизмы и социальные фантомы. *Библиотека Гумер: веб-сайт*. URL: http://www.gumer.info/bogoslov_Buks/Philos/ontologia/17.php (дата звернення: 19.02.2017).
146. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: національна доповідь / за ред. акад. НАН України Е.М. Лібанової, акад. НААН України М.А. Хвесика. К. : ДУ ІЕПСР НАН України, 2014. 776 с.
147. Статистичний збірник «Праця України у 2019 році». Київ : Державна служба статистики України, ТОВ «Август Трейд», 2020. 268 с.
148. Статистичний збірник «Праця України у 2018 році». Київ : ТОВ «Бук-Друк», 2019. 242 с.

149. Статистичний збірник «Регіони України за 2012 рік», частина II. Київ : Державна служба статистики України, ТОВ «Август Трейд», 2013. 776 с.
150. Статистичний збірник «Регіони України за 2015 рік», частина II. Київ : Державна служба статистики України, ТОВ «Август Трейд», 2016. 686с.
151. Статистичний збірник «Статистичний щорічник Закарпаття 2013». Ужгород : Головне управління статистики у Закарпатській області, 2014. 512 с.
152. Статистичний збірник «Статистичний щорічник Закарпаття 2018». Ужгород : Головне управління статистики у Закарпатській області, 2019. 464 с.
153. Статистичний збірник «Статистичний щорічник Закарпаття 2019». Ужгород : Головне управління статистики у Закарпатській області, 2020. 448 с.
154. Сторонянська І.З. Регіони України: пошук моделі конвергентного розвитку : монографія. Львів : Арал, 2008. 144 с.
155. Стратегическое управление и производительность. Эффективность государственного управления : пер. с англ. / под общ. ред. С.А. Батчикова, С.Ю. Глазьева. М. : Фонд «За экономическую грамотность», 1998. С. 673–691.
156. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція : монографія / С.М.Мошак та ін. Мукачево : Карпатська вежа, 2017. 240 с.
157. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція : монографія / Мошак С.М. та ін. Мукачево : Карпатська вежа, 2017. 240 с.
158. Стратегічний потенціал економічної системи: інноваційні та інституціональні механізми його активізації : монографія / В.П.Мікловда та ін. Ужгород, 2014. 420 с.
159. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 22.05.2020).

160. Струмилин С.Г. К вопросу об изменении народного благосостояния. *Вестник статистики*. 1954. № 5. С. 12–28.
161. Сущность механизма управления. *Infomanagement*: веб-сайт. URL: http://infomanagement.ru/lekcija/Sushchnost_mekhanizma_upravleniya (дата звернення: 05.08.2017).
162. Татевосян Г.М., Писарева О.М., Седова С.В. Сравнительный анализ экономических показателей. *Экономика и математические методы*. 2014. Вып. 40. № 4. С. 56–59.
163. Територіальний розвиток і регіональна політика в Україні: Виклики та пріоритети сталого ендogenous зростання регіонів України в умовах сучасних реформ / наук. ред. В.С. Кравців. Львів, 2018. 157 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20180701.pdf> (дата звернення: 09.09.2019).
164. Типология планирования. *Стратегическое управление*: веб-сайт. URL: http://str-upravlenie.ucoz.ru/publ/planirovanie_v_strategicheskom_upravlenii/tipologija_planirovanija/6-1-0-35 (дата звернення: 05.09.2017).
165. Уильямсон О.И. Поведенческие предпосылки современного экономического анализа. *THESIS*. 1993. Вып. 3. С. 39–49.
166. Управление инновационным развитием региона : монография / под ред. А.П. Егоршина. Н.Новгород : НИМБ, 2008. 288 с.
167. Управление организационным потенциалом региона. URL: <https://lib.sale/regionalnaya-nacionalnaya-ekonomika/upravlenie-organizatsionnyim-potentsialom.html> (дата звернення: 15.12.2018).
168. Управління регіональним розвитком туризму. Навчальний посібник / В.Ф.Семенов та ін. Одеса : Одеський державний економічний університет, 2011. 225 с.
169. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. 2-е издание, перераб. и доп. СПб : Питер, 2002. 448 с.
170. Федорович О. Обґрунтування необхідності впровадження контролінгу в управлінні регіонами. *Економіка, організація і управління підприємством*.

Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2010. № 5 (44). С. 176–179.

171. Федулова Л.І. Економіка знань : підручник. К : НАН України ; Ін-т екон. та прогнозув. НАН України, 2009. 600 с.

172. Филиппова Т.А., Курбатский Д.А. Выявление проблем развития малых городов с применением swot-анализа. *Экономика и социальные вопросы. Вестник Алтайского государственного аграрного университета*. 2017. № 7 (153). С. 186–191.

173. Фіалковський А.Р., Маргітич В.В. Причинно-наслідковий аналіз результативності в управлінні інноваційною діяльністю. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи. Частина 2 «Адміністративно-управлінська діяльність у публічній сфері» : Всеукраїнська науково-практична конференція студентів і молодих вчених : матеріали конф., м. Харків, 12 листопада 2019 р. Харків, 2019. С. 206–209.*

174. Фінансові механізми формування конвергентної моделі регіонального розвитку : монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. Сторонянської І.З. Львів, 2014. 438 с. (сер. «Проблеми регіонального розвитку»).

175. Фонотов А.Г. Ресурсный потенциал: планирование, управление. М. : Экономика, 1985. 292 с.

176. Формирование доверия в организациях. URL: https://psyera.ru/formirovanie-doveriya-v-organizaciyah_9068.htm (дата звернення 20.05.2020).

177. Чернюк Л.Г. Розміщення продуктивних сил України. К. : ЦУЛ, 2002. 470 с.

178. Черняк О.І., Захарченко П.В. Інтелектуальний аналіз даних : підручник. Київ : Знання, 2010. 837 с.

179. Что такое краудсорсинг и почему он не работает в Украине. *Fin Venture*: веб-сайт. URL: <https://inventure.com.ua/news/ukraine/chto-takoe-kraudsorsing-i-pochemu-on-ne-rabotaet-v-ukraine> (дата звернення: 20.01.2019).

