

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

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

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**Русин Олександр Олександрович**

УДК 332.1+338.24:330.59

**ДИСЕРТАЦІЯ**

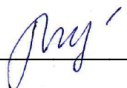
**ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

051 – Економіка

05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

 Олександр РУСИН

Науковий керівник:

Чубарь Оксана Геннадіївна, кандидатка економічних наук, доцентка

Ужгород – 2026

## АНОТАЦІЯ

*Русин О.О.* Ефективність використання людського потенціалу як стратегічний фактор розвитку регіональної економіки. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

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

Дисертаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад людського потенціалу, його ефективного використання та можливостям практичної імплементації пропозицій, що спрямовані на покращення функціонування людського потенціалу як стратегічного фактора регіонального розвитку.

Дослідження показало, що умовою та фактором стратегічного розвитку регіональної економіки є потенціал, котрий за змістом та роллю представлено як сукупність потенціалів мети (управління за цілями та його результатів), управлінських рішень (їх прийняття та реалізації) та конкурентоспроможності регіональної економіки (процесу побудови конкурентних переваг та їх змісту), який за роллю поділяється на мотиваційний та інгібіторський; при цьому потенціал постає фактором стратегічного розвитку при поєднанні потенціалів мети і її досягнення, потенціалів рішень та їх реалізації, потенціалів конкурентоспроможності та її формування. Їх сукупність й взаємодія забезпечує перевищення мотиваційної сили над силою «impedio». Відмічено, що представлений поділ потенціалу з вказаних підходів є умовним. Відомо, що процес стратегічного управління, орієнтований на формування довгострокових конкурентних переваг, визначає певну мету та приймає й реалізовує рішення з її досягнення. Разом з тим, вказані підходи дають змогу розглянути потенціал з

різноманітних сторін, тобто використати метод дедукції, а на її результатах запропонувати комплексну дефініцію потенціалу, застосовуючи метод індукції.

Базуючись на філософському трактуванні категорії, для якого притаманні узагальненість, системність та упорядкованість, людський потенціал можемо розглядати в першу чергу як дефініцію, що відображає як загальні риси, так й особливості економіки та соціального життя регіону, що проявляються через певні функції та етапи людського розвитку. Людський потенціал постає системним явищем, яке містить широке коло інтерактивних елементів, що упорядковані за певними правилами. Разом з тим, людський потенціал буде відігравати іманентну роль лише за умови ефективного його використання, що обґрунтовує доцільність дослідження сутності ефективності та її ролі у формуванні як фактора стратегічного розвитку регіональної економіки.

Важливою категорією стратегічного розвитку економічних систем будь-якого рівня є ефективність, що охарактеризована з різноманітних позицій: у філософському розумінні, з позиції теорії та практики, за поточним та стратегічним контентом, як притаманна управлінню та безпосередньо економічній діяльності.

У філософському ракурсі ефективність представлена як категорія онтології, що відображає якість, сутність економічного буття, та як інструмент пізнання економічного світу – у гносеологічному розумінні.

У межах теоретичного підходу ефективність розкриває теоретико-методологічні засади розвитку ресурсного потенціалу та його використання, а практичне наповнення дає змогу сформуванню конкурентні переваги.

Ефективність розглядається з позиції управління, економіки та оціночного погляду, котрий несе в собі економічну та управлінську складові.

На основі проведеної систематизації ефективність задекларована як дихотомія, що характеризує та пов'язує поточний стан та стратегічні перспективи економічної діяльності; являє собою категорію онтології, яка взаємодіє з іншими онтологічними поняттями та несе в собі гносеологічне навантаження, що зумовлює її теоретичний контент і практичне значення у сфері як економіки, так і управління.

У дисертаційній роботі доведено, що ефективність використання людського потенціалу (ЕВЛП) є сферою застосування теоретичного факторного аналізу на засадах системного підходу внаслідок наступної аргументації.

Людський потенціал є системою, що складається з широкого кола елементів, в нашому дослідженні – факторів внутрішнього порядку. ЕВЛП – фактор та елемент системи регіональної економіки, визначальний її компонент, компонент, що забезпечує опанування регіоном стратегічними конкурентними перевагами. Крім цього, розвинений людський потенціал та його ефективне використання підвищує маневреність суб'єкта економіки, яка являє собою здатність економічного гравця розширювати можливі напрями руху, його швидкість та тим самим забезпечувати відповідну позицію відносно конкурентів. Маневреність ми вважаємо елементом стратегічного управління, коли поточні дії, маневри визначають стратегічний розвиток регіону у майбутньому.

Все це дозволяє стверджувати, що людський потенціал та ефективність його використання самі по собі є системним та одночасно стратегічним фактором розвитку регіональної економіки. Виконання вказаних функцій дає змогу ефективність використання людського потенціалу розглядати як фактор стратегічної маневреності, що являє собою діапазон можливостей регіону в активних діях, їх напрямках, швидкості руху економічних, соціальних, інституціональних та інших перетворень, що забезпечує його кращі позиції в конкурентному просторі. Принципами стратегічної маневреності виділені: системність, стратегічна орієнтація, гнучкість, диверсифікація та швидкість.

Результати аналізу економічного розвитку Закарпатської області демонструють, що при зростанні номінальних обсягів валового регіонального продукту спостерігається стан, коли індекси фізичного обсягу ВРП в регіоні нижчі, ніж показники по Україні. Це є свідченням відставання регіону в його економічних трансформаціях. Негативним фактом є й те, що рівень ВРП на одну особу населення в Закарпатській області є нижчим, ніж по Україні.

Проаналізовано три напрями, які забезпечують економічне зростання регіону: ділова активність, трудовий потенціал та інвестиційна діяльність. Розраховані дані

дозволили сформулювати на основі кореляційного аналізу стохастичну модель, яка надає можливість розробляти сценарії майбутнього розвитку економіки Закарпаття під впливом означених чинників.

Для аналізу ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області застосовано два показники: валовий регіональний продукт, поділений на кількість зайнятих, та валовий регіональний продукт, поділений на кількість робочої сили. Обидва показники мають тенденцію до збільшення, що є позитивним фактором розвитку регіональної економіки.

Коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці у порівнянні з темпами зростання заробітної плати є більшим за одиницю, що також свідчить про ефективне використання людського потенціалу Закарпатської області.

У дослідженні використані дві методики стратегічного аналізу – це PEST- та SPACE-аналіз.

PEST-аналіз дав змогу виділити у сфері політики такі фактори, що впливають на ефективність використання людського потенціалу Закарпатської області: трудове законодавство, підтримка транскордонних програм розвитку, обмін досвідом управління людським потенціалом та стратегічним управлінням регіонами. У сфері економіки результати аналізу виділяють вплив зростання валового продукту, інноваційну діяльність, інвестиції в людський розвиток, що не є на достатньому рівні внаслідок воєнного стану. Доведено, що стабільна національна економіка буде сприяти регіональному зростанню, підвищенню рівня зайнятості та добробуту, що у свою чергу сприятиме підвищенню ефективності використання людського потенціалу на регіональному рівні, у той час як проблеми національного рівня створюють перешкоди для регіонів. Соціальні фактори, що впливають на ефективність використання людського потенціалу, включають широкий спектр чинників: від діяльності держави в соціальній сфері і управлінні до безробіття та методів його зниження в Закарпатській області. Боротьба з корупцією покращує культурне середовище та довіру до влади. Технологічні фактори PEST-аналізу Закарпатської області та ефективності використання її людського потенціалу дозволяють стверджувати про суттєвий вплив автоматизації,

комп'ютеризації, штучного інтелекту на якість людського потенціалу. При цьому недостатнім є рівень розвитку інноваційної активності, що не дає можливості реалізуватися талантам та креативно налаштованій молоді в регіоні.

Проведений аналіз доповнено ідентифікацією стратегії ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області. Матриця SPACE є цінним методом аналізу конкурентної позиції, при цьому такий метод доцільно застосовувати для окреслення впливу ефективності економіки в цілому та ефективності використання людського потенціалу на конкурентну позицію економічної системи. У дослідженні за допомогою цього методу проведена оцінка конкурентоспроможності Закарпатської області у порівнянні з Львівською та іншими регіонами Карпатського економічного району. Проведений порівняльний аналіз показав, що абсолютні переваги у конкурентній боротьбі у порівнянні із Закарпатською областю належать Львівській області: як ефективність економіки, так і ефективність використання людського потенціалу у конкурента Закарпаття значно вищі. У порівнянні з Івано-Франківським регіоном ситуація аналогічна. Що стосується Чернівецької області, матричний SPACE-аналіз показав, що ефективність економічної системи в цьому регіоні вище, ніж в Закарпатті, але ефективність використання людського потенціалу вище в Закарпатській області.

Серед широкого кола напрямів підвищення ефективності використання людського потенціалу особливо суттєвим є стратегічне управління, яке являє собою набір функцій, що доцільно здійснити для реалізації визначеної мети. Так, важливим завданням розвитку економіки регіону постає ефективне використання людського потенціалу, котре залежить від широкого кола чинників, які потребують ідентифікації. У процесі дослідження була проведена їх класифікація, що дозволило виділити системні та декомпозовані чинники, а за джерелами їх виникнення – ендогенні, екзогенні та змішані. У процесі декомпозиції ефективність використання людського потенціалу представлена як стратегічна фактор-мета, котра залежить від системних факторів (інституційних, НТП, освіти тощо) та декомпозованих, тобто таких, що є елементами системних сил дії.

Доведено, що умовою підвищення ефективності використання людського потенціалу є впровадження стратегічного управління, яке являє систему заходів, що забезпечує: а) довгострокові економічні переваги Закарпатської області у порівнянні з регіонами-конкурентами; б) стійку соціальну підсистему: постійне, стабільне покращення умов життя та, відповідно, якості та стилю життя населення, мешканців всіх гендерів, соціальних груп, культури, вікових груп тощо; в) розвиток людини та підвищення ефективності використання людського потенціалу.

Формалізований вигляд мети стратегічного управління розвитком регіону в частині ефективності використання людського потенціалу представлено формулою, котра показує співвідношення рівня ефективності у звітному періоді до рівня ефективності у базисному періоді, тобто темп зростання рівня ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області. При цьому ефективність використання людського потенціалу являє собою співвідношення валового регіонального продукту та економічно активного населення. Математичні обмеження полягають у забезпеченні випередження темпів зростання валового регіонального продукту над темпами зростання економічно активного населення, коли коефіцієнт випередження повинен бути більшим за одиницю. Другим математичним обмеженням є коефіцієнт випередження темпів зростання зайнятих над темпами зростання безробітних.

Знайшли обґрунтування базові функції стратегічного менеджменту як загальним розвитком регіону, так і ефективним використанням його людського потенціалу.

В дисертаційній роботі представлена експлікативна модель стратегічного управління ефективністю використання людського потенціалу Закарпатської області.

**Ключові слова:** регіональний економічний розвиток, людський потенціал, людський розвиток, людський капітал, ефективність, продуктивність праці, конкурентоспроможність, стратегічний аналіз, стратегічне управління, фактор розвитку, SPACE-аналіз, управлінське рішення, менеджмент, інновації.

## ABSTRACT

Rusyn O.O. The effectiveness of using human potential as a strategic factor in the development of the regional economy. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

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

The dissertation work is devoted to the study of the theoretical foundations of human potential, its effective use and the possibilities of practical implementation of proposals aimed at improving the functioning of human potential as a strategic factor of regional development.

The study showed that the condition and factor of the strategic development of the regional economy is the potential, which in terms of content and role is presented as a set of potentials of the goal (management by goals and its results), management decisions (their adoption and implementation) and the competitiveness of the regional economy (the process of building competitive advantages and their content), which in terms of role is divided into motivational and inhibitory; at the same time, the potential is a factor of strategic development when combining the potentials of the goal and its achievement, the potentials of decisions and their implementation, the potentials of competitiveness and its formation. Their totality and interaction ensure that the motivational force exceeds the force of "impedio". It is noted that the presented division of potential from the indicated approaches is conditional. It is known that the strategic management process, focused on the formation of long-term competitive advantages, defines a certain goal and makes and implements decisions to achieve it. At the same time, these approaches allow us to consider potential from various angles, that is, to use the deduction method, and based on its results to propose a comprehensive definition of potential, using the induction method.

Based on the philosophical interpretation of the category, which is characterized by generalization, systematicity and orderliness, human potential can be considered primarily as a definition that reflects both general features and peculiarities of the economy and social life of the region, which are manifested through certain functions and stages of human development. Human potential is a systemic phenomenon that contains a wide range of interactive elements that are ordered according to certain rules. At the same time, human potential will play an immanent role only if it is used effectively, which makes it appropriate to study the essence of efficiency and its role in the formation as a factor of strategic development of the regional economy.

An important category of strategic development of economic systems of any level is efficiency, which is characterized from various positions: in a philosophical sense, from the position of theory and practice, in terms of current and strategic content, as inherent in management and directly economic activity.

From a philosophical perspective, efficiency is presented as a category of ontology that reflects the quality, essence of economic existence and as a tool for understanding the economic world – in the epistemological sense.

In the framework of the theoretical approach, efficiency reveals the theoretical and methodological principles of resource potential development and its use, and practical content allows you to form competitive advantages.

Efficiency is considered from the perspective of management, economics and an evaluative perspective, which carries an economic and managerial component.

Based on the systematization, efficiency is declared as a dichotomy that characterizes and connects the current state and strategic prospects of economic activity; it is a category of ontology that interacts with other ontological concepts and carries an epistemological load, which determines its theoretical content and practical significance in both economics and management.

The dissertation proves that the effectiveness of human potential is a field of application of theoretical factor analysis based on a systems approach due to the following argumentation. Human potential is a system consisting of a wide range of elements, in this study – factors of the internal order. Human potential is a factor and element of the

regional economy system, its defining component, a component that ensures the region's mastery of strategic competitive advantages. In addition, developed human potential and its effective use increase the maneuverability of the economic entity, which is the ability of an economic player to expand possible directions of movement, its speed and thereby ensure an appropriate position in relation to competitors. We consider maneuverability to be an element of strategic management, when current actions, maneuvers, determine the strategic development of the region in the future. All this allows us to assert that human potential and the effectiveness of its use in themselves are a systemic and simultaneously strategic factor in the development of the regional economy. The performance of these roles allows the efficiency of human potential use to be considered as a factor of strategic maneuverability, which is the range of the region's capabilities in active actions, their directions, the speed of economic, social, institutional and other transformations, which ensures its best position in the competitive space. The principles of strategic maneuverability are: systematicity, strategic orientation, flexibility, diversification and speed.

The results of the analysis of the economic development of the Transcarpathian region demonstrate that with the growth of nominal GRP volumes, a state is observed when the indices of the physical volume of GRP in the region are lower than the indicators for Ukraine. This is evidence of the region's lagging behind in its economic transformations. A negative fact is also that the level of GRP per capita in the Transcarpathian region is lower than in Ukraine.

Three areas that ensure the economic growth of the region are analyzed: business activity, labor potential and investment activity. The calculated data allowed us to formulate a stochastic model based on correlation analysis, which makes it possible to develop scenarios for the future development of the economy of Transcarpathia under the influence of the above-mentioned factors.

Two indicators were used to analyze the efficiency of human potential use in the Transcarpathian region. First, the gross regional product divided by the number of employees and the gross regional product divided by the number of labor force. Both indicators tend to increase, which is a positive factor in the development of the regional

economy. The coefficient of aheadness of labor productivity growth rates compared to wage growth rates is greater than one, which also indicates the effective use of human potential in the Transcarpathian region.

The study used two methods of strategic analysis, namely PEST and SPACE analysis.

PEST analysis allowed us to identify in the policy sphere such factors that affect the efficiency of human potential use in the Transcarpathian region, such as labor legislation, support for cross-border development programs, exchange of experience in human potential management and strategic management of regions. In the economic sphere, the results of the analysis highlight the impact of gross product growth, innovative activity, and investments in human development, which are not at a sufficient level due to martial law. It is proven that a stable national economy will contribute to regional growth, increase employment and welfare, which in turn will contribute to increasing the efficiency of human potential use at the regional level, while national-level problems create obstacles for regions. Social factors that affect the efficiency of human potential use include a wide range of factors: from the state's activities in the social sphere and management to unemployment and methods of its reduction in the Transcarpathian region. The fight against corruption improves the cultural environment and trust in the authorities. Technological factors of the PEST analysis of the Transcarpathian region and the efficiency of its human potential use allow us to state the significant impact of automation, computerization, artificial intelligence on the quality of human potential. At the same time, the level of development of innovative activity is insufficient, which does not allow talents and creatively minded youth in the region to be realized.

The analysis was supplemented by the identification of the strategy of the efficiency of the use of human potential of the Zakarpattian region. The SPACE matrix is a valuable method of analyzing the competitive position, and this method is advisable to use to outline the impact of the efficiency of the economy as a whole and the efficiency of the use of human potential on the competitive position of the economic system. In the study, using this method, the competitiveness of the Zakarpattian region was assessed in comparison with Lviv and other regions of the Carpathian economic region. The

comparative analysis showed that the absolute advantages in competition compared with the Zakarpattian region belong to the Lviv region: both the efficiency of the economy and the efficiency of the use of human potential of the rival Zakarpattia are significantly higher. The situation is similar in comparison with the Ivano-Frankivsk region. As for the Chernivtsi region, the SPACE matrix analysis showed that the efficiency of the economic system in this region is higher than in Zakarpattia, but the efficiency of the use of human potential is higher in the Zakarpattia region.

Among the wide range of directions for increasing the efficiency of human potential use, strategic management is particularly important, which is a set of functions that should be implemented to achieve a specific goal. Thus, an important task for the development of the region's economy is the effective use of human potential, which depends on a wide range of factors that require identification. In the process of research, their classification was carried out, which allowed us to distinguish systemic and decomposed factors, and by the sources of their origin - endogenous, exogenous and mixed. In the process of decomposition, the efficiency of human potential use is presented as a strategic factor-goal, which depends on systemic factors (institutional, scientific and technological, educational, etc.) and decomposed, that is, those that act as elements of systemic forces of action.

It is proven that the condition for ensuring the increase in the efficiency of the use of human potential is the implementation of strategic management, which is a system of measures that ensures a) economic benefits of the Transcarpathian region; b) a sustainable social subsystem: constant, stable improvement of living conditions and, accordingly, the quality of life of the population, residents of all genders, social groups, cultures, age groups, etc.; c) human development and increasing the efficiency of the use of human potential.

The formalized form of the goal of strategic management of the development of the region in terms of the efficiency of the use of human potential is represented by a formula that shows the ratio of the level of efficiency in the reporting period to the level of efficiency in the base period, that is, the growth rate of the level of efficiency of the use of human potential of the Transcarpathian region. In this case, the efficiency of the use of

human potential is the ratio of the gross regional product and the economically active population. The mathematical restrictions are to ensure that the growth rate of the gross regional product exceeds the growth rate of the economically active population, when the coefficient of advance must be greater than one. The second mathematical limitation is the coefficient of the growth rate of the employed over the growth rate of the unemployed.

The basic functions of strategic management were justified by both the general development of the region and the effective use of its human potential. The dissertation presents an explanatory model of strategic management of the effectiveness of the use of human potential in the Transcarpathian region.

**Keywords:** Keywords: regional economic development, human potential, human development, human capital, efficiency, labor productivity, competitiveness, strategic analysis, strategic management, development factor, SPACE analysis, management decision, management, innovation.

## **СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

1. Чубарь О., Русин О. Сучасні прояви цифрової трансформації регіонів України (за матеріалами Закарпатської області). *Економіка та суспільство*. 2023. (49).

DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-13

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/49>

ISSN: 2524-0072

**(Наукове фахове видання України)**

*(Здобувачу належить провідна роль в опрацюванні результатів дослідження, розкритті впливу цифровізації на регіональний розвиток та людський потенціал, оформленні та підготовці матеріалів до подання в редакцію, Чубарь О.Г. формувала мету і завдання наукової публікації, а також допомагала у формулюванні висновків).*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** цифровізація, трансформація, Міністерство цифрової трансформації, регіон, регіональний розвиток, цифрова економіка.

2. Русин О.О. Ефективність та її теоретичний контент. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 3 (88). С.52-62.

DOI: 10.31375/2226-1915-2024-3-52-62

URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/541/491>

ISSN: 2226-1915, 2415-3893

**(Наукове фахове видання України).**

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

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ефективність, онтологія, гносеологія, стратегічний розвиток, фактор стратегічного розвитку.

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

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

URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/54\\_2025ua/21.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/54_2025ua/21.pdf)

ISSN: 2413-9971

**(Наукове фахове видання України)**

*(Здобувачу належить провідна роль у розрахунку показників ефективності використання людського потенціалу в Закарпатській області, їх інтерпретації та підготовці матеріалів до друку, Палінчак М.М. здійснив узагальнення результатів дослідження, Ножов Е.М. представив обґрунтування причин негативного тренду структури зайнятості як складової людського розвитку).*

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

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

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

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

ISSN: 2415-735X, 2409-6857

**(Наукове фахове видання України)**

*(Здобувачу належить провідна роль в проведенні ідентифікації чинників, що впливають на підвищення ефективності використання людського потенціалу, Агій Я.Ю. обґрунтував актуальність дослідження та здійснив огляд останніх публікацій, Ножов Е.М. представив роль інтенцій як інструменту людського розвитку.*

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

5. Русин О.О. Матричний аналіз конкурентоспроможності Закарпатської області. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Економіка»*. 2025. №2 (66). С. 120-125.

DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2025.2\(66\).120-125](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2025.2(66).120-125)

URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/343096>.

ISSN: 2415-735X (Online)

**(Наукове фахове видання України).**

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

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** конкурентоспроможність, регіональний розвиток, ефективність людського потенціалу, ефективність економіки, матричний аналіз, робоча сила.

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

*Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2025. Вип. 57. С.166-171.*

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

[http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/57\\_2025ua/25.pdf](http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/57_2025ua/25.pdf)

ISSN: 2413-9971

**(Наукове фахове видання України).**

*(Здобувачу належить провідна роль в обґрунтуванні взаємодії методики ретроспективного та стратегічного аналізу та їх значення для забезпечення конкурентоспроможності регіональної економіки, Палінчак М. М. обґрунтував актуальність дослідження та здійснив узагальнення позицій співавторів, Ножов Е.М. представив методику SPACE та її роль в аналізі конкурентоспроможності економічного актора.*

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

***Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:***

7. Русин О. О. Завдання аналізу ефективності використання людського потенціалу. *XIII Всеукраїнська науково-практична конференція студентів та молодих вчених «Проблеми і перспективи розвитку сталого транспорту»:* зб. тез доповідей. Одеса: Вид-во ОНМУ, 2025. Ч. 1. 168 с. С.23-26

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

8. Русин О. О. Використання цифрових інструментів у територіальних громадах України. *Міжнародна міждисциплінарна науково-практична конференція «Відкрита наука України: візійний дискурс в умовах воєнного стану».* Ужгород, 26–28 квітня 2023 року.

*(Здобувач самостійно провів всі етапи дослідження та підготував тези до участі в конференції).*

9. Русин О. О. Фінансова децентралізація та її роль у підтримці розвитку територіальних громад в умовах цифрової економіки. *Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти*: збірник матеріалів VIII Всеукр. наук.-практ. конф., м. Ужгород, 1 грудня 2023 р., Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2023. 315 с.; С. 122-123.

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

10. Русин О.О., Ножов Е.М. Реперні точки у стратегічному управлінні розвитком людського потенціалу. *Сучасний стан та пріоритети модернізації фінансово-економічної системи: теорії та пропозиції*: матеріали доповідей Міжнародної наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 11–12 жовтня 2024 р. Львів-Торунь: Liha-Pres, 2024. 192 с. С.59-64.

*(Здобувачу належить провідна роль у дослідженні стратегічних завдань реперних точок людського розвитку, Ножов Е.М. представив опис реперних точок в процесі людського розвитку).*

11. Чубарь О.Г., Русин О.О. Стратегічний аналіз людського потенціалу Закарпатської області. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 17-18 квітня 2025 р., м. Херсон – м. Хмельницький / за ред. Н. В. Шандової, Н. М. Олійник. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2025. С. 212-215.

*(Здобувачу належить провідна роль у розкритті методів стратегічного аналізу людського потенціалу, Чубарь О.Г. забезпечувала постановку проблеми та подання тез до друку).*

## Список скорочень

ЕВЛП – ефективність використання людського потенціалу

ЕАН – економічно активне населення

AI – internet addiction (інтернет залежність)

НТП – науково-технічний прогрес

СУ – стратегічне управління

ПЦП – програмно-цільове планування

OKR – objectives and key results (цілі та ключові результати)

EFA – Exploratory factor analysis

CFA – Confirmatory factor analysis

КВ – коефіцієнт випередження

## ЗМІСТ

Вступ.....	20
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....</b>	
	<b>27</b>
1.1. Людський потенціал та його сутність .....	27
1.2. Ефективність та її концептуальне наповнення .....	42
1.3. Факторний ракурс на ефективність використання людського потенціалу регіональної економіки .....	60
Висновки до розділу 1 .....	74
Список джерел, використаних у розділі 1 .....	75
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ ТА ЇЇ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ .....</b>	
	<b>82</b>
2.1. Оцінка економічної позиції Закарпатської області .....	82
2.2. Оцінка ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області .....	96
2.3. Стратегічний аналіз ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області .....	110
Висновки до розділу 2 .....	127
Список джерел, використаних у розділі 2 .....	130
<b>РОЗДІЛ 3. ВАЖЕЛІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ .....</b>	
	<b>135</b>
3.1. Декомпозиція чинників підвищення ефективності використання людського потенціалу в процесі стратегічного маневрування .....	135
3.2. Впровадження стратегічного управління ефективністю використання людського потенціалу як фактора розвитку Закарпатської області .....	160
Висновки до розділу 3 .....	178
Список джерел, використаних у розділі 3 .....	179
Висновки .....	184
Список використаних джерел .....	191
Додатки .....	206

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Важливим завданням регіону в умовах сьогодення є формування моделі розвитку, котра продукує здатність регіональної системи забезпечувати високий рівень життя населення та ефективно використовувати свій економічний потенціал, що є привабливим для інвестицій для виробництва товарів і послуг. Економічний розвиток регіональної економіки є вкрай важливим для подолання диспропорцій та досягнення стійкого зростання національної економіки. Він сприяє створенню нових виробництв, впровадженню інновацій, розвитку підприємництва та формуванню фінансової бази, що базується на використанні місцевих ресурсів і потенціалу. Економічний розвиток регіону залежить від багатьох факторів, включаючи розвиненість інфраструктури, інноваційну активність, бізнес-середовище, а також конкурентні переваги, які виникають на основі ефективного використання ресурсів регіону. Ще одним компонентом чинників розвитку регіональної економіки виступає людський потенціал, який надає імпульс та спрямованість дії вказаних факторів і забезпечує економічну модель розвитку раціональним, оптимальним у конкретних її умовах функціоналом. Людський потенціал відіграє провідну роль у процесі регіонального розвитку, сприяючи створенню інтелектуального ресурсу регіону, розвитку економіки знань, інноваційній активності, тобто складовим, що забезпечують стратегічну конкурентоспроможність регіону.

Людський потенціал як чинник розвитку проявляється та діє через ефективність його використання, яка сприяє економічній конкурентоспроможності регіональної економіки та соціальній стабільності. Це проявляється в зростанні добробуту, зниженні рівня бідності, кращій освіті, зайнятості та якості життя населення. Ефективне використання потенціалу означає, що регіон здатен залучати, використовувати та утримувати таланти, стимулювати інновації та досягати сталого економічного зростання. Все це підтверджує значення людського потенціалу та ефективності його використання як умови та стратегічного фактора регіонального розвитку.

Проблема економічного розвитку країни та її регіонів є центральною тематикою сучасних наукових досліджень. Теоретичні засади національного та регіонального розвитку, факторів, що його забезпечують, висвітлені в працях В. Геєця, Е. Лібанової, В. Мікловди, М. М. Пітюлича, М. І. Пітюлича, М. Скрипниченко, І. Єгорова, А. Колота, І. Бобуха, Ю. Кіндзерського, Ю. Бажала, Л. Федулової, Н. Кубіній, В. Готри, Л. Чернюк, О. Зарічної, Ф. Шандора, Т. Гуштан, М. Палінчака, Р. Завадяка, О. Чубар та ін. Разом з тим, дослідження ефективності використання людського потенціалу не отримало відповідної уваги серед українських та закордонних науковців.

Дисертаційна робота виконана в межах тематичного плану науково-дослідних робіт економічного факультету ДВНЗ «Ужгородський національний університет» на тему: «Сучасні виклики розвитку територіальних економічних систем» з 2024 року (ДР 0124U003247). Відповідно до наукової теми економічного факультету проведено дослідження сутності людського потенціалу та ефективності його використання як стратегічного фактора розвитку Закарпатської області, обґрунтовані шляхи підвищення якості функціонування людського потенціалу на основі результатів стратегічного та економічного аналізу.

**Метою дисертаційної роботи** є обґрунтування теоретичних засад ефективності використання людського потенціалу та практичних аспектів її підвищення як стратегічного фактора розвитку регіональної економіки.

Для досягнення мети в роботі вирішені завдання:

1. Розкрито понятійний апарат людського потенціалу, що дало змогу висвітлити його філософську сутність та економічне значення.
2. Удосконалене розуміння змісту ефективності та її концептуального контенту.
3. Обґрунтована доцільність застосування системно-факторного погляду щодо ефективності використання людського потенціалу регіональної економіки.
4. Наведена характеристика економічної позиції та складових, що визначають тренди розвитку Закарпатської області.

5. Представлені результати оцінки ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області.

6. Проведено стратегічний аналіз ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області.

7. Застосовуючи метод дерева цілей, проведена ідентифікація та декомпозиція факторів, що впливають на підвищення ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області.

8. Розвиваючи функціональний підхід до сутності стратегічного управління, представлена дескрипція функцій стратегічного управління ефективністю використання людського потенціалу та описана його експлікативна модель.

**Об'єктом дослідження** є процес функціонування людського потенціалу як стратегічного фактора розвитку економіки регіону на засадах ефективного використання потенціалу.

**Предметом дослідження** обрані проблеми теоретико-методичного та прикладного характеру у сфері ефективного використання людського потенціалу регіональної економіки.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою дисертаційного дослідження є метод монографічного аналізу, використання якого сприяло дослідженню сучасних підходів до сутності людського потенціалу; категоріального аналізу, використання якого дозволило обґрунтувати доцільність розглядати ефективність людського розвитку як стратегічний, системний, реверсний фактор регіональних перетворень; філософський погляд на сутність ефективності сприяв її декларуванню як дихотомії, що характеризує та пов'язує поточний стан та стратегічні перспективи економічної діяльності; являє собою категорію онтології, яка взаємодіє з іншими онтологічними поняттями та несе в собі гносеологічне навантаження, що зумовлює її теоретичний контент та практичне значення у сфері як економіки, так й управління.

У процесі проведеного аналізу стану ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області були застосовані методи динамічних рядів, порівняння, кореляційної регресії. Можливості та перспективи ефективного

використання людського потенціалу визначені із застосуванням методів стратегічного аналізу.

Метод дерева цілей сприяв декомпозиції чинників підвищення ефективності використання людського потенціалу в процесі стратегічного маневрування, на засадах теорії стратегічного управління запропонована модель стратегічного менеджменту людським потенціалом та його ефективністю.

**Інформаційну базу** дисертаційної роботи представляють джерела наукового, законодавчого, теоретико-методологічного, методичного змісту. При проведенні дослідження використані законодавчі акти та інші нормативні матеріали, стратегії та стратегічні плани України та Закарпатської області, дані експертних оцінок, статистична звітність національного та обласного рівнів.

**Наукова новизна дисертаційної роботи полягає у такому.**

Вперше:

- обґрунтована ефективність використання людського потенціалу як стратегічного, системного, реверсного фактора розвитку регіональної економіки, який надає регіону можливості стратегічної маневреності; остання, в свою чергу, сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг при дотриманні імперативів системності, гнучкості, стратегічної орієнтованості, диверсифікації та темпоральності;

- людський потенціал визначено як категорію, що відображає як загальні риси, так і особливості економіки та соціального життя регіону, які проявляються через певні функції та етапи людського розвитку. Людський потенціал представлено як системне явище, котре містить широке коло інтерактивних елементів, що упорядковані за певними правилами;

- категорія ефективності задекларована як дихотомія, що характеризує та пов'язує поточний стан та стратегічні перспективи економічної діяльності; являє собою категорію онтології, яка взаємодіє з іншими онтологічними поняттями та несе в собі гносеологічне навантаження, що зумовлює її теоретичний контент та практичне значення у сфері і економіки, і управління;

удосконалено:

- класифікацію видів потенціалу, що дозволило виділити, по-перше, мотиваційний та інгібіторний потенціали, при цьому останній має вектор, обернений до вектора мотиваційного потенціалу, й може здійснювати гальмування реалізації мети та вирішення завдань розвитку економічної системи; по-друге, інституційно-позитивний як потенціал норм, правил, культури, сталих моделей поведінки, управління, що сприяють досягненню визначеної мети розвитку регіональної економіки, та інституційно-негативний – вид потенціалу, який містить пастки, традиції, консервативну культуру, що гальмують досягнення стратегічної мети якісних регіональних трансформацій;

- розуміння сутності чинників через їх декомпозицію, котра виступає як інструмент, що дозволяє поділити складний чинник й представити його як симфонічний, узгоджений та ієрархічно організований комплекс факторів більш вузького, більш конкретного та менш складного практичного звучання, що сприятиме: а) спрощенню розуміння мети розвитку, реалізації якої слугує факторна система; б) формуванню системи управлінських рішень з її досягнення;

знайшли подальший розвиток:

- теорія потенціалів, що дало змогу розглядати потенціал за його змістом та роллю у процесі розвитку регіональної економіки як сукупність потенціалів мети (поділяється на потенціал управління цілями та потенціал його результатів), управлінських рішень (сила їх прийняття, сила реалізації) та конкурентоспроможності регіональної економіки (потенціал процесу побудови конкурентних переваг та потенціал їх змісту), при цьому їх формування, сукупність і взаємодія забезпечує перевищення мотиваційної сили над силою «impedio»;

- поняття маневреності, яка являє собою здатність економічного гравця розширювати можливі напрями руху, його швидкість та тим самим забезпечувати відповідну позицію відносно конкурентів та одночасно є елементом стратегічного управління, коли поточні дії, маневри визначають стратегічний розвиток регіону у майбутньому.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є завершеним самостійним дослідженням, у якому представлені результати теоретичного аналізу,

пропозиції з вдосконалення категоріального апарату, характеристика ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області та пропозиції, що мають практичне значення для регіональної економіки. Результати отримані у процесі дослідження автором особисто та у співавторстві і відображені у одинадцяти публікаціях.

**Практичне значення дисертаційної роботи** полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо підвищення ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області, а саме проведена декомпозиція чинників ефективності слугує основою для прийняття управлінських рішень регіональною владою; запропонована модель стратегічного управління людським потенціалом та його ефективністю, представлена методика формалізації мети стратегічного управління, що дозволяє посилити контролінг за результатами стратегічного управління людським потенціалом в регіоні.

Результати дослідження використані Закарпатським регіональним центром соціально-економічних і гуманітарних досліджень НАН України (довідка про впровадження № 44/1 від 07.08.2025 р.). Матеріали дисертації знайшли застосування у практиці ПП «Астра-Діа» (довідка про впровадження № 133 від 10 грудня 2025 р.). Результати наукового дослідження використані в навчальному процесі ДВНЗ «Ужгородський національний університет» при розробці методичних матеріалів навчальної дисципліни «Фінансові основи підприємництва» (акт впровадження кафедри економіки, підприємництва та торгівлі ДВНЗ «Ужгородський національний університет» від 11 лютого 2025 р.).

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дослідження доповідались на 5 науково-практичних конференціях різного рівня, зокрема: *XIII Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Проблеми і перспективи розвитку сталого транспорту», м. Одеса, 24 квітня 2025 року; Міжнародній міждисциплінарній науково-практичній конференції «Відкрита наука України: візійний дискурс в умовах воєнного стану», м. Ужгород, 26–28 квітня 2023 року; VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Трансформація національної моделі фінансово-*

*кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти», м. Ужгород, 1 грудня 2023 року; Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний стан та пріоритети модернізації фінансово-економічної системи: теорії та пропозиції», м. Запоріжжя, 11–12 жовтня 2024 року; Міжнародній науково-практичній конференції «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку», м. Херсон, 17–18 квітня 2025 року.*

**Структура та обсяг дисертації.** Робота виконана за класичною структурою, містить анотацію українською та англійською мовами, вступ, три розділи, висновки, загальний список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг дисертаційної роботи – 221 с., у тому числі 34 рисунка та 21 таблиця, з них 0 займає повний аркуш. У роботі 9 додатків на 16 сторінках. Список використаних джерел містить 124 найменування та займає 32 сторінки.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

### 1.1. Людський потенціал та його сутність

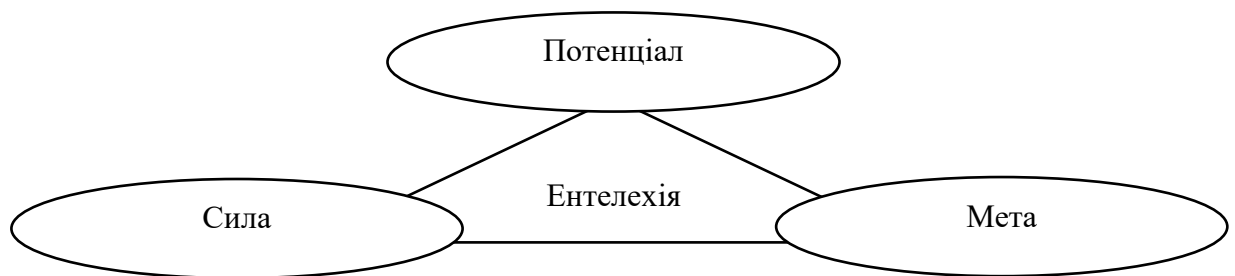
Етимологія терміна «людський потенціал» сходиться до теорії потенціалів, яка дає можливість виявити сутність категорії, принципи використання різноманітних складових, серед яких основне місце займає саме сегмент потенціалу людського. Термін «потенціал» походить від латинського (*potentia*), що означає силу, могутність, міцність. Також потенціал є синонімом можливостей, глибини сили, означає запас сили. Таке багатство лексичного навантаження терміна «потенціал» та його економічне значення, особливо в умовах стратегічного розвитку регіональної економіки, зумовлює різноманітність теоретичних засад, на яких проводиться дослідження цього явища та поліваріантність його змістовних дескрипцій.

Одним з перших дослідників сутності потенціалу слід назвати Арістотеля, котрий стверджував, що «матерія є чиста можливість, або потенція речі, форма – здійснення цієї потенції. Форма робить матерію здійсненою в конкретну річ, або цілісність. Рух, або процес, розуміється як перехід від можливості в дійсність». Розвиваючи ідеї потенціалу, Арістотель показує його відмінності від акту, від дії, що підтверджує ідею визначати потенціал як таке явище, що може зумовити певну дію, певний акт та забезпечити його успіх або викликати фіаско, поразку проведених дій. Далі Арістотель також вводить ще одне поняття, коли потенція і енергія становлять єдність виразного смислу, або «ентелехію» (*εντελέχεια*) [1].