180. Школа В.Ю. Економічний потенціал регіону та його складові. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/25831/1/Shkola.pdf> (дата звернення: 17.12.2020).
181. Штейн О.И. Сущность и значение стратегического анализа. *Всероссийский журнал научных публикаций*. 2012. № 1 (11). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-znachenie-strategicheskogo-analiza> (дата звернення: 20.08.2019).
182. Щитова А.Н. Объективные причины оппортунистического поведения экономических субъектов. *Инновационная экономика* : материалы Междунар. науч. конф. 2014. № 10. С. 124–127. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/130/6180/> (дата звернення: 11.07.2018).
183. Экономические эффекты инноваций. *Справочник*: веб-сайт. URL: https://spravochnick.ru/ekonomika/ekonomicheskij_effekt_i_ego_sostavlyayuschie_ekonomicheskije_effekty_innovaciy/ (дата звернення: 07.03.2018).
184. Экономический потенциал административных и производственных систем : Монография / под общ. ред. О.Ф. Балацкого. Сумы : ИТД «Университетская книга», 2006. 973 с.
185. Birch D., Medoff J. Gazelles. In: Solomon L., Levenson A., editors. Labor Markets, Employment Policy and Job Creation. *Economics and Education*. 1994. P. 159–167.
186. Birch, D. Who Creates Jobs? *The Public Interest*. 1981. Vol. 65. P. 3–14.
187. Börner K., Rouse W., Trunfio P., Stanley E. Forecasting innovations in science, technology, and education. *PNAS*. URL: <https://www.pnas.org/content/115/50/12573> (дата звернення: 05.06.2019).
188. Conway M. An Overview of Foresight Methodologies. URL: <http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/An-Overview-of-Foresight-Methodologies1.pdf> (дата звернення: 17.04.2019).
189. Fialkovskiy A., Marhitich V., Latynin K. Levers of innovative entrepreneurship activation in the strategic regional competitiveness. *European journal of economics and management*. Volume 6, Issue 6. 2020. P. 92–97.

190. Furman J., Hayes R. Catching up or standing still? National Innovative capacity among 'follower' countries, 1978-1999. *Research Policy*, 33. P. 1329-1354.
191. Furman J., Porter M., Stern S. The determinants of national innovation capacity. *Research Policy*, 2002. Vol. 31. P. 899–933.
192. Hoblyk V., Demyan Y. The role of the gold reserve in ensuring of sustainable economic development of Ukraine. *Financial and credit activity: problems of theory and practice : collection of scientific papers*. Kharkiv, 2018. Vol. 1. № 24. P. 330–337.
193. Hoblyk V., Sherban T., Demyan Yu. Transaction Costs in the Institutional-Normal Environment of the Transboundary Region. *TEST Engineering & Management*. Oakland, CA, 2020. Vol. 83. P. 8739–8745.
194. Hoover, Edgar M. and Giarratani, Frank, An Introduction to Regional Economics. Web Book of Regional Science. 4. 2020. URL: <https://researchrepository.wvu.edu/rri-web-book/4> (дата звернення: 05.01.2021).
195. Hvizdová E. Culture – important factor for tourism development towards economic growth of the country. *Central European Review of Economics & Finance*. 2014. Vol. 6. № 3. P. 61–74.
196. Innovation clusters – Definition. *InnoviScope*: веб-сайт: URL: <http://www.innoviscop.com/en/definitions/innovation-clusters> (дата звернення: 07.02.2017).
197. Innovation Clusters: Understanding Life Cycles. Part 1: Innovation Clusters – Why companies are better together. *The Economist*: веб-сайт. URL: <http://destinationinnovation.economist.com/part-1/> (дата звернення: 08.04.2018).
198. Jurkovicova L., Kubiniy N., Kosovilka T., Marhitich V. The Signs and Principles of Goal Setting as a Specific Kind of Activity. *Studia Commercialia Bratislavencia*. Vol. 9. № 36 (4/2016). P. 420–428.
199. Jurkovicova L., Marhitich V., Kubiniy V. Strategic analysis of regional potential of development. *Vedecký časopis finančne trhy*. Vol. 4. 2020. URL: <http://www.derivat.sk/index.php?PageID=3198> (дата звернення: 02.02.2021).

200. Kockel Ullrich. *Regional Culture and Economic Development*. Routledge, NY. 2017. 268p.

201. Krošláková M., Kubičková V., Jurkovičová L., Kubiniy N. Dynamics of high growth enterprises – „gazelles” – in Czech Republic. *Problems and Perspectives in Management*, 2015. Vol. 13. Issue 2. P. 27–35.

202. Kubiniy N., Marhitich V., Kosovilka T. Modern Content of Strategic Regional Development Potential. *Economics and Business*. 2020. №1. 2020. URL: <http://eb.tsu.ge/?cat=nomer&leng=eng&adgi=945&title=Modern%20Content%20of%20Strategic%20Regional%20Development%20Potential> (дата звернення: 07.02.2020).

203. Kubiniy N., Zavadyak R., Belen M. Culture, tourism and economy as a triumvirate of regional strategic development. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. С. 105–109.

204. Kubiniy V., Kosovilka T., Marhitich V. Slovak-Ukrainian cross-border collaboration strategy : benefits and problems. *Communication towards the prosperity of the Slovak-Ukrainian cross-border region (COPELU): Міжнародна наукова конференція: матеріали конф., м. Ужгород, 7 квітня 2017 р. Ужгород, 2017*. С. 157–165.

205. Kubiniy V., Marhitich V., Kosovilka T. Potential of strategic development of regional economy. *Challenges of globalization in economics and business: 4 International scientific conference* : Proceeding of the conference, Tbilisi, 1-2 november 2019 p. Tbilisi, 2019. С. 237-242. URL: <https://dspace.tsu.ge/handle/123456789/523?locale-attribute=en> (дата звернення 19.02.2020).

206. Lewicki R.J., Bunker B.B. Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* / R. Kramer, T.R. Tyler (eds.). Thousand Oaks, CA : Sage, 1996. P. 114–139.

207. Marhitich V. Logical and component construction of analysis of organizational and economic potential of regional development. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2020. Вип. 2 (71). С. 53–63.

208. Mission Economic Development Strategy. Strategy Report. Vancouver : Lions Gate Consulting Inc. URL: <http://www.mission.ca/wp-content/uploads/economic-development-strategy.pdf> (дата звернення: 09.02.2017).
209. Pike A., Rodríguez-Pose A., Tomaney J. Local and Regional Development 2016, Routledge. 406 p.
210. Pitiulych M. Sociological monitoring of youth migration movement / M. Pitiulych, V. Hoblyk, T. Sherban et al. *Journal of Critical Reviews : scientific journal*. Taipei City, Taiwan, 2020. Vol. 7, Issue 11. P. 700–704.
211. Porter M. Clusters and competition: New agendas for companies, governments, and institutions. Harvard Business School Press, 1998. 3/25 URL: <https://www.clusterobservatory.in/articles/Article%20No.%20134.pdf> (дата звернення: 14.09.2020).
212. Pottier P. Axes de communication et développement économique. *Revue économique*. 1963. Т. 14. P. 58–132.
213. Regional Development Strategies A European Perspective. *Edited By Jeremy Alden, Philip Boland* 1996. Routledge. 336 p.
214. Richardson H. Regional growth theory. London. 1973.
215. Rohozian Yu., Zabłodska I., Sieriebriak K. et al. Interregional partnership as a background for the sustainable development: European facet. *European Journal of Sustainable Development*. 2019. Vol. 8. No 2. P. 365–378.
216. Rohozian Yu., Zabłodska I., Tatarchenko O. et al. Assessment Process of Economic Expediency for the Interregional Cooperation: Ukrainian-Polish Content. *International Journal of Economic Research*. 2017. Vol. 14. Is. 16. Part 3. P. 375–386.
217. The Role of Science, Technology and Innovation Policies to Foster the Implementation of the Sustainable Development Goals. *Report of the Expert Group Follow-up to Rio+20*. European commission. 2015. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUK EwiPs9SliKDuAhVliIsKHZ3rDX04ChAWMAZ6BAgIEAI&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fnewsroom%2Fhorizon2020%2Fdocument.cfm%3Fdoc_id%3D12065&usg=AOvVaw1CaZVRx7qBNlhExff4dXR (дата звернення 17.03.2019).