Ентелехія (від грецького *ἐντελέχεια*) у перекладі означає досконалий, повний, такий, що володіє; при цьому за філософським сенсом являє собою поєднання, взаємодію. Ентелехія пов'язана з цілепокладанням, при цьому Арістотель розглядає ентелехію як внутрішню міць, силу, що несе в собі заряд дій, їх спрямованість на певну мету та її досягнення як результат вказаних дій. Прикладом

ентелехії у філософських працях, починаючи з Аристотеля, нерідко наводять горіх, з якого виростає могутнє дерево. Зерно горіха має потенціал дій, котрі приводять до досягнення певної мети – зростання рослини; від потенціалу, що має зерно або горіх, залежить, яка саме рослина появиться у природі: сильна, могутня, корисна або слабка, що має схильність до захворювань.

Таким чином, потенціал можна розглядати як частину ентелехії, яка забезпечує, наповнює потенціал енергією й приводить до здійснення певних актів у природі або суспільстві (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Ентелехія за думкою Аристотеля (складено автором)**

Продовжуючи теорію Аристотеля, можна визначити, що проявом потенціалу є ентелехія, коли можливість, що містить в собі річ, поєднується з силою й реалізується в процесі дії, котра орієнтована на досягнення певної мети.

Сучасні кризові явища в Україні та її регіонах зумовлюють необхідність та доцільність дослідження новітніх підходів до сутності потенціалу розвитку, який: а) слугує базою для прийняття управлінських та ділових рішень (що формує силу дій); б) забезпечує досягнення поставленої мети розвитку економічної системи; в) сприяє формуванню поточних та стратегічних конкурентних переваг (створює поточні та перспективні можливості подальшої конкурентної боротьби). Така багатогранність ролей потенціалу пояснює його складність і як економічної категорії, і як джерела або фактора успішної практичної соціально-економічної діяльності.

Потенціал останнім часом більшістю науковців розглядається як сукупність можливостей. С. Мошак з колегами декларує, що «потенціал є сукупність явних і

латентних можливостей і факторів, які дозволяють досягти певних цілей. Стратегічний потенціал являє собою сукупність стратегічних можливостей, ресурсів, факторів економічної системи і її оточення, які забезпечують її конкурентне становище і гармонію між стратегічною метою системи і її оперативними завданнями» [2]. О. Федонін обґрунтовує твердження, що потенціал – це «інтегральне відображення поточних та майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомоги притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб певні інтереси» [3]. Н. Богацька з односторонньою приводять дескрипцію потенціалу: «Категорія «потенціал» характеризується як певна можливість реалізації будь-чого, тому йому притаманна ознака накопичення, принцип вимірювання його величини як рівня накопичення, реалізації. Ключовою ознакою потенціалу є його здатність до відтворення» [4]. Неможливо не звернути увагу на протиріччя, що пронизують вказану парадигму. Якщо потенціал – це сукупність можливостей, то можливості не вимірюються, при цьому складно відстежити, яким чином вони накопичуються та як і у чому проявляється здатність до відтворення.

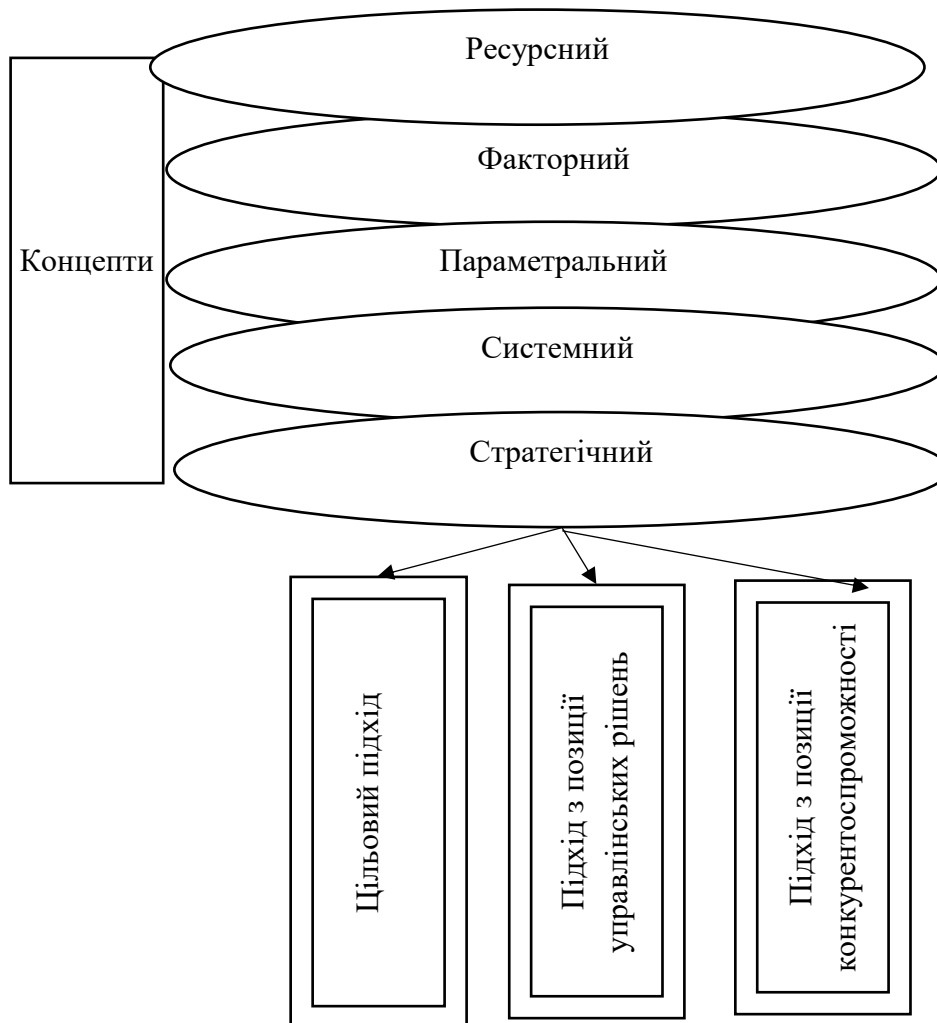
Для більш детального розуміння сутності потенціалу доцільно застосувати прийоми дедукції та поділити на поточний та стратегічний.

Поточний потенціал забезпечує ефективну операційну діяльність економічного актора або регіону як територіально-економічної системи, в той час, як стратегічний потенціал дозволяє забезпечити довгострокові вигідні позиції відносно конкурентів й сформувати конкурентні переваги, що будуть мати актуальність протягом довгострокового періоду.

І поточний, і стратегічний потенціали, їх сила, міць та ефективність можуть бути стратегічним фактором розвитку внаслідок наступного пояснення. Поточна ситуація, ресурси, що задіяні в сучасному періоді, можливості, що сформовані сьогодні, забезпечують ефективну поточну діяльність, а ефективність – це умова стратегічних перспектив. Так, наприклад, формування висококваліфікованої робочої сили у поточному періоді (тобто поточний трудовий потенціал) дозволяє ефективно використовувати його у майбутньому. Стратегічний потенціал є

відповідно стратегічним фактором за визначенням. Наприклад, формування системи людського розвитку та ефективного використання людського потенціалу в регіоні є стратегічним фактором, що націлений на вирішення довгострокових завдань.

Заслуговує на увагу класифікація підходів до сутності потенціалу з виділенням серед інших й стратегічного потенціалу, що наведена В. Маргітич й представлена на рис. 1.2.



**Рис. 1.2. Сучасні концепти потенціалу економічної системи [5]**

Найбільший інтерес викликає субкласифікація стратегічного потенціалу, котрий поділяється на три підвиди:

1. Потенціал, що розглядається з цільових позицій. Неможливо не погодитися, що досягнення мети спирається на потенціал, при цьому сама мета є певною мірою

мотиваційним потенціалом, що надає сили суб'єкту, що спрямований на її, цілі, досягнення. При критичному аналізі підходу до потенціалу з позиції цілі виділяємо потенціал самої цілі та потенціал реалізації мети. Потенціал цілі корелює з теорією телеології, в межах якої мета може бути сама мотиватором, поштовхом до певних дій. Відсутність мети не дозволяє ефективно організувати менеджмент, забезпечити оптимальну, ефективно діючу систему управління. Потенціал досягнення мети належить до організаційно-економічних аспектів розвитку регіону, підприємства, країни. Навіть при правильно визначеній меті можна отримати фіаско при неефективному організаційному процесі її досягнення.

2. Другим підвидом стратегічного потенціалу виділені управлінські рішення. У продовження твердження вказаної авторки слід зазначити, що цей вид також можна поділити на дві складові:

- потенціал самого рішення,
- потенціал виконання рішення.

У першому випадку потенціал рішення зумовлений його якісним обґрунтуванням, урахуванням усіх явних та, за можливості, латентних факторів. Обґрунтування управлінського рішення є вкрай складним завданням й залежить від:

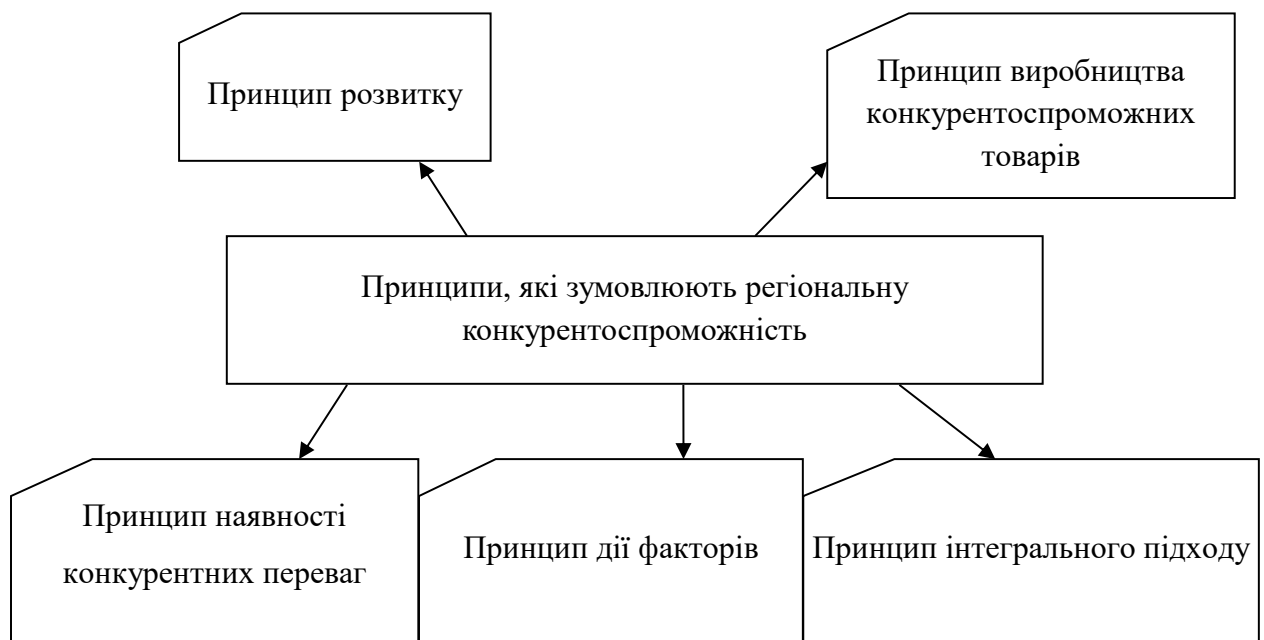
- а) кваліфікації аналітиків;
- б) правильної організації їх роботи, їх психологічна, культурна та професійно-поведінкова сумісність;
- в) забезпечення відповідною інформацією певного, раціонального обсягу та якості тощо.

Потенціал виконання рішення залежить від організаційних, культурних, інституційних факторів, від рівня професійної майстерності персоналу підприємства та людського розвитку в регіоні.

3. Третій підвид стратегічного потенціалу містить можливості побудови та підтримання довгострокової конкурентоспроможності.

Відомо, що конкурентоспроможність являє собою можливості та здатності економічної системи забезпечити її перехід на більш високий якісний рівень

швидше, ніж це зроблять її конкуренти. Цей якісний перехід на новий стан, рівень розвитку є сукупністю конкурентних переваг. Крім цього, конкурентні переваги також створюються внаслідок певних дій. Таким чином, конкурентоспроможність економічної системи є сукупністю конкурентних переваг, що складають процес побудови конкурентоспроможності, та конкурентних переваг, що отримані системою внаслідок переходу на більш якісний рівень. Принципи, які закладені при описі підходів до сутності конкурентоспроможності, ширше наведені у праці В. Мікловди, що представлено на рис. 1.3.



**Рис. 1.3. Епістемологічні принципи, що визначають підходи до сутності конкурентоспроможності регіону [6]**

Конкурентоспроможність як прояв, реалізація потенціалу та нові можливості (тобто сформований потенціал подальшого успішного розвитку) втілюється згідно з вказаними принципами таким чином: принцип розвитку є життєво важливою умовою тривалого функціонування економічної системи, саме розвиток створює нові можливості, тобто новий потенціал; принцип виробництва конкурентоспроможних товарів дозволяє організувати регіональний бізнес таким чином, щоб забезпечити успішну реалізацію, а відповідно – отримання економічних, технологічних та інших можливостей; принцип дії факторів визначає сукупність причин, поштовхів, що створює платформу для стратегічного

потенціалу; принцип наявності конкурентних переваг дає змогу визначити потенціал як сукупність конкурентних переваг; інтегральний принцип, задекларований Л. Чернюк [7], надає можливість розглядати конкурентоспроможність як здатність досягати різноманітних цілей, вирішувати комплекс завдань, що передбачає наявність потенціалу.

При критичному аналізі запропонованих підходів до сутності потенціалу неможливо не наголосити, що поточний потенціал також складається з сили рішень та їх виконання, оперативної мети її мотиваційної сили, а також тих конкурентних переваг, що забезпечують лідерські позиції гравця в конкурентному середовищі.

Вказана авторка В. Маргітич також пропонує виділяти обструкційний потенціал, що, на наш погляд, є правомірним. При цьому до обструкційного потенціалу віднесено «опортуністичний» та «консервативний культурний» потенціал. Ми вважаємо за доцільне розширити консервативний культурний потенціал та ввести поняття потенціалу інституціонально-негативного, котрий може включати й культурні позиції підприємства, регіону, країни. При цьому слід зазначити, що інституційний потенціал є похідною від діяльності окремих людей та регіонального соціуму в цілому, що дозволяє стверджувати, що людський потенціал безпосередньо пов'язаний з інституційним. Наприклад, інституційно-негативним потенціалом можуть бути «інституційні пастки», до яких належать певні застарілі культурні традиції, стійкі норми поведінки, правила взаємовідносин на всіх рівнях економічного життя. Прикладом інституційної пастки на рівні регіону може бути помилкова стратегія, позиції якої повторюються протягом тривалого часу. Це може бути демографічна стратегія, спрямована на залучення населення та, відповідно, робочої сили з інших регіонів, ринків, що не може мати постійного характеру (якщо цей процес набуває постійного характеру, змінюється не лише демографічна ситуація, а й соціально-культурна, зникає самобутність й унікальність демографічної складової життя регіону); до інституційної пастки відноситься фахівцями тіньова економіка, корупція тощо. Разом з тим, інституційна складова може бути фактором, що забезпечує досягнення мети більш швидкими темпами, ніж темпи розвитку конкурентів. Таким чином, виділяємо

інституційно-негативний та інституційно-позитивний види потенціалу досягнення мети стратегічного розвитку економічного гравця. Інституційно-позитивний – це потенціал норм, правил, культури, сталих моделей поведінки та управління, що сприяють досягненню поставленої мети розвитку регіональної економіки. Відповідно, інституційно-негативний – це вид потенціалу, який містить пастки, традиції, консервативну культуру, що гальмують досягнення стратегічної мети якісних регіональних трансформацій.

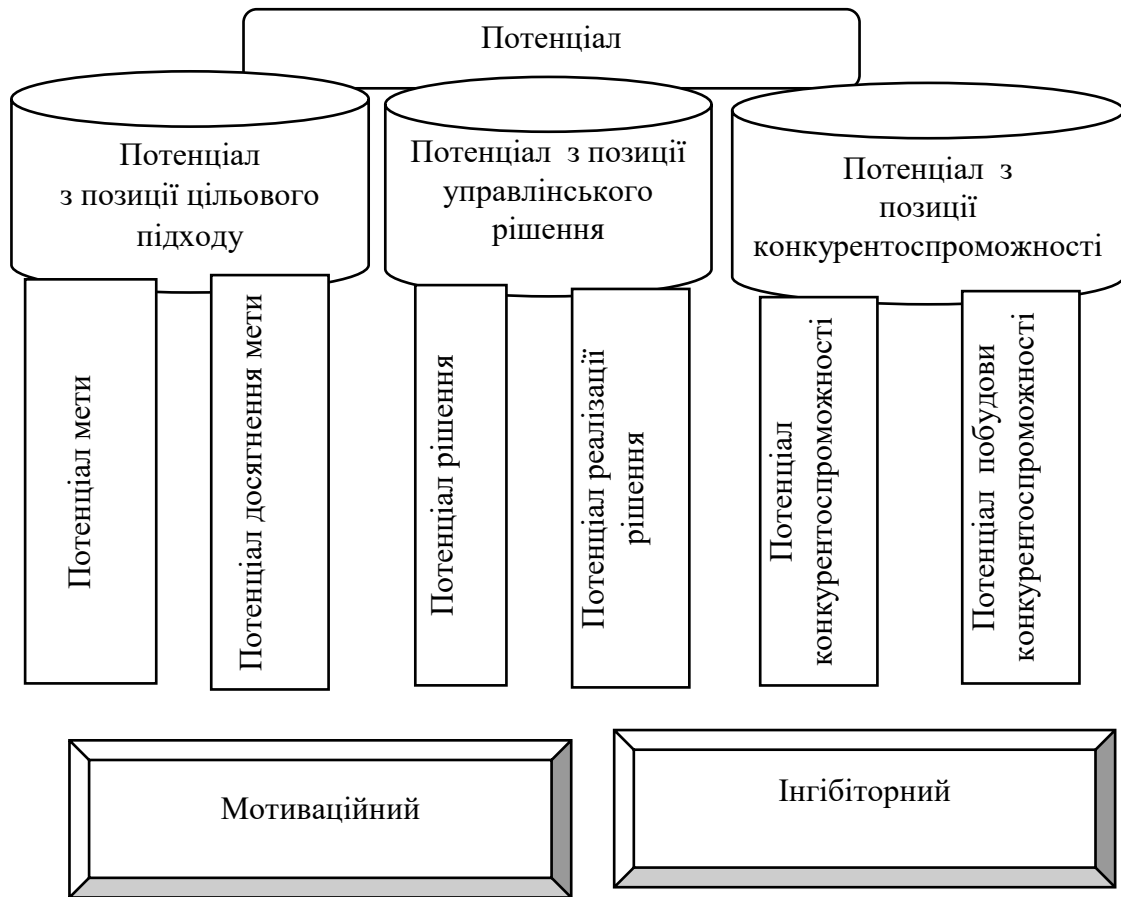
Неможливо не зауважити, що вказана авторка, виділяючи обструкційний потенціал, відносить його лише до сфери управління за цілями. Ми вважаємо за правомірне мотиваційний та обструкційний потенціали виділяти в межах підходів з позиції управлінських рішень та конкурентоспроможності, що підкреслює їх значення.

Виходячи з цього, слід поглибити вказану класифікацію на основі більш детального огляду сутності потенціалу та виділити мотиваційний, обструкційний та інгібіторний потенціали. Наявність обструкційного потенціалу зумовлена тим, що будь-які дії мають певну силу, тобто потенціал. Інгібіторний потенціал ми розглядаємо як такий, що має вектор, протилежний до вектора мотиваційного потенціалу, може гальмувати реалізацію мети та вирішення завдань розвитку економічної системи. Прикладом обструкційного потенціалу може бути описаний вище інституційно-негативний потенціал.

У процесі стратегічного управління необхідним є контроль не лише за мотиваційним потенціалом, але й за обструкційним, інгібіторним для того, щоб мотиваційний потенціал перевищував обструкційний, загальний вектор був позитивним.

При цьому слід зазначити, що як мотиваційний, так й обструкційний потенціали притаманні саме людській складовій потенціалу стратегічного розвитку регіональної економіки, тому управління векторами та силою мотиваційного й інгібіторного потенціалів може бути введено до функцій певного департаменту, підприємства або регіону.

Підвиди потенціалу представлені на рис. 1.4.



**Рис. 1.4. Види потенціалу (у розвиток позиції [5])**

Наголосимо, що такий поділ потенціалу з вказаних підходів є умовним. Відомо, що процес стратегічного управління, орієнтований на формування довгострокових конкурентних переваг, визначає певну мету та приймає й реалізує рішення з її досягнення. Разом з тим, вказані підходи дозволяють розглянути потенціал з різних сторін, тобто використати метод дедукції, а на її результатах запропонувати комплексну дефініцію потенціалу, застосовуючи метод індукції.

Виходячи з проведеної систематизації та дедуктивно-індуктивного огляду видів потенціалу за його змістом та роллю у процесі розвитку регіональної економічної системи, потенціал розглядаємо як сукупність потенціалів мети, управлінських рішень та конкурентоспроможності регіональної економіки, що охоплюють як процес, так і результат управління за цілями, реалізації управлінських рішень та побудови конкурентних переваг й їх змісту, котрий за роллю поділяється на мотиваційний та інгібіторський.

Виходячи з цього теоретичного пасажу можна зробити висновок, що потенціал може бути фактором стратегічного розвитку, що зумовлено його мотиваційною роллю, а може стати «impedio» – перепорою вказаному процесу.

Таким чином, потенціал є фактором стратегічного розвитку при поєднанні потенціалів мети та її досягнення, потенціалів рішень та їх реалізації, потенціалів конкурентоспроможності та її формування, сукупність й взаємодія яких забезпечує перевищення мотиваційної сили над силою «impedio».

Потенціал насамперед формується з матеріальних та нематеріальних сегментів. Доведено, що умовою успішного «стратегічного розвитку регіональної економіки виступає її потенціал, який складається з матеріальних та нематеріальних компонентів, що відображають здатність і можливість економічної системи досягти визначеної мети. Саме потенціал формує базові умови розвитку регіону, а ефективне управління ним забезпечує створення визначальних конкурентних переваг» [5].

Матеріальна складова потенціалу створює предметний каркас економічної діяльності, котрий має фізичну форму, що підлягає виміру. До цієї частини можна віднести нерухомість, обладнання, запаси, транспортні засоби тощо. Матеріальна частина потенціалу зношується в часі й тому: а) може мати певний термін експлуатації; б) бути амортизованою в процесі існування та використання.

Нематеріальна частина потенціалу більш складна за визначенням її сутності, змісту та ролі. Нематеріальна частина включає в себе права, гудвил, програми, патенти, а також таку складну частину потенціалу як людська, яка являє собою у свою чергу комплексну, неоднорідну та вельми значиму за своїми функціями компоненту.

У межах лінійки видів потенціалів, що можуть бути стратегічним фактором зростання, особливе місце займає саме людський потенціал. Як доводить Енциклопедія сучасної України: «людський потенціал – сукупність можливостей суспільства, держави та окремих осіб у сфері використання людських ресурсів і продуктивних людських рис (ділових, соціальних, моральних, духовних) для будь-якої суспільно корисної діяльності» [8].

Західна теорія людського потенціалу робить наголос на «набуття нових компетенцій, удосконалення наявних навичок і формування мислення, яке охоплює постійне навчання та вдосконалення» [9]. Вважається, що людський потенціал притаманний кожній особі, він сприяє реалізації власного «єго», особистісних цілей та можливостей. Існує тенденція думати про людський потенціал – або, фактично, про кожну спробу особистісного зростання – як про лінійний і зосереджений на результатах. Людський потенціал – це унікальна подорож у тому сенсі, що і подорож, і мета є «суттю». Іншими словами, насправді нема чого «дістатися» або «досягати». Мета полягає в тому, щоб жити таким чином, щоб відповідати найкращій версії себе – тої, якою ти пишаєшся щодня» [10]. Р. Ріан (Ryan, R. M.) та ін. вважають, «що люди мають невід’ємну тенденцію до зростання та розвитку, і ця тенденція, за відповідних обставин, приведе людей до реалізації їх людського потенціалу, що означає стати всім, ким вони здатні бути. Ідея актуалізації свого потенціалу передбачає, що люди не є відносно порожніми організаціями, яких потрібно стимулювати або вчити, ким вони є, через соціальні взаємодії. Радше, вона починається з організованої метатеорії, яка припускає, що люди за своєю природою активні, схильні від природи до внутрішньої організації та генетично наділені характеристиками та здібностями, які процвітатимуть, якщо вони будуть забезпечені необхідними поживними речовинами в своєму соціальному контексті» [11].

Людський потенціал регіону складається з потенціалів особистостей. Людський потенціал – це величезна сукупність здібностей, можливостей, компетенцій, талантів, навичок та можливостей людини, які вона може розвинути та реалізувати у різних сферах життя. Це включає інтелектуальні, фізичні, емоційні та соціальні ресурси, які можуть бути використані для досягнення цілей розвитку особистості та вкладу в суспільство. Людський потенціал може розвиватися та реалізовуватися через освіту, працю, творчість, а також через соціальні взаємодії та особистісне зростання.

Людський потенціал є ключовою умовою, визначальним поштовхом економічного зростання регіону, оскільки він сам по собі формує напрями розвитку

та забезпечує їх реалізацію, а крім цього, визначає продуктивність, раціональність, доцільність та соціально-економічну ефективність використання інших елементів потенціалу розвитку.

Людський потенціал виконує важливу управлінську функцію, виступаючи мірилом соціально-економічного розвитку країни та регіону. Слід наголосити, що людський потенціал є важливим індикатором розвитку як окремої людини, індивідуума, його сили розвитку та вдосконалення, так і суспільства в цілому, його можливостей та варіантів їх реалізації. З погляду суспільного розвитку людський потенціал відображає здатність людей до навчання, адаптації, творчості, а також їхню можливість активно брати участь у різних сферах суспільного життя. Його можна розглядати як сукупність фізичних, інтелектуальних і духовних можливостей людей, які спрямовуються на створення умов для сталого розвитку суспільства. А. Замараєв доводить, що людський потенціал – це «універсальна соціологічна категорія, яка може застосовуватися для порівняльного аналізу, визначення рівня суспільних трансформацій (характеристика соціальної могутності країни з урахуванням чисельності її населення), оцінки динаміки розвитку соціальних систем (окремих товариств, спільнот, регіонального та муніципального соціуму, соціальних організацій та організаційних соціальних груп)» [12]. На наш погляд, це твердження містить певний мікс розуміння сутності людського потенціалу, котрий може набувати форму категорії, форму контролінгу, форму впливу на регіональний розвиток.

Як категорія, людський потенціал є теоретико-методологічним інструментом дослідження сутності соціально-економічних трансформацій як у ретроспективному плані, так й у перспективі. При цьому рекомендовано пам'ятати, що категорія – це загальне поняття, яке використовується для виявлення сутності, класифікації та впорядкування явищ. Категорії можуть бути як філософськими поняттями, так і практичними інструментами для організації знань у різних науках, але в обох випадках категорії забезпечують теорію та практику методологічним базисом. Виділяють наступні ознаки категорії: узагальненість – категорії відображають загальні риси та властивості певних об'єктів або явищ; системність

– категорії формують структуру явища або складну, багаторівневу систему, у якій пов’язані між собою елементи різного порядку, функціонального навантаження, змісту, ролі та впливу на роботу всієї системи; упорядкованість являє собою рису категорії, котра дозволяє провести типологізацію та означити через це сутність явища.

Виходячи з вказаного посилу, людський потенціал можемо розглядати в першу чергу як категорію, що відображає як загальні риси, так і особливості економіки та соціального життя регіону, котрі проявляються через певні функції та етапи людського розвитку; є системним явищем, яке містить широке коло інтерактивних елементів, що упорядковані за певними правилами.

Також трактувати людський потенціал можна як комплексну, багатозмістовну категорію, яка характеризує сукупність можливостей, здібностей, знань і навичок, якими володіє індивід або група людей, що можуть бути реалізовані у різних сферах життя: економіці, науці, культурі, освіті тощо.

Як інструмент людський потенціал забезпечує побудову стратегічних конкурентних переваг через ефективну систему управління, інновації, професійні якості та компетентності, творчість, працю.

Виходячи з сутності людського потенціалу як категорії та інструменту розвитку регіональної економіки виділяємо наступні його складові, або субпотенціали (рис. 1.5).



**Рис. 1.5. Складові людського потенціалу регіону (складено автором)**

Освітній потенціал – рівень знань, освіти та навичок, які людина може використовувати для досягнення цілей у професійному та особистому житті. Управлінський потенціал – здатність населення регіону до управління розвитком як економічної системи, так й саморозвитком. Культурний потенціал – здатність культури регіону використовувати власні особливості для формування конкурентних переваг. Демографічний потенціал – можливості населення для самовідновлення у фізичному плані, чисельність населення, його вікова, гендерна структура, рівень здоров'я, народжуваність і смертність, що визначають кількісні показники людського ресурсу. Творчий потенціал – здібності до креативу, інновацій та їх реалізації. Трудовий потенціал – здатність сукупної робочої сили та індивідів здійснювати продуктивну діяльність, яка приносить користь суспільству та економіці. Сюди можна віднести робочий час. Морально-ціннісний – система цінностей, норм, традицій, що впливають на розвиток суспільства. Мотиваційний потенціал – це базові потреби, що впливають на людину або соціум, орієнтуючи на досягнення певних результатів.

До інших віднесено також здоров'я, підприємництво та ділова активність населення регіону та країни.

Складові людського потенціалу взаємопов'язані. Наприклад, освітній потенціал відіграє фундаментальну роль у розвитку людини як особистості, так й суспільства в цілому. Освіта забезпечує можливості для індивідуального зростання, соціальної мобільності, економічного прогресу та культурного розвитку. Основні аспекти впливу освіти на людський розвиток можна виділити такі. Насамперед – це вплив на інтелектуальний, творчий потенціал через критичне мислення, здатність аналізувати, вирішувати проблеми і приймати обґрунтовані рішення. Це стимулює когнітивний розвиток та відкриває нові горизонти для самовдосконалення. Відповідно освітній потенціал формує якість прийняття рішень та їх реалізації. Освіта збільшує можливості працевлаштування, підвищує кваліфікацію та сприяє економічному зростанню як на індивідуальному, так і на національному рівні. Вища освіченість робочої сили сприяє інноваціям і технологічному прогресу. Також освіта слугує ліфтом у соціальному та кар'єрному

зростанні, дає змогу зменшити соціальну несправедливість, нерівність, оскільки забезпечує доступ до знань. Освіта трансформує новим поколінням культурні цінності, моральні норми та формує світогляд людини. Саме освітній потенціал забезпечує толерантність у суспільстві, повагу до інших національностей, культур, цінностей і поглядів, що є стратегічною умовою політичного, економічного та соціального стабільного розвитку регіону та запобігання кризовим явищам.

Освітній потенціал впливає на рівень інженерної думки, що підвищує інноваційний та техніко-технологічний потенціал й забезпечує раціональність і ефективність їх використання. Освітній потенціал формує повагу до часу як ресурсу, що не відновлюється, що також підвищує ефективність функціонування регіональної економіки в цілому та її людської складової.

Таким чином, у складі потенціалу економічного зростання регіону, країни або окремого бізнесу людський потенціал відіграє центральну роль, оскільки його рівень безпосередньо впливає на розвиток інновацій, технологій, а також на загальний рівень добробуту соціуму та регіону в цілому. Важливим аспектом функціонування людського потенціалу є його роль та фактичний вплив на формування стратегічної конкурентоспроможності, для чого розвиток потенціалу потребує стратегічного управління, тобто людський потенціал є одночасно суб'єктом та об'єктом стратегічного управління. Як суб'єкт людський потенціал проявляється у системі управління (чим вище людський потенціал, тим більш ефективна та результативна система регіонального менеджменту). Як об'єкт управління потенціал переходить з одного рівня на інший під впливом реалізації стратегічної мети розвитку регіональної економіки. А стратегічна мета – це є розвиток людського потенціалу та формування адекватних умов життя та праці.

Людський потенціал є основою соціально-економічного розвитку держав. Від того, як розвивається й використовується людський потенціал, залежить ефективність функціонування економіки, інноваційний розвиток і конкурентоспроможність країни на світовій арені. Підвищення людського потенціалу передбачає інвестиції в освіту, охорону здоров'я, культуру, розвиток науки і технологій. Це сприяє формуванню суспільства з високим рівнем знань,

навичок і творчості, що є важливими для інноваційного розвитку та вирішення сучасних глобальних викликів.

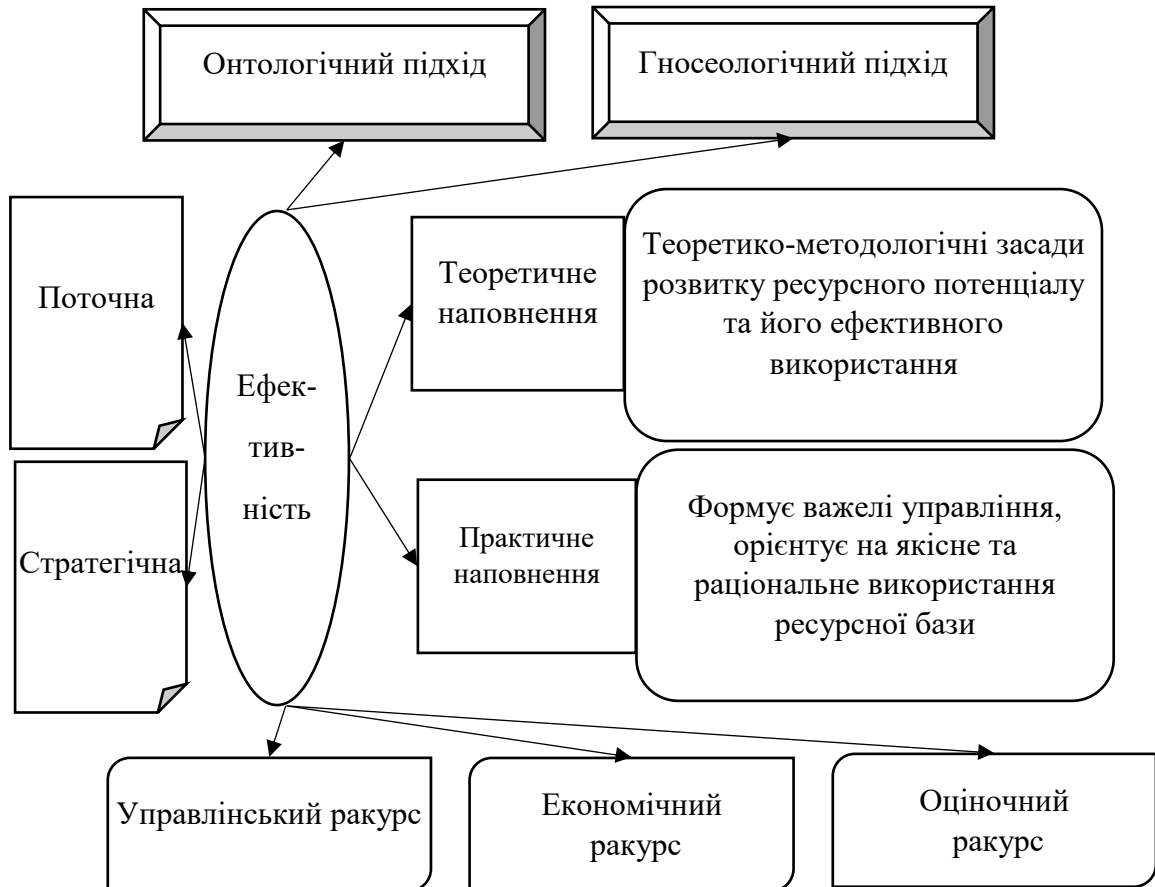
Разом з тим, людський потенціал буде відігравати іманентну роль лише за умови ефективного його використання, що зумовлює доцільність дослідження сутності ефективності та її ролі у формуванні як фактора стратегічного розвитку регіональної економіки.

## **1.2. Ефективність та її концептуальне наповнення**

Людський потенціал безпосередньо пов'язаний з концептами та інструментами ефективності [13]. Теорія ефективності охоплює широкий ландшафт економічної думки, як у науковому, так і в утилітарному ракурсах. Наука спрямована на виявлення законів людства та природи, їх реалізацію у різних формах та напрямках. Наукові дослідження забезпечують суспільство теоретико-методологічними засадами, що дозволяють будувати різноманітні погляди на сутність ефективності та стратегічне бачення людського потенціалу. Важливість ефективності зумовлена тим, що дає змогу реалізувати стратегічні цілі розвитку регіону та його людського потенціалу з найменшими витратами, сформулювати довгострокові стратегічні пропозиції. Наука головним чином базується на застосуванні інтелектуальної, креативної діяльності, яка підтверджується практикою. Практичний, утилітарний ракурс забезпечує бізнес, регіон, країну важелями управління економічною активністю, інструментами господарської діяльності, що формують більшою мірою поточні конкурентні переваги, але одночасно забезпечують, створюють базис для майбутньої, стратегічної конкурентоспроможності та, відповідно, більш високого рівня розвитку людського потенціалу.

Ефективність за своїм контентом та роллю у розвитку регіональної економіки набуває актуальності в умовах переходу до цифрової економіки, що відбувається одночасно з реформами фінансового порядку [14].

Класифікація підходів до сутності ефективності представлена на рис. 1.6.



**Рис. 1.6. Сучасні підходи до ефективності (складено автором)**

Другим концептом сутності ефективності є дослідження її поточного та стратегічного контенту. Поточна та стратегічна ефективність між собою дуже тісно перекликаються, взаємопов'язані. І це зумовлено роллю людського фактора, котрий має потенціал поточного розвитку, що створює можливості й способи реалізації довгострокових цілей. Відповідно поточна ефективність пов'язана з ефективністю стратегічною внаслідок наступної аргументації:

по-перше, ефективне використання ресурсів в оперативній, поточній діяльності надає можливість збільшення доданої вартості, яка у свою чергу сприяє зростанню заробітної плати й тим самим розвитку персоналу. Крім цього, збільшення доданої вартості уможливує збільшення прибутку, що забезпечує стратегічний потенціал розвитку бізнесу та регіональної економічної системи в цілому. Таким чином, оперативна, поточна ефективність створює базис для майбутніх стратегічних досягнень;

по-друге, використання ресурсів у поточній діяльності може призвести до їх обмеженості у майбутньому, а це не дасть змоги забезпечити досягнення довгострокових, стратегічних цілей. Разом з тим, нестача або недоліки у використанні ресурсів в процесі поточної діяльності надають імпульс для управління ризиками в процесі стратегічного управління. У цьому разі поточна діяльність, поточне виробництво передають імпульси стратегічному менеджменту звернути увагу на необхідність інноваційного підходу до формування ресурсної бази у майбутньому або до диверсифікації у використанні ресурсів. Іншими словами, поточна діяльність надає поштовх бізнесу, регіону, країні на необхідність звернути увагу на ресурсний розвиток. Особливої актуальності ресурсні можливості набувають у сфері людських кількісних та якісних можливостей, тобто потенціалу розвитку. Якщо певні матеріальні ресурси можливо замінити певною мірою, то людські ресурси є незамінними навіть за наявності штучного інтелекту. Звичайно, штучний інтелект надає можливість скоротити використання робочої сили, але управління штучним інтелектом залишається за людиною. Тому кваліфікація, мораль, духовність, цінності, орієнтації людини відіграють важливу роль в організації стратегічної та поточної діяльності та їх спадкоємності.