218. US. Small Business Administration. *About SBA*: веб-сайт. URL: <https://www.sba.gov/about-sba> (дата звернення: 17.04.2020).

219. Vartsaba V., Leshuk H. Evaluation of investment attractiveness indicators of regions in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol 3. № 5. P. 38–44.

ДОДАТКИ

**Динаміка кількості підприємств та фізичних осіб –
суб'єктів підприємництва в Закарпатській області у 2010-2019 роках
[31, с. 8, с.9, с.14], [30, с. 8, 9, 17]**

Показник	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Усього суб'єктів господарювання, од.	52304	39892	37865	39092	57495	59798	56328	51972	51244	50608
Усього підприємств, од.	5793	5574	5627	6024	6071	6111	5058	5788	6424	6388
Кількість фізичних осіб-підприємців, од.	46511	34318	32238	33068	51424	53687	51270	46184	44820	44220

Розрахунок ризикованості.
Динаміка кількості підприємств та фізичних осіб –
суб'єктів підприємництва в Закарпатській області у 2010-2019 роках
[31, с. 8, 9, 14]

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	Сума	Середній показник
Усього суб'єктів господарювання, од.	59798	56328	51972	51244	50608		
Усього підприємств, од.	6111	5058	5788	6424	6388	29769	5954
Відхилення показника кількості підприємств від середнього значення	157	-896	-166	410	434	x	x
Квадрат відхилення	24649	802816	27556	220900	188356	1264277	252855
Кількість фізичних осіб-підприємців, од.	53687	51270	46184	44820	44220	240181	48036
Відхилення показника року від середнього значення	5651	3234	-1852	-3216	-3816	x	x
Квадрат відхилення	31933801	10458756	3429904	10342656	14561856	70726973	14145395

**Основні структурні показники діяльності підприємств
Закарпатської області у 2010-2018 роках [31, с. 9], [30, с. 9]**

Показник		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Усього підприємств, од.		5793	5574	5627	6024	6071	6111	5058	5788	6424	6388
Великі	Кількість, од	6	8	7	6	6	3	2	2	3	5
	% до загальної кількості великих підприємств України	1,0	1,2	1,0	0,9	1,2	0,7	0,5	0,5	0,7	1,0
	% до загальної кількості підприємств по регіону	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
	На 10 тис. осіб наявного населення, од.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Середні	Кількість, од.	334	320	298	277	266	255	256	243	248	287
	% до загальної кількості середніх підприємств України	1,6	1,6	1,5	1,5	1,7	1,7	1,7	1,6	1,5	1,6
	% до загальної кількості підприємств по регіону	5,8	5,7	5,3	4,6	4,4	4,2	5,1	4,2	3,9	4,5
	На 10 тис. осіб наявного населення, од.	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
Малі (в т.ч. мікро)	Кількість, од.	5453	5246	5322	5741	5799	5853	4800	5543	6173	6096
	% до загальної кількості малих підприємств України	1,5	1,5	1,5	1,5	1,8	1,8	1,6	1,7	1,8	1,7
	% до загальної кількості підприємств по регіону	94,1	94,1	94,6	95,3	95,5	95,8	94,9	95,8	96,1	95,4
	На 10 тис. осіб наявного населення, од.	44	42	43	46	47	47	38	44	49	49

**Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємствами
Закарпатської області у 2010-2019 роках [30, с. 10], [31, с. 10]**

Показник		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Усього, млн грн		20237	26373	27334	30026	34891	40299	40595	49805	59754	62437
Великі	Усього, млн грн	5388	8256	7683	5734	5636	3396	к	к	7838	10610
	% до загального обсягу реалізованої продукції великих підприємств України	0,4	0,5	0,4	0,3	0,3	0,2	к	к	0,2	0,3
	% до загальної реалізованої продукції по регіону	26,6	31,3	27,9	19,1	16,2	8,4	к	к	13,1	17,0
	На одну особу, грн	4,3	7,9	6,1	4,6	4,8	2,7	к	к	6,3	8,5
Середні	Усього, млн грн	10386	12865	14383	18941	22339	29000	к	к	34465	33300
	% до загального обсягу реалізованої продукції середніх підприємств України	0,7	0,8	0,8	1,1	1,3	1,3	к	к	0,9	0,8
	% до загального обсягу реалізованої продукції підприємств по регіону	51,3	48,8	52,2	63,1	64,0	72,0	к	к	57,7	53,3
	На одну особу, грн	8,3	9,3	11,5	15,1	17,7	23,0	к	к	27,4	26,5
Малі (в т.ч. мікро)	Усього, млн. грн	4464	5252	5468	5351	6916	7939	11670	14965	17452	18527
	% до загального обсягу реалізованої продукції малих підприємств України	0,8	0,9	0,8	0,8	1,0	0,9	1,0	1,0	1,0	1,0
	% до загального обсягу реалізованої продукції підприємств регіону	22,1	19,9	19,9	17,8	19,8	20,4	28,7	30,0	29,2	29,7
	На одну особу, грн	3,6	3,9	4,4	4,3	5,5	6,3	9,3	11,	13,8	14,8

Символ (к) – дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності статистичної інформації.

Зведена таблиця індексів споживчих цін з 2000 до 2020 р. (%) [42]