По-третє, вказана остання позиція зумовлює наступне значення зв'язку поточного та стратегічного підходів до ефективності. Мораль і духовні якості людської спільноти, що сформовані сьогодні, будуть реалізовані у майбутньому. Рациональне використання робочої сили, бережне ставлення до людини, її часу, внутрішніх позицій, повага, сприяння розвитку сьогодні отримують результати у майбутньому. До цього ж належить бережне ставлення до навколишнього середовища, до природи й людського впливу на неї. Підтверджують підхід до ефективності як фактора стратегічної конкурентоспроможності В. Мікловда, Н. Кубіній, С. Мошак, котрі визначають ефективність праці як «критерій конкурентоспроможності» [15].

Відмічаються також два напрями сутності ефективності: управлінський та економічний.

З погляду управління також доцільно виділити декілька підходів.

Певні дослідники висвітлюють історичний ракурс поняття ефективності та її впливу на управління та навпаки. Вважається, що саме необхідність забезпечення ефективності стала основою виникнення менеджменту як науки, так й практичної діяльності. Наприклад, О.М. Таран-Лала стверджує, що «насамперед в управлінні історично першою стала самостійно обговорюватися проблема ефективності. По суті, перші теорії менеджменту формувалися в процесі реакції від ефективного використання робочої сили й техніки в промисловому виробництві» [16]. Це також підтверджується історією компаній «Форд», «Дженерал Електрик» та ін.

Охоплюючи питання публічного управління, котре так само забезпечує людський розвиток і в першу чергу на нього спрямоване, деякі автори пов'язують ефективність управлінських акцій з рівнем досягнення благ, справедливості в країні, в регіоні. Так, С.О. Кравченко доводить, що «загальна суспільна ефективність публічного управління найбільш близька до понять соціальної справедливості й суспільного блага, людського розвитку» [17]. В межах цього підходу неможливо погодитися з тим, що ефективність та справедливість можуть будь-яким чином корелювати, навіть при тому, що ефективність та рівень життя, опанування матеріальними та духовними благами сприяють рівню розвитку людського потенціалу. Але вони не є інтерактивними й підвищення ефективності може призводити до скорочення робочої сили, а це не лише стикається з проблемою несправедливості, але й викликає зростання витрат соціуму на утримання безробітних. Розкриваючи проблематику публічного керування розвитком в цілому та розвитком людського потенціалу, ефективність пропонується розглядати та застосовувати як метод управління. Так, І. Гончаренко та її однодумці підкреслюють, що економічне життя «призвело до створення вимірювання ефективності як наукового методу управління, який ... розробляється в дослідженні державного управління в США, і поширення з 90-х років на тлі поширення так званих «нових громадських адмініструвань». Зараз такий підхід реалізується в адміністративних установах по всьому світу» [18].

У сфері управління ефективність запропоновано розглядати як результат дії системи управління, де виділяється суб'єкт та об'єкт. Наприклад, Т. Василенко, розвиваючи ідеї В. Петті та Ф. Кене, визначає «результативність управління стосовно дій суб'єкта управління» [19]. Цей пасаж викликає доцільність визначення суб'єкта та об'єкта управління стосовно ефективності. Якщо суб'єктом є система операційного, загального або стратегічного управління економічною системою, то об'єктами управління стосовно ефективності можуть бути різні підсистеми. Наприклад, підсистема постачання, підсистема виробництва тощо (в контексті функціонально-процесного підходу до дії економічної системи). В залежності від ресурсного контенту виробництва об'єктами можуть бути інформація, матеріальні ресурси та ін. Найбільш важливим ресурсом є людський, який забезпечує досягнення певного економічного результату з певними витратами. Тобто саме люди, персонал, трудові ресурси визначають, наскільки ефективно буде діяти економічна система. Н. Кубіній, О. Данайканич також вважають, що при дослідженні «управління ефективністю діяльності як базису підвищення дохідності (прибутковості) заслуговує уваги також вплив різних напрямів діяльності» [20].

Важливо відмітити, що концепція ефективності взаємодіє з концепцією стратегічного управління та теорією конкурентоспроможності. Вважається, що «концепція ефективності відіграла набагато більшу роль на початку 20-го століття, оскільки вона стала основною, соціально сконструйованою ідеологією адміністративної теорії. У цій статті простежується онтологія ефективності, починаючи від вузько аналітичного використання, яке стало основною метою уряду та управління, а потім, після Другої світової війни, відпало від інтелектуальної значимості та повернулося до своєї традиційної утилітарної та аналітичної ролі. Однак, оскільки ефективність відкидається, незрозуміло, яка ідеологія замінила її як головну мету уряду. Теоретичні, політичні, історичні та культурні системи відліку допомагають зобразити унікальну спадщину ефективності сучасної адміністративної думки» [21]. Д. Рікардо показав значимість ефективності для отримання порівняльних конкурентних переваг. Він стверджував,

що «країни повинні зосереджувати ресурси лише в галузях, де вони мають найбільшу ефективність виробництва» [22]. Іншими словами, ефективність є основою порівняльних конкурентних переваг в процесі формування стратегічної або поточної конкурентоспроможності.

При всій доцільності та науковій і практичній актуальності управлінського підходу, на наш погляд, економічна сфера досліджень ефективності є більш важливою:

По-перше, ефективність виникає в процесі виробництва або надання послуг, тобто саме в процесі економічної діяльності. Без економічної діяльності (в межах якої продукується певний матеріальний або нематеріальний результат, залучаються ресурси й саме в цьому разі виникає поняття та окреслюється значимість категорії ефективності та її конкретного стану) явище ефективності не виникає. Таким чином, саме економічний ракурс дає змогу більш точно визначити сутність категорії ефективності та її практичне значення.

По-друге, економічна діяльність за своїм змістом передбачає скорочення витрат при збільшенні результату внаслідок обмеженості ресурсів. Тобто обмеженість ресурсів, іншими словами – економічний фактор, лежить в основі як економічних дій, так й управління цими діями.

Найбільш конкретним, на наш погляд, є поняття ефективності, запропоноване В. Андрійчуком, який вважає, що «ефективність – це результативність певної дії, процесу, що вимірюється співвідношенням між отриманим результатом і витратами (ресурсами), що його забезпечили» [23]. Також запропоновано закордонними фахівцями вважати, що «економічна ефективність – це термін, який використовується для оцінки результатів господарської діяльності у порівнянні із зусиллями, затраченими на відповідну діяльність. Економічна ефективність є основним якісним чинником економічного зростання, оскільки забезпечує абсолютне зростання результату при однаковому обсязі зусиль» [24].

А. Череп, Є. Стрілець правомірно пов'язують ефективність з дією економічних законів, що підтверджує важливість саме економічного ракурсу. Автори пишуть, що «економічна ефективність – досягнення найбільших

результатів за найменших затрат живої та уречевленої праці. Економічна ефективність є конкретною формою дії закону економії часу» [25]. Економія часу може виникати внаслідок двох магістральних факторів: матеріального та людського. Як показує досвід провідних зарубіжних країн, економія людського чинника є більш результативною стосовно підвищення ефективності, ніж економія матеріальних ресурсів. Разом з тим, слід враховувати соціальні аспекти скорочення живої праці, внаслідок чого відбувається скорочення персоналу підприємств та зайнятості в регіоні або країні. Це може призвести до соціальної напруги, погіршення якості життя та інших негативних наслідків.

Певну систематизацію ефективності як економічного явища здійсненом П. Перерва, А. Кравчук: «Трактування поняття «ефективність» різними авторами можна розділити на наступні три групи:

1. Ефективність, як відношення «витрати-результат».
2. Ефективність, як досягнення максимального ефекту при мінімальних затратах ресурсів.
3. Ефективність, як результативність діяльності» [26].

Представлене групування має певні недоліки. Фактично, перший та другий пункти взаємно підтримують, заміняють один одного. При розгляданні ефективності як результативності ці категорії представлені як тотожні, що не є правильним й про це зазначимо нижче.

Деякі автори вважають доцільним застосовувати ефективність як оціночний показник, що дозволило в нашому дослідженні виділити оціночний ракурс на ефективність, котрий поєднує управлінський та економічний підходи. Так, українська дослідниця Я. Деренська доводить, що «оцінка ефективності системи управління підприємством є важливим елементом розробки управлінських рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючого менеджменту або заходів, які розробляються на підприємстві» [27]. О. Савицькою з колегою проаналізовано «сутність та значення оцінки ефективності виробничої діяльності; обґрунтовано вплив оцінки показників ефективності і результативності виробничої діяльності на формування загального рівня ефективності управління підприємством;

проаналізовано основні підходи до оцінювання ефективності господарської діяльності сучасного підприємства; виділено основні елементи та відповідні часткові показники для оцінювання рівня ефективності виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства» [28]. Індонезійські дослідники Амалія Рахмаваті (Amalia Rahmawati), Рачмад Кресна Сакті (Rachmad Kresna Sakti) та ін. пропонують власний підхід до оцінки ефективності, вважаючи оціночний ракурс найбільш важливим [29].

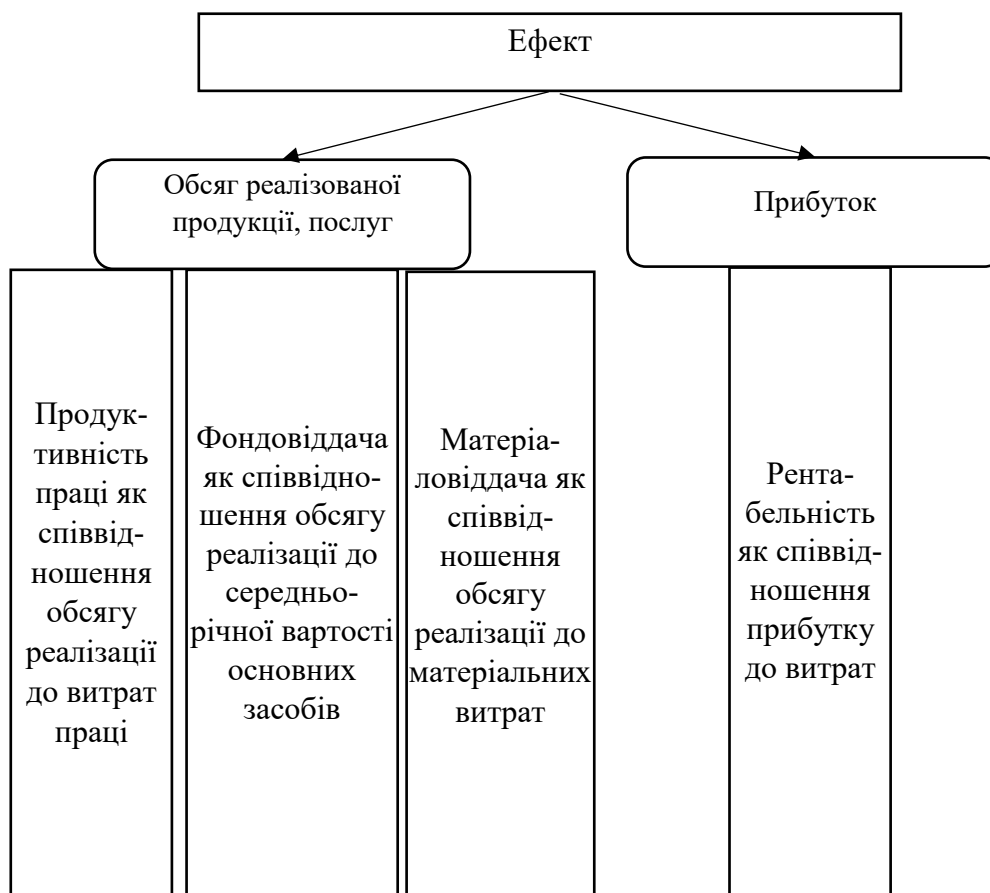
Заслуговують уваги роздуми Ентоні Сміта (Anthony Smith), опубліковані у Forbes, де автор робить ремарку про те, що «ефективність здається розумною, але, можливо, тут є срібна підкладка. Що, якби переваги ефективного зростання вийшли за межі прибутку, а також забезпечили кращі результати для ваших співробітників і клієнтів?» [30]. Автор пропонує розширити розуміння ефективності за межі прибутку, вважаючи хорошим ефектом і збільшення, наприклад, клієнтів, тобто споживачів продукції або послуг. Вказана пропозиція не суперечить, а підтримує прибутковий характер розрахунку ефективності. Відомо, що ефективність за одним з методів розраховується шляхом ділення прибутку на витрати, що здійснені для отримання вказаного прибутку. Прибуток можна збільшити, тобто збільшити ефективність можливо трьома шляхами, що представлені на рис. 1.7.



**Рис. 1.7. Шляхи збільшення ефективності (рентабельності) (складено автором)**

Як видно з рис.1.7, є три шляхи збільшення прибутку. Зростання обсягів реалізації продукції може мати місце за рахунок зростання клієнтської бази.

Разом з тим, вплив на працівників як прояв підвищення ефективності заслуговує подальшого обговорення. З одного боку, праця (тобто, умовно кажучи, працівники) відображена у собівартості продукції або послуг й через заробітну плату та інші соціальні відрахування належить до витрат, зменшення яких приводить у свою чергу до підвищення прибутковості й ефективності. З іншого боку, праця є доданою вартістю, її частиною, тому збільшення заробітної плати є важливим чинником збільшення обсягів реалізованої продукції. Внаслідок такого протиріччя доцільно повернутися до семантики слова «ефективність», котра походить від терміна «ефект», тобто результат. Результат може вимірюватися через: а) обсяг реалізованої продукції, б) обсяг прибутку, що представлено на наступному рис. 1.8.



**Рис. 1.8. Показники ефективності (складено автором)**

Із рис. 1.8 видно, що ефективність лише у виразі рентабельності враховує прибуток, що отриманий регіональною економічною системою або економічним гравцем за певний період часу. Інші показники враховують обсяг реалізованої продукції або послуг. Тобто додана вартість у складі містить не лише прибуток, а й витрати на оплату праці, а це також впливає на рівень ефективності.

Представлена дискусія та її контент визначають доцільність порівняння сутності ефективності та результативності. Ефективність в наукових публікаціях неоднократно ідентифікується як результативність, що не відповідає дійсності. Це непорозуміння має одною з причин недоліки перекладу з англійської мови, де оба терміни визначаються як ефективність. Крім цього, міксування вказаних категорій здійснюють українські науковці. Так, Н. Рибачук та ін. декларують постулат про необхідність «зазначити, що при визначенні ефективності діяльності підприємства слід розрізняти, в якому саме контексті трактується категорія ефективності:

- ефективність в сенсі результативності;
- це здатність отримати намічений результат в бажаному обсязі та якості. В такій трактовці ефективність спрямована на досягнення мети, а не на ресурси, які потрібно витратити для досягнення бажаного результату;
- ефективність в сенсі дієвості – це здатність отримати ефект (результат) від певних дій, які не завжди можуть бути виміряні за допомогою кількісних показників;
- ефективність в сенсі продуктивності – це віддача (ефект) на одиницю витрат» [31].

Таке змішане розуміння ефективності та результативності несе в собі небезпеку некоректного вибору дій, які сприяють підвищенню ефективності, та дій, що забезпечують результативність. Так, захоплення нових ринків може бути результативним, але при цьому ефективність може зменшуватися внаслідок зростання витрат на просування продукції або послуги на нові ринки. Так само ефективність може зменшуватися при виборі стратегії інноваційного розвитку економічної системи, коли виникає потреба в залученні більш креативної та

освіченої робочої сили, а це можливо лише за умови зростання витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи.

Реально поняття результативності (effectiveness) розкриває ступінь реалізації поставлених цілей, планів, намірів, іншими словами – досягнення заздалегідь визначених результатів. Іншими словами, результативність – це співвідношення між реальним станом та планом, а ефективність (efficiency) являє собою співвідношення між досягнутим ефектом й витраченими на його досягнення ресурсами.

Це слугує поясненням існуючої точки зору в закордонних джерелах, що ефективність – це категорія поточного управління та поточної діяльності, а результативність пов'язана зі стратегічними діями бізнесу, регіону, національної економіки. Так, Ліза Шварц (Lisa Schwarz) вважає, що «ефективність – це скорочення витрат і ресурсів, необхідних для виконання тактики. Результативність полягає в досягненні стратегічних цілей, які відповідають баченню організації та забезпечують збільшення прибутку» [32]. Таке твердження є дискусійним. Так, ефективність – це результат, це стан поточної діяльності, а не скорочення витрат. Зростання показника ефективності може мати місце за рахунок скорочення витрат, але й внаслідок інших дій, про що зазначено вище. При цьому результативність як ступінь досягнення плану може бути притаманна діям тактики, результатам операційної, поточної діяльності, котра планується так само, як і стратегічна. Оцінка поточної результативності не менш важлива, ніж оцінка результативності стратегічної діяльності. При цьому ефективність та результативність тактики економічної системи є умовою та фактором реалізації стратегії розвитку й формування стратегічних конкурентних переваг.

Аргументом щодо підтримки ефективності як категорії та важеля стратегічного розвитку економічної діяльності є й те, що при окресленні стратегії, шляхів її досягнення обов'язковим є планування результатів та витрат на їх досягнення, а співвідношення результатів й витрат є ефективністю.

Таким чином, на наш погляд, як було зазначено вище, ефективність може мати стратегічний та поточний характер. У процесі оперативної діяльності, а так само

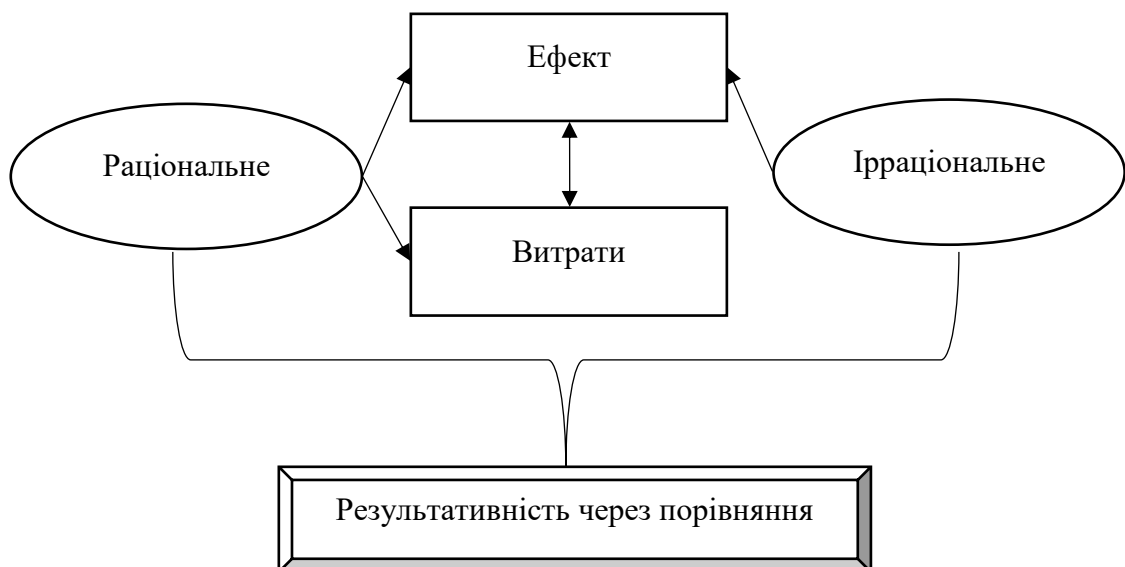
при розробці стратегічних планів ефективність показує співвідношення ефекту (обсягу реалізації або прибутку) до певного обсягу або виду витрат. Тому поточними або стратегічними показниками ефективності можуть використовуватися такі індикатори: продуктивність праці, фондівіддача, матеріаловіддача, рентабельність. Одночасно, будучи показниками оперативної діяльності, індикатори ефективності свідчать про стратегічні можливості розвитку економічної системи, виступаючи факторами стратегічних майбутніх перетворень.

Для повноти огляду різноманітних концептів сутності ефективності та результативності доцільно звернутися до праці Пітера Друкера (Peter Drucker), який виділяє поняття «ефективний» й відносить його до управлінців та організаторів економічної й виробничої діяльності. Автор стверджує, що «ефективні керівники сильно відрізняються за своїми характерами, сильними сторонами, слабкостями, цінностями та переконаннями. Все, що їх об'єднує – це те, що вони роблять правильні речі» [33]. Водночас П. Друкер пов'язує поняття «ефективність» з «використанням часу та марнотратством часу» [33].

Ефективність тісно пов'язана з раціональністю та ірраціональністю. Й тут виникає знову зв'язок поточного ракурсу зі стратегічним. Раціональність походить від латинського «гасіо», що означає «розум», «розумний» на противагу ірраціональному, яке передбачає дії, плани, висновки, що побудовані на інтуїції, креативності, «нерозумності» або «понадрозумності». Категорію раціональності В. Проценко висвітлює у трьох видах як: «структурну (класичну, субстанціональну) раціональність – відповідність універсальним структурам розуму, відтворення в індивідуальному розумі мислячої людини ідеального проекту; операційну раціональність – відповідність універсальним принципам єдиної нормативної методології, перевірка знань шляхом послідовного, критичного експериментального дослідження; функціональну раціональність – відповідність поведінки цілям, тобто рух до досягнення конкретних визначених результатів» [34]. Оскільки ефективність завжди залежить від використаних ресурсів, то функціональна раціональність як у поточному вимірі, так й у стратегічному тренді є однією з умов якісного, розумного використання ресурсів. Навіть зростання

ефективності при нераціональному, хаотичному використанні ресурсів не забезпечить вирішення майбутніх завдань. Водночас якісне використання ресурсів є умовою стратегічної ефективності, коли сьгоднішні рішення відносно ресурсної бази, її формування та використання забезпечують вирішення стратегічних цілей та завдань.

Ірраціональність – явище, що означає ситуацію, справу, стан, які неможливо пояснити за допомогою розуму. Одночасно доцільно зауважити, що ірраціональні методи достатньо широко застосовуються в процесі стратегічного управління розвитком як економічної системи в цілому, так і людським потенціалом. При цьому вважаємо за важливе зробити уточнення, що при розробці стратегічних рішень ірраціональні методи є такими, що можуть ідентифікувати майбутні стратегічні переваги. Але при оцінюванні ресурсів або потенціалу, необхідного для досягнення стратегічних цілей, застосовується раціональність як методологічна платформа забезпечення життєздатності планів. Тобто ефективність пов'язана з раціональністю – у частині ресурсів та з ірраціональністю – стосовно збільшення обсягів реалізації, захоплення нових ринків, нових шляхів формування стратегічної конкурентоспроможності. Взаємозв'язок ефективності, результативності, раціональності та ірраціональності представлено на рис. 1.9.



**Рис. 1.9. Взаємодія ефективності, раціональності, ірраціональності та результативності (складено автором)**

Підкреслення результативності, котра проявляється через порівняння, ставить за мету просування ідеї, що визначення результативності може бути здійснено відносно попереднього періоду або плану. Наприклад, КРІ (key performance indications – ключові показники ефективності) – метод, який активно застосовується в управлінні людським потенціалом, персоналом підприємства, вимагає нормативних показників, які будуть слугувати базою для порівняння фактичних. Так само результативність стратегічного управління оцінюється шляхом порівняння фактичного обсягу клієнтської бази з запланованим. При визначенні ефективності порівнюються два різних показники – ефект та витрати, а при визначенні результативності – два однакових, але за різні періоди, тобто факт з планом. Це підтверджує, що результативність та ефективність різняться не лише філософським категоріальним наповненням, економічним значенням, але й методикою розрахунку.

У межах нашого дослідження неможливо оминати філософського погляду на ефективність, що допомагає зрозуміти це явище в онтологічному та гносеологічному дискурсах.

Онтологія та гносеологія слугують розкриттю теоретичного сенсу явища: онтологія досліджує сутність буття, його принципи, допомагає показати зв'язок цього явища з іншими категоріями, а гносеологія, будучи вченням про пізнання, дає змогу пояснити роль та значення явища, що досліджується, у реальному світі. Вважається, що «онтологічна підстава світогляду об'єднує всі науки про природу, суспільство і людину; виявляє принципово нові характеристики і суть сучасної картини світу, фактично відбувається становлення інформаційної картини світу» [35]. Основними категоріями онтології, що дозволяють розкрити сутність ефективності, є буття, суще, структура, властивості, форми буття (матеріальне, ідеальне, екзистенційне), простір, час, рух.

Буття, як доводить Велика українська енциклопедія, це «найзагальніше, граничної міри абстракції філософське поняття, що позначає існування будь-чого назагал («все, що існує»), взаємозв'язок між усіма предметами та явищами; матеріальна і духовна реальність, узяті в їх цілісності; безпосередня дійсність; світ

у його різноманітних структурах, формах і проявах» [36]. Таким чином, екстраполюючи категорію буття на ефективність та у зворотному напрямку, її, ефективність, можна представити як взаємозв'язок між результатами управління та економічної діяльності, що проявляються у співвідношенні ефекту та ресурсів. Проявляється у різноманітних формах, видах, структурах, при цьому є цілісним явищем, що виступає управлінським та економічним важелем.

Суцце відображає те, що явище є дійсним, справжнім. Звичайно, ефективність є справжнім явищем, котре відображає дійсну ситуацію, планову або реальну, може забезпечити через істинність, достовірність розрахунків й їх практичне значення.

Структура являє собою взаємовідносини частин і цілого. Структурними елементами ефективності можна виділити, наприклад, склад та взаємозалежність між елементами витрат, що формують ефективність, або так само структуру обсягів реалізованої продукції.

Властивості відображають прояв сутності предмета дослідження, її відмінності від інших об'єктів або її подібність до інших речей. Властивість реалізується через категорію якості, яка дозволяє встановити суцце ефективності. Відмінності та схожості ефективності з іншими явищами, такими як раціональність ірраціональність, результативність, представлені вище.

Форми буття виділяються філософами наступним чином: «При класифікації виділяються чотири відмінні, але взаємопов'язані основні форми буття: по-перше, буття речей, процесів (воно поділяється на буття речей, процесів природи, буття природи як цілого, буття речей і процесів, створених людиною); по-друге, буття людини (поділяється на буття людини у світі речей і суто людське буття); по-третє, буття духовного (ідеального), де розрізняються індивідуалізоване духовне та об'єктивоване (позаіндивідуальне) духовне; по-четверте, буття соціального, яке містить індивідуальне буття (буття окремої людини в суспільстві і в процесі історії) і буття суспільства» [37]. Виходячи з вказаної класифікації, ефективність може набувати:

- а) форми буття речей, тобто виробництва товарів та послуг;

б) форми буття людей, які приймають рішення стосовно виробництва продукту, послуги та ці рішення реалізують;

в) форми буття ідеального як плану, ефекту, витрат та їх співвідношення;

г) форми буття соціального – ефективність вирішує не лише економічні, але й соціальні завдання через насичення ринку, ціну та доступність товарів і послуг, що формує якість та стиль життя у регіоні або країні.

Простір визначає фізичний ареал виробництва товару та його реалізації, а так само сферу, в межах якої проводиться залучення ресурсів.

Час – це найважливіша категорія філософії, економіки. Експозиція підходів до визначення часу достатньо обширна й за твердженням, що наведене у Стенфордському філософському словникові, містить «головні теми у філософії часу – (1) фаталізм; (2) редукціонізм і платонізм щодо часу; (3) топологія часу; (4) аргумент Мактаггарта; (5) А-теорія та В-теорія; (6) презентизм, етерналізм і теорія зростаючого блоку; (7) 3D/4D дебати про наполегливість; (8) динамічна та статична теорія; (9) теорія рухомого прожектора; (10) подорожі в часі; (11) час і фізика і (12) час та раціональність» [38]. Вказана палітра поглядів свідчить про значимість та неоднозначність часу, його роль у різних сферах науки та життя. Також є думка у західній філософії, що «існує загальна згода серед філософів і вчених, що час безперервний, це означає, що ми не відчуваємо, як він кидається навкруги або починає і зупиняється випадково. У нашому Всесвіті час також, здається, має внутрішній напрямок від минулого до теперішнього, до майбутнього, що називають стрілою часу» [39].

У межах нашого дослідження ми можемо розглядати час як:

- ресурс, який є необхідним й найбільш значимим для економічної діяльності. Його важливість визначається вартістю часу, а вартість – тим, що час ніколи неможливо відтворити. Втрачений час – це втрати бізнесу, регіону, країни в цілому;

- координати подій на часовій осі, часовій стрілі. Координати часу використовуються у плануванні, стратегічному та оперативному управлінні, прогнозуванні, тобто у найбільш важливих сферах управління економікою;

- часовий інтервал надає можливість провести порівняльний аналіз між різними суб'єктами економічної активності або у хронологічному порядку.

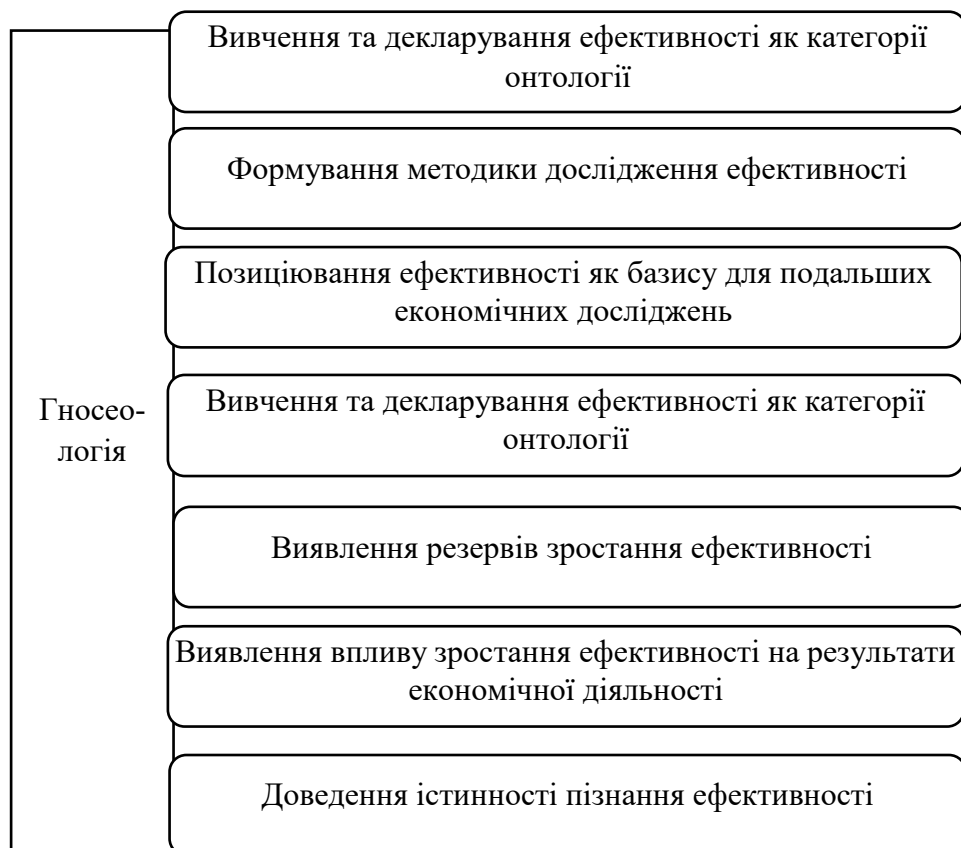
Остання категорія, що дозволяє висвітлити сутність ефективності – це рух, який за загальним визначенням є однією з форм існування матерії. Рух економічних гравців дозволяє їм сформувати конкурентні переваги, забезпечити довготривалу життєздатність. Найвищою формою руху є розвиток, тобто перехід об'єкта з одного рівня на інший, де об'єкту будуть притаманні нові якості. Взаємозв'язок ефективності з поняттями онтології представлено на рис. 1.10.



**Рис. 1.10. Взаємозв'язок ефективності з категоріями онтології (складено автором)**

Друга складова філософії – гносеологія, котра вивчає методологію, процес, методи, форми пізнання світу. Гносеологія вивчає природу пізнання світу,

починаючи з передумов, факторів до організації самого пізнання та втілення його у практичну сферу. Фактично гносеологія повинна відповісти на запитання про достовірність, істинність знання, що отримано людством. Виходячи з вказаних філософських постулатів, пізнання ефективності є вкрай важливим завданням як науковців, так й практиків. Гносеологічні принципи повинні лежати в основі процесу пізнання ефективності, достовірності результатів пізнання сутності цієї категорії. На наш погляд, пізнання ефективності включає (рис. 1.11):



**Рис. 1.11. Завдання гносеології при дослідженні ефективності (складено автором)**

- Визначення сутності цього явища й надання йому категоріальної форми, що буде взаємопов'язана з іншими категоріями онтології, що було представлено вище;

- окреслення методичних підходів до формалізації ефективності, що дасть можливість виявити не лише компоненти розрахунку ефективності, але й окреслити системні групи факторів, що впливають на її рівень;

- доведення значення ефективності для подальшого дослідження економічного світу;
- дослідження та обґрунтування резервів, чинників, можливостей зростання ефективності;
- вивчення можливих впливів зміни ефективності на результати діяльності економічної системи;
- донесення істинності пізнання ефективності.

Таким чином, ефективність можемо задекларувати як дихотомію, що характеризує та пов'язує поточний стан та стратегічні перспективи економічної діяльності; являє собою категорію онтології, котра взаємодіє з іншими онтологічними поняттями та несе в собі гносеологічне навантаження, що зумовлює її теоретичний контент та практичне значення у сфері як економіки, так й управління.

На ефективність впливає широке коло факторів, що актуалізує теоретичне дослідження їх сутності та механізмів впливу.

### **1.3. Факторний ракурс на ефективність використання людського потенціалу регіональної економіки**

Фактор являє собою силу, що рухає об'єкт, причину, яка викликає певні зміни. Вважається також, що фактор – це обставина, чинник або елемент, який впливає на певний процес або явище. Дослідження факторів є важливою задачею наукових пошуків у всіх сферах. Так, комп'ютерні науки, використовуючи психологічний підхід, розглядають теорію факторів як таку, що «пояснює індивідуальні відмінності в когнітивних завданнях шляхом їх розкладання на два компоненти: загальний фактор інтелекту (g), спільний для всіх завдань, і специфічний компонент, унікальний для кожного завдання» [40]. Іншими словами, теорія факторів виділяє чинники, котрі є спільними у певній сфері діяльності, та рушійні сили, що є результатом особливостей об'єкта. Разом з тим, насамперед слід зауважити, що у науці та техніці вважається: фактор – це змінна, яка впливає на результат експерименту або процесу.

Факторний підхід також застосовується в економічній математиці, де теорія факторів – це сукупність пов'язаних математичних моделей, які пояснюють прибуток активів через різні економічні ризики, які називаються факторами. У менш формальному значенні «фактор – це просто атрибут або набір пов'язаних атрибутів, які пояснюють прибутковість активу» [40]. Також доцільно зазначити, що фактор – це математична або статистична модель, яка використовується для ідентифікації та зведення багатьох різноманітних чинників (змінних) до меншої кількості основних факторів. Це достатньо складна задача внаслідок можливого суб'єктивного підходу до виділення змінних та ідентифікації фактора й побудови факторної моделі. Крім цього, багато факторів не проявляються явно, а частіше за все можна побачити лише їх наслідки. Тому одна з цілей факторного аналізу полягає у виявленні прихованих структур у наборі даних, тобто латентних чинників.

Вкрай популярним є факторний метод у статистичному аналізі, який включає, наприклад, кореляційний аналіз, багатофакторні мультиплікативні, кратні та адитивні моделі тощо.

Пізнання фактора через розуміння його сутності й ролі здійснюється в процесі факторного аналізу. Як вже відмічено, факторний підхід передбачає дослідження чинників, що зумовлюють певний результат. Факторний аналіз – це сукупність дій з ідентифікації та дослідження сутності сил, що впливають на об'єкт або процес, вивчення їх поведінки та оцінка можливого впливу за різних обставин. Доведено, що «мета факторного аналізу – сконцентрувати вихідну інформацію, представлену у вигляді масиву даних, і виразити якомога більшу кількість ознак через якомога меншу кількість характеристик. Вважається, що наймісткіші характеристики і будуть найсуттєвішими. Саме ці узагальнені місткі характеристики і називаються факторами» [41].

Українськими науковцями визначені задачі факторного аналізу: «Відбір факторів, що визначають досліджувані результативні показники. Класифікація та систематизація факторів з метою забезпечення комплексного і системного підходу до дослідження їх впливу на результати господарської діяльності. Визначення

форми залежності між факторами і результативним показником. Моделювання взаємозв'язків між результативним і факторними показниками. Розрахунок впливу факторів і оцінка ролі кожного з них у зміні величини результативного показника. Робота з факторною моделлю (практичне її використання для управління економічними процесами) [42]. На наш погляд, доцільно виділити задачу контролю адекватності моделі можливостям та результатам її практичного впровадження.

Людський потенціал також піддається факторному аналізу. При цьому як фактор виділяється не лише людський потенціал, а і його компоненти. Прикладом є теорія Ф. Герцберга (Frederick Herzberg) [43], котрий досліджував потреби та їх роль в забезпеченні зростання ефективності використання трудового потенціалу. Дослідження показало, що вплив здійснюється через дві групи факторів: зовнішні, котрі були названі гігієнічними й охоплювали зовнішнє середовище працівника, тобто фактично це були умови праці; та внутрішні, тобто праця, робота, котру виконував працівник, – безпосередньо мотивацію. Потреби, що їх розглядав А. Маслоу (A. Maslow) [44], також можуть бути представлені як чинники, що зумовлюють активність окремої людини та їх сукупності.