Рік	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	За рік
2000	104,6	103,3	102,0	101,7	102,1	103,7	99,9	100,0	102,6	101,4	100,4	101,6	125,8
2001	101,5	100,6	100,6	101,5	100,4	100,6	98,3	99,8	100,4	100,2	100,5	101,6	106,1
2002	101,0	98,6	99,3	101,4	99,7	98,2	98,5	99,8	100,2	100,7	100,7	101,4	99,4
2003	101,5	101,1	101,1	100,7	100,0	100,1	99,9	98,3	100,6	101,3	101,9	101,5	108,2
2004	101,4	100,4	100,4	100,7	100,7	100,7	100,0	99,9	101,3	102,2	101,6	102,4	112,3
2005	101,7	101,0	101,6	100,7	100,6	100,6	100,3	100,0	100,4	100,9	101,2	100,9	110,3
2006	101,2	101,8	99,7	99,6	100,5	100,1	100,9	100,0	102,0	102,6	101,8	100,9	111,6
2007	100,5	100,6	100,2	100,0	100,6	102,2	101,4	100,6	102,2	102,9	102,2	102,1	116,6
2008	102,9	102,7	103,8	103,1	101,3	100,8	99,5	99,9	101,1	101,7	101,5	102,1	122,3
2009	102,9	101,5	101,4	100,9	100,5	101,1	99,9	99,8	100,8	100,9	101,1	100,9	112,3
2010	101,8	101,9	100,9	99,7	99,4	99,6	99,8	101,2	102,9	100,5	100,3	100,8	109,1
2011	101,0	100,9	101,4	101,3	100,8	100,4	98,7	99,6	100,1	100,0	100,1	100,2	104,6
2012	100,2	100,2	100,3	100,0	99,7	99,7	99,8	99,7	100,1	100,0	99,9	100,2	99,8
2013	100,2	99,9	100,0	100,0	100,1	100,0	99,9	99,3	100,0	100,4	100,2	100,5	100,5
2014	100,2	100,6	102,2	103,3	103,8	101,0	100,4	100,8	102,9	102,4	101,9	103,0	124,9
2015	103,1	105,3	110,8	114,0	102,2	100,4	99,0	99,2	102,3	98,7	102,0	100,7	143,3
2016	100,9	99,6	101,0	103,5	100,1	99,8	99,9	99,7	101,8	102,8	101,8	100,9	112,4
2017	101,1	101,0	101,8	100,9	101,3	101,6	100,2	99,9	102,0	101,2	100,9	101,0	113,7
2018	101,5	100,9	101,1	100,8	100,0	100,0	99,3	100,0	101,9	101,7	101,4	100,8	109,8
2019	101,0	100,5	100,9	101,0	100,7	99,5	99,4	99,7	100,7	100,7	100,1	99,8	104,1
2020	100,2	99,7	100,8	100,8	100,3	100,2	99,4	99,8	100,5	101,0	101,3		104,1

**Кількість підприємств, що впроваджували організаційні
та/або маркетингові інновації [106, с. 83, 94]**

Рік	Кількість інноваційно активних промислових підприємств, од.		Кількість підприємств, що впроваджували організаційні та або маркетингові інновації, од.		% до кількості інноваційно активних підприємств		Кількість підприємств, що впроваджували лише організаційні інновації, од.		% до кількості інноваційно активних підприємств	
	Україна	Закарпатська область	Україна	Закарпатська область	Україна	Закарпатська область	Україна	Закарпатська область	Україна	Закарпатська область
2014-2016	5095	78	898	17	17,6	21,8	429	7	8,4	9,0
2016-2018	8173	149	913	25	11,2	16,8	395	8	4,8	5,4

Додаток Ж

Значення результативних та факторних ознак [11], [98, с. 118, 188, 214], [99, с. 11], [100, с. 80, 107, 165, 166, 218, 219], [101, с. 107, 113, 164, 169, 193], [103, с. 86, 87, 92, 142, 143, 169, 170], [104, с. 35, 37, 56, 64, 87, 92], [105, с. 35, 37, 64, 86, 89, 102], [106, с. 28, 29, 53, 56, 66, 69, 81], [107, с. 16, 19, 52, 73, 93], [149, с. 389, 390], [150, с. 380, 381]

Рік	ВРП у фактичних цінах, млн грн	Кількість інноваційно активних промислових підприємств, од.	Обсяг реалізованої інноваційної продукції, млн грн	Інноваційні витрати у промисловості, млн грн	Кількість організацій, що здійснивали НДР, од.	Кількість працівників, задіяних у виконанні НДР, осіб	Кількість працівників, які мають науковий ступінь доктора наук, осіб	Кількість працівників, які мають науковий ступінь кандидата наук/доктора філософії, осіб	Внутрішні витрати на виконання НДР, млн грн	Валові витрати на виконання НДР, млн грн
		Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈
2010	15299	27	879	72,6	16	1805	22	133	24,9	25,2
2011	18054	22	919	31,3	15	1914	26	121	31,5	31,6
2012	21404	18	1052	32,8	14	1877	23	120	31,5	40,0
2013	21400	15	1364	25,0	13	2013	20	96	36,9	41,2
2014	24120	16	838	16,6	11	1733	20	92	32,5	40,0
2015	28952	14	583	22,5	10	1686	19	80	38,9	47,8
2016	32390	15	471	24	9	678	72	153	46,4	46,4
2017	43043	12	358	26,2	8	562	59	189	55,1	55,4
2018	52445	12	610	20,2	8	526	45	117	71,3	75,3
2019	54543	9	139	44,6	10	548	53	122	74,2	77,7

Розрахунки показників регресії для Y (сторінка Microsoft)

ВЫВОД ИТОГОВ	
Регрессионная статистика	
Множественный R	0,999675
R-квадрат	0,99935
Нормированный R-квадрат	0,997076
Стандартная ошибка	766,9578
Наблюдения	10

Дисперсионный анализ					
	df	SS	MS	F	Значимость F
Регрессия	7	1,81E+09	2,59E+08	439,4753	0,002272
Остаток	2	1176449	588224,3		
Итого	9	1,81E+09			

	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	Нижние 95%	Верхние 95%	Нижние 95,0%	Верхние 95,0%
Y-пересечение	51003,52	12272,72	4,155844	0,053312	-1801,75	103808,8	-1801,75	103808,8
X1	-593,559	254,6294	-2,33107	0,145037	-1689,14	502,0225	-1689,14	502,0225
X2	-2,19015	1,442561	-1,51824	0,26827	-8,39699	4,016687	-8,39699	4,016687
X4	562,3813	391,4488	1,436666	0,287346	-1121,89	2246,65	-1121,89	2246,65
X5	-16,3346	4,194729	-3,89408	0,060066	-34,3831	1,713835	-34,3831	1,713835
X6	-263,016	70,65664	-3,72245	0,06519	-567,027	40,99487	-567,027	40,99487
X8	293,8515	142,3093	2,064878	0,174954	-318,456	906,1592	-318,456	906,1592
X9	63,24356	153,2216	0,412759	0,719825	-596,016	722,5031	-596,016	722,5031

Таблиця значень F-критерію Фішера при рівні значущості $\alpha = 0,05$

k2 \ k1	2	3	4	5	6	8	12	24	∞	
1	161,45	199,50	215,72	224,57	230,17	233,97	238,89	243,91	249,04	254,32
2	18,51	19,00	19,16	19,25	19,30	19,33	19,37	19,41	19,45	19,50
3	10,13	9,55	9,28	9,12	9,01	8,94	8,84	8,74	8,64	8,53
4	7,71	6,94	6,59	6,39	6,26	6,16	6,04	5,91	5,77	5,63
5	6,61	5,79	5,41	5,19	5,05	4,95	4,82	4,68	4,53	4,36
6	5,99	5,14	4,76	4,53	4,39	4,28	4,15	4,00	3,84	3,67
7	5,59	4,74	4,35	4,12	3,97	3,87	3,73	3,57	3,41	3,23
8	5,32	4,46	4,07	3,84	3,69	3,58	3,44	3,28	3,12	2,93
9	5,12	4,26	3,86	3,63	3,48	3,37	3,23	3,07	2,90	2,71
10	4,96	4,10	3,71	3,48	3,33	3,22	3,07	2,91	2,74	2,54
11	4,84	3,98	3,59	3,36	3,20	3,09	2,95	2,79	2,61	2,40
12	4,75	3,88	3,49	3,26	3,11	3,00	2,85	2,69	2,50	2,30
13	4,67	3,80	3,41	3,18	3,02	2,92	2,77	2,60	2,42	2,21
14	4,60	3,74	3,34	3,11	2,96	2,85	2,70	2,53	2,35	2,13
15	4,54	3,68	3,29	3,06	2,90	2,79	2,64	2,48	2,29	2,07
16	4,49	3,63	3,24	3,01	2,85	2,74	2,59	2,42	2,24	2,01
17	4,45	3,59	3,20	2,96	2,81	2,70	2,55	2,38	2,19	1,96
18	4,41	3,55	3,16	2,93	2,77	2,66	2,51	2,34	2,15	1,92
19	4,38	3,52	3,13	2,90	2,74	2,63	2,48	2,31	2,11	1,88
20	4,35	3,49	3,10	2,87	2,71	2,60	2,45	2,28	2,08	1,84