Виходячи з цього, можна виділити функції факторного аналізу ефективності використання людського потенціалу, що відповідають поставленим завданням й визначають алгоритм, етапи факторного аналізу:

1. Діагностична функція – це інструмент, що застосовується для виявлення факторів та їх подальшої ідентифікації. Початок факторного аналізу впливу ефективності використання людського потенціалу на результати регіонального економічного розвитку містить дослідження кола чинників, що впливають в першу чергу на рівень ЕВЛП. Діагностична функція збігається з функцією пошуковою (яка виявляє наявність тих або інших чинників, що зумовили певний рівень ефективності). На цьому етапі закладається гіпотеза, що рівень розвитку економіки регіону залежить від використання людського потенціалу, який, в свою чергу, є результативним показником групи чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

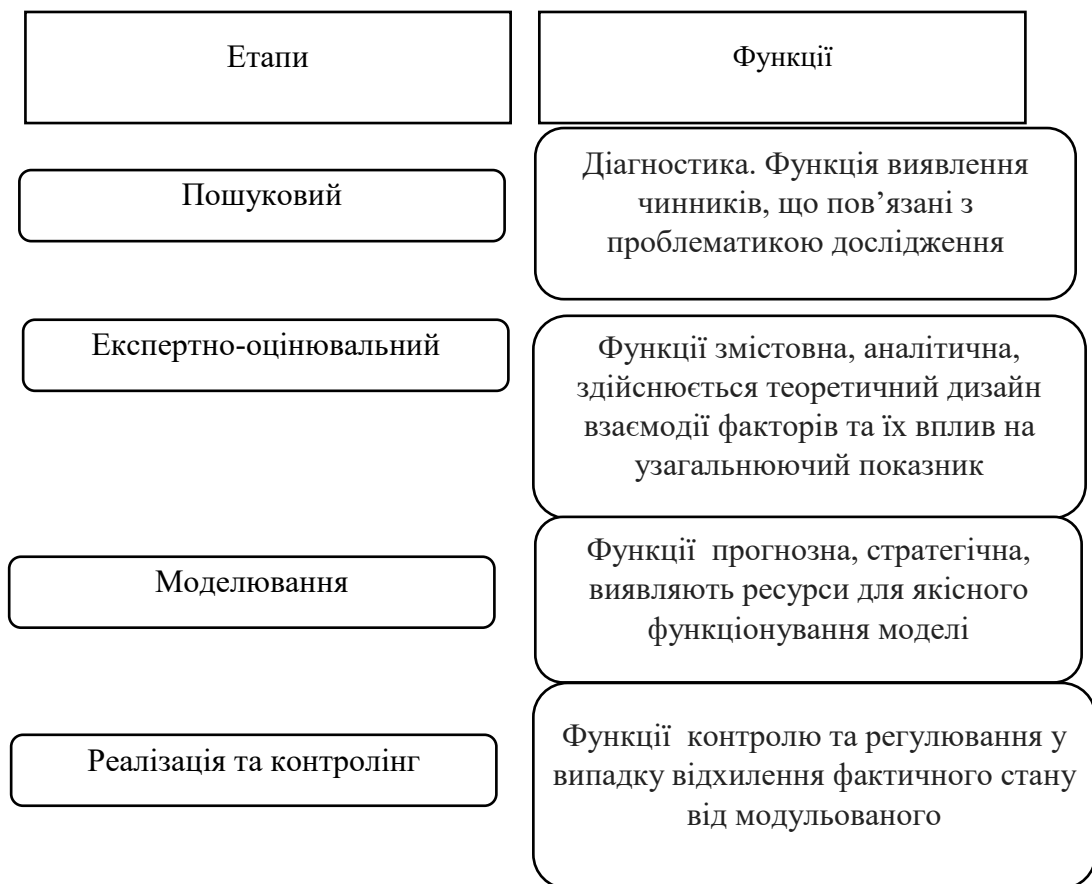
2. Змістовна функція (надається характеристика факторів, розкривається їх сутність, конкретизується їх контент). Фактори надають можливість встановити взаємозв'язки між змінними та групують їх на основі подібних характеристик. Факторний аналіз на цьому етапі зменшує кількість змінних до меншого набору факторів, допомагаючи спростити складні моделі та робити їх більш зрозумілими. В процесі реалізації змістовної функції відбувається виявлення прихованих чинників, а також дослідження варіативності поведінки факторів. При цьому вважається, що кожен чинник несе в собі елемент загальної варіації. Упорядкування змінних на цьому етапі полягає в тому, що фактори допомагають групувати схожі змінні разом, а це дозволяє краще інтерпретувати дані.

3. Аналітична функція проявляється через оцінку дії факторів, тому може бути представлена як оціночна. Вважається, що оціночна функція – це метод, який використовується в статистиці, математиці, економіці для оцінки параметрів популяції на основі вибіркових даних. Основні типи оціночних функцій: а) точкові оцінки – представляють єдине значення, яке оцінює параметр; б) інтервальні оцінки – задають діапазон значень, у якому з певною імовірністю може лежати параметр. Фактори також можуть бути оцінені через моменти, точкові індикатори або через інтервальні показники.

4. Прогнозно-стратегічна функція. Визначає роль людського потенціалу як стратегічного фактора розвитку регіональної економіки й одночасно ідентифікує систему факторів, котрі зумовлюють стан людського потенціалу, та коло факторів, що формуються під впливом дії або розвитку людського потенціалу. Факторний аналіз використовується для створення теоретичних моделей розвитку регіональної економіки та практичних рекомендацій з їх імплементації.

5. Функція контролю поведінки факторів та їх впливу на результативний показник з наступним корегуванням поведінки факторів.

Вказані функції відповідають певним етапам факторного аналізу використання людського потенціалу регіональної економіки та його ефективності, що можна побачити на рис. 1.12:

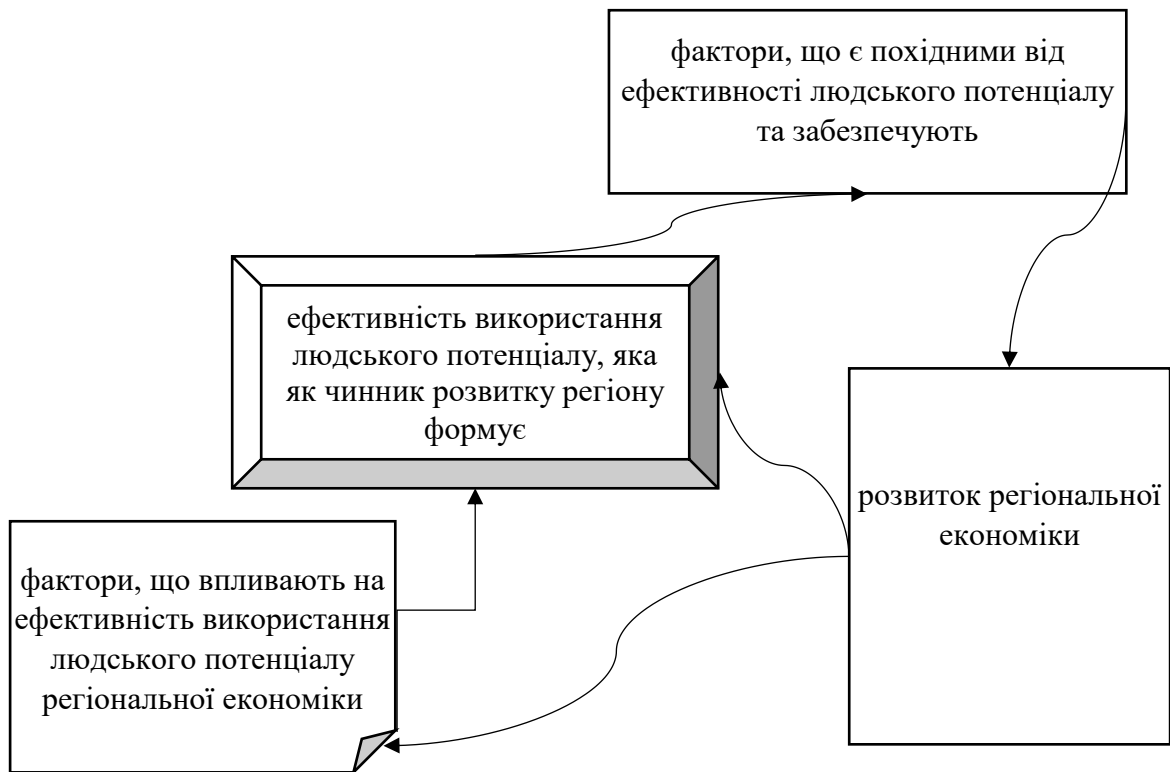


**Рис. 1.12. Етапи факторного аналізу ефективності використання людського потенціалу в регіоні (складено автором)**

У дослідженні різноманітні фактори, в тому числі ефективність використання людського потенціалу, відіграють вирішальну роль у формуванні дизайну, реалізації та результатів дослідження; чинники зумовлюють вплив на валідність, надійність і загальний успіх дослідження та його практичні рекомендації. Належне управління цими факторами забезпечує ефективне завершення дослідження та, відповідно, пропозиції щодо покращення регіональної економіки.

Організаційний момент є дуже важливим. Кожен із цих факторів відіграє певну роль у забезпеченні того, щоб дослідження були добре спланованими, проводилися з дотриманням етичних норм і давали значимі та дійсні результати, тобто розвиток регіональної економіки. ЕВЛП тісно пов'язана з посиленням економічної потужності регіону, що вимагає розглядати її як умову й одночасно завдання підвищення дохідності (прибутковості) підприємств регіону.

Вказані фактори знаходяться у взаємодії, тому можуть розглядатися як система (рис. 1.13).



**Рис. 1.13. Системне обґрунтування дії факторів, що пов'язані з ефективністю людського потенціалу (складено автором)**

Доцільно зазначити, що в методології наукових досліджень факторний та системний підходи розмежовані. Вважається, що системний аналіз та факторний аналіз – це дві різні методології, які використовуються в різних сферах, але обидві важливі для розуміння складних проблем. Це можна пояснити. По-перше, системний аналіз передбачає дослідження системи, яка може бути технічною, організаційною чи, наприклад, соціальною. Він проводиться, щоб зрозуміти, як її компоненти взаємодіють, як вона функціонує та як її можна покращити. При цьому не враховується, що фактори так само можуть складати систему, в межах якої вони функціонують й впливають один на одного, на систему, елементами якої вони є, і на мегасистему.

В системному аналізі так само проводиться оцінка продуктивності системи шляхом визначення неефективності, вузьких місць або проблем. При цьому фактори можуть мати різний позитивний, негативний або нейтральний «окрас», тобто вони можуть бути самі по собі вузьким місцем розвитку регіональної економіки або призводити до негативних наслідків. В межах системного підходу

здійснюється розробка рішення, а саме відбувається формулювання пропозиції вдосконалень, модифікацій або оптимізації системи.

Фактори, що діють системно, також підлягають впливу з метою посилення їх позитивного впливу та лімітування впливу негативного, що дає змогу оптимізувати всю факторну систему. Факторний аналіз розглядається як метод статистики, який використовується для визначення основних зв'язків між змінними в наборі даних. Він використовується для зменшення великої кількості змінних у меншу кількість факторів, які представляють спільні базові структури.

В теорії факторного аналізу виділяють два його типи: дослідницький факторний аналіз (Exploratory factor analysis, EFA) – зазвичай використовується для виявлення факторної структури показника та перевірки його внутрішньої надійності. EFA часто рекомендують, коли дослідники не мають гіпотез щодо природи факторної структури, що лежить в основі їх вимірювання. EFA застосовується у разі, якщо відсутня завершена гіпотеза про наявність чинників та їх взаємодію. Другий тип факторного аналізу – підтверджувальний факторний аналіз (Confirmatory factor analysis, CFA) – це техніка, яка використовується для аналізу ефективності моделей вимірювання, де вказується кількість факторів та їх прямий зв'язок. CFA має місце у разі наявності гіпотези дії факторів, але необхідно ідентифікувати наявність зв'язку між чинниками. Використовується CFA, коли гіпотеза є, однак треба перевірити, чи дані відповідають конкретній факторній структурі.

Таким чином, системний аналіз ставить за мету оцінку компонентів системи, а факторний – визначає причинно-наслідковий зв'язок. Виходячи з наведеного вище, ми вважаємо, що доцільніше застосовувати системно-факторний метод аналізу, коли відбувається ідентифікація факторів як елементів системи та вивчається їх вплив (причини та наслідки) на систему в цілому.

Тобто факторний аналіз доцільно будувати та використовувати на засадах системного підходу.

Ефективність використання людського потенціалу є сферою застосування факторного аналізу на засадах системного підходу, оскільки:

- людський потенціал та його ефективність забезпечують розвиток регіональної економіки на основі її більш раціональної організації та функціонування;

- людський потенціал є системою, котра складається з широкого кола елементів, у нашому дослідженні – факторів внутрішнього порядку. Так само на рівень людського потенціалу впливають зовнішні фактори, а це дозволяє констатувати, що людський потенціал є системою відкритою, має всі ознаки синергетики.

ЕВЛП – фактор та елемент системи регіональної економіки, визначальний її компонент, елемент, що забезпечує опанування регіоном стратегічними конкурентними перевагами. Як доводить В. Мікловда та однодумці, «людський потенціал визначається кількісними (чисельністю населення) та якісними (кваліфікаційною та професійною структурою) характеристиками і зумовлює розвиток національної економіки: чим вище ступень забезпеченості людським потенціалом, тим вища здатність національної економіки до зростання» [45].

Крім цього, розвинений людський потенціал та його ефективне використання підвищує маневреність суб'єкта економіки. Маневреність являє собою здатність економічного гравця або регіональної економіки розширювати можливі напрями руху, його швидкість та тим самим забезпечувати відповідну позицію відносно конкурентів. Маневреність ми вважаємо елементом стратегічного управління, коли поточні дії, маневри визначають стратегічний розвиток регіону у майбутньому.

Все це дозволяє стверджувати, що людський потенціал та ефективність його використання сам по собі є системним та одночасно стратегічним фактором розвитку регіональної економіки, що підтверджуємо наступними твердженнями.

По-перше, ЕВЛП забезпечує стратегічну конкурентоспроможність. Економіки різного рівня з висококваліфікованою робочою силою, котра є економічним проявом людського потенціалу, здатні ефективніше адаптуватися до змін у глобальному середовищі, що підвищує їх конкурентоспроможність. Висококваліфікований людський ресурс сприяє більш якісному передбаченню глобальних перетворень, а це знижує ризики й надає нові можливості розвитку.

Крім цього, людський потенціал має різні рівні та змістовні важелі мотивації. Високорозвинений людський потенціал сам по собі в якості основних потреб розглядає потреби саморозвитку, що є в свою чергу також фактором конкурентоспроможності регіональної економіки. Високорозвинений людський потенціал, його ефективне використання сприяє інтелектуальному, фізичному та морально-етичному розвитку, що приводить до відносного покращення здоров'я, впровадження пожиттєвої освіти та культурного розвитку.

По-друге, це здатність до креативу, творчості та імплементації їх результатів у вигляді інновацій. Люди з високим рівнем освіти і творчими здібностями є джерелом нових ідей і технологій, що стимулює економічний розвиток. Наведене обґрунтування містить дві сфери, які доцільно висвітлити в цьому дослідженні. З одного боку, безпосередньо процес створення нового – це основна умова розвитку економічної системи. А з іншого – проблемою для багатьох суспільств і економік є пошук людських можливостей, трудових ресурсів для втілення новацій і надання їм комерційної перспективи. А це в свою чергу дає змогу розширити коло можливостей регіону, тобто підвищити його стратегічну маневреність.

По-третє, високорозвинений людський потенціал є основою для високопродуктивної праці. Продуктивність праці сприяє зниженню витрат за рахунок відносного скорочення постійних витрат на одиницю продукції, а це надає резерв для збільшення прибутковості і, відповідно, стратегічної маневреності економічного гравця. Тобто ефективне використання людського потенціалу є умовою та фактором ефективної регіональної економіки.

Накінець, високорозвинений людський потенціал є умовою соціального, культурного, інституціонального розвитку на засадах стабільності. Регіони з високорозвиненим людським потенціалом та ефективним його використанням характеризуються політичною стійкістю, стабільністю соціальних рухів та процесів, відповідним ставленням до екологічної системи, культурними новаціями та розробками.

Взаємодія людського потенціалу та ефективності як двох сторін системного стратегічного фактора представлена на рис. 1.14.



**Рис. 1.14. Ролі людського потенціалу та ефективності у перетворенні ЕВЛП на стратегічний фактор розвитку регіональної економіки (складено автором)**

Ефективність людського потенціалу є результатом дії факторів і разом з тим впливає на рівень розвитку економіки регіону, будучи її елементом. Ефективність є стратегічним фактором, оскільки: формує стратегічні конкурентні переваги, але, на відміну від впливу людського потенціалу на конкурентоспроможність, ефективність дозволяє економічним акторам знижувати витрати, а це надає широкі можливості як для цінової, так і нецінової конкуренції регіону та регіональних

суб'єктів бізнесу. Також пояснення, чому ефективність є стратегічним фактором, полягає в тому, що ефективність забезпечує оптимізацію ресурсів та їх раціональне використання, а збереження ресурсів – це стратегічне завдання. Так само актори з раціональним використанням ресурсів є більш гнучкими стосовно адаптації до змін та ризиків, що підвищує стійкість функціонування регіональної економіки та її людського потенціалу.

Таким чином, ефективність використання людського потенціалу регіональної економіки є стратегічним системним фактором, що забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг на основі застосування стратегічної маневреності. Виконання вказаних ролей дозволяє ефективність використання людського потенціалу розглядати як фактор стратегічної маневреності, яка являє собою діапазон можливостей регіону в активних діях, їх напрямках, швидкості руху економічних, соціальних, інституціональних та інших перетворень, що забезпечує його кращі позиції на конкурентному просторі. Для вивчення теоретичних засад дії стратегічних факторів розвитку регіональної економіки доцільним є обґрунтування імперативів, на яких базується вся система факторного підходу.

Принципи дії фактора ефективності використання людського потенціалу як фактора, що містить в собі стратегічну маневреність, наведені на рис. 1.15:



**Рис. 1.15. Імперативи дії фактора ЕВЛП як чинника стратегічної маневреності (складено автором)**

1. Стратегічна орієнтованість. Це означає, що ЕВЛП повинна бути підпорядкована стратегічній меті розвитку регіональної економіки, з врахуванням

пріоритетних видів діяльності, що у свою чергу викликає необхідність впровадження стратегічного управління розвитком регіону.

2. Системність, що підтверджено обґрунтуванням доцільності та необхідності застосовувати системно-факторний підхід до вивчення сутності та організації функціонування чинника ефективності використання людського потенціалу.

3. Гнучкість як принцип дії фактора передбачає його швидку адаптацію до змін, вміння функціонувати в умовах мінливості, перманентної турбулентності оточення.

4. Швидкість дій визначає отримання часових переваг перед конкурентами. Час є тим ресурсом, котрий неможливо використати після його нерационального використання.

5. Диверсифікація дій. Вказаний принцип передбачає різноманітність теоретичних задач, на яких будується методологія функціонування фактора, а також практичних механізмів досягнення стратегічної мети.

6. Інші.

Принципи повинні бути узгоджені з інституційними засадами розвитку регіональної економіки [46], [47].

Ефективність формування та використання людського потенціалу є стратегічним фактором, а стратегічна сфера є системним підґрунтям якісних майбутніх трансформацій та формування довгострокової конкурентоспроможності регіональної економіки.

Слід зазначити, що ефективність використання людського потенціалу як фактора розвитку доцільно розглядати на трьох рівнях:

- рівень формування та використання людського потенціалу;
- рівень ефективності;
- рівень впливу ефективності на інші фактори розвитку регіону та безпосередньо на розвиток регіону.

Стратегічні фактори поділяються на реверсні та однополярні.

Реверсні фактори являють собою такі чинники, котрі можуть впливати на об'єкт, визначаючи певний його стан, і в той же час сам об'єкт може впливати на

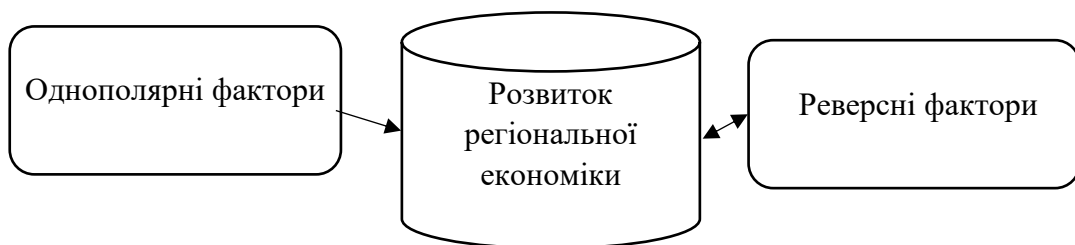
поведінку чинника. У контексті нашого дослідження реверсним визначаємо такий фактор, котрий є чинником двоспрямованої дії.

Прикладом реверсного фактора може бути інноваційна діяльність, а так само ефективність використання людського потенціалу. Реверсним фактором може бути криза, котра, з одного боку, гальмує розвиток економіки регіону, країни або підприємства, але одночасно надає нові можливості. Тому в процесі стратегічного управління доцільно вивчати саме ті переваги, які регіон може отримати внаслідок глобальної або національної кризи. До реверсних факторів також можна віднести стан ринку праці. Покращення останнього безумовно впливає на регіональний розвиток, а той – створює можливості для розвитку ринку праці. Попит на товари як елемент товарного ринку так само є реверсним фактором: його зростання викликає пожвавлення ділової активності, а розвиток бізнесу в регіоні, створюючи нові потреби, посилює купівельну регіональну спроможність (одночасно зі збільшенням доходів, що також є реверсним фактором розвитку регіональної економіки). Крім цього, реверсний фактор сам по собі може бути об'єктом дії субфакторів та впливати на них, посилюючи їх дію через нові ресурси сили та напрями.

До однополярних факторів віднесено такі, що мають один напрям впливу. У цьому разі зворотний вплив об'єкта на чинник, якщо й проявляється, але не має, не несе в собі потужного заряду впливу на поведінку чинника. Термін «однополярний» застосовується в політиці, де одна держава може домінувати й бути атрактором позитивних впливів. Також доцільно уважно ставитися в соціальній психології, котра може бути фактором розвитку людського потенціалу, коли одна емоція, соціально або політично визначена цінність буде переважати й формувати курс розвитку соціально-економічної системи. Прикладом однополярного фактора можна також вказати географічне положення регіону, яке впливає на узагальнюючий показник, на об'єкт впливу суттєвим чином. Так, географічний фактор надає можливості використання логістики для розвитку регіону, але логістика суттєвим чином не вплине на географічні ознаки території. Звісно, що поділ факторів на реверсні та однополярні є умовним, разом з тим він

вимагає уважного ставлення до стратегічних рішень, які стосуються реверсних факторів, оскільки потрібно оцінювати не лише прямий їх вплив, але й зворотний, котрий отримає фактор після трансформацій об'єкта, тобто перетворення системи, елементом якої він є.

Виходячи з викладеного пояснення можна констатувати, що ефективність використання людського потенціалу є реверсним фактором, що визначає розвиток регіональної економіки й одночасно підпадає під вплив загальних економічних регіональних перетворень. Вплив однополярних та реверсних факторів на розвиток регіональної економіки показано на рис. 1.16.



**Рис. 1.16. Вплив однополярних та реверсних факторів на розвиток регіональної економіки (складено автором)**

Таким чином, ЕВЛП розглядаємо як стратегічний, системний, реверсний фактор розвитку регіональної економіки, який надає регіону можливості стратегічної маневреності, а остання, в свою чергу, сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг при дотриманні імперативів системності, гнучкості, стратегічної орієнтованості, диверсифікації та темпоральності. Ефективність сприятиме «соціальної якості» [48] та інноваційним пертворенням [49], що сприятиме посиленню людського потенціалу в контексті перспектив економічного зростання, оприлюднених академіком В. Геєцем. [50]. Дія факторів буде успішною за умови їх ретроспективного та стратегічного аналізу [51] та їх комплексного використання. При поєднанні вказаних методик недоліки кожного з них нівелюються перевагами іншого способу відстеження дії факторів та прогнозування поведінки у майбутньому.

## Висновки до розділу 1

1. У продовження теорії потенціалів розглядаємо це явище як сукупність потенціалів мети (управління за цілями та його результат), управлінських рішень (їх прийняття та реалізації) та конкурентоспроможності регіональної економіки (процесу побудови конкурентних переваг та їх змісту), котрий за роллю поділяється на мотиваційний та інгібаторський. При цьому потенціал є фактором стратегічного розвитку при поєднанні потенціалів мети та її досягнення, потенціалів рішень та їх реалізації, потенціалів конкурентоспроможності та її формування, сукупність й взаємодія яких забезпечує перевищення мотиваційної сили над силою «impedio». Людський потенціал можемо розглядати насамперед як категорію, що відображає і загальні риси, і особливості економіки та соціального життя регіону, які проявляються через певні функції та етапи людського розвитку; є системним явищем, що містить широке коло інтерактивних елементів, котрі упорядковані за певними правилами.

2. Внаслідок критичного аналізу існуючих підходів доведено, що важливою категорією стратегічного розвитку економічних систем будь-якого рівня є ефективність, що охарактеризована з різних позицій: у філософському розумінні, з позиції теорії та практики, за поточним та стратегічним контентом, як притаманність управлінню та безпосередньо економічній діяльності.

На основі проведеної систематизації ефективність задекларована як дихотомія, що характеризує та пов'язує поточний стан та стратегічні перспективи економічної діяльності; являє собою категорію онтології, яка взаємодіє з іншими онтологічними поняттями та несе в собі гносеологічне навантаження, що зумовлює її теоретичний контент та практичне значення як у сфері економіки, так і у сфері управління.

3. ЕВЛП розглядаємо як стратегічний, системний, реверсний фактор розвитку регіональної економіки, який надає регіону можливості стратегічної маневреності. Остання в свою чергу сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг

при дотриманні імперативів системності, гнучкості, стратегічної орієнтованості, диверсифікації та темпоральності.

### Список джерел, використаних у розділі 1

1. Арістотель. Ізборник. [Добірка статей з українських академічних енциклопедій та словників.] URL: <http://litopys.org.ua/rizne/aristotle.htm#:~:text=%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D1%8F%20%D1%94%20%D1%87%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B0%20%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%2C%20%D0%B0%D0%B1%D0%BE,%D0%B2%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%BD%D1%83%20%D1%80%D1%96%D1%87%2C%20%D0%B0%D0%B1%D0%BE%20%D1%86%D1%96%D0%BB%D1%96%D1%81%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C> (дата звернення: 28.05.2023).

2. Мошак С.М., Мікловда В.П., Шандор Ф.Ф., Кубіній Н.Ю., Кубіній В.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція: монографія. Мукачево: Карпатська вежа, 2017. 240 с.

3. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексік О.І. Потенціал підприємства : формування та оцінка : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2006. 316 с.

4. Богацька Н., Хачатрян В. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. Вип. № 3 / 2016. С.134-139.

5. Маргітич В.В. Організаційно-економічний потенціал стратегічного розвитку регіональної економіки : дис... докт. філос.: 051. Ужгород, 2021. 209 с.

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

7. Чернюк Л. Г. Конкурентоспроможність регіонів України: методологія і практика / Л. Г. Чернюк, Д. В. Клиновий, П. А. Швець, В. Л. Троян, І. О. Петровська, О. М. Ярош ; [наук. ред. Л. Г. Чернюк] // НАН України ; Рада по вивченню продуктивних сил України. К., 2010. 107 с.

8. Людський потенціал. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-59917#:~:text=%D0%9B%D0%AE%D0%94%D0%A1%D0%AC%D0%9A%D0%98%CC%81%D0%99%20%D0%9F%D0%9E%D0%A2%D0%95%D0%9D%D0%A6%D0%86%D0%90%CC%81%D0%9B%20%E2%80%93%20%D1%81%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%B9%20%D1%81%D1%83%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0,%D0%B1%D1%83%D0%B4%D1%8C%2D%D1%8F%D0%BA%D0%BE%D1%97%20%D1%81%D1%83%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%20%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96>. (дата звернення 29.09.2024)

9. Capability Building: Definition, Benefits and Strategies to Build your Program. URL: <https://www.togetherplatform.com/blog/capability-building-definition-benefits-and-strategies-to-build-your-program> (дата звернення: 12.05.2025).

10. Allaya Cooks-Campbell. Understanding and unlocking your human potential. URL: <https://www.betterup.com/blog/human-potential> (дата звернення: 28.04.2025).

11. Deci, E. L., Ryan, R. M., & Guay, F. Self-determination theory and actualization of human potential. In D. M. McInerney, H. W. Marsh, R. G. Craven, & F. Guay (Eds.), *Theory driving research: New wave perspectives on self-processes and human development*. 2013. pp. 109–133. IAP Information Age Publishing.

12. Замараєв А.В. Сутність поняття «Людський потенціал» в контексті суспільного розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=895> (дата звернення: 23.05.2023).

13. Русин О.О. Ефективність та її теоретичний контент. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 3 (88). С.52-62.

14. Русин О. О. Фінансова децентралізація та її роль у підтримці розвитку територіальних громад в умовах цифрової економіки. *Трансформація національної*

моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти: збірник матеріалів VIII Всеукр. наук.-практ. конф., м. Ужгород, 1 грудня 2023 р., Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2023. 315 с.; С. 122-123.

15. 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.

16. Таран-Лала О.М. Головні пріоритети управління та розкриття їх історичного ретроспективного взаємозв'язку. URL: [http://xn--e1aaajpcds8ay4h.com.ua/files/image/konf%209/konf%209\\_1\\_22.pdf](http://xn--e1aaajpcds8ay4h.com.ua/files/image/konf%209/konf%209_1_22.pdf) (дата звернення: 28.05.2023).

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

18. Honcharenko I., Dubinina M., Kubiniy N., Honcharenko O. Evaluation of the public authorities activities. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.08>

19. Василенко Т. Ефективність та результативність публічного адміністрування. URL: [repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/12555/1/Власенко%20Т\\_Ефективність%20та%20результативність%20публічного%20адмінстрування.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/12555/1/Власенко%20Т_Ефективність%20та%20результативність%20публічного%20адмінстрування.pdf) (дата звернення: 27.08.2024).

20. Кубіній Н.Ю., Данайканич О.В., Кубіній В.В. Методичні аспекти аналізу доходу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2020. № 55. С.97-102.

21. Richard D., White, Jr. More than an Analytical Tool: Examining the Ideological Role of Efficiency. *Public Productivity & Management Review*. 1999. Vol. 23. No. 1 (Sep., 1999). pp. 8-23.

22. Ricardo David. On the Principles of Political Economy and Taxation. Piero Sraffa (Ed.) Works and Correspondence of David Ricardo, Volume I, Cambridge University Press, 1951.

23. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз / В.Г. Андрійчук. К.: КНЕУ, 2005. 292 с.

24. Marinela Geamanu. Economic efficiency and profitability. *Studia Universitatis „Vasile Goldis” Arad – Economics Series*. January 2011. URL: <https://www.scribd.com/document/880910482/Economic-Efficiency-and-Profitability> (дата звернення: 18.08.2024).

25. Череп А., Стрілець Є. Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1727> (дата звернення: 28.05.2023).

26. Перерва П., Кравчук А. Ефективність як економічна категорія. *Вісник НТУ «ХПІ» Сер. Економіка*. 2018. № 15 (1291). С.137-143.

27. Деренська Я. Оцінка ефективності діяльності підприємства. *Mechanism of an Economic Regulation*, (2023). (1 (99)). С. 81-85.

28. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7126> (дата звернення: 29.07.2024).

29. Amalia Rahmawati, Setyo Tri Wahyudi, Rachmad Kresna Sakti. Measuring the Effectiveness of Electricity Distribution in Indonesian Provinces using DEA Bootstrap. *Journal of Indonesian Applied Economics*. February. 2023. URL: [https://www.researchgate.net/publication/368914039\\_Measuring\\_the\\_Effectiveness\\_of\\_Electricity\\_Distribution\\_in\\_Indonesian\\_Provinces\\_using\\_DEA\\_Bootstrap](https://www.researchgate.net/publication/368914039_Measuring_the_Effectiveness_of_Electricity_Distribution_in_Indonesian_Provinces_using_DEA_Bootstrap) (дата звернення: 15.05.2025).

30. Anthony Smith. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/05/17/why-and-how-efficiency-should-be-your-focus-in-a-changing-economy/> (дата звернення: 05.09.2025).

31. Рибачук Н., Журко Т., Ганзієнко Ю. Концептуальні аспекти оцінки діяльності підприємства: ефективність та результативність. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3977> (дата звернення: 18.05.2023).

32. Lisa Schwarz. Efficiency vs. Effectiveness: What's the Difference? *Oracle NetSuite*. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/financial-management/business-efficiency-vs-effectiveness.shtml#:~:text=Efficiency%20is%20all%20about%20reducing,to%20an%20increase%20in%20efficiency>. (дата звернення: 25.05.2023).

33. Peter Drucker. *The Effective Executive*. HarperCollins Publishers, 2004. 202 p.

34. Проценко В. Раціональність як властивість економічної поведінки підприємств: філософські аспекти. *Вісник КНУТД. Сер. Економічні науки*. 2019. № 6 (141),. С.139-147.

35. Оробчук О. Поняття онтології у філософії та науках про штучний інтелект: порівняльний аналіз. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18487/2/Mig\\_nauk\\_conf\\_2016\\_Orobchuk\\_O-Ontology\\_conception\\_in\\_philosophy\\_7-8.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18487/2/Mig_nauk_conf_2016_Orobchuk_O-Ontology_conception_in_philosophy_7-8.pdf) (дата звернення: 28.05.2023).

36. Велика Українська Енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/%D0%91%D1%83%D1%82%D1%82%D1%8F#:~:text=%D0%91%D1%83%D1%82%D1%82%D1%8F%CC%81%20%E2%80%94%D0%BD%D0%B0%D0%B9%D0%B7%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%88%D0%B5%2C%20%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%BC%D1%96%D1%80%D0%B8%20%D0%B0%D0%B1%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97,%D1%80%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0%D1%85%2C%20%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%85%20%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%8F%D0%B2%D0%B0%D1%85> (дата звернення: 28.05.2023).

37. Поцюрко М. Тема 7. Онтологія як філософське вчення про буття. Лекція з навчальної дисципліни «Філософія». URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/16507/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%207%20%D0%B7%20%D0%A4%D1%96%D0%BB%D0%BE%D1%81%D0%BE%D1%84%D1%96%D1%97.pdf> (дата звернення: 22.06.2024).

38. Time. Stanford Encyclopedia of Philosophy URL: <https://plato.stanford.edu/entries/time/> (дата звернення: 28.05.2023).

39. Cycleback D. What is time? URL: <https://philarchive.org/archive/CYCWIT> (дата звернення: 28.05.2023).

40. Factor. Theory. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/factor-theory>. (дата звернення: 28.05.2023).

41. Климчук В.О. Факторний аналіз: використання у психологічних дослідженнях. *Практична психологія та соціальна робота*. 2006. № 8. С. 43-48.

42. Економічний аналіз : електрон. підруч. URL: <https://ea.ptngu.com/index.html> (дата звернення: 03.05.2025).

43. Frederick Herzberg. The motivation to work. *Essential Theories of Motivation and Leadership*, 2005. 61-74.

44. Maslow A. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943, Vol. 50. #4. pp. 370–396.

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

46. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5 лютого 2015 року (№ 156-VIII). *Відомості Верховної Ради*. 2015. № 13. ст. 90. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 28.05.2023).

47. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій:

Закон України від 09.07.2022. № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#n365> (дата звернення: 29.05.2023).

48. Геєць В. М. Соціалізація та соціальна якість: від турбулентності до ламінарності. Київ: Академперіодика, 2025. 332 с. URL: <https://doi.org/10.15407/akademperiodyka.535.332>

49. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця, А. І. Даниленка, Е. М. Лібанової, А. А. Гриценка, О. В. Макарової, М. О. Кизима, І. Ю. Єгорова, І. В. Одотюка. Київ: НАН України. 2015. 336 с.

50. Геєць В. Суперечності та перспективи економічного зростання на інноваційній основі в Україні. *Економіка України*. 2024. Том 67, № 11 (756). С. 3-28. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.11.003>

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

Положення розділу 1 висвітлені в [13], [14], [51].

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ ТА ЇЇ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

#### 2.1. Оцінка економічної позиції Закарпатської області

Економічний розвиток є основою якісних перетворень усіх сфер життєдіяльності України та її регіонів: від можливостей ділової активності та інвестиційного клімату до стану використання людського потенціалу і якості праці та відпочинку мешканців. Економічний розвиток регіону має величезне значення, оскільки він також визначає зростання добробуту, підвищує якість життя населення та зміцнює національну економіку. Він забезпечує збалансоване використання ресурсів, сприяє модернізації, створює нові робочі місця та приводить до появи нових товарів і послуг. Це комплексний процес, що включає економічні, соціальні, демографічні аспекти, котрі визначають людський розвиток, його якісні характеристики та кількісний склад.

Економічне зростання вимагає відповідного трудового потенціалу, що слугує стимулом формування певної професійно-кваліфікаційної структури та, відповідно, зміцнення освітньої бази регіону. Також економічний розвиток регіону є потужним мотиватором трудового потенціалу, оскільки він створює робочі місця, підвищує заробітну плату, стимулює розвиток інноваційних галузей, покращує соціальну інфраструктуру, а це, в свою чергу, залучає та утримує кваліфіковані кадри, мотивує до навчання та професійного зростання, знижуючи міграцію та активізуючи людський капітал. Людський капітал складає інвестиції, котрі дозволяють трудовому потенціалу отримувати новітні якості та бути орієнтованим на роботу у мінливому та ризикованому середовищі. Таким чином, людський розвиток та економічне зростання в регіоні є взаємо посилюючими процесами, формуючими стратегічні конкурентні переваги й унікальні ділові можливості.

Узагальнюючим показником розвитку є валовий регіональний продукт (ВРП), динаміка якого наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Валовий регіональний продукт України та регіонів у 2010-2023 роках,  
млн грн [1], [2, с. 89]**

	2010	2015	2018	2019	2020	2021	2023
<b>Україна</b>	<b>1082569</b>	<b>1988544</b>	<b>3560302</b>	<b>3977198</b>	<b>4222026</b>	<b>5450849</b>	<b>6627961</b>
Автономна Республіка Крим	32426	...	...	...	...	...	
<b>області</b>							
Вінницька	23589	59871	111489	129097	135867	173531	x
Волинська	14429	31688	60445	75637	77404	92535	x
Дніпропетровська	116136	215206	369356	390325	398732	582363	x
Донецька	128986	115012	192161	204893	206309	283326	x
Житомирська	18743	38425	77103	85267	91365	113919	x
Закарпатська	15299	28952	52445	61325	62022	75626	x
Запорізька	42736	89061	147043	155158	167260	228906	x
Івано- Франківська	20446	45854	78439	86679	90398	119680	x
Київська	44953	104030	198142	218647	242406	291519	x
Кіровоградська	15749	38447	64417	73066	75208	99564	x
Луганська	45541	23849	35204	40291	43204	52135	x
Львівська	41655	94690	177233	214400	236254	296182	x
Миколаївська	24055	48195	79903	92427	96648	124162	x
Одеська	53878	99761	173224	197153	220242	271669	x
Полтавська	44291	95867	174089	187289	188424	266694	x
Рівненська	15882	35252	56835	67363	71901	88859	x
Сумська	18333	41567	68476	75827	80432	105254	x
Тернопільська	12726	26656	49127	57140	62661	81485	x
Харківська	65293	124843	233279	247592	257805	319796	x
Херсонська	15649	32215	55152	61939	68467	88182	x
Хмельницька	18096	41088	75638	83006	96380	119876	x
Черкаська	22354	50843	93287	103466	108822	131154	x
Чернівецька	9892	18506	33905	41660	45054	54582	x
Чернігівська	17008	36966	70611	77981	84068	113474	x
м. Київ	196639	451700	833299	949570	1014693	1276376	x
м. Севастополь	7785	...	...	...	...	...	...

Як свідчать дані табл. 2.1, ВРП України за період, що розглядається, збільшився у номінальному виразі більше ніж у 5 разів. Так само спостерігається зростання ВРП в Закарпатській області, де за вказаний період індикатор збільшився, але темп зростання нижче, ніж по Україні й складає 494,3%. Зростання ВРП є ключовим показником, який демонструє економічне зростання країни або регіону, ефективність використання ресурсів та потенціалу. Це стимулює розвиток, сприяючи підвищенню рівня життя, створенню нових робочих

мість та зростанню доходів населення, що, своєю чергою, покращує соціально-економічний стан регіону.

Зростання валового регіонального продукту є важливим для людського розвитку та людського потенціалу в певний період часу, оскільки воно забезпечує ресурси для покращення соціальних показників, таких як освіта, охорона здоров'я та рівень життя. ВРП є показником економічної ефективності регіону, і його збільшення дозволяє державі інвестувати в людський капітал та інфраструктуру, що, своєю чергою, приводить до підвищення якості життя населення. Зростання ВРП позитивно впливає на трудовий потенціал, оскільки створює більше робочих місць, підвищує доходи та стимулює розвиток інфраструктури, що сприяє покращенню рівня освіти, професіоналізму та якості життя працюючих.

Разом з тим, доцільно для більш точної оцінки економічного стану країни та її регіонів розглянути індекси фізичного обсягу, які є важливими для аналізу динаміки розвитку економіки, даючи змогу відстежувати зміни в матеріальному виробництві з урахуванням інфляції. Визначальна перевага індексу фізичного обсягу – це його інформаційна роль, котра розкриває здатність аналітика показати, як змінився реальний обсяг виробництва, а не лише його грошова вартість, що дає змогу зрозуміти справжнє зростання чи спад в економіці регіону. Це є одним з найбільш важливих показників, що застосовуються в процесі аналізу та прийняття управлінських рішень національною або регіональною владою.

Індекси фізичного обсягу ВРП у цінах попереднього року по Україні та її регіонах представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Індекси фізичного обсягу ВРП, у цінах попереднього року,  
відсотків [1], [2, с. 89]**

	2010	2015	2017	2018	2019	2020	2021	2023
<b>Україна</b>	104,1	90,2	102,4	103,5	103,2	96,2	103,4	105,5
Автономна Республіка Крим	103,4	...	...	...	...	...	...	...
<b>області</b>								
Вінницька	103,0	97,1	101,6	105,0	108,6	94,7	105,6	x

## Продовження табл. 2.2

Волинська	100,2	95,3	105,2	103,8	94,2	97,2	92,5	x
Дніпропетровська	105,8	90,3	102,0	102,5	103,7	93,0	102,6	x
Донецька	111,1	61,3	94,9	100,5	101,7	96,9	103,3	x
Житомирська	112,8	98,1	104,9	104,8	100,5	96,3	104,4	x
Закарпатська	107,7	93,5	103,2	104,0	101,5	93,8	101,9	x
Запорізька	103,2	94,7	102,9	100,6	102,6	95,7	104,5	x
Івано-Франківська	100,5	92,0	107,1	105,7	106,1	97,0	101,4	x
Київська	105,1	94,0	104,4	106,9	104,1	97,4	101,7	x
Кіровоградська	105,7	91,7	98,4	107,0	106,2	90,8	105,8	x
Луганська	102,3	47,7	83,6	98,7	104,3	98,2	101,0	x
Львівська	102,3	95,2	103,7	105,7	104,6	99,7	106,7	x
Миколаївська	103,2	95,3	99,0	103,1	106,6	91,2	108,7	x
Одеська	102,4	95,8	104,0	101,8	103,4	96,6	106,2	x
Полтавська	109,5	93,8	96,7	103,8	101,0	96,0	100,2	x
Рівненська	106,8	93,4	103,4	101,5	107,1	98,1	102,3	x
Сумська	98,9	96,7	100,1	105,5	101,9	98,0	99,1	x
Тернопільська	100,4	93,7	105,5	103,3	103,6	96,8	106,7	x
Харківська	101,7	90,9	101,2	102,4	101,4	96,6	101,1	x
Херсонська	101,8	98,7	100,7	99,9	104,6	95,6	103,6	x
Хмельницька	100,0	92,2	106,2	101,9	100,7	100,0	105,7	x
Черкаська	105,9	95,0	98,2	108,8	103,7	94,4	104,8	x
Чернівецька	100,3	94,7	103,4	104,6	105,1	95,3	103,1	x
Чернігівська	100,0	93,4	102,0	104,2	101,7	97,1	102,4	x
м. Київ	101,4	93,3	105,7	103,7	103,1	97,0	104,0	x
м. Севастополь	106,4	...	...	...	...	...	...	...

Дані табл. 2.2 доводять, що індекси фізичного обсягу в Закарпатті до 2018 року були вище, ніж по Україні, й лише з 2019 року спостерігається їх менша величина. Причини відставання індексу фізичного обсягу валового регіонального продукту Закарпаття від показників по країні, на наш погляд, пов'язані зі структурними особливостями регіональної економіки, такими як низька диверсифікація, недостатня інвестиційна привабливість регіону, нераціональна просторова політика, відсутність інститутів підтримки малого та середнього бізнесу, нераціональна соціальна політика регіональної влади, погіршення демографічної ситуації в області тощо, що будуть розглянуті нижче й знайдуть підтвердження або спростування.

Наступним аналітичним показником є обсяг валового регіонального продукту на одну особу населення, котрий виступає індикатором ефективності використання

людського потенціалу в Закарпатській області та інших регіонах України. дані про що наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

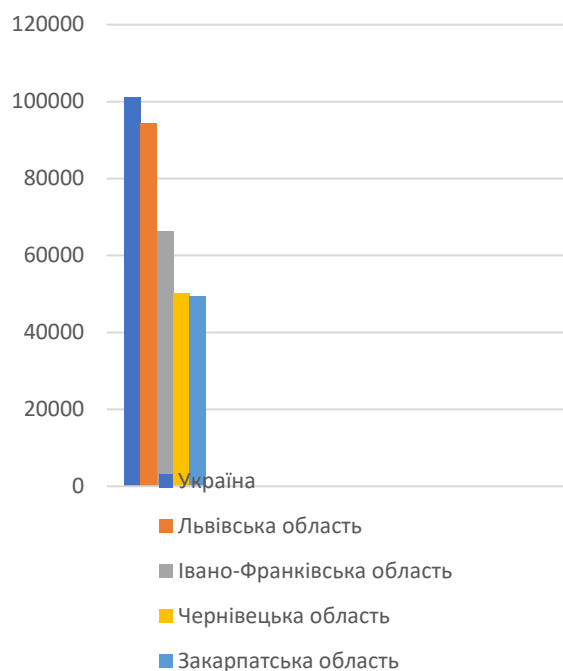
**Валовий регіональний продукт у розрахунку на одну особу, грн [1]**

	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Україна</b>	<b>23600</b>	<b>46413</b>	<b>55899</b>	<b>70170</b>	<b>84228</b>	<b>94633</b>	<b>101138</b>
Автономна Республіка Крим	16507	...	...	...	...	...	...
<b>області</b>							
Вінницька	14332	37270	46615	58296	71098	83133	88380
Волинська	13916	30387	34310	49937	58294	73192	75193
Дніпропетровська	34709	65897	75396	97043	114750	122298	126209
Донецька	28986	26864	32318	39299	45936	49385	50124
Житомирська	14616	30698	38520	49700	62905	70225	76017
Закарпатська	12278	22989	25727	34197	41706	48853	49538
Запорізька	23657	50609	59729	75196	85764	91452	99738
Івано-Франківська	14814	33170	37220	46282	57030	63237	66245
Київська	26140	60109	74216	89904	112510	123216	135817
Кіровоградська	15533	39356	47469	55128	67743	77788	81166
Луганська	19788	10778	14251	13873	16300	18793	20297
Львівська	16353	7338	45319	58183	70169	85177	94317
Миколаївська	20276	41501	50091	60486	70325	82121	86750
Одеська	22544	41682	50159	62643	72731	82879	92823
Полтавська	29652	66390	81145	105994	123722	134383	136608
Рівненська	13785	30350	33958	42004	49038	58318	62485
Сумська	15711	37170	41741	51367	62943	70550	75815
Тернопільська	11713	24963	29247	38563	46828	54821	60565
Харківська	23639	45816	57150	69409	86889	92835	97428
Херсонська	14346	30246	36585	45486	52914	59972	66973
Хмельницька	13602	31660	37881	49858	59576	65893	77153
Черкаська	17325	40759	48025	59612	76881	86279	91817
Чернівецька	10939	20338	23365	31495	37443	46135	50110
Чернігівська	15406	35196	41726	55139	69712	78098	85435
м. Київ	70424	155904	191736	238687	283175	320898	342247
м. Севастополь	20455	...	...	...	...	...	...

Показник ВРП на душу населення показує середню частку вартості товарів та послуг, вироблених у регіоні, що припадає на кожного його мешканця. Цей показник використовується задля оцінки рівня економічного розвитку регіону та порівняння його з іншими регіонами. Він відбиває середній внесок однієї людини в економіку регіону, допомагає зрозуміти, наскільки економіка регіону є

продуктивною. Якщо показник зростає, це може свідчити про загальне економічне зростання регіону. Цей індикатор слугує коректності застосування методу порівняння в аналізі, тому що надає можливість зіставляти економічні значення та рівень життя у різних регіонах, наприклад, порівнюючи регіони з різним обсягом ВРП або різною чисельністю населення.

Дані табл. 2.3 показують, що показник ВРП на одну особу населення в Закарпатській області – найнижчий по країні. Для більшої візуалізації порівняння проведено з регіонами, що входять у Карпатський економічний район, й результати представлені на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Валовий регіональний продукт на одну особу населення у 2021 році регіонів Карпатського економічного району (за даними табл. 2.3)**

Дані рис. 2.1 дозволяють зробити висновок про низький рівень цього показника не лише в Закарпатській області, але й в інших регіонах Карпатського економічного району у 2021 році. Якщо в середньому по Україні значення перевищувало 101 тис. грн, в Закарпатті – удвічі менше. Незадовільна ситуація стосовно даного показника й в інших регіонах Карпатського економічного району, які є потенційними конкурентами Закарпаття, що створює певні можливості для області.

Більш деталізована ситуація з валовим регіональним продуктом на одну особу наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Деталізовані показники ВРП Закарпатської області [3, с. 196]

	2010	2015	2017	2019	2020	2021
<b>ВРП</b>						
<b>(у фактичних цінах), млн грн</b>	<b>15299</b>	<b>28952</b>	<b>43037</b>	<b>61325</b>	<b>62022</b>	<b>75626</b>
Індекс фізичного обсягу валового регіонального продукту (у цінах попереднього року, відсотків)	107,7	93,5	103,2	101,5	93,8	99,2
Частка валового регіонального продукту області в економіці країни, відсотків	1,4	1,5	1,4	1,5	1,5	...
Місце області серед областей країни	23	22	22	22	22	...
Валовий регіональний продукт у розрахунку на одну особу (у фактичних цінах), грн	12278	22989	34197	48853	49538	...
Індекс фізичного обсягу валового регіонального продукту у розрахунку на одну особу (у цінах попереднього року, відсотків)	107,5	93,4	103,2	101,6	94,1	...

У 2020 році в Закарпатській області ВРП склав 62 млрд грн, у 2011 – більше ніж 75 млрд грн, при цьому індекс фізичного обсягу ВРП у ці два періоди нижче за одиницю, що свідчить про падіння виробництва. Також показником ефективності економічного розвитку регіону є порівняння частки ВРП області в економіці країни та аналогічної частки населення. Перший показник сягає 1,5 процента, а населення Закарпатської області у 2021 році згідно зі статистичними даними – 1244 тис. осіб, у той час як населення України – 41167 тис. осіб [4, с. 17], тобто населення області становить три проценти від населення України. Таке співвідношення показує низьку ефективність регіональної економіки, відставання її економічного розвитку від регіонів-конкурентів. Економічне відставання регіону приводить до поглиблення соціально-економічних диспропорцій, що виявляється у зниженні рівня життя населення Закарпатської області, міграції працездатного населення в

більш розвинені регіони або інші країни, слабкому розвитку виробничої та соціальної інфраструктури, а також у залежності від зовнішніх інвестицій та державних дотацій. Це також обмежує можливості регіону для інновацій, науково-дослідної діяльності та створення нових робочих місць.

Важливим фактором розвитку є ділова активність в регіоні.

Ділова активність є рушієм регіонального розвитку, оскільки вона стимулює економічне зростання, створює нові робочі місця та покращує інфраструктуру. Вона сприяє зменшенню диспропорцій між регіонами, підвищує їхню конкурентоспроможність та надає підтримку структурним зрушенням у соціально-економічній сфері. Для стимулювання такого розвитку необхідний сприятливий бізнес-клімат та підтримка з боку держави через неподаткові стимули та субсидії. Крім цього, ділова активність формує людський потенціал регіону через створення робочих місць, стимулювання розвитку або набуття нових професійних навичок, підвищення рівня освіти та добробуту, а також залучення інвестицій в інновації. Це, в свою чергу, створює сприятливе середовище для самореалізації людей, сприяє економічному зростанню, посиленню людського потенціалу та підвищенню якості життя.

Ділова активність позитивно впливає на трудовий потенціал регіону, стимулюючи створення нових робочих місць, підвищення продуктивності праці та зростання номінальної та реальної заробітної плати. Одночасно це сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіону, залученню інвестицій та формуванню сприятливого середовища для професійного розвитку громадян. Натомість, низька ділова активність може призвести до дефіциту робочих місць, зменшення можливостей для професійного зростання та відтоку висококваліфікованих кадрів.

Низька ділова активність впливає не лише на ринок праці в регіоні, але й на загальні можливості покращення соціального стану, що призводить до відтоку фахівців, орієнтованих на самовдосконалення, кар'єрне зростання, фінансове благополуччя.

Основним маркером ділової активності в країні або регіоні є кількість суб'єктів господарювання, котра наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Дані про кількість суб'єктів господарювання в Закарпатській області, зайнятих та капітальні інвестиції [3, с. 326; 285, 57], [6], [7], [8]**

	2010	2015	2019	2020	2021	2024
Кількість суб'єктів господарювання, од.	52304	59798	50608	49923	74080*	49416
Кількість зайнятих, тис. осіб	531,8	519,3	508,9	492,7	483,5	152,3
Капітальні інвестиції, млн грн	2205,4	3778,4	9330,3	5081,0	5126,3	14653,9

\* Станом на 1 жовтня 2021 року в державних податкових інспекціях Головного управління ДПС у Закарпатській області перебуває на обліку 74 080 основних платників податків [5].

Хоча кількість суб'єктів підприємницької діяльності зростає, показники трудового потенціалу Закарпатської області скорочуються, про що свідчить табл. 2.6.

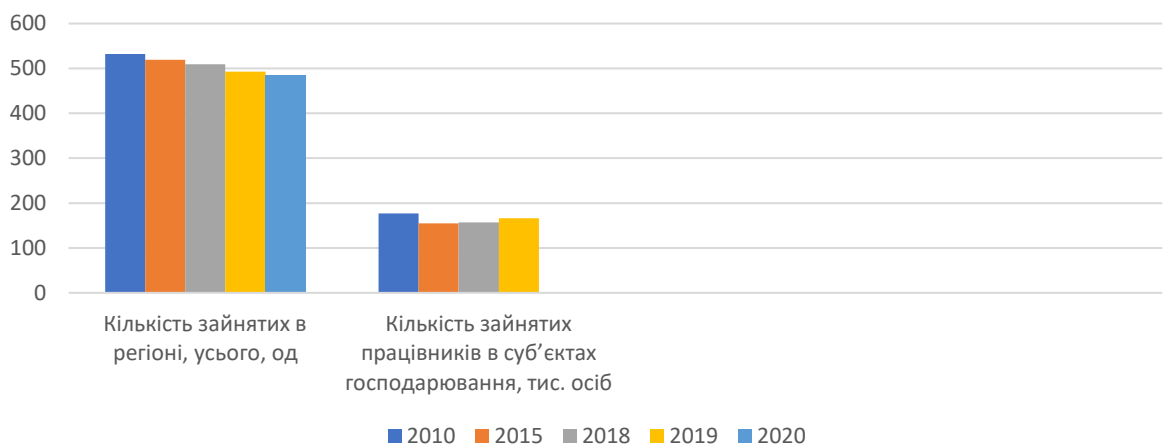
Таблиця 2.6

**Показники, що характеризують трудовий потенціал Закарпатської області [3, с. 326], [7]**

		2010	2015	2018	2019	2020	2024
1	Кількість зайнятих в регіоні, усього, од.	531,8	519,3	508,9	492,7	483,5	x
2	Кількість зайнятих працівників в суб'єктах господарювання, тис. осіб	176,6	154,8	157,3	165,8	161,7	152,3
3	Частка групи 2 у складі групи 1	0,33	0,30	0,31	0,34	0,33	x
4	Кількість найманих працівників в суб'єктах господарювання, тис. осіб	127,4	97,7	109,5	117,7	115,9	x

Різниця у наведених показниках пояснюється тим, що кількість зайнятих у регіоні – це загальна кількість людей, які працюють, незалежно від того, де вони працевлаштовані; натомість, кількість зайнятих у суб'єктах господарювання стосується лише тих, хто працевлаштований саме в офіційно зареєстрованих компаніях, підприємствах та у фізичних осіб-підприємців.

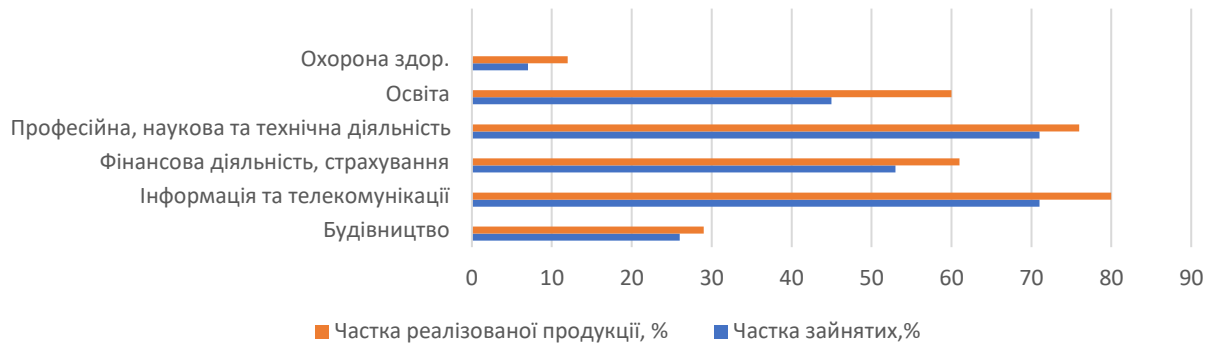
Як показано в табл. 2.6, за період з 2010 року скоротилася кількість трудового потенціалу Закарпатської області. Разом з тим, на наш погляд, неоптимальною є зайнятість в реальній економічній системі у порівнянні з зайнятими в області у цілому. Так, частка зайнятих на підприємствах та у фізичних осіб-підприємців складає 30-34 процента від загальної кількості зайнятих. Динаміка та структура зайнятих наведена на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Кількість зайнятих та кількість зайнятих у господарському сегменті Закарпатської області (за даними табл. 2.6)**

Скорочення зайнятих у реальному секторі приводить до зростання безробіття, зменшення податкових надходжень до бюджету та зниження загального обсягу ВРП. Це також спричиняє падіння рівня життя населення, втрату кваліфікації працівників, збільшення витрат на соціальну допомогу та зменшення виробництва, оскільки підприємства скорочують штати через зниження обсягів продажів.

Заслуговує уваги питання ефективності використання трудового потенціалу юридичними та фізичними особами. Інформація про частку зайнятих та частку обсягу реалізованої продукції по фізичних особах-підприємцях наведено в додатку А. Порівняння вказаних значень дозволяє висвітлити, який вид діяльності є ефективним для фізичних осіб та неефективним з позиції використання людського потенціалу – для юридичних осіб. На рис. 2.3 представлено коло видів діяльності, в межах яких фізичні особи є більш продуктивними.



**Рис. 2.3. Види діяльності, в межах яких фізичні особи-підприємці Закарпатської області ефективно використовували трудовий потенціал у 2020 році (за даними додатку А)**

Як свідчить наведена діаграма, фізичні особи-підприємці більш ефективно використовували трудовий потенціал головним чином у видах діяльності, котрі пов'язані з послугами, що має певне пояснення: послуги не потребують великих інвестицій в основні засоби, передбачають швидкий оборот обігових коштів, мобільність у прийнятті та виконанні рішень тощо. Крім ефективного використання трудового потенціалу Закарпатської області, фізичні особи-підприємці сприяють підвищенню в регіоні економічній активності, інноваціям та конкуренції, особливо в секторі малого та мікропідприємництва, самозайнятості. Особливого значення набуває їх ділова активність у гірських районах Закарпаття, хоча їхня роль може бути обмежена через особисту відповідальність та організаційні проблеми із залученням капіталу.

Бізнес в сучасних умовах стає рушійною силою інноваційної діяльності [9], котра повинна стати інклюзивним інститутом розвитку України та її регіонів [10], але внаслідок відсутності статистичних даних за останні роки обмежимося констатуванням факту недостатнього її розвитку в Закарпатті. Це знаходить підтвердження у пропозиції Закарпатської ОДА: «управління містобудування та архітектури Закарпатської ОДА ініціює початок збору вихідних даних для розроблення інноваційної, регіональної стратегії розвитку Закарпатської області, оскільки вважає, що інноваційна частина стратегії має бути виокремлена від регіональної стратегії розвитку області, яка розробляється» [11]. Неможливо не погодитися з думкою, що інноваційна діяльність є двигуном економічного

розвитку та розширення людського потенціалу країни, її окремих регіонів, може нести ознаки «інверсійного характеру» [12].

Наступною складовою умов розвитку Закарпатської області виділена інвестиційна діяльність, яка є результатом побудованого інвестиційного клімату. Дані табл. 2.5 свідчать, що до 2019 року спостерігалось зростання річних капітальних інвестицій, але у наступні роки відбулося скорочення цього показника. Загальновідомо, що зменшення капітальних інвестицій негативно впливає на регіональний розвиток та конкурентоспроможність Закарпатської області, оскільки приводить до сповільнення економічного зростання, старіння виробничих фондів, зниження потенційних та явних можливостей, погіршення інфраструктури. Це у свою чергу приводить до лімітації створення нових робочих місць й загасання ринку праці, знижує якість продукції та послуг, а також робить регіон менш привабливим для майбутніх інвестицій – тобто виникає коло, в межах якого скорочення інвестицій призводить до погіршення інвестиційного клімату у майбутньому, а останній не підтримує нові капітальні вкладення в економіку області.

Заслуговує уваги дослідження структури інвестицій, їх спрямованості у матеріальні та нематеріальні активи. Інноваційна активність вимагає збільшення інвестицій в нематеріальні активи, придбання патентів, ліцензій, ноухау тощо. Нематеріальні активи є джерелом конкурентної переваги та основним фактором створення вартості, особливо в цифровій економіці та загалом в інноваційній активності. Нематеріальні активи нарівні з іншими інструментами «ендогенізації» [13] сприяють економічному розвитку країни, регіону, бізнесу. Вони забезпечують зростання активів та одночасно ринкової вартості компаній, збільшують інтелектуальну власність, знання, вміння, кваліфікацію персоналу, інформаційні ресурси та інші нематеріальні ресурси. Нематеріальні активи є латентним механізмом міграції, яка є детермінантним фактором трансформацій людського потенціалу в сучасних умовах [14].

Структура інвестицій в матеріальні та нематеріальні активи наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Капітальні інвестиції в Закарпатській області за видами активів [4, с. 285],  
[8]**

	2010	2015	2019	2020	2021	2024
<b>У фактичних цінах, млн грн</b>						
<b>Усього</b>	<b>2205,4</b>	<b>3778,4</b>	<b>9330,3</b>	<b>5081,0</b>	<b>5126,3</b>	<b>14653,9</b>
Інвестиції у матеріальні активи	2189,4	3758,7	9307,9	5062,0	5046,1	x
Інвестиції в нематеріальні активи	16,0	19,7	22,4	19,0	80,3	x
у тому числі						x
програму забезпечення та бази даних	3,0	11,4	14,1	9,0	11,1	
<b>Відсотків до загального обсягу</b>						
<b>Усього</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>x</b>
Інвестиції у матеріальні активи	99,3	99,5	99,8	99,6	98,4	x
Інвестиції в нематеріальні активи	0,7	0,5	0,2	0,4	1,6	x
у тому числі						x
програму забезпечення та бази даних	0,1	0,3	0,2	0,2	0,2	

Значна частина інвестицій спрямована у матеріальні активи, лише 1,6% – у нематеріальні активи у 2021 році. Разом з тим, неможливо не відмітити як позитивне явище їх суттєве абсолютне зростання: з 16 млн грн у 2010 році до 80,3 млн у 2021 році.

За період, що проаналізовано, змінилася структура походження капітальних інвестицій в Закарпатській області (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Капітальні інвестиції за джерелами фінансування,  
відсотків до загального обсягу [4, с. 285]**

	2010	2015	2019	2020	2021
<b>Усього</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
у тому числі за рахунок					
коштів державного бюджету	6,4	3,2	4,3	4,3	3,8
коштів місцевих бюджетів	8,6	10,9	11,0	13,9	10,1
власних коштів підприємств та організацій	31,9	41,4	34,6	53,3	57,7
кредитів банків та інших позик	10,8	1,4	1,1	0,8	1,9
коштів інвесторів-нерезидентів	4,9	0,7	0,0		–
коштів населення на будівництво житла	30,8	34,6	19,3	21,2	14,4
інших джерел фінансування	6,6	7,8	29,7		12,1

Узагальнюючим акордом дослідження складових розвитку Закарпатської області обрано кореляційно-регресивний аналіз, дані для проведення якого представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Дані про валовий регіональний продукт та фактори впливу в Закарпатській області (за даними табл. 2.4, 2.5, 2.7)**

	2010	2015	2019 <sup>3</sup>	2020	2021
ВРП, млн грн (Y)	15299	28952	61325	62022	75626
Кількість суб'єктів господарювання, од. (X <sub>1</sub> )	52304	59798	50608	49923	74080*
Кількість зайнятих, тис. осіб (X <sub>2</sub> )	531,8	519,3	508,9	492,7	483,5
Капітальні інвестиції, млн грн (X <sub>3</sub> )	2205,4	3778,4	9330,3	5081,0	5126,3

На основі вищенаведених даних, де Y – ВРП (млн грн), X<sub>1</sub> – кількість суб'єктів господарювання (од.), X<sub>2</sub> – кількість зайнятих (тис. осіб), X<sub>3</sub> – капітальні інвестиції (млн грн), з використанням інструменту Data – Data Analysis –Regression в Excel було побудовано модель трифакторної лінійної регресії, модель залежності Y від X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>:  $Y = 541764,3533 + 0,100986982X_1 - 1018,250028X_2 + 3,444138332X_3 + l$ , або, заокругливши параметри моделі:

$$Y = 541764,353 + 0,101X_1 - 1018,250X_2 + 3,444X_3 + L \quad (1)$$

В результаті побудови цієї моделі можна зробити такі висновки:

1.  $R^2 = 0,996855174$  – коефіцієнт множинної детермінації,  $R = \sqrt{R^2} = 0,993720237$  – коефіцієнт множинної кореляції. Його значення свідчить про те, що між фактором і показником існує тісна кореляційна залежність, тобто вплив усіх трьох факторів на показник є важливим.

2.  $F$  факт = 52,74722962. Табл  $F$  для 95% ймовірності = 0,100792106. Отже, з імовірністю 95% побудована модель є адекватною реальній дійсності (фактичне більше табличного).

3. На основі коефіцієнтів кореляції між показником  $Y$  і окремо взятим фактором  $X_1, X_2, X_3$  можна зробити висновок, що між показником і окремо взятим фактором існує середній і високий ступінь кореляційної залежності, тобто вплив окремого фактора на показник є важливим,  $r[Y, X_1] = 0,375914742$ , між  $Y$  і  $X_1$  існує пряма слабка кореляційна,  $r[Y, X_2] = -0,944847984$ ,  $Y$  і  $X_2$  існує обернена тісна кореляційна залежність,  $r[Y, X_3] = 0,65814596$ ,  $Y$  і  $X_3$  існує пряма тісна кореляційна залежність.

Допоміжні таблиці представлені у додатку Б.

Проведений аналіз дозволяє висловити думку про необхідність посилення конкурентних переваг Закарпатської області на основі економічного зростання, що може бути досягнуто й прискорено за умови ефективного використання людського потенціалу, який сприятиме підвищенню ділової активності, інноваційної діяльності та посиленню інвестиційного клімату регіону.

## **2.2. Оцінка ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області**

Людський потенціал є основною умовою та важелем розвитку економіки, побудови системних, довгострокових та стратегічних конкурентних переваг. Потенціал людського ресурсу відіграє значну роль у забезпеченні саме конкурентних переваг, стаючи м'якою силою конкурентної боротьби. Саме людський потенціал, його спрямованість та потужність дають змогу економічній системі активно застосовувати різноманітні важелі розвитку: від входження в новітні уклади до формування культурних засад якісних економічних трансформацій. Важливим моментом значимості людського потенціалу є його вплив на людський розвиток, що є метою стратегічного управління та функціонування будь-якої економічної системи. Хоча на рівні підприємства явною метою є прибуток, але його отримання може мати місце лише за умови відповідного трудового потенціалу та постійного людського розвитку. На рівні регіону або держави стратегічною метою є саме розвиток людського потенціалу, досягнення високої ефективності його використання та забезпечення для людей

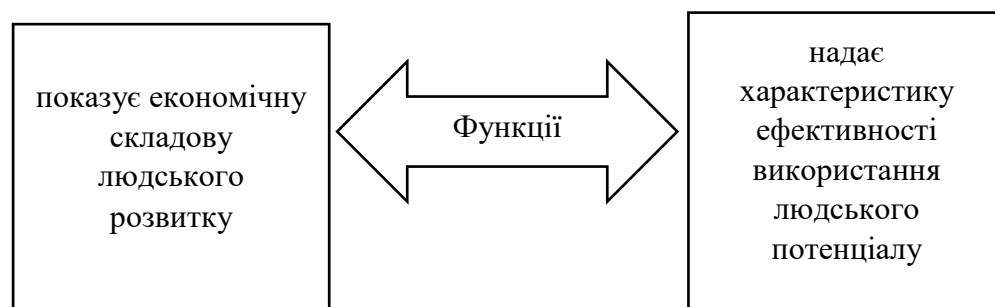
відповідних умов праці та відпочинку, стилю та якості життя. Людський потенціал характеризується двома аспектами, які не лише взаємопов'язані, а й мають тісну кореляцію. Такими аспектами в нашому дослідженні виділені розвиток людського потенціалу, а також – ефективність використання людського потенціалу. Практика показує, що лише за умови ефективного використання людського потенціалу відбувається людський розвиток, й навпаки – ефективність створює каркас подальших заходів з людського розвитку. Разом з тим, виникають обструкції людського розвитку та ефективності використання людського потенціалу. Дослідження перешкод допоможе знайти шляхи формування конкурентоспроможності та прийняття адекватних поточним й стратегічним умовам оптимальних управлінських рішень.

З позиції стратегічного управління людським розвитком підходять О. Жук, Н. Гой, М. Драбчук до проблеми, вважаючи, що розвиток людського потенціалу «є вирішальним фактором підвищення ефективності організацій та досягнення їхніх стратегічних цілей. Комплексна стратегія розвитку персоналу, яка включає навчання, планування кар'єри, наставництво, гнучкий графік роботи та системи мотивації, сприяє як професійному, так і особистісному зростанню, адаптивності до змін та готовності до інновацій» [15]. За допомогою показника продуктивності праці пропонує аналізувати ефективність людського потенціалу Р. Думітру, стверджуючи, що «ефективність витрат праці відображається продуктивністю праці. Середня продуктивність праці (фізична або вартісна) та гранична продуктивність праці становлять інтерес для аналізу ефективності використання людських ресурсів» [16]. Польські дослідниці М. Когут-Яворська, Е. Очепак-Кічинська розглядають людський потенціал та ефективність його використання через призму людського капіталу та показують його значення: «Людський капітал, будучи елементом інтелектуального капіталу регіону, також може вписуватися в інші культурні контексти, системи цінностей, правила та норми поведінки. Організуючи соціальну співпрацю на основі різних рівнів довіри та правил взаємності, зумовлених активною конкуренцією, цей капітал може мати різне значення для побудови ланцюгів створення вартості в рамках регіональних

інноваційних екосистем» [17]. В.П. Мікловда у співавторстві пропонує використовувати показник праці як «критерії конкурентоспроможності» [18]. Заслуговує уваги позиція Н. Кубіній, котра розглядає людський розвиток та оцінку ефективності використання людського потенціалу з позиції «інтенціональної економіки» [19, 20].

Людський розвиток являє собою процес, в межах якого відбувається посилення всіх складових людського потенціалу – від морально-етичної компоненти до професійно-кваліфікаційної. При цьому розвиток всіх складових повинен проходити відносно збалансовано та впливати на стан людського потенціалу в цілому у певний період часу. Це забезпечує зацікавленість та доцільність вибору показника, який характеризує стан людського розвитку через оцінку його людського потенціалу.

Серед різноманітних критеріїв оцінки людського потенціалу залишається поза увагою показник продуктивності праці, який виконує наступні функції (рис. 2.4):



**Рис. 2.4. Основні функції продуктивності праці як аналітичного індикатора (складено автором)**

по-перше, характеризує економічну сторону людського розвитку, здатність людини до виконання робіт певної кількості та якості, що зумовлені розвитком науково-технічної бази життя та праці суспільства;

по-друге, є свідченням ефективності використання людського потенціалу економічної системи будь-якого рівня: від підприємства до глобальної економіки. А ефективність використання людського потенціалу – це фактор побудови

конкуентоспроможності економічної системи, її здатності виробляти максимум при раціональному, економному використанні ресурсів.

Крім показника продуктивності праці, котрий розраховується шляхом ділення ВВП або ВРП на кількість зайнятих, для Закарпатської області доцільно розрахувати показник ефективності використання людського потенціалу як співвідношення ВРП на кількість робочої сили [21]. Позаяк кількість робочої сили включає як зайнятих, так і безробітних, цей індикатор дає змогу показати саме використання потенціалу, котрий містить як явну складову, тобто зайнятих, так і латентну – безробітних.

Для переходу до розрахунку рівня продуктивності праці доцільно подивитися на динаміку робочої сили та зайнятих в Україні та Закарпатській області у 2010-2021 роках, що запропоновано в табл. 2.10 та 2.11. Динаміка робочої сили України безпосередньо впливає на динаміку та стан робочої сили Закарпатської області, разом з тим специфіка регіону визначає особливості його людського потенціалу.

Таблиця 2.10

### Робоча сила України [22, с. 41]

(у віці 15–70 років; тис.)

Показники	2010 р.	2015 р.	2020 р.	2021 р.	Темп зростання 2021 до 2010р., %
Робоча сила	22051,6	18097,9	17589,5	17321,6	78,6
працездатного віку	20220,7	17396,0	16917,8	16666,8	82,4
старше працездатного віку	1830,9	701,9	671,7	654,8	35,8
Зайняті	20266,0	16443,2	15915,3	15610,0	77,0
працездатного віку	18436,5	15742,0	15244,5	14957,3	81,1
старше працездатного віку	1829,5	701,2	670,8	652,7	35,7

За вказаний період спостерігається скорочення робочої сили з 22,1 млн осіб до 17,3 млн, темп зростання – 78,6%, що означає, що робоча сила скоротилася на 11,4

процента. Більш інформаційно насиченим є показник зайнятих. В цій рубриці також спостерігається зменшення на 2,8 млн осіб. Причини, на наш погляд, три:

1. погіршення демографії в країні, що, безумовно, впливає на кількість робочої сили;
2. недостатній розвиток економіки, котра може бути атрактором або, навпаки, обструкцією на шляху тренду кількості робочої сили в цілому та зайнятих зокрема;
3. недосконалість інституту ринку праці, невиконання мотиваційної функції залучення робочої сили в країну.

Населення у статусі участі в складі робочої сили Закарпатської області представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

### Робоча сила Закарпатської області [З. с. 57]

(у віці 15–70 років; тис.)

	2010	2015	2020	2021	Темп зростання 2021 до 2010, %
<b>Робоча сила</b>	<b>582,2</b>	<b>571,8</b>	<b>551,4</b>	<b>544,1</b>	<b>93,5</b>
працездатного віку	543,2	550,5	533,0	528,0	
старше працездатного віку	39,0	21,3	18,4	16,1	
<b>Зайняті</b>	<b>531,8</b>	<b>519,3</b>	<b>492,7</b>	<b>483,5</b>	<b>91,0</b>
працездатного віку	492,9	498,0	474,3	467,4	
старше працездатного віку	38,9	21,3	18,4	16,1	
<b>Безробітні</b>	<b>50,4</b>	<b>52,5</b>	<b>58,7</b>	<b>60,6</b>	<b>120,2</b>
працездатного віку	50,3	52,5	58,7	60,6	
старше працездатного віку	0,1	–	–	–	
<b>Особи, які не входять до складу робочої сили</b>	<b>340,0</b>	<b>352,4</b>	<b>366,5</b>	<b>371,0</b>	<b>109,1</b>
працездатного віку	232,1	244,4	246,2	245,1	
старше працездатного віку	107,9	108,0	120,3	125,9	

Дані табл. 2.11 показують, що в Закарпатській області відбувається скорочення робочої сили як в абсолютному, так і відносному вимірах. Разом з тим, темпи зниження кількості робочої сили по Україні значно вище, ніж по Закарпаттю, що є першим маркером ефективності використання людського потенціалу в регіоні. Аналогічна ситуація стосується зайнятих. Якщо по Україні даний показник у 2021 році складав 77 відсотків від рівня 2010 року, то в Закарпатській області – 91%. При тому, що скорочення робочої сили є негативним аспектом, положення Закарпаття краще, ніж показники по Україні.

Якщо подивитися на вікову структуру, то зменшення кількості як робочої сили, так й зайнятих, значною мірою відбувається за рахунок осіб старше працездатного віку. Це пояснюється політикою бізнесу, яка орієнтується на молодь та її стратегічні можливості. Крім цього, розвиток інноваційного підприємництва, розвиток економіки знань спирається на людський потенціал молодого віку, котрий дозволяє більш швидко та якісно вирішувати завдання сьогодення та перспективи.

Одночасно розглядаємо частку осіб старше працездатного віку у складі зайнятих. Вона по Україні у 2010 році дорівнювалася 9,0%, а у 2021р. – 4,4%. Це дозволяє зробити висновок, що при загальному тренді скорочення людей старшого віку у складі робочої сили України та у складі зайнятих частка їх зростає відповідно на 0,7% у складі робочої сили та 0,6% – у складі зайнятих. Така структура також підтверджує висновок, запропонований вище, про невідповідну функціональну дію ринку праці країни. Правильним трендом було б підвищення частки молодих людей, залучених в економіку, й надання людям старше працездатного віку можливості відпочинку.