Значення t-критерію Стьюдента

n	P -0,01	P -0,05	P -0,1	P -0,15	P -0,2	P -0,25	P -0,3
1	63,6567412	12,7062047	6,3137515	4,1652998	3,0776835	4142136	1,9626105
2	9,9248432	4,3026527	2,9199856	2,2819306	1,8856181	6035675	1,3862066
3	5,8409093	3,1824463	2,3533634	1,9243197	1,6377444	4226253	1,2497781
4	4,6040949	2,7764451	2,1318468	1,7781922	1,5332063	3443976	1,1895669
5	4,0321430	2,5705818	2,0150484	1,6993626	1,4758840	3009490	1,1557673
6	3,7074280	2,4469119	1,9431803	1,6501732	1,4397557	2733493	1,1341569
7	3,4994833	2,3646243	1,8945786	1,6165917	1,4149239	2542787	1,1191591
8	3,3553873	2,3060041	1,8595480	1,5922214	1,3968153	2403183	1,1081454
9	3,2498355	2,2621572	1,8331129	1,5737358	1,3830287	2296592	1,0997162
10	3,1692727	2,2281389	1,8124611	1,5592359	1,3721836	2212554	1,0930581
11	3,1058065	2,2009852	1,7958848	1,5475598	1,3634303	2144602	1,0876664
12	3,0545396	2,1788128	1,7822876	1,5379565	1,3562173	2088525	1,0832114
13	3,0122758	2,1603687	1,7709334	1,5299196	1,3501713	2041462	1,0794687
14	2,9768427	2,1447867	1,7613101	1,5230951	1,3450304	2001403	1,0762802
15	2,9467129	2,1314495	1,7530504	1,5172280	1,3406056	1966893	1,0735314
16	2,9207816	2,1199053	1,7458837	1,5121302	1,3367572	1936854	1,0711372
17	2,8982305	2,1098156	1,7396067	1,5076598	1,3333794	1910471	1,0690331
18	2,8784405	2,1009220	1,7340636	1,5037077	1,3303909	1887115	1,0671695
19	2,8609346	2,0930241	1,7291328	1,5001888	1,3277282	1866293	1,0655074
20	2,8453397	2,0859634	1,7247182	1,4970355	1,3253407	1847614	1,0640158
21	2,8313596	2,0796138	1,7207429	1,4941938	1,3231879	1830764	1,0626697
22	2,8187561	2,0738731	1,7171444	1,4916196	1,3212367	1815487	1,0614488
23	2,8073357	2,0686576	1,7138715	1,4892769	1,3194602	1801572	1,0603365
24	2,7969395	2,0638986	1,7108821	1,4871358	1,3178359	1788845	1,0593189
25	2,7874358	2,0595386	1,7081408	1,4851713	1,3163451	1777160	1,0583844

**Значення t-статистики та показника р-значення
для факторів-аргументів**

Фактор-аргумент	t-статистика		р-значення	
	розрахункові	критичні	розрахункові	критичні
X ₁	-2,33107	2,37	0,145037	0,5
X ₂	-1,51824		0,26827	
X ₄	1,436666		0,287346	
X ₅	-3,89408		0,060066	
X ₆	-3,72245		0,06519	
X ₈	2,064878		0,174954	
X ₉	0,412759		0,719825	

Розрахунки показників регресії для Y (сторінка Microsoft)

ВЫВОД ИТОГОВ	
Регрессионная статистика	
Множественный R	0,998531
R-квадрат	0,997063
Нормированный R-квадрат	0,994714
Стандартная ошибка	1031,249
Наблюдения	10

Дисперсионный анализ

	df	SS	MS	F	Значимость F
Регрессия	4	1,81E+09	4,51E+08	424,4174	1,63E-06
Остаток	5	5317376	1063475		
Итого	9	1,81E+09			

	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	Нижние 95%	Верхние 95%	Нижние 95,0%	Верхние 95,0%
Y-пересечение	45973,97	8537,341	5,385046	0,002978	24028,04	67919,9	24028,04	67919,9
X1	-377,783	115,1959	-3,27948	0,021967	-673,904	-81,6624	-673,904	-81,6624
X5	-14,1925	2,522845	-5,62558	0,002458	-20,6776	-7,70728	-20,6776	-7,70728
X6	-243,227	52,70514	-4,61486	0,005762	-378,709	-107,744	-378,709	-107,744
X8	426,5112	68,2724	6,247198	0,00154	251,0114	602,011	251,0114	602,011

**Значення t-статистики та показника р-значення
для факторів-аргументів**

Фактор-аргумент	t-статистика		р-значення	
	розрахункові	критичні	розрахункові	критичні
X ₁	-3,27948	2,78	0,021967	0,5
X ₅	-5,62558		0,002458	
X ₆	-4,61486		0,005762	
X ₈	6,247198		0,00154	

Результати опитування експертів з регіональної економіки щодо організаційного потенціалу

№	Респонденти	Жін.	Чол.	Вік, років			№	Респонденти	Жін.	Чол.	Вік, років		
				до 45	45-60	61-75					до 45	45-60	61-75
1	8	8			8		23	7	7		7		
2	4		4		4		24	9	9		9		
3	3	3		3			25	6		6	6		
4	9	9		9			26	4		4	4		
5	5	5			5		27	10	10			10	
6	5		5	5			28	8		8	8		
7	5		5	5			29	5		5	5		
8	5	5			5		30	5	5			5	
9	8	8			8		31	7		7			7
10	5	5			5		32	7	7			7	
11	5	5		5			33	3	3			3	
12	7		7	7			34	8		8		8	
13	6		6			6	35	10	10		10		
14	3	3			3		36	4		4			4
15	6	6		6			37	5	5			5	
16	3	3		3			38	7	7		7		
17	7		7			7	39	5	5			5	
18	7		7	7			40	8	8			8	
19	10	10			10		41	8	8		8		
20	8		8	8			42	10	10		10		
21	10	10		10			43	9	9			9	
22	3	3		3			44	6	6				6
							Разом 283		192	91	145	108	30
							Сер. бал. 6,43		6,62	6,06	6,59	6,35	6