Аналітичний інтерес представляє структура зайнятих в Закарпатській області у 2021 році, котра викладена в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

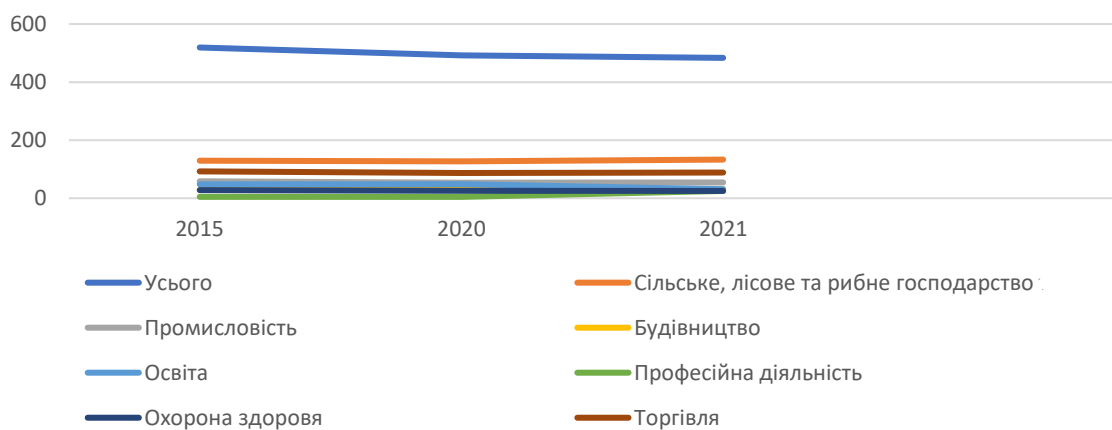
**Рівень зайнятості населення Закарпатської області за ознакою статі та типом місцевості, за віковими групами у 2021 році [3, с. 59]**

*(відсотків до кількості всього населення відповідної вікової групи)*

	Усього у віці		За віковими групами							
	15 років і старше	15–70 років	15–24	25–29	30–34	35–39	40–49	50–59	60–70	71 і старше
<b>Усе населення</b>	<b>48,4</b>	<b>52,8</b>	<b>29,9</b>	<b>68,2</b>	<b>71,3</b>	<b>67,6</b>	<b>68,1</b>	<b>63,8</b>	<b>11,3</b>	<b>1,2</b>
жінки	37,6	42,1	23,9	49,4	56,1	52,5	57,6	56,1	7,7	0,7
чоловіки	60,5	64,1	35,5	86,3	86,0	82,6	78,8	72,4	16,3	2,2
міська місцевість	52,9	57,6	30,3	76,1	83,1	75,2	71,0	69,9	13,5	2,2
сільська місцевість	45,7	50,0	29,7	64,1	64,2	62,4	66,5	60,4	10,0	0,5

Дані табл. 2.12 свідчать про оптимальну вікову частку зайнятих за віковими групами, статтю та місцевістю. У віці від 25 до 59 років частка зайнятих більше 60 відсотків, що вказує на відносно високу економічну активність населення. Зазначимо, що структура зайнятості (за віком та іншими ознаками) впливає на економіку Закарпатської області, відбиваючи рівень її розвитку, розподіл ресурсів та ефективність використання людського потенціалу. Високорозвинені економіки, як правило, мають велику частку зайнятих у сфері послуг та високотехнологічних галузях, тоді як у менш розвинених переважає зайнятість у сільському господарстві та промисловості. Зміни у структурі зайнятості можуть сигналізувати про структурні зрушення, впливаючи на продуктивність, доходи та соціальну стабільність.

Динаміка зайнятості за основними видами діяльності в Закарпатській області показана на рис. 2.5.



**Рис. 2.5. Динаміка зайнятості у Закарпатській області (за даними додатка В)**

Скорочення кількості та частки зайнятості може мати такі причини:

1. Збільшення частки безробітних.

2. Зменшення частки зайнятих пояснюється у тому числі й міграційними причинами, котрі загострилися останнім часом. Як свідчать дані, що наведені М. Судаковим та Л. Лісогор, «значним також є відтік студентської молоді за кордон. Інформація стосовно кількості студентів, які навчаються за кордоном, достатньо обмежена. За даними Українського центру оцінювання якості освіти, у

2022 р. кількість абітурієнтів зменшилася на 40%, порівняно з попереднім роком, і становила 229 тис. осіб (порівняно з 390 тис. осіб у 2021 р.). Серед тих, хто зареєструвався для складання національного мультипредметного тесту у 2022 р., 201089 осіб хотіли скласти тест в Україні, а 27944 – у 23 країнах Європи. Водночас слід враховувати, що зарубіжні країни зацікавлені в залученні кваліфікованої робочої сили. Саме тому загострюються ризики неповернення студентської молоді після закінчення навчання за кордоном» [23].

3. Скорочення середньооблікової чисельності штатних працівників, що показано в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Середньорічна чисельність штатних працівників та середньомісячна заробітна плата в Україні та Закарпатській області**  
[22, с. 49, 51; 3, с. 62, 69; 22, с. 65, 74]

	2010 р.	2015 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
<b>Україна</b>							
Середньорічна чисельність штатних працівників (тис. осіб)	10758	8065	7679	7662	7443	7345	7096
Середньомісячна номінальна заробітна плата, грн	2239	4195	7104	8865	10497	11591	14014
Відсотки реальної заробітної плати до попереднього року (представлені за останні 5 років)	x	x	x	112,5	109,8	107,4	110,5
Розрахункова реальна заробітна плата, грн	x	x	x	7992	8775	9425	10414
<b>Закарпатська обл.</b>							
Середньорічна чисельність штатних працівників (тис. осіб)	201,1	172,0	165,0	162,4	151,5	148,6	129,3
Середньомісячна номінальна заробітна плата, грн	1848	3381	6355	8070	9202	10193	12235
Відсотки реальної заробітної плати до попереднього року (представлені за останні 5 років)	x	x	x	112,5	105,9	106,2	109,4
Розрахункова реальна заробітна плата, грн	x	x	x	7149,3	8546	9772,5	11151,1

Скорочення штатних працівників є індикатором недостатньої ділової активності та відсутності мотивації бізнесу розширювати її.

4. Недостатня мотивація самих працівників. Так, за даними табл. 2.12 номінальна зарплата за п'ять останніх років в Україні зросла приблизно у 2 рази (7 тис. грн у 2017 році та 14 тис. грн – у 2021). Але якщо врахувати індекс зростання реальної заробітної плати, то вона збільшилася за вказаний період лише на 47%.

Для визначення ефективності використання людського потенціалу в країні доцільно дослідити індикатори валового регіонального продукту й порівняти з темпами зростання (або зниження) зайнятих або робочої сили.

Тут можуть бути два варіанти:

- а) продуктивність праці розраховувати шляхом ділення ВРП на робочу силу,
- б) продуктивність праці розраховувати шляхом ділення ВРП на зайнятих.

Більш точний показник, який містить відображення саме праці, – це залучення в калькулювання показника чисельності зайнятих. Разом з тим, якщо йдеться про ефективність використання людського потенціалу як умови та наслідку людського розвитку, доцільніше застосовувати показник робочої сили. Адже робоча сила, котра відображає зайнятих та безробітних, показує не лише результативність праці зайнятих, але й зусилля держави з підвищення людського потенціалу безробітних та переводу їх в ранг робочої сили, що являє собою кваліфікований, якісний резерв для розвитку економіки і її майбутніх конкурентоспрямованих перетворень. Внаслідок викладеної аргументації у табл. 2.14 представлена динаміка продуктивності праці в Україні, котра розрахована як співвідношення ВВП на кількість робочої сили.

Враховуючи динаміку ефективності використання робочої сили в Україні за період з 2010 року, слід зазначити позитивний тренд. Якщо досліджувати динаміку вказаних показників, можна побачити, що темп зростання ефективності використання людського потенціалу становить понад 617,8 процента при тому, що темп зростання ВВП – 486,4 відсотка. Таким чином, показник ефективності використання людського потенціалу в Україні суттєво збільшився й у 2021 році досягає 315 тис. грн.

**Показники валового регіонального продукту та ефективності використання людського потенціалу України [22, с. 138]**

	У фактичних цінах		Валовий внутрішній продукт у розрахунку на одну особу робочої сили, тис. грн	Валовий внутрішній продукт у розрахунку на одного зайнятого, тис.грн
	Валовий внутрішній продукт, млн грн	Валовий внутрішній продукт у розрахунку на одну особу, грн		
2010	1120585	24429	50,9	55,2
2015	1988544	46413	110,5	121,2
2020	4222026	101138	239,9	265,5
2021	5450849	131734	315,1	349,4
Темп зростання, 2021 до 2010, %	486,4	539,5	617,8	634,5

Макроекономічні фактори суттєво впливають на регіональні показники. Макроекономічні показники, такі як ВВП, рівень продуктивності праці в країні, динаміка показника безробіття та наявність й розміри інфляції, безпосередньо впливають на регіональний розвиток, визначаючи рівень економічної активності, зайнятості та добробуту населення. Високий ВВП у національному масштабі та ефективність використання робочої сили й людського потенціалу створює сприятливе середовище для зростання в регіонах. Зростання ефективності використання людського потенціалу, робочої сили в країні позитивно впливає на регіони завдяки посиленню конкурентоспроможності: там, де висока ефективність використання людського потенціалу, високі доходи та відповідна якість життя. Це сприяє в свою чергу притоку інвестицій, розвитку інноваційної активності та зростанню доходів, головну частку в яких складають зарплати. Далі це приводить до покращення інфраструктури, стимулює розвиток галузей, що потребують висококваліфікованих спеціалістів, та сприяє загальному підвищенню рівня життя в регіоні. Зростання національної продуктивності праці робить всю країну більш

конкурентоспроможною на міжнародному ринку, що приваблює більше іноземних інвестицій, а це також посилює імпульс розвитку регіональних економік. Доцільно мати на увазі, що у випадку, коли зростання ефективності праці відбувається переважно у великих містах та розвинених регіонах, це може призвести до збільшення нерівності між регіонами, оскільки менш розвинені регіони можуть відставати в розвитку. Крім цього, якщо нові технології, що сприяють зростанню продуктивності праці, не створюють достатньо нових робочих місць, це може призвести до втрати робочих місць у менш розвинених регіонах, що призведе до їх економічного спаду.

Розрахунок показників ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

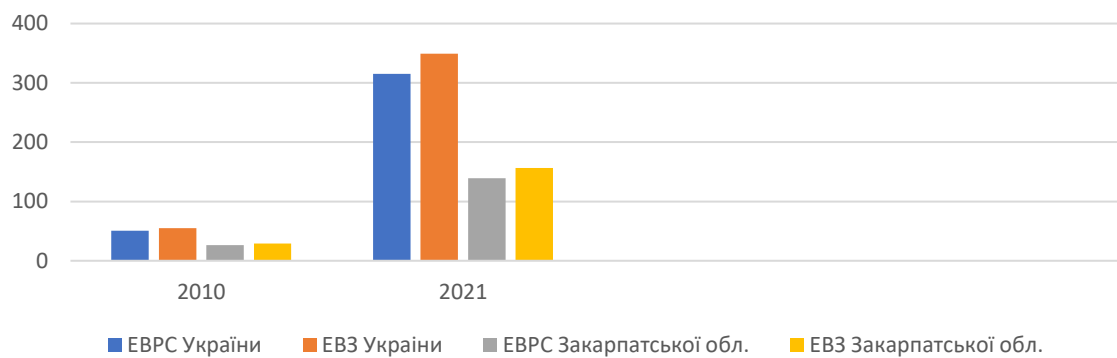
**Показники ефективності використання людського потенціалу  
Закарпатської області (розраховано автором за [24])**

	2000	2005	2010	2015	2017	2019	2020	2021
Валовий регіональний продукт (у фактичних цінах), млн грн	2151	6700	15299	28952	43037	61325	62022	75626
Робоча сила, тис. осіб	569,6	592,3	582,2	571,8	554,5	559,8	551,4	544,1
Кількість зайнятих, тис. осіб	503,3	551,0	531,8	519,3	496,3	508,9	492,7	483,5
Рівень ефективності використання людського потенціалу (ВРП, поділений на робочу силу), тис. грн	3,8	11,3	26,3	50,6	77,6	109,5	112,5	139,0
Рівень ефективності використання людського потенціалу (ВРП, поділений на кількість зайнятих), тис. грн	4,2	12,2	28,8	55,8	86,7	120,5	125,8	156,3

Як свідчать дані табл. 2.15, при зменшенні показника робочої сили та кількості зайнятих в Закарпатті відбувається зростання ефективності використання людського потенціалу.

Якщо порівнювати ефективність використання робочої сили та ефективність використання зайнятих в Закарпатській області й Україні, то з'ясується, що показник ефективності використання робочої сили в Україні збільшився за період з 2010 до 2021 року у 6,2 рази, а ефективності використання зайнятих – у 6,3 рази [24] у Закарпатській області темп зростання досягає лише 5,3 та 5,4 відповідно.

Також розрахунок рівня ефективності використання людського потенціалу в Закарпатській області значно нижче, ніж в Україні, що представлено на рис. 2.6.



**Рис. 2.6. Показники ефективності використання людського потенціалу України та Закарпатської області у 2010 та 2021 роках (складено за табл. 2.14 та 2.15)**

Наведена діаграма показує значне зростання рівня використання людського потенціалу в країні в цілому та Закарпатті зокрема. При цьому зауважимо, що показники України значно перевищують регіональні індикатори. Відмінності вказаних показників між Україною та Закарпаттям зумовлені сукупністю різноманітних чинників як економічного, так і неекономічного характеру. Сюди належать різна структура економіки, рівень технологічного розвитку, організація виробництва, кваліфікація та освіта працівників, а також соціально-економічні умови. Україна в цілому має вищий рівень продуктивності праці та, відповідно, більш якісно використовує людський потенціал, оскільки включає регіони з більш розвиненими промисловими, високотехнологічними та інвестиційно-привабливими галузями, тоді як Закарпаття може мати вищу частку менш продуктивних секторів або бути менш розвиненим у певних сферах, що знижує середній показник. Продуктивність праці та, відповідно, ефективність використання людського потенціалу на рівні всієї країни може бути вищою через

присутність у ній високоінноваційних та високопродуктивних секторів, таких як ІТ або фінансові послуги. У розвинених регіонах присутня високотехнологічна промисловість, новітні будівельні технології та передові аграрні методи культивування продукції. Також розвиненіші регіони України, як правило, мають завдяки фінансовим можливостям краще оснащення підприємств сучасною технікою та технологіями, що сприяє вищій продуктивності праці. Рівень кваліфікації та освіти робочої сили та більш високий людський потенціал в середньому по Україні може бути вищим завдяки концентрації в центрі країни та деяких регіонах потужних освітніх та наукових центрів. Інвестиції в людський капітал, нові знання, технології та основний капітал, що спрямовуються до центральних й високорозвинених регіонів України, сприяють модернізації виробництва та, як наслідок, підвищенню ефективності використання людського потенціалу.

Аналітичне навантаження в процесі дослідження ефективності використання людського потенціалу набуває коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці у порівнянні з темпами зростання заробітної плати (КВ).

КВ розраховується як відношення темпів зростання продуктивності праці до темпів зростання середньої заробітної плати. КВ показує, наскільки темпи зростання продуктивності випереджають темпи зростання зарплати; якщо він більший за 1, то продуктивність зростає швидше, ніж зарплата.

$$KB = \frac{T_{зпп}}{T_{ззп}}, \quad (2.1)$$

де: КВ – коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці у порівнянні з темпами зростання заробітної плати,

$T_{зпп}$  – темп зростання продуктивності праці (ефективності використання людського потенціалу),

$T_{ззп}$  – темп зростання середньої заробітної плати.

Коефіцієнт випередження може набувати різні значення.

1.  $KB > 1$ .

Продуктивність праці (ефективність використання людського потенціалу) зростає швидше, ніж заробітна плата. Це може вказувати на зростання прибутку

підприємств та можливість для розвитку. На рівні регіону коефіцієнт випередження, більший за 1, показує, що людський потенціал використовується таким чином, що регіон набуває конкурентних переваг за рахунок зростання рентабельності регіонального бізнесу.

### 2. $KB < 1$ .

Таке співвідношення показує, що темпи зростання заробітної плати випереджають темпи зростання продуктивності праці. Це може призвести до зниження прибутковості, якщо не буде вжито заходів для підвищення продуктивності. На рівні країни або регіону це є фактором інфляційного посилення та відносного скорочення пропозиції на товарних ринках (попит зростає швидше, ніж пропозиція, тому скорочення пропозиції ми вважаємо відносним).

### 3. $KB = 1$ .

Темпи зростання продуктивності праці та заробітної плати збігаються, що також не може бути позитивним аспектом економічної діяльності.

Для розрахунку KB в Закарпатській області побудуємо табл. 2.16. Стосовно продуктивності праці обрано показник, що відображає відношення ВРП до кількості зайнятих.

Таблиця 2.16

### **Розрахунок коефіцієнта випередження темпів зростання продуктивності праці порівняно зі зростанням середньої заробітної плати у Закарпатській області (розраховано автором)**

Показник	2020	2021	Темп зростання, %
Рівень ефективності використання людського потенціалу (ВРП поділений на кількість зайнятих), тис. грн	125,8	156,3	124,2
Середня заробітна плата, грн	11591	14014	120,9

Виходячи з наведених даних, коефіцієнт випередження становить:

$$KB = \frac{124,2}{120,9} = 1,027 \quad (2.2)$$

Коефіцієнт випередження більше за одиницю, що створює для Закарпатської області додаткові конкурентні можливості.

По-перше, відбувається відносне зниження собівартості продукції за рахунок постійних витрат, а це приводить до економії регіональних ресурсів. Крім цього, зниження собівартості позитивно впливає на регіональну економіку, стимулюючи зростання та конкурентоспроможність, а також розвиваючи регіональний ринок праці. Це приводить, в свою чергу, до розширення податкової бази і збільшення податкових надходжень до бюджету. Зниження собівартості також створює можливості зростання обсягів виробництва, покращення інвестиційного клімату та зростання інвестицій. Все це в цілому сприяє розвитку регіону та формуванню його конкурентних переваг.

По-друге, це є свідченням про вдосконалення виробничих процесів у регіоні, модернізацію обладнання. Це приводить до зростання ВВП, збільшення конкурентоспроможності, приваблення інвестицій та підвищення рівня життя населення.

По-третє, КВ свідчить про зростання прибутковості бізнесу Закарпатської області. Прибутковість означає зростання фінансових можливостей посилення конкурентного положення регіонального бізнесу за рахунок подальшого розвитку виробничого потенціалу та соціального капіталу.

По-четверте, КВ, більший за одиницю, може бути доказом покращення якості робочої сили в регіоні, підвищення її професійної майстерності, мотивації до розвитку.

Всі ці наслідки сприятимуть людському розвитку та підвищенню економічного зростання Закарпатської області.

### **2.3. Стратегічний аналіз ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області**

Метою економічної системи будь-якого рівня є побудова її довгострокової конкурентоспроможності. Серед факторів, що забезпечують конкурентні переваги, як було наголошено вище, виділяється людський потенціал. Ефективне використання людського потенціалу має критичне значення для економічного зростання, підвищення продуктивності, інновацій та соціального добробуту. Це дає

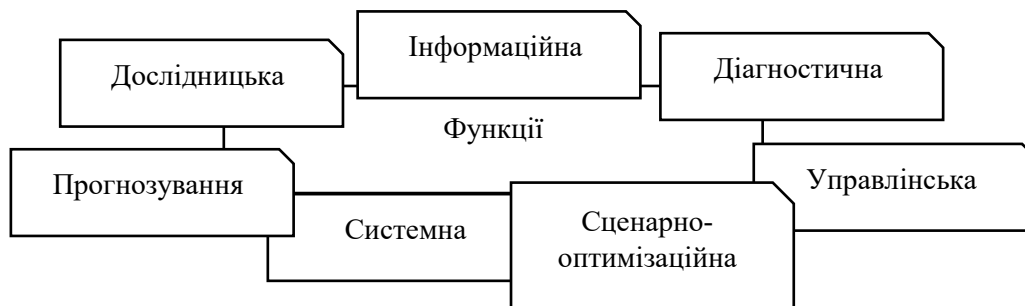
змогу організаціям досягати кращих результатів, а регіонам та державам – сталого розвитку, покращувати якість життя громадян та ефективніше використовувати ресурси. Людський потенціал сприяє економічному зростанню та конкурентоспроможності, тобто коли люди ефективно використовують свої навички та знання, це приводить до зростання продуктивності, збільшення ВВП та зміцнення національної конкурентоспроможності на світовій арені. Людський потенціал також забезпечує підвищення продуктивності та якості. Ефективне управління та розвиток людського потенціалу дозволяють співробітникам працювати більш продуктивно, знижувати витрати та покращувати якість продукції і послуг. Саме людський фактор формує та впроваджує інновації та розвиток, розкриття творчого та інтелектуального потенціалу працівників, стимулює інноваційну діяльність, розробку нових технологій та рішень, що є рушієм прогресу [25]. В сучасному світі, що швидко змінюється, висока ефективність людського потенціалу дозволяє організаціям та державам швидше адаптуватися до нових умов, впроваджувати зміни та долати виклики.

Проблема стратегічного аналізу використання людського потенціалу захопила уми дослідників, що підтверджує значимість проблематики. Так, Innocent Otache, Ekundayo Ilesanmi Mejabi, Cynthia Unekwu Alogwuja, Kadiri Umar розглядають доцільність «вивчення лідерських аспектів та творчості в людському потенціалі й дослідити послідовні посередницькі ролі креативності та конкурентної переваги працівників» [26]. Заслуговує уваги аналіз гендерних акцентів людського потенціалу, котрі розглядають Салсабіл Тгабті, Валеєд Омрі, Геді Єзза, Абделвагед Омрі (Salsabil Thabti, Waleed Omri, Hedi Yezza, Abdelwahed Omri) та «досліджують, як і якою мірою підприємницька пристрасть впливає на прийняття підприємницьких рішень щодо просування підприємницької кар'єри жінок в умовах змін соціально-економічного контексту та викликів, що виникли після пандемії COVID-19» [27]. Українські дослідники так само активно застосовують методи стратегічного матричного аналізу. Так, Н. Кубіній, Р. Заваджак, О. Федорович представляють матрицю визначення складності стратегічного аналізу в залежності від мінливості навколишнього середовища та інноваційності

стратегічного потенціалу» [28], І. Чекан проводить SWOT-аналіз [29], а С. Мошак з однодумцями показує значимість стратегічного аналізу людського фактора для забезпечення конкурентоспроможності економіки [30].

Стратегічний аналіз ефективності використання людського потенціалу [31] виконує широке коло функцій. Функції стратегічного аналізу спрямовані на імплементацію явних та латентних можливостей формування довгострокових конкурентних переваг, котрі забезпечать позиції лідера на полі конкурентної боротьби. Функції стратегічного аналізу спрямовані на забезпечення керівництва регіональною економікою аналітично-прогнозною соціально-економічною інформацією для прийняття рішень; вони забезпечують моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища регіону або країни, націлені на виявлення стратегічних загроз і можливостей. Стратегічний аналіз ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області орієнтований на підготовку базової платформи для розробки стратегії шляхом порівняння цілей із реальними можливостями та визначення альтернативних варіантів розвитку.

Основними функціями стратегічного аналізу ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області виділяємо такі (рис. 2.7):



**Рис. 2.7. Функції стратегічного аналізу ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області (складено автором)**

- Дослідницька. Завдяки цій функції у процесі стратегічного аналізу виявляються глибинні процеси, що призвели економіку регіону та її людський потенціал до сучасного стану. Досліджується не лише практична складова регіонального розвитку та конкурентоспроможності Закарпатської області, але й

теоретичні засади управління регіоном, вивчаються закономірності, що забезпечують якісні економічні трансформації регіону.

- Інформаційна функція полягає у забезпеченні керівництва Закарпатської області даними про поточний стан використання людського потенціалу та слабкі сторони людського розвитку в регіоні. Інформація спрямована на виявлення причин недостатньо високої ефективності використання людського потенціалу.

- Діагностична полягає в аналізі зовнішнього середовища, пошуку існуючих або потенційних загроз та сприятливих можливостей та аналізі внутрішнього середовища, котрий виявляє сильні та слабкі сторони функціонування регіону, що вплинули на рівень ефективності використання людського потенціалу Закарпаття.

- Функція прогнозування майбутнього стану дає змогу передбачати ймовірні наслідки та готуватися до них. Це науковий процес, який використовує різні методи (кількісні та якісні) для створення обґрунтованих сценаріїв розвитку, що допомагає приймати оптимальні рішення в майбутньому стосовно інвестицій в людський потенціал та економіку Закарпатської області, управління міграційними потоками, формування ринку праці тощо.

- Системна функція містить дії з порівняння різноманітних аспектів та їх показників (ідеї, місії, цілі) з результатом ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області; при цьому ефективність розглядається як система, котра складається з певного кола елементів, що зумовлюють певний стан потенціалу та його використання.

- Сценарно-оптимізаційна функція стратегічного аналізу дозволяє побудувати різні варіанти збільшення ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області та обрати найбільш оптимальний.

- Управлінська функція містить дії з забезпечення можливості стратегічного управління шляхом створення бази для розробки ефективних стратегічних рішень. Стратегічні рішення у сфері людського потенціалу регіону та управління ефективністю його використання полягають у розробці довгострокових планів для реалізації місії регіону та досягнення як поточних, так і довгострокових цілей, що стосуються розвитку населення, включаючи вдосконалення освіти, створення

робочих місць, підтримку здоров'я та підвищення якості життя. Ключові рішення стосуються інвестицій в освіту та професійний розвиток, стимулювання економічного зростання для створення нових можливостей, а також впровадження програм для покращення соціальних та медичних послуг.

У даному дослідженні зупинимося на двох методиках аналізу: PEST та SPACE. При цьому перший дозволяє дослідити фактори сучасного стану ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області, а другий – порівняти стратегію ефективності Закарпатської області зі стратегією ефективності конкурентів.

PEST-аналіз людського потенціалу та ефективності його використання досліджує, як зовнішні політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливають на людський розвиток, людський та трудовий потенціал регіону та загальне управління робочою силою. Наприклад, політичні фактори включають трудове законодавство, економічні фактори включають рівень безробіття та зростання доходів, соціальні фактори включають демографічні та культурні тенденції, а технологічні фактори включають автоматизацію та інструменти віддаленої роботи. Цей аналіз допомагає організаціям адаптувати стратегії людського розвитку, а в сфері економічної активності – стратегії найму, утримання та потенціалу працівників відповідно до оточення й більш широкого макросередовища.

- Політичне середовище Закарпатської області пов'язано значною мірою з політичними національними факторами. Сюди віднесемо трудове законодавство (урядова політика щодо найму, заробітної плати та прав працівників впливає на те, як компанії керують своєю робочою силою); міграція (політика, пов'язана з потоком робочої сили, може впливати на доступ до талантів); урядова стабільність (стабільне політичне середовище має вирішальне значення для довгострокового планування робочої сили). Ефективність використання людського потенціалу залежить від якості регіонального та державного управління, включаючи стабільність, верховенство права та захист прав власності. Політичне середовище Закарпатської області та її людського потенціалу суттєво впливає на розвиток

регіону та рівень використання людського потенціалу, оскільки державна регіональна політика, яка включає як внутрішньополітичні, так і зовнішньополітичні умови, визначає організаційно-правові умови. Ці умови, своєю чергою, суттєво впливають на інші складові PEST-аналізу, тобто формують базу для розвитку економіки, її інституціональну інфраструктуру, забезпечують певні соціальні гарантії, а також визначають вектори стратегічної діяльності управлінських структур.

Політичні загрози внутрішнього середовища Закарпаття та її людського потенціалу включають і соціальну напруженість, відсутність самостійного стратегічного управління розвитком людського потенціалу, можливу криміналізацію, що пов'язано з контрабандою, та неефективну політику щодо певних районів області. Загрози часто взаємопов'язані і можуть посилювати одна одну.

Політичні можливості для прикордонних регіонів, у тому числі для Закарпатської області, включають участь у регіональних програмах розвитку, використання вигод від прикордонного співробітництва, ведення спільного бізнесу з європейськими компаніями. Обмін інформацією та досвідом регіонального управління в європейських країнах дозволяє обґрунтовувати пропозиції для влади держави стосовно вдосконалення системи управління регіонами. Політичні можливості також підтримують економічні, соціальні та технологічні фактори розвитку, наприклад сприяти економічному розвитку Закарпатської області через туризм, торгівлю та інші форми співробітництва, а також відігравати роль у формуванні зовнішньої політики через міжнародну взаємодію із сусідніми регіонами.

- Економічне середовище передбачає насамперед зростання валового внутрішнього продукту в Україні, інвестиції в інновації та людський капітал, формування національного та міжнародного попиту на продукцію регіональних виробників, що реалізується через систему національного та регіонального маркетингу. Важливим економічним фактором розвитку економіки є відповідна політика доходів та впровадження системи мотивації як людського розвитку, так і

ефективності використання людського й трудового потенціалу Закарпатської області. Стабільна економічна ситуація та наявність робочих місць, де можна застосувати отримані навички, прямо впливають на реалізацію людського потенціалу. Національна та регіональна системи підтримки інновацій та впровадження нових технологій сприяють людському розвитку та формуванню більш конкурентоспроможного кадрового потенціалу, що реалізується у підвищенні продуктивності праці. Інфляція та вартість життя впливають на вимоги до заробітної плати та вартість пільг для працівників. Рівень інфляції представлено в додатку Г. Зростаюча економіка України може привести до розширення потреби в більшій кількості працівників в Закарпатській області, тоді як рецесія може вимагати скорочення робочої сили. Таким чином, національна економіка України комплексно впливає на регіональну, визначаючи її рівень розвитку та рівень ефективності використання людського потенціалу через такі фактори, як інвестиції, державна політика, структура виробництва, попит та рівень життя. Стабільна національна економіка буде сприяти перманентному зростанню, зайнятості та добробуту на регіональному рівні, тоді як проблеми на національному рівні (наприклад, економічний спад, інфляція) негативно впливають на всі регіони.

- Соціальна складова PEST-аналізу включає стан вирішення соціальних проблем як на рівні держави, так і Закарпатської області. Держава відіграє ключову роль у забезпеченні доступу до якісної освіти та медичного обслуговування через національні реформи та якісні перетворення системного характеру, що безпосередньо впливає на рівень людського потенціалу та ефективність його використання. До цієї складової аналізу доцільно віднести створення сприятливих умов життя, включаючи соціальний захист, і навіть підтримку некомерційних організацій, соціально спрямованого бізнесу, що сприяє розвитку людського потенціалу та ефективності його використання. Високий рівень безробіття в Закарпатській області є не лише економічним фактором, але й відіграє значну роль у соціальному стабільному середовищі, може означати більший резерв талантів, тоді як низький рівень безробіття збільшує конкуренцію за працівників. Ситуація в Закарпатській області висвітлена в інформаційному повідомленні регіонального

центру зайнятості, яке свідчить, що «станом на 1 квітня 2024 року послуги служби зайнятості в Закарпатській області отримували 1,6 тис. осіб, які мали статус безробітного. За статтю: у загальній кількості зареєстрованих безробітних чоловіки становили – 0,3 тис. осіб (або 17,0%), жінки – 1,3 тис. осіб (або 83,0%). За віковими групами: 24,0% зареєстрованих безробітних були у віці до 35 років; 31,4% – у віці від 35 до 45 років; 25,2% – у віці від 45 до 55 років; 19,4% – понад 55 років. За освітою: 40,1% зареєстрованих безробітних мали вищу освіту, 19,5% – професійно-технічну, 40,4% – загальну середню освіту. За видами економічної діяльності: серед зареєстрованих безробітних 23,3% раніше були зайняті у торгівлі та ремонті автотранспортних засобів, 20,5% – у переробній промисловості, 13,8% – у державному управлінні, обороні, обов’язковому соціальному страхуванні» [32].

Вирішення соціальних проблем, в тому числі безробіття, включає формування ефективної системи професійної орієнтації, перепідготовки та працевлаштування, а також створення умов для мобільності робочої сили. Соціальні фактори ефективності використання людського потенціалу включають діяльність держави в соціальній сфері (освіта, охорона здоров’я, соціальний захист) і сфері управління, що забезпечує сприятливе соціальне середовище (стабільність, верховенство закону, боротьба з корупцією). Сюди відносяться цілеспрямовані програми розвитку людського капіталу та формування ефективної кадрової політики, а також створення умов для самореалізації та підвищення якості життя. Зміни у віці населення, різноманітності та рівні освіти впливають на доступний кадровий резерв. Суспільне ставлення до роботи, баланс між роботою та особистим життям та лояльність до компанії впливають на очікування та утримання працівників. Неможливо не відмітити, що розрив між навичками, які потрібні роботодавцям, та навичками, якими володіє робоча сила Закарпатської області, є не тільки економічним. Змінюється демографічна складова Закарпатської області, що суттєво впливає на соціальний стан. Так, «станом на сьогодні тут офіційно зареєстровано майже 124 125 внутрішньо переміщених осіб. Варто зазначити, що за даними мобільних операторів, фактична кількість ВПО в області є помітно вищою за офіційні показники – багато людей не проходять процедуру реєстрації з

різних причин. У демографічному складі ВПО в регіоні значну частку становлять соціально вразливі верстви. Зокрема, майже 40 тисяч – це діти до 18 років, понад 2 тисячі – особи з інвалідністю, а 1645 осіб отримують соціальну допомогу» [33].

Технологічні аспекти PEST-аналізу Закарпатської області та ефективності використання її людського потенціалу дозволяють задекларувати наступне. Автоматизація не лише робочих місць, але й широкого кола бізнес-процесів, а найголовніше – стилю й якості життя, вже широко застосовується у всіх сферах діяльності людини; штучний інтелект змінює характер роботи, вимагаючи нових навичок та потенційно витісняючи певні компетенції та професійні ролі. Наявність та впровадження комп'ютерної техніки, програмного забезпечення для віддаленої роботи, співпраці та навчання безпосередньо у процесі дуального освітнього процесу впливають на те, як можна реалізувати людський чинник ефективно та керувати людським потенціалом, що постійно трансформуюється. Інфраструктура та інструменти, що підтримують віддалені та гібридні моделі роботи, впливають на те, де і як можна знаходити та керувати талантами, що є дуже важливим в сучасних умовах. Технології впливають на розвиток талантів та управління ними в Закарпатській області, роблячи навчання більш доступним та персоналізованим завдяки онлайн-курсам, платформам та інструментам. Технологічні можливості сприяють виявленню та розвитку навичок у будь-якій галузі: від аграрної сфери – до інженерингу туристичних процесів, від музичного мистецтва – до цифрових компетенцій, дозволяючи людям розкривати потенціал та досягати високих результатів незалежно від місця розташування та походження. Технологічний розвиток Закарпатської області базується на традиційних галузях промисловості, таких як машинобудування, деревообробка, текстильне виробництво та харчова промисловість. Ці галузі є пріоритетними для регіону, але також спостерігається розвиток в інших секторах, хоча й з акцентом на аграрний сектор та туризм. Інноваційні технології на Закарпатті розвиваються в таких сферах, як енергетика (особливо відновлювана), туризм, створення індустріальних парків та логістичних центрів, у тому числі транскордонних. Прикладом підтримки інновацій є створення Регіонального хабу «Дунайська Енергія» для молодих новаторів. Відомо, що

«проект «DANUBE ENERGY+» спрямований на здійснення позитивних змін у політиці та практиці енергоефективності на регіональних рівнях Дунайського макрорегіону та допоможе у формуванні сприятливого середовища задля успішного впровадження інновацій у сфері енергоефективності. Учасниками проекту “Danube Energy+” є країни Дунайського макрорегіону, а саме: Німеччина, Болгарія, Словаччина, Словенія, Хорватія, Чехія, Румунія, Сербія та Україна (Закарпатська область, як цільовий регіон Дунайської Стратегії)» [34].

Проведене дослідження основних факторів, які надають можливості для людського розвитку та підвищення ефективності використання людського потенціалу в Закарпатській області, доцільно доповнити порівнянням стратегії області з конкурентами, на що спрямований SPACE-аналіз. У нашому дослідженні вважаємо за доцільне показати взаємозв'язок двох видів аналізу (рис. 2.8)



**Рис. 2.8. Взаємодія двох видів стратегічного аналізу (складено автором)**

Дослідження факторів дає змогу ідентифікувати поточну стратегію управління ефективністю використання людського потенціалу в Закарпатській області, а визначена стратегія спрямована на розвиток економіки, політичні зсуви, соціальні перетворення та технологічні фактори як у національному масштабі, так й на рівні регіону.

Ефективність використання людського потенціалу як стратегічний фактор розвитку досягається шляхом створення умов для його залучення до роботи, яка відповідає здібностям, забезпечення мотивації та вимірювання результатів. Це передбачає впровадження систем управління, які заохочують навчання, кар'єрне

зростання, задоволеність роботою та інновації, що зрештою приводить до підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Стратегічний аналіз людського потенціалу Закарпатської області – це дослідження спектру аспектів, котрі містять сукупність знань, навичок, здібностей та мотивації, які працівники привносять в організацію, а його ефективне використання означає максимізацію цінності цих якостей для досягнення цілей організації, а також забезпечення особистісного та професійного зростання співробітників, зростання продуктивності праці [35]. Широке коло функцій людського капіталу, котрі вивчаються в процесі стратегічного аналізу ефективності використання людського потенціалу як умови людського розвитку та стратегічної конкурентоспроможності, представлено Е. Ножовим та ін. [36].

Матричний стратегічний аналіз – це використання матриць, які є прямокутними таблицями, для представлення та розв’язання задач, особливо у сферах, де є взаємозалежність даних за двома категоріями, такими як, наприклад, коефіцієнти лінійних рівнянь або результати опитувань. Значення матричного стратегічного аналізу полягає у структурованому підході до складних систем, що дозволяє спростити розрахунки, оптимізувати процеси та аналізувати великі обсяги даних у різних галузях, включно з інженерією, економікою, інформатикою та науковими дослідженнями.

Застосування матричного аналізу надає такі переваги дослідникам людського потенціалу Закарпатської області, як:

1. Спрощення розрахунків, матричний підхід дозволяє звести складні арифметичні операції з багатьма змінними до стандартизованих матричних операцій, що значно спрощує розрахунки.

2. Структурування інформації як результат того, що матриці дозволяють чітко організувати дані, що полегшує їхнє сприйняття та аналіз.

3. Ефективність аналізу – використання матриць робить обчислення ефективнішими, особливо при роботі з великими масивами даних.

4. Універсальність полягає в тому, що цей математичний інструмент застосовується у багатьох галузях: від комп'ютерних наук та фізики до біології та економіки.

5. Візуалізація, що скорочує час для розуміння результатів аналізу.