Додаток С

Результати опитування експертів з регіональної економіки щодо економічного потенціалу

№	Респонденти	Жін.	Чол.	Вік, років			№	Респонденти	Жін.	Чол.	Вік, років		
				до 45	45-60	61-75					до 45	45-60	61-75
1	7	7			7		23	7	7		7		
2	4		4		4		24	9	9		9		
3	5	5		5			25	8		8	8		
4	10	10		10			26	5		5	5		
5	7	7			7		27	10	10			10	
6	5		5	5			28	7		7	7		
7	8		8	8			29	6		6	6		
8	7	7			7		30	5	5			5	
9	8	8			8		31	8		8			8
10	7	7			7		32	7	7			7	
11	5	5		5			33	4	4			4	
12	9		9	9			34	9		9		9	
13	4		4			4	35	10	10		10		
14	4	4			4		36	6		6			6
15	7	7		7			37	7	7			7	
16	7	7		7			38	8	8		8		
17	8		8			8	39	5	5			5	
18	8		8	8			40	7	7			7	
19	9	9			9		41	7	7		7		
20	7		7	7			42	10	10		10		
21	9	9		9			43	7	7			7	
22	3	3		3			44	5	5				5
								Разом 305	203	102	160	114	31
								Сер. бал 6,93	7,34	6,8	7,27	6,70	6,2

**Розрахунок середнього квадратичного відхилення
оцінок організаційного та економічного потенціалів**

Організаційний потенціал			Економічний потенціал		
Номер респондента	$X_i - X_c$	$(X_i - X_c)^2$	Номер респондента	$X_i - X_c$	$(X_i - X_c)^2$
1	6-4.8=1.2	1.2=1.44	1	7-6.93=0.07	0.07=0.005
2	4-4.8= -0.8	-0.8=0.64	2	4-6.93= -2.93	-2.93=8.6
3	3-4.8= -1.8	-1.8=3.24	3	5-6.93= -1.93	-1.93=3.72
4	7-4.8=2.2	2.2=4.84	4	10-6.93=3.07	3.07=9.42
5	5-4.8=0.2	0.2=0.04	5	7-6.93=0.07	0.07=0.005
6	5-4.8=0.2	0.2=0.04	6	5-6.93= -1.93	-1.93=3.72
7	3-4.8= -1.8	-1.8=3.24	7	8-6.93=1.07	1.07=1.14
8	5-4.8=0.2	0.2=0.04	8	7-6.93=0.07	0.07=0.005
9	7-4.8=2.2	2.2=4.84	9	8-6.93=1.07	1.07=1.14
10	4-4.8= -0.8	-0.8=0.64	10	7-6.93=0.07	0.07=0.005
11	5-4.8=0.2	0.2=0.04	11	5-6.93= -1.93	-1.93=3.27
12	5-4.8=0.2	0.2=0.04	12	9-6.93=2.07	2.07=4.28
13	6-4.8=1.2	1.2=1.44	13	4-6.93= -2.93	-2.93=8.6
14	3-4.8= -1.8	-1.8=3.24	14	4-6.93= -2.93	-2.93=8.6
15	6-4.8=1.2	1.2=1.44	15	7-6.93=0.07	0.07=0.005
16	3-4.8= -1.8	-1.8=3.24	16	7-6.93=0.07	0.07=0.005
17	6-4.8=1.2	1.2=1.44	17	8-6.93=1.07	1.07=1.14
18	3-4.8= -1.8	-1.8=3.24	18	8-6.93=1.07	1.07=1.14
19	5-4.8=0.2	0.2=0.04	19	9-6.93=2.07	2.07=4.28
20	8-4.8=3.2	3.2=10.24	20	7-6.93=0.07	0.07=1.14
21	6-4.8=1.2	1.2=1.44	21	9-6.93=2.07	2.07=4.28
22	3-4.8= -1.8	-1.8=3.24	22	3-6.93= -3.93	-3.93=15.4
23	4-4.8= -0.8	-0.8=0.64	23	7-6.93=0.07	0.07=1.14
24	6-4.8=1.2	1.2=1.44	24	9-6.93=2.07	2.07=4.28
25	6-4.8=1.2	1.2=1.44	25	8-6.93=1.07	1.07=1.14
26	4-4.8= -0.8	-0.8=0.64	26	5-6.93= -1.93	-1.93=3.27
27	10-4.8=5.2	5.2=27.04	27	10-6.93=3.07	3.07=9.42
28	4-4.8= -0.8	-0.8=0.64	28	7-6.93=0.07	0.07=1.14
29	3-4.8= -1.8	-1.8=3.24	29	6-6.93= -0.93	-0.93=0.86
30	5-4.8=0.2	0.2=0.04	30	5-6.93= -1.93	-1.93=3.27
31	3-4.8= -1.8	-1.8=3.24	31	8-6.93=1.07	1.07=1.14
32	6-4.8=1.2	1.2=1.44	32	7-6.93=0.07	0.07=1.14
33	3-4.8= -1.8	-1.8=3.24	33	4-6.93= -2.93	-2.93=8.6
34	6-4.8=1.2	1.2=1.44	34	9-6.93=2.07	2.07=4.28
35	5-4.8=0.2	0.2=0.04	35	10-6.93=3.07	3.07=9.42
36	4-4.8= -0.8	-0.8=0.64	36	6-6.93= -0.93	-0.93=0.86
37	5-4.8=0.2	0.2=0.04	37	7-6.93=0.07	0.07=1.14
38	3-4.8= -1.8	-1.8=3.24	38	8-6.93=1.07	1.07=1.14
39	5-4.8=0.2	0.2=0.04	39	5-6.93= -1.93	-1.93=3.27
40	3-4.8= -1.8	-1.8=3.24	40	7-6.93= 0.07	0.07=1.14
41	6-4.8=1.2	1.2=1.44	41	7-6.93=0.07	0.07=1.14
42	3-4.8= -1.8	-1.8=3.24	42	10-6.93=3.07	3.07=9.42
43	5-4.8=0.2	0.2=0.04	43	7-6.93=0.07	0.07=1.14
44	4-4.8= -0.8	-0.8=0.64	44	5-6.93= -1.93	-1.93=3.27
Сума	-	105,16	Сума	-	151,52

Список опублікованих праць за темою дисертаційної роботи

Список публікацій автора, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Jurkovicova L., Kubiniy N., Kosovilka T., Marhitich V. The Signs and Principles of Goal Setting as a Specific Kind of Activity. *Studia Commercialia Bratislavencia*. Volume 9, Number 36 (4/2016), P. 420-428. – 0,4 д.а., особистий внесок: опис характерних рис цілепокладання в стратегічному управлінні розвитком – 0,15 д.а.