Серед методів матричного аналізу для оцінки розвитку економічної системи та виявлення ролі ефективності використання людського потенціалу в регіоні найменш поширеним є SPACE-аналіз [37]. «Space» в аналізі може відноситися як до аналізу «білих плям» (White Space Analysis), тобто пошуку незадоволених потреб ринку для інновацій та розширення, так і до SPACE-матриці – інструмента оцінки стратегічного стану об'єкта дослідження. Обидва терміни використовуються у дослідженнях для прийняття стратегічних рішень, але мають різне значення та призначення. Аналіз «білих плям» (White Space Analysis) є процесом виявлення та оцінки існуючих продуктів, послуг та ринків задля виявлення незадоволених потреб клієнтів з метою знайти можливості для інновацій, розширення економічного гравця. У той же час SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) [38] – це один із інструментів діагностики становлення ділового актора на ринку та визначення стратегічних альтернатив розвитку, що оцінює стратегічне становище (position) та дії (action), необхідні для розвитку об'єкта дослідження. Результатом цього виду аналізу є діагностика поточного стану об'єкта дослідження, наприклад регіону, та вибір найефективніших напрямів розвитку. Вибір одного із зазначених методів залежить від мети аналізу. Якщо йдеться про пошук нових можливостей та ринків, то, ймовірно, мають на увазі аналіз «білих плям». Якщо ж ідеться про оцінку становища області серед конкурентів та вироблення стратегії, то це, скоріш за все, SPACE-аналіз.

Класична методика SPACE-аналізу передбачає створення матриці з чотирма осями («Фінансовий стан», «Конкурентна перевага», «Стабільність зовнішнього середовища», «Сила галузі»), кожна з яких оцінюється за бальною шкалою, що дозволяє визначити внутрішнє та зовнішнє стратегічне положення компанії та вибрати відповідну стратегію розвитку. Класичний метод цього аналізу

спрямований на визначення стратегічної зони та вибір стратегії об'єкта дослідження. Залежно від розташування точки перетину осей у матриці, визначається стратегічна зона, що вказує на тип стратегії, яку слід обрати: консервативна (Conservative), агресивна (Aggressive), конкурентна (Competitive), захисна (Defensive).

Недоліком, на наш погляд, цього методу є те, що він базується на експертних оцінках, що містить загрозу суб'єктивізму й неточності результатів. Для того щоб відійти від соціологічної частини методики у цьому дослідженні взяті регіони-конкуренти; їх економічна сила виражається у показниках валового регіонального продукту на одну особу, а рівень ефективності використання людського потенціалу розраховується як валовий регіональний продукт на одну особу робочої сили. Іншими словами, вказана методика SPACE в цьому дослідженні трансформована для оцінки конкурентоспроможності регіону відносно конкурента, котра визначається за двома факторами: а) ефективністю функціонування всієї системи, що відображається у показнику валового регіонального продукту (ВРП) на особу; б) ефективністю використання людського потенціалу, котра розраховується шляхом ділення валового регіонального продукту на одну особу робочої сили регіону. Починається методика з розрахунку відповідних показників, що представлено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

**Ефективність економіки та ефективність людського потенціалу  
України та регіонів Карпатського економічного району у 2020 році  
[39, с. 14; 3, с. 62]**

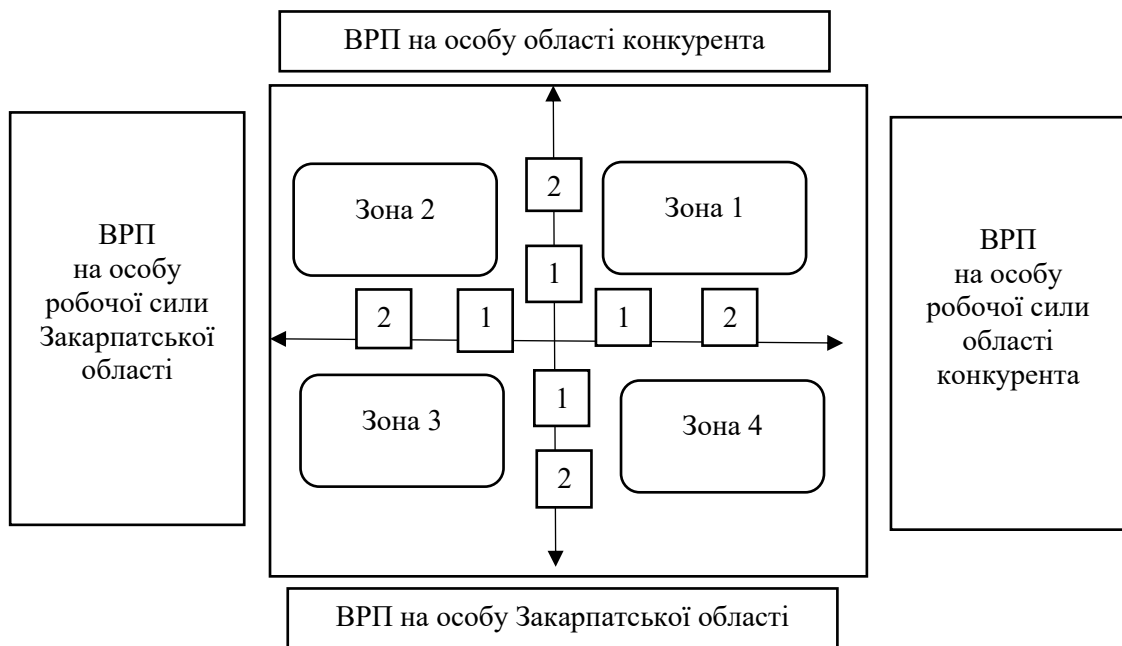
	Україна	Закарпатська обл.	Львівська обл.	Івано-Франківська обл.	Чернівецька обл.
ВРП на одну особу, грн	101138	49538	94317	66245	50110
ВРП, млн грн	4222026	62022	236254	90398	45054
Робоча сила, тис. осіб	17590	551	1124	600	413
ВРП на одну особу робочої сили, грн	240024	112 563	210 190	150 915	109 090

Застосовуючи методику SPACE-аналізу, виділяємо вектори:

- вертикальний вгору та вертикально вниз – ВРП на одну особу – показує, потенціал якого регіону використовується з більшою ефективністю;
- по горизонталі вправо та вліво вектори показують ВРП на одну особу робочої сили. Перевищення показника одного регіону над показником іншого відображає ступінь перевищення ефективності використання робочої сили.

Система координат, що використовується в цьому методі, містить певне обмеження. У зв'язку з тим, що початок системи починається з 0, при розрахунку співвідношення доцільно більший показник ділити на менший. В іншому випадку значення співвідношення може попасти в інтервал від 0 до 1 регіону, котрий має гірше становище.

Матриця має вигляд квадрата з чотирма сегментами, що показано на рис. 2.9.



**Рис. 2.9. Матриця конкурентоспроможності двох регіонів (складено автором)**

Матриця являє собою перетин векторів валового регіонального продукту на особу населення та ВРП на одну особу робочої сили. По вертикалі вверх відображається співвідношення показників, якщо це співвідношення на користь конкурента. Співвідношення показників представлено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

**Співвідношення ВРП на одну особу, ВРП на одну особу робочої сили  
Львівської та Закарпатської областей (розраховано автором за табл. 2.17)**

	<b>ВРП на одну особу, тис. грн</b>	<b>ВРП на одну особу робочої сили, тис. грн</b>
Львівська обл.	94	210
Закарпатська обл.	50	113
Співвідношення показників	1,88	1,86

Так, співвідношення даного показника Львівської області та Закарпатської області дорівнює 1,88. По горизонталі відображається співвідношення ВРП на одну особу робочої сили. В прикладі з Львівською областю – це також 1,86. Точка перетинання с координатами 1,88 та 1,86 попадає у першу зону.

На рис. 2.10 виділено чотири зони.

Зона 1 показує ситуацію, коли й ефективність економіки, й ефективність робочої сили у конкурента більше, ніж в Закарпатті. Зону 1 ми називаємо конкурентною параскою Закарпаття, тобто Львівська область виступає дуже вдалим конкурентом, що надає загрози Закарпатській області та її людському потенціалу.

Зона 2 формується на перетині векторів ВРП на особу населення конкурента та ВРП на особу робочої сили Закарпаття. Це має місце, коли перший показник краще у конкурента, а ефективність використання робочої сили краще у Закарпаття. Це означає, що Закарпаття має правильну стратегію і є конкурентоспроможним у сфері людського потенціалу, а конкурент – в організації економічної діяльності в цілому.

Ця зона отримала в нашому дослідженні назву зони потенційної конкурентоспроможності: при правильному використанні робочої сили та вдосконаленні економічної системи регіону у стратегічному плані є можливість посилити конкурентні переваги та перегнати конкурента.

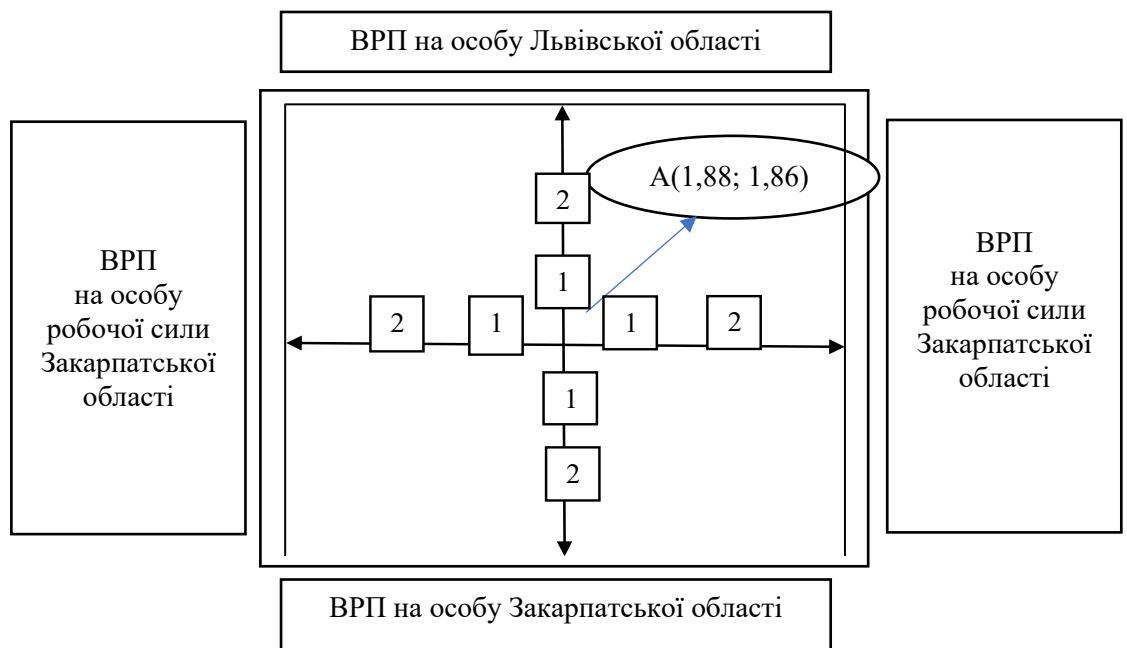
Зона 3 формується векторами, котрі показують переваги Закарпатської області. Співвідношення ВРП на особу населення та співвідношення ВРП на одну

особу робочої сили у Закарпаття краще, ніж у конкурента. Це зона стратегічної конкурентоспроможності.

Зона 4 – відповідно висока ефективність регіональної економіки Закарпаття та високий рівень використання робочої сили Львівщини. Це формує зону потенційної конкурентоспроможності конкурента.

Таким чином, зона 1 – абсолютні конкурентні переваги суперника, зона 3 – переваги Закарпаття. Зона 2 та зона 4 – це області, котрі свідчать про те, що людський потенціал не використовується достатньо ефективно.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що стратегія ефективності використання людського потенціалу Львівської області більш результативна, ніж стратегія Закарпаття.



**Рис. 2.10. Аналіз конкурентоспроможності Львівської та Закарпатської областей (складено автором)**

Аналогічно проведене дослідження конкурентоспроможності Закарпатської області відносно інших регіонів Карпатського економічного району та України, що дозволяє виявити проблемні місця формування конкурентних переваг Закарпаття.

Таблиця 2.19

**Співвідношення ВРП на одну особу, ВРП на одну особу робочої сили  
Івано-Франківської та Закарпатської областей  
(розраховано автором за табл. 2.17)**

	<b>ВРП на одну особу, тис. грн</b>	<b>ВІР на одну особу робочої сили, тис. грн</b>
Івано-Франківська обл.	66	151
Закарпатська обл.	50	113
Співвідношення показників	1,32	1,34

Представлені у табл. 2.19 розрахунки дозволяють зробити висновок, що точка координат порівняння стратегії ефективності використання людського потенціалу в Івано-Франківській області також попадає у першу зону й доказує переваги цього регіону порівняно з Закарпатською областю.

Наступна табл. 2.20 представляє інформацію про показники, що аналізуються у Чернівецькій та Закарпатській областях.

Таблиця 2.20

**Співвідношення ВРП на одну особу, ВРП на одну особу робочої сили  
Чернівецької та Закарпатської областей (розраховано автором за табл. 2.17)**

	<b>ВРП на одну особу, тис. грн</b>	<b>ВІР на одну особу робочої сили, тис. грн</b>
Чернівецька обл.	50,1	109
Закарпатська обл.	50	113
Співвідношення показників	1, 002	0,96 (або обернутий -1,04)

При побудові матриці точка координат, котра характеризує конкурентну позицію Закарпатської області відносно Чернівецької, попадає у другий квадрат (ВРП на одну особу вище в Чернівецькій області, а ВРП на одну особу робочої сили – в Закарпатській області). Це показує, що ефективність економічної системи Чернівецької області вище, ніж в Закарпатті, а ефективність використання людського потенціалу вище в Закарпатті.

При аналізі показників у довготривалому періоді доцільно враховувати інфляцію [40]. Наведені розрахунки дозволяють приймати стратегічні рішення відносно людського розвитку [41] та обраних на підприємствах регіону стратегій

[42], що забезпечить впровадження економіки знань [43], підвищення ефективності розвитку економічного комплексу Закарпатської області, особливо його гірських територій [44].

## **Висновки до розділу 2**

2.1. Проведене дослідження показало, що при зростанні обсягів валового регіонального продукту в Закарпатській області спостерігається ситуація, коли індекси фізичного обсягу ВРП нижче, ніж аналогічні показники по Україні, що свідчить про відставання регіону в економічних якісних перетвореннях. Негативним фактором є й те, що рівень ВРП на одну особу населення в Закарпатській області є найнижчим у країні.

Визначальним інструментом регіонального розвитку є ділова активність в регіоні, оскільки вона стимулює виробництво та надання послуг, створює нові робочі місця, змінює ринки праці та, відповідно, трудовий потенціал регіону. Показники кількості суб'єктів підприємницької діяльності у 2021 році зросли, але чисельність зайнятого населення в регіоні зменшилася. Скорочення відбувається й у сфері дії суб'єктів господарювання в регіоні. При цьому на одну особу, що зайнята в реальному секторі, припадає дві особи, які не беруть участі в господарській діяльності.

Важливим фактором економічного зростання Закарпатської області можна вважати зростання капітальних інвестицій; до 2019 року спостерігалось зростання річних капітальних інвестицій, але у наступні роки відбулося скорочення цього показника, що негативно впливає на регіональний розвиток та конкурентоспроможність.

Виділені три детермінанти економічного розвитку: ділова активність, трудовий потенціал та інвестиційна активність – дозволили сформулювати на основі кореляційного аналізу стохастичну модель, котра дозволяє розробляти сценарії майбутнього розвитку економіки Закарпаття під впливом означених чинників.

2.2. Представлені результати дослідження рівня продуктивності праці зайнятих як показника ефективності використання людського потенціалу. При тому, що показник ВВП на одного зайнятого за період з 2010 року зростає швидше, ніж ВВП України, проведене дослідження дозволяє стверджувати, що людський потенціал України не використовується достатньо ефективно. За вказаний період спостерігається скорочення робочої сили з 22,1 млн осіб до 17,3 млн, темп зростання – 78,6, що означає, що робоча сила скоротилася на 11,4 процента. Більш інформаційно насиченим є показник зайнятих. У цій рубриці також спостерігається зменшення на 2,8 млн осіб. Серед обструкцій виділено погіршення демографії в країні, що, безумовно, впливає на кількість робочої сили; недостатній розвиток економіки, котра може бути атрактором або, навпаки, обструкцією на шляху тренду кількості робочої сили в цілому та зайнятих зокрема; недосконалість інституту ринку праці, невиконання мотиваційної функції залучення робочої сили в країну. Причиною недостатньо ефективного використання людського потенціалу в Україні вважаємо недосконалу структуру зайнятих та безробітних. Так, частка зайнятих у складі населення України у віці 15-70 років зменшилася з 58,5% у 2010 році до 56,2% у 2020 році. У 2021 році відсоток зайнятих у даній віковій категорії – 52 відсотка.

Аналіз ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області дозволяє стверджувати, що за період з 2010 до 2021 року спостерігається скорочення чисельності робочої сили та зайнятих в області при збільшенні рівня безробіття. Це є негативним явищем, тому що кількість зайнятих є екстенсивним фактором економічного зростання, кількість зайнятих – це ресурс часу, це додана вартість. Скорочення кількості зайнятих на 6,5% в Закарпатській області є обмежувальним фактором, який гальмує потенційні темпи економічного зростання.

Спостерігається скорочення штатних працівників в Закарпатській області за вказаний період. Причинами виділено еміграцію робочої сили, зростання рівня безробіття, недостатню мотивацію. Хоча середня номінальна заробітна плата в

області зростає, вона залишається нижчою порівняно з середнім показником по Україні.

Для аналізу ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області застосовано два показники. По-перше, валовий регіональний продукт, поділений на кількість зайнятих, та валовий регіональний продукт, поділений на кількість робочої сили. Оба показники мають тенденцію до збільшення, що є позитивним фактором розвитку регіональної економіки.

Коефіцієнт випередження становить одиниці, що також свідчить про ефективне використання людського потенціалу Закарпатської області.

2.3. Проведений стратегічний аналіз за методикою PEST приводить до наступних висновків. Політичне середовище Закарпатської області пов'язано значною мірою з політичними національними факторами. Разом з тим, політичні можливості для Закарпатської області включають участь у регіональних програмах розвитку, використання вигод від прикордонного співробітництва, ведення спільного бізнесу з європейськими компаніями. Розглядаючи економічну складову, слід наголосити, що національна економіка України комплексно впливає на регіональну, визначаючи її рівень розвитку та рівень ефективності використання людського потенціалу через такі фактори, як інвестиції, державна політика, структура виробництва, попит та рівень життя. Стабільна національна економіка сприяє перманентному зростанню, зайнятості та добробуту на регіональному рівні, тоді як проблеми на національному рівні (наприклад, економічний спад, інфляція) негативно впливають на всі регіони. Соціальна складова PEST-аналізу дозволяє розкрити стан вирішення соціальних проблем як на рівні держави, так і Закарпатської області. Держава відіграє ключову роль у забезпеченні доступу до якісної освіти та медичного обслуговування через національні реформи та якісні перетворення системного характеру. В межах регіону соціальний стан характеризується культурою толерантності, співпраці та взаємної підтримки. Технологічна компонента PEST-аналізу показує, що зростання використання штучного інтелекту, автоматизації змінюють характер роботи, вимагаючи нових навичок та потенційно витісняючи певні професійні групи.

За допомогою SPACE-аналізу проведено порівняння ефективності економічних систем регіонів Карпатського економічного району та ефективності використання людського потенціалу. Дослідження показало, що Львівська та Івано-Франківська області мають кращі позиції, ніж Закарпатська, як в цілому в економічному розвитку, так й відносно ефективності використання людського потенціалу. У порівнянні з Чернівецькою областю в Закарпатті рівень ефективності використання людського потенціалу вище при незначному перевищенні показника економічного розвитку регіональної економіки.

### Список джерел, використаних у розділі 2

1. Валовий регіональний продукт. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/vvp/kvartal\\_new/vrp/arh\\_vrp\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/vvp/kvartal_new/vrp/arh_vrp_u.html) (дата звернення: 26.10.2025).
2. Статистичний щорічник України. 2024. Київ. 2025. 273с.
3. Статистичний щорічник Закарпаття. 2021. Ужгород. 2022. 399с.
4. Статистичний збірник Регіони України. Частина 1. 2021. Київ. 2022. 276с.
5. Головне управління ДПС Закарпатської області. URL: <https://zak.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/515456.html> (дата звернення: 14.11.2025).
6. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2024 році. URL: [https://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/pidpr/2025/kil\\_subj\\_econom\\_2024.pdf](https://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/pidpr/2025/kil_subj_econom_2024.pdf) (дата звернення: 10.02.2026).
7. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2024 році. URL: [https://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/pidpr/2025/kil\\_zpr\\_subj\\_econom\\_2024.pdf](https://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/pidpr/2025/kil_zpr_subj_econom_2024.pdf) (дата звернення: 10.02.2026).
8. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за 2014–2024 роки. URL: [https://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/invest/2024/cap\\_invest\\_econom\\_2014-2024.pdf](https://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/invest/2024/cap_invest_econom_2014-2024.pdf) (дата звернення: 10.02.2026).
9. Єгоров І.Ю., Кіндзерський Ю.В., Бажал Ю.М. та ін. Оцінка інноваційного розвитку та структурні трансформації в економіці України : колективна монографія / за ред.: чл.-кор. НАН України І.Ю. Єгорова та д.е.н. Ю.В. Кіндзерського. НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогноз. НАН України». К., 2023. 240 с.

10. Бобух І.М., Кіндзерський Ю.В., Фащевська О.М. та ін. Інклюзивні інститути забезпечення розвитку економіки України : колективна монографія / НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2023. 360 с.
11. Закарпатська обласна державна адміністрація. URL: <https://zakarpatoblarch.gov.ua/> (дата звернення: 15.11.2025).
12. Загальний механізм та чинники стабілізації соціально-економічного розвитку України : монографія / за ред. академіка НАН України Гейця В.М. та академіка НАН України Гриценка А.А. НАН України, ДУ "Інститут економіки та прогнозування НАН України", 2022. 584 с.
13. Оцінка та прогнози ендogenous зростання економіки України: колективна монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф., чл.-кор. НАН України М.І. Скрипниченко. НАН України, ДУ "Ін-т екон. та прогнозув. НАН України". К., 2023. 422 с.
14. Мобільність робочої сили України: тенденції та перспективи: колективна монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової, д.е.н. В.В. Близнюк ; НАН України, ДУ "Ін-т екон. та прогнозув. НАН України". К., 2023. 334 с.
15. Zhuk O., Hoi N., Drabchuk N. Strategy for human potential development in public administration: a path to efficiency, innovation and sustainable territorial development. *Національні інтереси України*. 2024. № 5. С.411-419.
16. Dumitru Raluca-Ana-Maria. The Human Potential and its Role in Business Development. *Annals of Spiru Haret University Economic Series*. 2017. URL: [https://www.researchgate.net/publication/322015161\\_The\\_Human\\_Potential\\_and\\_its\\_Role\\_in\\_Business\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/322015161_The_Human_Potential_and_its_Role_in_Business_Development) (дата звернення: 26.10.2025).
17. Magdalena Kogut-Jaworska, Elżbieta Ociepa-Kicińska. Human capital and innovation management – key aspects in the context of smart specialization. *Annals of Spiru Haret University Economic Series*. 2017. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Elzbieta-Ociepa-Kicinska/publication/389419653\\_Human\\_capital\\_and\\_innovation\\_management\\_key\\_aspects\\_in\\_the\\_context\\_of\\_smart\\_specialisation/links/67c1a3f5f5cb8f70d5c32f71](https://www.researchgate.net/profile/Elzbieta-Ociepa-Kicinska/publication/389419653_Human_capital_and_innovation_management_key_aspects_in_the_context_of_smart_specialisation/links/67c1a3f5f5cb8f70d5c32f71)

*/Human-capital-and-innovation-management-key-aspects-in-the-context-of-smart-specialisation.pdf* (дата звернення: 26.10.2025).

18. 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.

19. Kubiniy N., Kubiniy V. Intention for trust in a synergic economic system. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: зб. матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : КНЕУ, 2022. С. 23–25.

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

21. Русин О.О. Завдання аналізу ефективності використання людського потенціалу. *XIII Всеукраїнська науково-практична конференція студентів та молодих вчених «Проблеми і перспективи розвитку сталого транспорту»*: зб. тез доповідей. Одеса: Вид-во ОНМУ, 2025. Ч. 1. 168 с. С.23-26.

22. Статистичний щорічник України. 2022. Київ, 2023. 395с.

23. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці 2022–2023: стан, тенденції та перспективи. Державна служба зайнятості України, Федерація роботодавців України, Міністерство освіти і науки України, Європейський банк реконструкції та розвитку, Фонд міжнародної солідарності (Solidarity Fund PL), 2023. 167 с.

24. Статистичний щорічник Закарпаття. 2019. Ужгород, 2020. 215с.

25. Палінчак М.М., Русин О.О., Ножов Е.М. Ефективність використання людського потенціалу України та її обструкції. *Вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні відносини»*. 2025. Вип. 54. С.123-128.

26. Innocent Otache Ekundayo Plesanmi Mejabi, Cynthia Unekwu Alogwuja, Kadiri Umar; Entrepreneurial leadership and hospitality firm performance: the roles of employee creativity and competitive advantage. *Journal of Hospitality and Tourism Insight*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1108/JHTI-03-2025-0438> (дата звернення: 26.12.2025).

27. Salsabil Thabti, Waleed Omri, Hedi Yezza, Abdelwahed Omri; Empowering female decision-making in start-ups: the role of entrepreneurial passion in the formal and informal sectors of the Tunisian economy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2024-0167> (дата звернення: 26.10.2025).
28. Кубіній Н.Ю., Завадяк Р.І., Федорович О.А. Стратегічний аналіз та його місце в системі управління. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2008. Вип. 26. С. 21-25.
29. Кубіній Н.Ю., Чекан І.В., Тізеш П.П. Сильні сторони регіону як складова стратегії розвитку Закарпатської області. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2021. Вип. 2(58). С. 20–25.
30. Мошак С. М., Мікловда В. П., Шандор Ф. Ф., Кубіній Н. Ю., Кубіній В. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція : монографія. Мукачево: Карпатська вежа, 2017. 240с.
31. Чубарь О. Г., Русин О. О. Стратегічний аналіз людського потенціалу Закарпатської області. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 17-18 квітня 2025 р., м. Херсон – м. Хмельницький / за ред. Н. В. Шандової, Н. М. Олійник. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2025. С. 212-215.
32. Діяльність Закарпатської обласної служби зайнятості у січні-березні 2024 року. URL: ([https://zak.dcz.gov.ua/sites/zak/files/infofiles/1.1.diyalnist\\_zakosz\\_03\\_2024.pdf](https://zak.dcz.gov.ua/sites/zak/files/infofiles/1.1.diyalnist_zakosz_03_2024.pdf)) (дата звернення: 16.10.2025).
33. Скільки ВПО зареєстровано на Закарпатті. URL: <https://karpat-telehraf.net/skilky-vpo-zareyestrovano-na-zakarpatti/> (дата звернення: 16.10.2025).
34. В Закарпатській області створено Регіональний хаб «Дунайська Енергія» URL: <https://european-center.org.ua/v-zakarpatskij-oblasti-stvoreno-regionalnyj-hab-dunajska-energiya/> (дата звернення: 26.10.2025).
35. Walid, Q. and Samira, J. Technological Innovation and Enhancing Labor Productivity: Paving the Way for Enterprise Growth. *KnE Social Sciences*. 2025. 10(19). pp. 681–696. URL: doi: 10.18502/kss.v10i19.19641.

36. Кубіній, Н., Ножов, Е., Афанасьєв, Д. Людський капітал, мобільність та міграція: стратегічні функції. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2025. 3(92). С. 59-72.

37. Русин О.О. Матричний аналіз конкурентоспроможності Закарпатської області. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2025. № 2(66). С. 120-125.

38. Laetitia Radder, Lynette Louw, The SPACE matrix: A tool for calibrating competition. *Long Range Planning*. 1998. Vol. 31. Is. 4. P. 549-559. URL: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80048-4](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80048-4) (дата звернення: 15.11.24).

39. Регіони України. 2021. Частина 2. Київ, 2022. 634 с.

40. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 26.10.2025).

41. Людський розвиток в Україні: пріоритети розвитку сільських поселень у контексті децентралізації управління / за ред. Е.М. Лібанової; відп. за вип. О.В. Макарова, Т.А. Заяць ; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. Київ : Академперіодика, 2020. 354 с.

42. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 5 (109). С. 295-302. URL: [http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/sepspu\\_2014\\_5\\_35.pdf](http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/sepspu_2014_5_35.pdf). (дата звернення: 10.10.2023).

43. Бажал Ю. М. Знаннєва економіка: теорія і державна політика. *Економіка і прогнозування*. 2003. № 3. С. 71-86.

44. Гірські території Закарпаття: соціально-економічні трансформації : монографія / В.П. Мікловда, М.І. Пітюлич, С.В. Сембер, М.М. Пітюлич та ін.; за заг. ред. член-кор. НАН України В.П. Мікловди. Ужгород: ПП Бреза, 2012. 262 с.

Положення розділу 2 висвітлені в [21], [25], [31], [37].

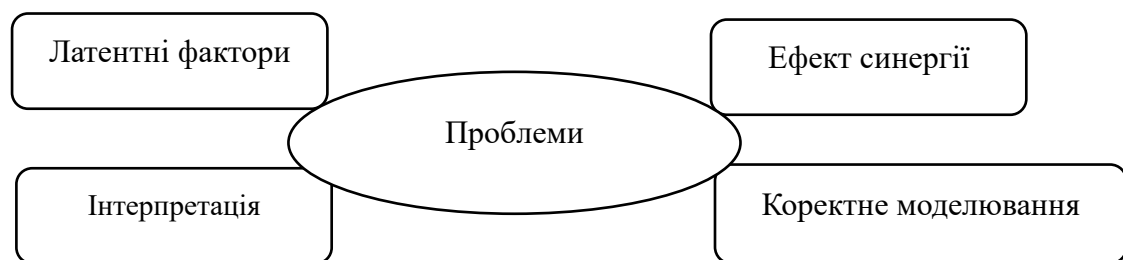
### РОЗДІЛ 3.

## ВАЖЕЛІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ

### 3.1. Декомпозиція чинників підвищення ефективності використання людського потенціалу в процесі стратегічного маневрування

Стратегічний розвиток регіону на засадах побудови довгострокових конкурентних переваг, котрий базується на ефективному використанні людського потенціалу, передбачає проведення аналізу факторів, що забезпечують реалізацію поставленого завдання. У цьому разі особливого значення набувають, як зазначено у першому розділі, різні методи факторного аналізу, котрий дозволяє ідентифікувати чинники, систематизувати їх та застосувати результати дослідження для прийняття адекватного та оптимального управлінського рішення регіональною владою Закарпаття.

Ідентифікація та дослідження сутності й значення факторів, що забезпечують підвищення ефективності використання людського потенціалу та впливають на збільшення й розвиток економіки Закарпатської області, являє собою складну проблему внаслідок наступного (рис. 3.1):



**Рис. 3.1. Основні проблеми ідентифікації чинників, що впливають на підвищення ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області як фактора розвитку регіону (складено автором)**

1. Завжди присутня велика кількість латентних чинників, що діють у світі, країні та регіоні, котрі можуть проявитися й вплинути на процес людського розвитку та ефективність використання людського потенціалу в Закарпатті й призвести до негативного або позитивного результату. Разом з тим, системні фактори дозволяють визначити мейнстрім аналізу та знизити ризики появи або

прояву негативних чинників.

2. Деякі фактори, що забезпечують ефективність використання людського потенціалу в Закарпатській області, можуть посилювати один одного, тобто проявляти ефект синергії. У позитивному плані це допоможе розвитку людського потенціалу та ефективності його використання в регіоні. Але за умови синергії негативних факторів мета стратегічного фактора – підвищення ЕВЛП – може стати недосяжною, а стратегія розвитку регіону отримати фіаско.

3. Висока імовірність виникнення проблеми інтерпретації, тлумачення чинників, що впливають на людський розвиток та ЕВЛП як стратегічного фактора довгострокової конкурентоспроможності Закарпатської області, варіантів їх дії та результатів факторного аналізу. Вказана проблема може виникати за відсутності злагоди, консенсусу теоретичних позицій, наукових поглядів та практичного досвіду аналітиків, що залучені до процесу стратегічного управління Закарпатською областю та людським розвитком особливо. Тому до проблем, котрі виникають в інструментально-технологічному, методичному плані, додаються проблеми: а) компетентності, б) вміння працювати в команді, в) практичного досвіду аналітиків, що проявляється на різних етапах факторного аналізу (ідентифікація факторів, оцінка їх знайомості, досягнення певної валідності результатів тощо), г) збігу поглядів стратегів на шляхи розвитку людського потенціалу, підвищення ефективності його використання та побудову системної, довгострокової конкурентоспроможності Закарпатської області.

4. В процесі моделювання підвищення ефективності використання людського потенціалу в Закарпатській області доцільно побудувати коректну модель, а це залежить не лише від професійного рівня аналітиків, але й від інформаційного їх забезпечення (якості даних, своєчасності, актуальності, достовірності тощо). Крім цього, доцільно постійно звертатися до гіпотези, яка встановлюється на початку моделювання для визначення адекватності моделі, тобто проводити постійний моніторинг результатів та їх співвідношення з базовими завданнями.

Для уникнення вказаних імовірних негативних можливостей та обструкцій факторного дослідження рекомендовано застосування методу дерева цілей, котрий

може бути взятий за основу для декомпозиції факторів. Слід зазначити, що серед широкого кола факторного аналізу для планування та контролінгу дій й процесів підвищення ефективності використання людського потенціалу в Закарпатській області особливе місце займає саме інструмент декомпозиції факторів як методичне продовження способу декомпозиції цілей.

Декомпозиція сама по собі є науковим прийомом поділу певного явища на елементи та встановлення їх ієрархічності. Виходячи з цього, декомпозицію факторів представляємо як інструмент, котрий дозволяє поділити складний чинник й представити його як симфонічний, узгоджений та ієрархічно організований акорд факторів більш вузького, більш конкретного та менш складного практичного звучання, що сприятиме: а) спрощенню розуміння мети розвитку, реалізації якої слугує факторна система; б) формуванню системи управлінських рішень з її досягнення.

Дерево цілей, як відомо, являє собою порядок дій з визначення мети та шляхів її втілення. Одною зі значних проблем управління факторними системами є ранжування завдань їх активізації або нівелювання їх негативної дії. Тому поділ мети на конкретні завдання заздалегідь визначає етапи, упорядковані кроки та є допомогою в стратегічному аналізі та плануванні. Відбувається поділ великої проблеми (котра міститься у заданому факторі) на більш конкретні й меншого значення, що дозволяє провести насамперед персоналізацію дій стратегічного розвитку людського потенціалу Закарпатської області (означити персон або відділи, структурні підрозділи, організації, що будуть відповідальні за той або інший крок) та визначитися з бюджетуванням й термінами.

Позитивною рисою методу дерева цілей для декомпозиції фактора підвищення ЕВЛП в Закарпатській області є те, що цей метод надає можливість скоординувати різні дії. Координування пов'язано, в першу чергу, з вирішенням стратегічних завдань у часі. Як доведено, час є важливою складовою ефективності, тому досягнення цього стану, стану ефективності у формуванні та використанні людського потенціалу Закарпатської області, неможливо без врахування фактора часу.

Крім фактора часу координування дозволяє більш якісно використовувати інші стратегічні ресурси, в тому числі кваліфікованих працівників (що певною мірою також можна віднести до часу – чим більш кваліфіковані дослідники, аналітики, управлінці, тим менше часу потребується для проведення аналізу, прийняття рішення та його практичного впровадження). Слід зазначити, що між факторами (як і між установами, службами) можуть виникати конфлікти внаслідок різноманіття інтересів та шляхів їх реалізації. Саме координування дозволяє нівелювати негативні наслідки конфліктів або запобігти протиріччям на етапах виникнення конфліктів. Крім цього, дерево цілей сприяє координації дій між гілками регіональної влади, між відділами обласної адміністрації, а організація, як відомо, є однією з базових функцій менеджменту.

З іншого боку, розгляд дерева цілей дає змогу побачити перехід від маленького, окремого завдання до вирішення стратегічних проблем та втілення стратегічної мети розвитку людського потенціалу Закарпатської області.

Іншими словами, перевагами побудови дерева як основи методу декомпозиції факторів виділено такі:

- систематизація дій з досягнення мети підвищення ЕВЛП в Закарпатській області. Виділяється ієрархія задач та шляхів їх вирішення;
- застосування елементів процесного менеджменту, узгодженість дій, місця, часу та відповідальних за результат;
- швидке планування оперативних дій; у разі неможливості вирішити певну задачу на певному рівні дерева цілей існує варіант повернення до попереднього етапу та пошуку іншого шляху;
- спрощеність моніторингу за результатами та виявлення «вузьких» місць;
- зведення складного завдання до сукупності завдань менш складного змісту та характеру.

Екстраполюючи теорію дерева цілей на декомпозицію факторів, можна виділити принципи застосування цього методу (рис. 3.2):



**Рис. 3.2. Принципи застосування методу декомпозиції фактора ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області (складено автором)**

1. Системність, котра показує взаємозв'язок та ієрархію кожного фактора в загальній факторній системі. Системність забезпечує координацію основного чинника з більш високою системою, а так само з елементами системи, котру представляє чинник, що досліджується.

2. Фактор-функція. Цей принцип означає, що за кожним фактором стоїть певна дія, функція або їх коло. Для того щоб перейти до дії наступного фактора чинника більш складного та більш високого порядку, необхідно виконати заплановані дії.

3. Часова регламентованість. Для дії кожного фактора доцільно виділяти заданий час у кількості та послідовності, що дозволяє забезпечити узгодженість вирішення всіх задач декомпозованої факторної системи ефективно та якісно.

4. Транспарентність – відкритість для учасників декомпозиції факторів всіх етапів активізації чинників та їх результатів.

5. Краудсорсинг – демократизація процесу ідентифікації та декомпозиції факторів та шляхів досягнення основної мети факторної системи, тобто підвищення ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області.

Дерево цілей базується на вимогах SMART, що означає наступне: specific (конкретна мета повинна бути поставлена), measurable (мета має бути вимірною певним способом), attainable (мета повинна бути досяжною), relevant (мета повинна бути актуальною) та time-bound (обмежена в часі). На таких засадах формується декомпозиція факторів. Це сприяє забезпеченню системної дії фактора підвищення

ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області в межах стратегічного управління розвитком регіональної економіки.

Як було зазначено у попередніх розділах, ефективність є інструментом, методом та одночасно фактором вже самого розвитку людського потенціалу, й сила та рівень ефективності залежать від взаємодії з іншими регіональними, національними та навіть глобальними стратегічними факторами.

Практика управління розвитком Закарпатської області та, відповідно, регіональними процесами показує, що стратегічне маневрування чинниками є складним завданням, для вирішення якого насамперед потрібна їх ідентифікація. Але саме дерево факторів дозволяє визначити, які фактори можуть бути найбільш результативними та як ними маневрувати. Внаслідок цього доцільно окреслити найбільш впливові фактори, що забезпечують підвищення ефективності використання людського потенціалу в Закарпатській області як стратегічного фактора розвитку економіки регіону.