2. Fialkovskiy A., Marhitich V., Latynin K. Levers of innovative entrepreneurship activation in the strategic regional competitiveness. *European journal of economics and management*. Volume 6, Issue 6. 2020. P. 92-97. – 0,3 д.а., особистий внесок: описана регіональна конкурентоспроможність як система – 0,1 д.а. (Index Copernicus).

3. Jurkovicova L., Marhitich V., Kubiniy V. Strategic analysis of regional potential of development. *Vedecký časopis FINANČNÉ TRHY*. Volume 4, 2020. – 0,6 д.а., особистий внесок: описана матриця позиціонування організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку регіональної економіки – 0,5 д.а. URL: <http://www.derivat.sk/index.php?PageID=3198>

4. Kubiniy N., Marhitich V., Kosovilka T., Modern Content of Strategic Regional Development Potential. *Economics and Business*. Journal number 1, 2020. – 0.6 д.а., особистий внесок: висвітлені складові потенціалу розвитку регіональної економіки – 0,4 д.а. (Index Copernicus).

URL: <http://eb.tsu.ge/?cat=nomer&leng=eng&adgi=945&title=Modern%20Content%20of%20Strategic%20Regional%20Development%20Potential>

5. Дідович Ю.О., Маргітич В.В., Латинін К.І., Чекан І.В. Таксономічний підхід до вивчення сутності стратегічного управління. Збірник наукових праць «Розвиток методів управління та господарювання на транспорті». Серія:

Економіка. 2016. Вип. 4 (57). С. 105-113. – 0,2 д.а., особистий внесок: описано інтегральний підхід до сутності стратегічного управління – 0,05 д.а.

6. Кубіній В.В., Пахтер Ю.О., Маргітич В.В. Довіра як фактор конкурентоспроможності закарпатських підприємств. Міжнародний науковий журнал. Серія: Економіка. 2016. Вип. 8. С. 111-115. – 0,3 д.а., особистий внесок: здійснена оцінка рівня довіри на підприємствах Закарпатської області у 2016 році – 0,15 д.а.

7. Мікловда В.П., Маргітич В.В., Фіалковський А.Р. Зміст та імперативи інноваційної культури. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2017. Вип. 2 (50). С. 16-22. – 0,4 д.а., особистий внесок: описана інноваційна культура як інструмент регіональної конкурентоспроможності – 0,1 д.а. (Index Copernicus).

8. Маргітич В.В. Механізми управління соціально-економічним потенціалом регіону. Економічні науки: Збірник наукових праць Економічні науки. Серія: Регіональна економіка. 2017. Вип. 14 (55). С. 171-182. – 0,3 д.а.

9. Маргітич В.В., Корнієнко М.Н., Петенька А.А., Дорик В.А. Стратегічний потенціал та його типологізація. Збірник наукових праць Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. Серія: Економіка. 2018. Вип. 3 (64). С. 158-168. – 0,3 д.а., особистий внесок: класифікація видів стратегічного потенціалу економічної системи – 0,2 д.а.

10. Маргітич В.В. Імперативи моделювання організаційно-економічного потенціалу розвитку регіону. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2019. Вип. 1 (53). С. 71-76. – 0,4 д.а.

11. Маргітич В.В., Фіалковський А.Р., Лазар Н.М. Системний дефектус інноваційної активності в Україні та її регіонах. Науковий журнал «Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського». Серія: Економіка і управління. 2020. Вип. 1. Том 31 (70). С. 165-170. – 0,2 д.а., особистий внесок: висвітлені функції інноваційної системи, описано досвід іноземних країн зі створення інноваційних систем – 0,05 д.а.

12. Маргітич В.В. Логічно-компонентна побудова аналізу організаційно-економічного потенціалу регіонального розвитку. Збірник наукових праць Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. Серія: Економіка. 2020. Вип. 2 (71). С. 53-63. – 0,4 д.а. (Index Copernicus).

13. Маргітич В.В. Стратегічний аналіз організаційно-економічного потенціалу регіону. Науково-практичний журнал «Регіональна економіка та управління». Вип. 1 (27), 2020. С. 30-35. – 0,4 д.а.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

14. Маргітич В.В. Конвергентний тип людського потенціалу як елементу потенціалу розвитку. Перспективи розвитку національної економіки : мат. 5-ї міжнародної наук.-практ. конференції, 17-18 лютого 2017 р. – Запоріжжя, 2017. С. 46-48. – 0,18 д.а.

15. Kubiniy V., Kosovilka T., Marhitich V., Slovak-Ukrainian cross-border collaboration strategy: benefits and problems. Communication towards the prosperity of the Slovak-Ukrainian cross-border region (COPESU) : мат. міжнародної наукової конференції, 7 квітня 2017 р. – Ужгород, 2017. С. 157-165. – 0,55 д.а., *особистий внесок: обґрунтування пропозиції створення транскордонного кластеру – 0,12 д.а.*

16. Кубиній Н.Ю., Маргітич В.В., Латинін К.І. Функції та особливості стратегічної інформації. Фінансово-кредитна система: вектор розвитку : мат. 2-ї міжнародної наук.-практ. конференції, 26 квітня 2017 р. – Ужгород, 2017. С. 163-165. – 0,12 д.а., *особистий внесок: висвітлені особливості стратегічної інформації – 0,04 д.а.*

17. Маргітич В.В. Інформаційне забезпечення причинно-наслідкового аналізу в стратегічному управлінні. Проблеми і перспективи розвитку транспорту : мат. 6-ї Всеукраїнської наук.-практ. конференції, 12 травня 2017 р. – Одеса, 2017. С. 147-149. – 0,13 д.а.

18. Маргітич В.В. Організаційний потенціал економічного розвитку регіону. Стратегічний розвиток організації, міста та регіонів : мат. міжнародної наук.-практ. конференції, 26-27 жовтня 2017 р. – Ужгород, 2017. С. 45-47. – *0,2 д.а.*

19. Кубіній Н.Ю., Косовілка Т.І., Маргітич В.В. Сутність інтелектуального капіталу в контексті стратегічного управління. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : мат. міжнародної наук.-практ. конференції, 19-20 квітня 2018 р. – Київ, 2018. С. 198-203. – *0,3 д.а., особистий внесок: висвітлені особливості інтелектуального капіталу як складової потенціалу розвитку регіону – 0,1 д.а.*

20. Кубіній Н.Ю., Маргітич В.В., Латинін К.І. Імперативи механізму розвитку трудового потенціалу регіону. Соціально-трудова сфера в умовах становлення нової економіки: глобальні виклики та доміанти розвитку : матеріали круглого столу, 15 травня 2018 р. – Київ, 2018. 102 с. – *0,07 д.а., особистий внесок: визначення сутності механізму розвитку та окреслення основних принципів його застосування – 0,03 д.а.*

21. Маргітич В.В. Інжиніринг довіри як компоненти організаційно-економічного потенціалу. Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом : мат. міжнародної наук.-практ. конференції, 17-18 квітня 2019 р. – Ужгород, 2019. С. 98-100. – *0,18 д.а.*

22. Маргітич В.В. Матриця діагностики організаційно-економічного потенціалу стратегічного розвитку. Стратегія бізнесу: футурологічні виклики : збірник матеріалів міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 20-22 листопада 2019 р. – Київ, 2019. С. 215-218. – *0,16 д.а.*

23. Kubiniy V., Marhitich V., Kosovilka T. Potential of strategic development of regional economy. Challenges of globalization in economics and business : мат. 4 International scientific conference, 1-2 листопада 2019 р. – Тбілісі, 2019. С. 237-242. – *0,69 д.а., особистий внесок: характеристика регіональних організаційних та економічних процесів як складової потенціалу – 0,25 д.а.* URL: <https://dspace.tsu.ge/handle/123456789/523?locale-attribute=en>

24. Фіалковський А.Р., Маргітич В.В. Причинно-наслідковий аналіз результативності в управлінні інноваційною діяльністю. Управлінська діяльність:

досвід, тенденції, перспективи. Частина 2 «Адміністративно-управлінська діяльність у публічній сфері» : мат. всеукраїнської наук.-практ. конференції студентів і молодих вчених, 12 листопада 2019 р. – Харків, 2019. С. 206-209. – *0,11 д.а., особистий внесок: визначення інноваційної діяльності та її ефективності – 0,05 д.а.*

25. Маргітич В.В., Косовілка Т.І., Тізеш П.П. «Dinamics Collatio» продуктивності праці і зарплати як важіль управління організаційно-економічним потенціалом. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : мат. 5-ї міжнародної наук.-практ. конференції, 23-24 квітня 2020 р. – Київ, 2020. С. 249-258. – *0,24 д.а., особистий внесок: розрахунок коефіцієнта випередження темпів зростання продуктивності праці у порівнянні з темпами зростання середньої заробітної плати та його аналіз – 0,1 д.а.*

26. Маргітич В.В. Стратегічний аналіз: методичні ракурси. Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом : збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції, 28-29 квітня 2020 р. – Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2020. 160 с. – *0,16 д.а.*

27. Кубіній В.В., Косовілка Т.І., Маргітич В.В. Бачення, місія та мета розвитку як фундамент успішного стратегічного управління Закарпаттям: «Управління та адміністрування: конкурентні виклики сучасності» : мат. Всеукраїнської наук.-практ. інтернет-конференції, 15 жовтня 2020 р. – Харків: за загальною редакцією д.е.н., проф. Аванесова Н.Е., к.е.н. Криворучко Г.В., ас. Сергієнко Ю.І. – ХНУБА, 2020. С. 84-87. – *0,16 д.а., особистий внесок: характеристика бачення розвитку Закарпатської області – 0,05 д.а.*

28. Маргітич В.В., Вайдич М.І. Таланти та стратегічне управління економічними системами. Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі : мат. міжнародної наук.-практ. конференції. Частина 4, 18 листопада 2020 р. – Полтава, 2020. С. 55-57. – *0,16 д.а., особистий внесок: визначення інформаційного супроводу талантів як функції стратегічного управління регіональним розвитком – 0,05 д.а.*



ЗАКАРПАТСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ

пл. Народна, 4, м. Ужгород, 88008, тел.: (0312) 61-53-05; 61-29-18
e-mail: economy@carpathia.gov.ua, код ЄДРПОУ 02741440

25.06.2019 № 01-07/539 На № _____ від _____

Довідка

**Про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Маргітич Вікторії Володимирівної на тему:
«Організаційно-економічний потенціал стратегічного розвитку регіональної
економіки»**

Розробки автора з проблематики формування організаційно-економічного потенціалу регіону знайшли схвалення в Департаменті економічного розвитку і торгівлі Закарпатської обласної державної адміністрації при обґрунтуванні пропозицій і практичних рекомендацій до проекту Регіональної стратегії розвитку Закарпатської області на період 2021 - 2027 роки. Зокрема, автором запропоновано комплексний підхід до активізації організаційно-економічного потенціалу як основи розвитку регіональної економіки та створення регіональних конкурентних переваг.

Заслуговує уваги авторська розробка системи механізмів активізації потенціалу стратегічного розвитку регіону, взаємодія яких створює ефект синергії та підвищує результативність управління економікою області.

Представляє інтерес пропозиція автора стосовно інжинірингу довіри як інституційної та культурної норми, що виступає економічним важелем та сприяє підвищенню ефективності функціонування регіонального економічного комплексу на основі зменшення трансакційних витрат.

Практичну цінність мають пропозиції автора по застосуванню сучасних інноваційних механізмів посилення організаційно-економічного потенціалу області (інновації платформи, сучасні інтеграційні організаційні утворення, інновації в регіональному маркетингу), що надає додаткові можливості Закарпаттю опанувати провідними позиціями на конкурентному полі регіонів України.

В. о. директора департаменту



Г. РУСНАК



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
 вул.Підгірна, 46, м. Ужгород, Закарпатська область, 88000
 тел: (0312) 61-33-21, 42-99-89 факс: (0312) 61-33-96
 e-mail: official@uzhnu.edu.ua Код ЄДРПОУ 02070832

31.05.19 № 2103/01-14 На № _____ від _____

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Маргітич Вікторії Володимирівної
в навчальному процесі
ДВНЗ «УЖНУ»

Понятійний апарат, методичний інструментарій та окремі положення, що містяться у дисертаційній роботі Маргітич.В.В. на тему «Організаційно-економічний потенціал стратегічного розвитку регіональної економіки» використовуються у навчальному процесі економічного факультету ДВНЗ «Ужгородський національний університет» при викладанні дисциплін: «Регіональна економіка» в системі навчання бакалаврів спеціальності 6051 – економіка (економіка підприємства), 6051 – економіка (логістика), 6067 мк – підприємництво, торгівля та біржова діяльність (міжнародна комерція); «Потенціал розвитку підприємництва» спеціальність 630504 – економіка підприємства; та «Організаційна культура та соціальна відповідальність бізнесу» спеціальність 6030505 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність (Управління персоналом та економіка праці)

Проректор з наукової роботи



Студеняк І.П.

20.01.21 № 5 / 732



ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Маргітич Вікторії Володимирівної, аспірантки кафедри економіки та
підприємництва ДВНЗ «Ужгородський національний університет»**

Пропозиції та рекомендації, відображені в рекомендаціях Маргітич Вікторії Володимирівної, які отримані в результаті проведеного дисертаційного дослідження на тему: «Організаційно-економічний потенціал стратегічного розвитку регіональної економіки», використані ТОВ «Укрпроджест БШФ» при обговоренні стратегії розвитку підприємства та механізмів її реалізації. В процесі планування на підприємстві застосована матриця стратегічного управління інноваційними проектами та обговорені можливості впровадження краудсорсингу як моделі формування банку інноваційних ідей на підприємстві. Пропозиції, що запропоновані в дисертаційному дослідженні Маргітич В.В., сприяють підвищенню рівня управління та побудові стратегічних конкурентних переваг підприємств регіону, а відповідно й регіональної економіки.

Директор



ППП