Проведення ідентифікації чинників, що забезпечують підвищення ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області, буде більш точним, результативним та таким, що допомагає суттєво побудові дерева факторів, за умови виділення типологічних груп чинників, котрі запропоновано на рис. 3.3.



**Рис. 3.3. Класифікація чинників впливу на ефективність використання людського потенціалу Закарпатської області (складено автором)**

В першу чергу потрібно визначати системні фактори, тобто такі, що можуть привести до якісних трансформацій системи ефективності використання людського потенціалу та розвитку Закарпатської області в цілому. Іншими словами, як на валовий регіональний продукт, так і на чисельність економічно активного населення впливають чинники, що мають системний характер. Система стратегічних факторів, що зумовлюють мотиваційний або негативний вплив на ефективність використання людського потенціалу, включає в першу чергу підсистему інституційних факторів.

Окрему класифікаційну групу формують фактори, котрі лежать в рамках ефективності, мають ендогенний або екзогенний характер. Важливість цієї класифікації полягає в тому, що регіональна влада Закарпатської області може мати чітке уявлення, чи підлягає фактор впливу, чи потрібно враховувати його дії як такого, що виникає за межами регіону. Такий підхід дозволяє сконцентрувати зусилля менеджменту саме на факторах, якими фактично можна керувати, а не витратити час управління на марні заходи. В межах вказаної класифікації виділені екзогенні відносно ефективності фактори – це фактори, котрі діють на ефективність ззовні, вони впливають на саму ефективність, а також на ендогенні чинники. Також виділена група чинників, котра містить такі, що можуть виникати в межах ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області, а так само й впливати ззовні.

Важливою є ідентифікація факторів як екстенсивних або інтенсивних. Важливість зумовлена тим, що для кожного з них потрібні різні ресурси як за змістом, наповненням, так і за кількістю.

Фактор як базова стратегічна мета в межах нашого дослідження — підвищення ефективності використання людського потенціалу.

Для першого рівня дерева факторів рекомендовано виділяти чинники, що впливають на базові складові ефективності:

- забезпечують зростання ВРП та в тому числі прибутку в Закарпатській області,
- зростання економічно активного населення.

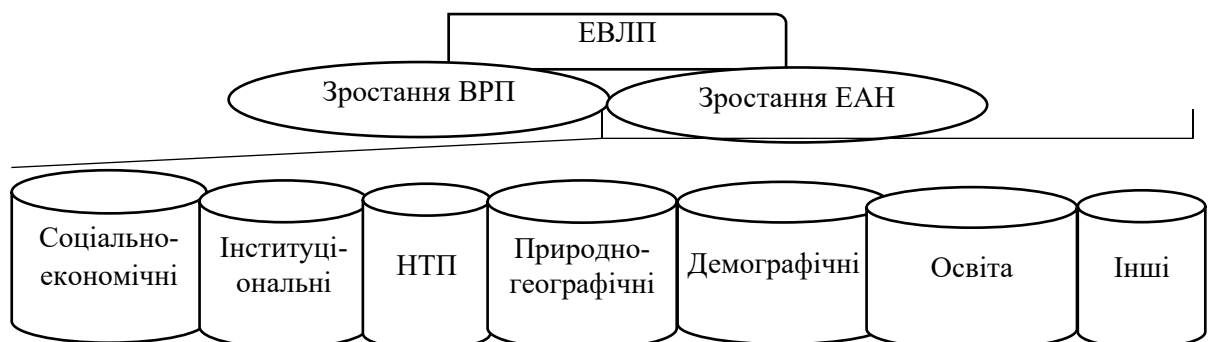
Визначаючи цей показник при характеристиці ефективності, отримуємо псевдо протиріччя: чим більше економічно активного населення регіону, тим нижче буде ефективність використання людського потенціалу. Тому може виникнути ідея доцільності скорочення економічно активного населення Закарпатської області при підвищенні рівня інтенсифікації праці на підприємствах регіону. Такий підхід не є правомірним, тому що розвиток людського потенціалу передбачає зростання не лише його якості, але й кількості. Тому в межах нашого дослідження ефективність використання людського потенціалу буде мати місце лише за умов, коли зростатиме економічне активне населення, але збільшення ВРП та прибутку на особу буде мати при цьому більш високі темпи. Тобто повинні зростати як ВРП, прибуток, так й економічно активне населення, але прибуток – більш високими темпами.

Це являє собою особливість ефективності використання людського потенціалу та її відмінність від ефективності, наприклад, матеріальних витрат, коли збільшення рівня ефективності може мати місце при скороченні матеріальних витрат і це є одним із завдань виробничого менеджменту.

Стосовно людського потенціалу Закарпатської області зменшення чисельності населення та його економічно активної частини є показником його погіршення й тим самим відмінняє навіть можливість розглядати та застосовувати категорію ефективності: не має розвитку – немає ефективності розвитку.

Указані фактори є системними, вони впливають на систему ЕВЛП, а також містять коло елементів, факторів або субфакторів, котрі забезпечують їх ефективне використання в процесі управління розвитком Закарпатської області.

Перший та другий рівні декомпозиції факторів зростання ЕВЛП



**Рис. 3.4. Перший та другий рівні декомпозиції факторів зростання ЕВЛП (складено автором)**

На зростання ВРП Закарпатської області так само, як на зростання економічно активного населення регіону, впливають фактори декількох рівнів декомпозиції. Як правило вони являють собою системні чинники, тому що викликають системні, комплексні перетворення ефективності використання людського потенціалу а через це – розвиток регіональної економіки та її конкурентоспроможності. Також всі вони належать до змішаних, тобто тригер їх дії може знаходитися як в Закарпатській області, так і за її межами. Також вказані чинники можуть виступати як екстенсивні, тобто кількісно зростати, та як інтенсивні, що передбачає їх якісне перетворення.

Серед декомпованих факторів, котрі здійснюють суттєвий вплив на ВРП та ЕВЛР, доцільно виділити у першу чергу соціально-економічні чинники.

Економічні чинники – це фактори, які забезпечують зростання активності економічних гравців та на основі цього – підвищення купівельної спроможності, розвиток ринків, підвищення ефективності використання потенціалу регіону та його людської складової. Економічні фактори є визначальними для покращення соціальної складової регіону, забезпечуючи:

- якість та зручність проживання в цьому регіоні як окремої людини, так і родин; доступність до соціальних благ;
- баланс між можливою якісною, високопродуктивною та цікавою працею і можливостями якісного відпочинку;
- можливості високої оплати праці;
- можливості працювати на інноваційно активних підприємствах;
- кар'єрні перспективи тощо.

Значною мірою економічні чинники визначаються стратегічним баченням регіону, котре відображається в Стратегії й містить такі напрями:

## «2. Підвищення конкурентоспроможності регіону

2.1. Розвиток економіки знань та підтримка інфраструктури інвестиційної та інноваційної діяльності.

2.2. Підтримка унікальної економічної діяльності області.

2.3. Розвиток туристичної та оздоровчої сфери.

2.4. Збалансування ринку праці у відповідності до потреб регіональної

економіки закладами, науково-дослідними установами і підприємствами в регіоні.

2.5. Розвиток транспортно-логістичної інфраструктури та сталої мобільності області.

2.6. Забезпечення стійкості та ефективності регіонального публічного управління та партнерств.

2.7. Енергетична сталість регіону в умовах «зеленого» переходу» [1].

Зростання економічної потужності Закарпатської області може мати місце внаслідок маневрування різноманітними факторами. Оскільки ВРП формується в процесі економічної діяльності, відповідно, розвиток виробництва та надання послуг є основою збільшення валового регіонального продукту. Виділяється широке коло факторів, що забезпечують зростання економіки, при цьому найбільш часто виділяються такі як земля, праця людей, капітал, підприємницька діяльність. В умовах економіки знань все більше вагомим стає фактор інформації. Для Закарпатської області важливим є географічне положення та природні ресурси. Географія дозволяє використовувати логістичний потенціал одночасно як вид економічної діяльності та як фактор розвитку інших галузей економіки. Природний потенціал дає змогу активно формувати бізнес у сфері рекреації та туризму. Відповідно, фактори можуть бути екстенсивними та інтенсивними. Зростання площі земельних ресурсів в Закарпатті є вкрай проблемним, тому можливим є лише шлях інтенсифікації використання земельних ресурсів. Інші ж фактори можуть бути як екстенсивні, так й інтенсивні. Інтенсивні, екстенсивні фактори сприятимуть розвитку виробничої бази Закарпатської області, розширенню сфери надання послуг, тобто збільшення ВРП має місце завдяки залученню капіталу, праці у її кількісному та якісному вимірах, підприємницьким здібностям мешканців регіону, інвестиційному клімату області та інноваційно-підприємницьким факторам. Т. Петінгер розглядає такі фактори збільшення валового регіонального продукту як інфраструктура, освіта, внутрішні інвестиції. Автор стверджує, що найбільший вплив здійснюють: «Рівні інфраструктури – наприклад, транспорт і зв'язок... Освіта. Значний вплив ... мають рівні та стандарти освіти. Без базової грамотності економіці важко розвиватися від фізичної праці до нових високотехнологічних

галузей у сфері послуг. Рівні внутрішніх інвестицій. Країни, що розвиваються, які можуть залучати внутрішні інвестиції, можуть спостерігати значне зростання розвитку завдяки вищому рівню капіталу та перевагам залучення транснаціональних компаній у свою економіку. Рівні заощаджень/капіталу. У моделях зростання, таких як Harod Domar, рівні заощаджень і капіталу розглядаються як ключовий фактор у визначенні економічного зростання. Вищі заощадження створюють благодійне коло збільшення інвестицій, більшого зростання, а отже, більших заощаджень» [2]. Також вказаний автор виділяє політичну стабільність та правопорядок. Він вважає, що «політична стабільність і захист приватної власності були визнані найважливішими факторами для заохочення компаній інвестувати в економіку, що розвиваються. Будь-які ознаки нестабільності підвищують економічний і особистий ризик інвестування в країни, що розвиваються» [2]. На розвиток економіки, а відповідно, валового внутрішнього продукту або валового регіонального продукту впливає фактор «сусідства». На економічний розвиток сильно впливає розвиток економік сусідніх країн. Є так званий ефект гравітації, що озвучено «теорією, згідно з якою торгівля є найбільш прибутковою та ефективною з найближчими сусідами. Якщо у сусіда все добре, зазвичай виникають ефекти, такі як збільшення торгівлі та збільшення інвестицій» [2].

Узагальнюючи вказані бачення серед кола економічних чинників зупинимося на двох, найбільш актуальних та таких, що впливають на розвиток регіону та його конкурентоспроможність, котрі доцільно виділити в декомпозиції третім рівнем: 1) прибутковість або рентабельність регіонального бізнесу та 2) інноваційна активність підприємств та організацій Закарпатської області. Таким чином, до групи факторів, що зумовлюють зростання в першу чергу ВРП, віднесемо й збільшення суми прибутку в Закарпатській області. Прибуток є значною частиною валового регіонального продукту, тому, чим більше рентабельність видів економічної діяльності Закарпатської області, тим більше валовий регіональний продукт. Прибуток є результатом використання виробничої бази регіону, підприємницької діяльності, людського потенціалу. Прибуток залежить від

менеджменту, а управління, тобто менеджмент, – це функція людини, тому якість управління безумовно залежить від якості трудового, культурного, освітнього й т.д. потенціалу. Прибуток залежить також від кваліфікації персоналу, котрий задіяно в процесі виробництва безпосередньо. Чим вище кваліфікація й мотивація працівників, тим вище рівень прибутковості. Сума прибутку залежить від культури, цінностей, орієнтації працівників на досягнення заданих результатів.

Чим більше прибуток на підприємствах регіону, тим більше можливості для подальших інвестицій в розвиток людського потенціалу регіону. Це досягається шляхом вирішення соціальних проблем підприємствами. Так саме збільшення людського капіталу може здійснюватися через бюджетні важелі Закарпатської області та за допомогою цифрових технологій [3].

Шляхами підвищення прибутковості закарпатських підприємств виділимо серед інших такі як транскордонна співпраця, диверсифікація товарів та послуг, раціональне використання ресурсів, адекватна цінова політика тощо. Регіональна влада може сприяти підвищенню прибутковості за допомогою розвитку регіонального маркетингу, котрий буде сприяти зростанню конкурентоспроможності регіональних товарів; впровадження системної грантової підтримки стартапів; надання консультаційних послуг, створення центрів розвитку бізнесу й інших дій.

Другим чинником, котрий впливатиме на зростання економічної бази Закарпатської області, є інноваційна активність.

Для закарпатської влади доцільно порекомендувати досвід закордону, котрий описаний Л. Казаковою та В. Шпонтанк. Вони доводять, що «у зарубіжній практиці організації інноваційної діяльності можна умовно виділити два рівня зацікавленості. По-перше, це інтерес держави і, відповідно, державна підтримка інновацій. Суть її полягає у визначенні пріоритетів у пошукових, фундаментальних, теоретичних і науково-дослідних роботах, у розвитку інноваційної інфраструктури, посиленні правового захисту результатів наукових досліджень, податковому субсидуванні. Другий рівень підтримки – суспільно-приватне співробітництво, яке виражається у створенні венчурних компаній, лабораторій, технологічних і

інкубаційних центрів. Відповідно до даної схеми підтримки інноваційних процесів працюють країни Західної Європи і США» [4].

Важливим напрямком активізації інноваційної діяльності в Закарпатській області постають інноваційні кластери, котрі функціонують як «цілісна система підприємств і організацій з виробництва готового інноваційного продукту, що включає в себе весь інноваційний ланцюжок від розвитку фундаментальної наукової ідеї до виробництва та дистрибуції готової продукції» [5]. Розвиваючи цю ідею, В. Мікловда зі співавторами показує переваги, що надає інноваційний кластер Закарпатській області через такі впливи: «1. Кластери підвищують продуктивність праці в тій місцевості, де їх створено... 2. Кластери збільшують темпи інновацій і визначають їх напрям, тому створюють фундамент для майбутнього економічного зростання... 3. Кластери стимулюють створення нових підприємств, що в свою чергу сприяє збільшенню та підсиленню кластера...» [6].

Інституційними стають фактори, котрі відображають, а також встановлюють норми поведінки в умовах певних відносин, економічних, ринкових, політичних, соціальних тощо. Інституційні фактори спрямовані на встановлення певного порядку життєдіяльності, регулювання дій учасників певних процесів. Своєю назву вказана група факторів отримала від поняття «інститут», тобто система норм та правил. Інституційна група факторів в нашому дослідженні поділяється на два фактори: культуру та інституційне середовище.

Культура – це накопичений досвід попередніх поколінь, котрий встановлює правила розвитку людського потенціалу та його використання. Культура, відповідно, поділяється на традиційну та інноваційну.

Інституційне середовище відділяємо від культури внаслідок великої значимості кожного з них. Якщо культура включає неписані правила, традиції, звичаї, що створюють «дух» людського потенціалу регіону, то інституційне середовище в цьому контексті ми обмежуємо сукупністю політичних, економічних, соціальних, управлінських та юридичних правил, що формують платформу відношень між суб'єктами процесу підвищення ефективності використання людського потенціалу в Закарпатській області. Інститут, як зазначено вище,

представляє собою стійку сукупність норм, котрі визначають життєдіяльність суспільства в цілому або його певних страт.

В першу чергу інституційним фактором, що формує інституційне середовище, є законодавство. Система правил, котрі встановлюються й регулюються нормативними актами на рівні держави або регіону, повинна сприяти розвитку окремої людини й людського потенціалу регіону в цілому.

До інституційних факторів можна віднести Кодекс законів про працю та інші закони, що стосуються трудових відносин. Наприклад, надання відпустки для студентів, що працюють й навчаються на заочній формі, для проходження сесії повинно стати обов'язковою нормою, а не з формулюванням про наявність можливості бізнесу.

Сприяти розвитку людського потенціалу та підвищенню ефективності його функціонування може законодавство про безробіття, котре мотивує людей, що втратили роботу, пройти профорієнтацію та увійти в число зайнятих, формує платформу для перенавчання звільнених для забезпечення робочою силою підприємства, що формують стратегічні конкурентні переваги регіону, в цілому орієнтоване на розвиток людського потенціалу та ефективність його використання.

Важливим інституційним напрямом є підтримка пенсіонерів через систему фінансових та організаційних механізмів, котрі діють в напрямку підвищення ефективності використання людського потенціалу. Для Закарпатської області, котра характеризується високим рівнем народження дітей, нами рекомендовано, наприклад, встановити можливості пенсіонерам за доплати з регіонального бюджету доглядати внуків й тим самим дозволити молодим батькам розвиватися, робити кар'єру, брати участь у капіталізації знань. Крім цього, такий підхід дозволить розвантажити дитячі садки й зняти соціальну напругу у цій сфері життя регіону. Крім цього, збільшення концентрації молодих людей на саморозвитку сприятиме підвищенню ефективності використання робочої сили в Закарпатті.

Важливою складовою інституційної сукупності факторів є ринок в цілому та ринок праці зокрема. Ринок, як відомо, це місце, де відбувається контакт продавця та покупця стосовно товару та його ціни. Це дозволяє стверджувати, що, наприклад,

інститут ціноутворення сприятиме, з одного боку, розвитку бізнесу Закарпатської області та забезпечувати його прибутковість, а з іншого – захищати права працівників на відповідний рівень оплати праці, тобто ціну робочої сили. Ринок як інститут (в тому числі й ринок праці) виконує певні функції, серед яких виділимо функцію стимулювання скорочення витрат, в тому числі трансакційних, й тим самим підвищення ефективності використання людського потенціалу. Ринок як інститут дозволяє також інтегрувати окрему людину як носія робочої сили в сукупну робочу силу регіону або країни. Успішна, якісна інтеграція скорочує час залучення працівників у бізнес, скорочує час адаптації людей до вимог підприємства й робочого місця, а це все сприяє зростанню ефективності використання людського потенціалу. Ринок Закарпатської області також виконує функцію санування, тобто відторгнення робочої сили, котра не відповідає вимогам часу та її перекваліфікації. Ринок визначає, які професії потрібні, а які стають анахронізмом, а це впливає на систему освіти в Закарпатській області, котра за мету ставить задоволення стратегічних потреб регіонального бізнесу в робочій силі. Важливим фактором розвитку людини є ринок праці, котрий повинен не лише відстежувати потребу, ціну та необхідний рівень кваліфікації робочої сили, але й спрямувати увагу на керування компетенціями на основі моніторингу потреби на різні компетенції; врахування впливу на потреби робочої сили регіональної специфіки. Ринок праці повинен бути мотиватором розвитку освіти та її спрямування на отримання знань певного обсягу та якості. Потрібна ринкова мотивація підприємств, роботодавців на підвищення людського капіталу, що приводить до конкурентоспроможності як населення області, так і підприємств регіону. Таким чином, ринок, як й держава, регіон, суттєвим чином зумовлюють ефективність використання людського потенціалу.

Інституційне середовище також забезпечує безпеку функціонування держави, регіону та бізнесу, що дає змогу на всіх рівнях концентруватися саме на стратегічному розвитку людського потенціалу, а не на заходах зі зниження ризикованості ділової активності. До таких інституційних факторів можна віднести систему договорів, довіру, наміри.

Інституційне середовище декларує безпеку людей через систему кримінальних або адміністративних норм. Саме правова система може сприяти підвищенню доходів, зростанню добробуту, а може, навпаки, збільшувати рівень бідності, нерівності в суспільстві.

Важливість інституційної бази також полягає в тому, що вона спрощує або ускладнює функціонування бізнесу, а це суттєво впливає на якість використання людського потенціалу, на його ефективність. При посиленому бюрократичному апараті потреби у часі, що витрачається на реалізацію певних ділових рішень, суттєво знижує ефективність використання трудових ресурсів, а відповідно, й людського потенціалу регіону.

До інституційних чинників належить ставлення держави до таких важелів впливу як податкова система країни, правила підтримки інноваційних підприємств, розвиток науки.

Рівень податків впливає на вмотивованість підприємців розвивати бізнес. Політика переходу на інноваційну економіку спрямовує інноваційну активність підприємств. А розвиток науки не лише піднімає рівень людського розвитку, але й забезпечує практику науковими розробками, що також сприяє розвитку інновацій.

Особливе місце займає корупційна складова регіональної життєдіяльності та стан корупції в країні. Дослідник впливу корупції на людський потенціал у світі Селсук Аксау (Selçuk Akşau) вважає, що «коріння корупції сягає соціальної та культурної історії країни, політичного та економічного розвитку, бюрократичних традицій і політики. ... існують прямі та непрямі фактори, які сприяють корупції. Прямі чинники включають регулювання та дозволи, оподаткування, рішення про витрати, надання товарів і послуг за цінами, нижчими від ринкових, і фінансування політичних партій. З іншого боку, якість бюрократичного апарату, рівень заробітної плати в державному секторі, системи покарань, інституційний контроль і прозорість правил, законів, а процеси є непрямими факторами, що сприяють корупції» [7]. Вказаний автор провів обстеження 64 країн й дійшов висновку, що «існує статистично значимий негативний зв'язок між індексами корупції та розвитком людини. Емпіричні дані дослідження свідчать про те, що більш

корумповані країни, як правило, мають нижчий рівень людського розвитку. Коротше кажучи, це дослідження розширює перелік негативних наслідків корупції та стверджує, що корупція в усіх її аспектах затримує людський розвиток» [7].

Амране Бечераїр, Моурад Тагтане (Amrane Becherair, Mourad Tahtane) доводять, що «непрямий причинно-наслідковий зв'язок між корупцією та людським розвитком показує, що політична нестабільність викликає корупцію, а корупція викликає політичну нестабільність» [8]. У свою чергу, політична нестабільність зумовлює негативний вплив на людський розвиток.

Нерозвиненість інституційних основ розвитку людського потенціалу та забезпечення ефективності його використання може призводити до збільшення трансакційних витрат. Відомо, що «трансакція – це будь-яка дія, пов'язана з веденням бізнесу, або взаємодія між людьми. Коли ви йдете в банк, заповнюєте форму та вносите свою зарплату, ви здійснюєте трансакцію. Важливу ділову угоду можна назвати трансакцією, зокрема купівлю чи продаж товарів, але ви можете назвати будь-який обмін з іншою особою трансакцією. Є трансакції, що стосуються грошей, ідей і навіть електронної пошти. Латинський корінь трансакції описує угоду або досягнення. Це привело до версії трансакції середини XV століття, яка описувала врегулювання спору» [9]. Таким чином, трансакційні витрати виникають при всіх угодах, що стосуються людського розвитку, робочої сили, оплати праці тощо. Їх зниження суттєво підвищує ефективність використання людського потенціалу.

Наступною групою факторів виділено чинники науково-технічного прогресу. Якщо інституційні чинники створюють умови для людського розвитку, то науково-технічний прогрес вимагає діяти окремих людей або владу у напрямі постійного підвищення рівня знань або перекваліфікації. Правомірним є виникнення парадигми, котра основним джерелом та мотиватором розвитку вважає технологічний чинник. Доведено, що «технологічний детермінізм – це теорія, яка вважає технологію основним рушієм соціальних змін і людської поведінки. Ця теорія, заснована такими вченими як Маршалл Маклюен і Жак Еллул, підкреслює трансформаційну силу технологій у формуванні суспільств, культур і

індивідуальних життів. Відповідно до технологічного детермінізму, технологічний прогрес розгортається відповідно до власної логіки та імпульсу, глибоко впливаючи на соціальні структури та норми. У контексті дослідження впливу технологічних досягнень на людське існування ця теорія забезпечує основу для розуміння того, як технологічні інновації змінюють різні аспекти людського життя, від моделей спілкування та економічних систем до культурних цінностей та ідентичності. Вивчаючи детермінований вплив технологій на людське існування, дослідники можуть досліджувати, як технологічний розвиток формує поведінку, ставлення та життєвий досвід у сучасних суспільствах» [10].

Вплив НТП на людський потенціал та ефективність використання робочої сили є одним із найбільш вагомих й разом з тим суперечливих і складних аспектів управління розвитком регіону та всього сучасного суспільства. НТП змінює економічні, ринкові та соціальні відносини, привносить нові технології управління, виробництва, споживання, при цьому трансформує контент людської активності, її можливості та стратегічні перспективи.

Не викликає сумнівів позитивний вплив НТП, котрий сприяє підвищенню ефективності праці, а це дозволяє збільшити вільний час, що у свою чергу надає можливості розвитку людини, сприяти децентралізації та розвитку фінансових перспектив підтримки трудового чинника регіону [11]. Розвиток же є основою для зростання професійних можливостей, трудової самореалізації, підвищення конкурентоспроможності як людського потенціалу, так і регіональної економіки в цілому.

Фактично, НТП є системним фактором, котрий приводить до постійного виникнення точки біфуркації системи людського потенціалу: наприклад, обрання шляху інтенсифікації праці (що може призвести до негативних наслідків розвитку й використання людського потенціалу регіону у стратегічній перспективі) або до, наприклад, раціоналізації та зменшення витрат, підвищення ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області.

Практика доводить, що нові технології принесли величезні переваги як для людини, так і для людського потенціалу регіону, які є очевидними. Разом з тим,

НТП приводить до зростаючих екологічних, економічних та людських витрат. Зв'язок між технологіями та розвитком людського потенціалу як частина розвитку регіону є складним і багатограним, оскільки технологія може як сприяти, так і перешкоджати розвитку.

З одного боку, технології можуть підвищити продуктивність, ефективність і доступ до інших технологій, як виробничих, так і соціальних, диверсифікацію інформації та послуг, а це є фактором зростання та дозволить сприяти економічному зростанню, соціальному добробуту, людському розвитку на всіх його рівнях.

З іншого боку, НТП може посилити соціальну та економічну нерівність, розширити розрив між людьми і мати негативний вплив на навколишнє середовище.

Доцільно зазначити, що НТП, впровадження новітніх технологій залежать від їх змісту, мети впровадження та відрізняються в різних країнах, регіонах і секторах.

Ця група факторів зумовлює створення мережі, котра сприятиме забезпеченню адекватності людського потенціалу, його трудової складової поточним вимогам, що пред'являються технікою та технологіями, а стратегічний підхід дозволяє спостерігати тренди НТП, що забезпечить конкурентні переваги робочої сили у майбутньому.

Доцільно також відмітити, що НТП має декілька важливих напрямів різноманітного впливу на людський потенціал та ефективність його використання в Закарпатській області:

по-перше, це прямий вплив, тобто людський потенціал внаслідок прогресу, інновацій набуває нових якостей;

по-друге, НТП, формуючи нові якості людини, не лише підвищує її професійні можливості, тобто не лише стосується сфери прикладання праці, а й зумовлює появу нових потреб. Відповідно, потреби є суттєвим мотиватором як для появи нових виробництв, так і для спрямованості індивідуальної або сукупної робочої сили на підвищення доходів;

по-третє, НТП сприяє розвитку економіки, підвищує обсяги виробництва,

сприяє зростанню валового регіонального продукту, а відомо, що ВРП формується головним чином з витрат на оплату праці та прибутку (що є іманентною складовою використання людського потенціалу);

по-четверте, науково-технічний прогрес змінює зміст й характер праці, а відповідно й умови праці. НТП підвищує рівень продуктивності праці, а це впливає на ефективність використання людського потенціалу Закарпатської області;

по-п'яте, завдяки НТП людство отримало технологічні, фармакологічні, медичні можливості збільшення тривалості життя та підтримання працездатності тривалий час. Разом з тим, деякі продукти НТП погіршують стан здоров'я, наприклад, комп'ютери, їх тривале використання негативно проявляється на зорі дітей, внаслідок чого суттєво підвищується кількість дітей з поганим зором. Доцільно звернути увагу на інтернет-залежність (IA – internet addiction) людей, що може призвести до негативних фізичних та психологічних наслідків. Дослідження, проведене американцями, показало, що «понад 35% людей мають інтернет-залежність; 31% дорослих американців кажуть, що вони «майже постійно» в мережі; 85% американців щодня виходять в Інтернет. IA значно зросла під час і після пандемії. Підлітки проводять перед екраном в середньому 8 годин на день» [12]. Тайванські науковці доводять ризики інтернет-залежності в їх країні: «Невротичні риси особистості, психопатологія, час користування Інтернетом... є важливими предикторами IA. Особи з IA можуть мати вищі показники психіатричних захворювань та ризик самогубства» [13].

Широке використання Інтернету останнім часом суттєво змінило технології, культуру, стилі спілкування, а також систему комунікацій у бізнесі. Час на передачу інформації скоротився, а це приводить до підвищення ефективності використання людського потенціалу. Сучасні методи отримання інформації не лише підвищують її своєчасність та оперативність, але можуть слугувати розповсюдженню фейків, псевдоінформації, виступати елементом конкурентної боротьби. Крім того, поява соціальних мереж змінила спосіб взаємодії людей один з одним, змінила культуру особливо молоді, якість життя багатьох людей.

Дослідження впливу технологій на людину показали, що вони також

впливають на здоров'я людини. Наприклад, широке використання смартфонів змінило режим сну людей, а широке використання цифрових пристроїв може завдати шкоди здоров'ю очей. Крім того, вивчається психологічний вплив технологій на людей. Особливо з широким використанням соціальних мереж було помічено, що багато людей входять у негативний настрій, порівнюючи себе з іншими. Платформи соціальних мереж, такі як Facebook, Instagram і Twitter, змінили існуючі століттями правила та способи соціалізації, скоротивши відстані між людьми та створивши можливості спілкування онлайн.

Як системоутворювальний чинник (при тому, що він впливає на економічний фактор) виділимо природно-кліматичне та географічне розташування регіону. Ця група факторів зумовлює стратегічну спеціалізацію регіону, ефективність тих або інших видів діяльності, наявність депресивних територій та точок розвитку. Разом з політичними вказана група чинників зумовлює коло демографічних процесів. Наприклад, останнім часом масштабується міграція населення з різноманітних причин. Закарпатська область є економічною системою, котра, з одного боку, залучає переселенців з інших регіонів України, а з іншого – спостерігається відтік місцевого населення за межі країни. Таким чином, географічне розташування Закарпатської області є фактором певної міграційної політики, а міграція безпосередньо впливає на людський потенціал. Напрями впливу міграції на ефективність використання людського потенціалу в Закарпатській області можуть бути такими:

- збільшення або зменшення населення, а відповідно, робочої сили, що приводить до підвищення конкуренції на регіональному ринку праці;
- змінюється професійно-кваліфікаційна структура населення та робочої сили;
- змінюється віковий та гендерний склад мешканців регіону;
- змінюється навантаження на соціальну інфраструктуру;
- змінюється культурна платформа життєдіяльності регіону через культуру комунікацій, систему мотивацій й, відповідно, ціннісні засади тощо;
- можливе погіршення стану криміногенної ситуації в області.

Окремо слід показати взаємозв'язок міграції робочої сили та інвестиційного

клімату в регіоні. Притік робочої сили, котрий може створити її надлишок на ринку праці, приводить до зменшення її вартості, тобто заробітної плати, а це є напрямом зростання ефективності підприємства, що стимулює прихід в регіон не лише робочої сили, але й бізнесу. Крім цього, на ринку робочої сили з її широкою диверсифікацією є більший вибір працівників різного рівня кваліфікації та мотивації, що також стимулює бізнес переходити в регіон з надлишком робочої сили.

Окремим аспектом дослідження управління людським розвитком та ефективністю використання людського потенціалу в Закарпатській області є екологічні фактори, котрі є комплексними й ми також відносимо до природно-географічних, економічних чинників або НТП при всій багатогранності їх дії. Як відмічено в дослідженні Найма Сарвар, Фазал ун Ниса Бібі, Ахмеда Джунаїд, Шахзад Алві (Naima Sarwar, Fazal un Nisa Bibi, Ahmed Junaid, Shahzad Alvi): «людський розвиток тісно переплітається з екологічними слідами, оскільки підвищення рівня життя та якості життя часто відповідає зростаючому споживанню ресурсів і впливу на навколишнє середовище. Це підвищене споживання охоплює різні ресурси, такі як енергія, вода, земля та матеріали, що значно впливає на екологічний слід. Крім того, людський розвиток часто супроводжується урбанізацією та індустріалізацією, що ще більше посилює потреби в ресурсах і тиск на навколишнє середовище» [14].

Доведено, що збільшення автомобільного парку Закарпатської області негативно позначається на навколишньому середовищі. За даними «Закарпаття онлайн» у 2008 році на 117 тис. населення Ужгорода припадало 40 тис. автомобілів. Враховуючи, що доросле населення в працездатному віці в Ужгороді було приблизно 50 тис. осіб, це означає, що практично 8 з 10 дорослих працездатних осіб користувалися автомобілем [15]. В умовах високої міграції та релокації в Закарпаття кількість автомобілів суттєво збільшилася. Вихлопи автомобільного транспорту насичують повітря крихітними частинками забруднень, котрі можуть викликати негативні наслідки для стану крові. Крім цього, зростає навантаження на заклади медицини, збільшується потреба в лікарях, додаткових місцях в лікарнях. Також

медицина стверджує: серед зовнішніх причин підвищення тиску є погана екологія, забруднене повітря. Також є твердження, що погане повітря впливає на нервову систему. Неякісна вода приводить до відхилень й неякісного функціонування легень. Відомо, що навіть недостатнє очищення води, а тим більше вода забруднена може спричинити розвиток захворювань шлунково-кишкового тракту. Збільшення транспорту, енергетика та промисловість приводять до підвищення шумів в містах Закарпатської області. А постійний шум впливає на нервову систему, може викликати стрес, нервовий зрив, підвищений артеріальний тиск. Комп'ютерна техніка, мобільні телефони впливають на зір, хребет, функціонування клітин людини в цілому. При тому, що персональний комп'ютер надихнув нові індустрії, нові продукти, нові ринки і підприємства та створив мільйонерів і мільярдерів – їхніх власників, він суттєво впливає на найближче оточення людини.

Сайт Mikrohealth описує основний вплив комп'ютера на здоров'я людини: «Проблеми опорно-рухового апарату. Одне дослідження показало, що 32% фахівців у сфері інформаційних технологій повідомили, що відчували біль опорно-рухового апарату з моменту початку роботи... У цій ситуації утворюються тромби, які можуть бути небезпечними для життя, якщо вони потраплять в іншу частину тіла, наприклад у серце або легені» [16]. Погана екологія впливає на рівень народжених дітей з певними патологіями. Таким чином, екологічний чинник суттєво впливає не лише на стан розвитку та життя людини, але й знижує ефективність використання людського потенціалу Закарпатської області.

Системним чинником також виділяємо освіту та її стан в регіоні. Безумовно, освіта є системним фактором. Але одночасно входить в коло економічних, науково-технічних та інституційних факторів, так само як і виконує безпосередньо функції розвитку людського потенціалу, а також підвищення ефективності його використання. Як економічний чинник, освіта дозволяє підвищити якість людського ресурсу господарської діяльності в регіоні. Як фактор НТП – сприяє її прискоренню. Як інституційний фактор освіта проявляється в єдності правил, норм, традицій в межах регіону й всієї країни. Вважається, що система освіти являє собою особливий спосіб соціальної організації, котра виконує певні задані ролі,

спрямовані на підготовку кваліфікованої та адекватної робочої сили. У більш широкому значенні освіти можна розглядати як інститут, котрий забезпечує розвиток людського потенціалу й через це – розвиток економіки регіону. Освіті притаманна також певна соціальна структура, котра сприяє розвитку всіх сторін соціуму, економіки, політики та культури. Освіта у Закарпатській області так само є інститутом «ліфта», тобто дозволяє і сприяє побудові кар'єри й соціальної мобільності – тобто переходу в іншу соціальну групу, іншу соціальну сукупність. Освіта в Закарпатті формує певний соціум, тому дуже важливо, щоб задачі освіти збіглися з задачами стратегічного управління регіоном і його людським та трудовим потенціалом. Освіта в Закарпатській області як інститут сама формує інші інститути, наприклад інститут креативу, інститут інноваційної діяльності, інститут кар'єрного розвитку, інститут комунікацій тощо.

Крім цього, освіта в країні або регіоні виконує різноманітні функції безпосереднього впливу на людський потенціал, його формування та використання. В першу чергу це створення нових та передача вже існуючих знань людському потенціалу регіону. За допомогою освіти відбувається дифузія знань, їх транспортування між галузями знань. Сучасна освіта також передбачає формування креативного класу [17], що є необхідною умовою для забезпечення стратегічної конкурентоспроможності робочої сили Закарпатської області.

Окремою функцією виділимо передачу культурного досвіду та формування нових культурних цінностей та традицій. Так, в Закарпатській області спостерігається інтеграція культури минулих поколінь з сучасними, сформованими традиціями, наприклад, інноваційного характеру.

Крім вказаних функцій, значення освіти полягає у розширенні діапазону мислення, в процесі освіти зростає самоповага, відбувається розуміння цінності людського життя. Освіта сприяє розвитку критичного, аналітичного, рефлексійного та креативного мислення, інноваційності при ідентифікації проблем та визначенні шляхів вирішення. Освіта формує робочу силу, котра буде здатною працювати в інформаційній та інноваційній економіках, сприяти розвитку продуктивних сил Закарпатської області. Освіта забезпечує підвищення інтелектуального рівня

людського потенціалу Закарпаття, сприяє розвитку цінностей рівності, прав людини, толерантності. Освіта просуває у суспільство демократичні цінності, які є основоположними для соціальної єдності та соціально-економічного розвитку. Доведено, що сучасна освіта також може привести до більш культурного ставлення людини до самої себе, свого здоров'я, звичок, тобто до певного способу життя. Освіта покращує грамотність, формує певний погляд на майбутнє як самої людини, так і Закарпатської області, розвиває ефективні звички та може покращити, вдосконалити індивідуальні та сукупні когнітивні здібності.

В сучасних умовах розвитку економіки та використання людського потенціалу неможливо оминати такий системний фактор як демографія Закарпатської області. Науковцями світу доведено, що вікова структура визначає швидкість розвитку економіки: чим молодше населення країни або регіону, тим вище темпи економічного зростання. Крім цього, демографія слугує оціночним індикатором розвитку регіону або країни. Так, спостерігається збільшення населення на територіях, котрі соціально-економічно розвиваються, й навпаки, коли відбувається занепад, погіршення ситуації, можна спостерігати відтік населення. Стабільно зростаюча економіка в регіоні також сприяє підвищенню рівня новонародженості, а якісна охорона здоров'я – продовженню тривалості життя.

Такі явища як чисельність населення, його якісні показники (співвідношення економічно активного населення та трудових ресурсів, рівень кваліфікації та освіченості, структура за віком та статтю, співвідношення населення міст та сіл, міграційні тренди) є умовами стратегічного розвитку Закарпатської області та її людського потенціалу. Чим краще вказані показники, тим, як правило, вище ефективність використання людського потенціалу.

Демографічний фактор може впливати на ефективність використання людського потенціалу Закарпатської області в таких ситуаціях:

по-перше, скорочення природного приросту населення, котре має стратегічне значення внаслідок різноманітних причин (відтік населення, погіршення соціально-економічної ситуації, безробіття тощо);

по-друге, високий ступінь прибуття мігрантів й нездатності забезпечити їх

соціальні та інші потреби;

по-третє, високі показники обороту по прибуттю та вибуттю населення регіону. Це створює нестабільність ринку праці в регіоні, негативно впливає на ефективність використання трудового потенціалу [18].

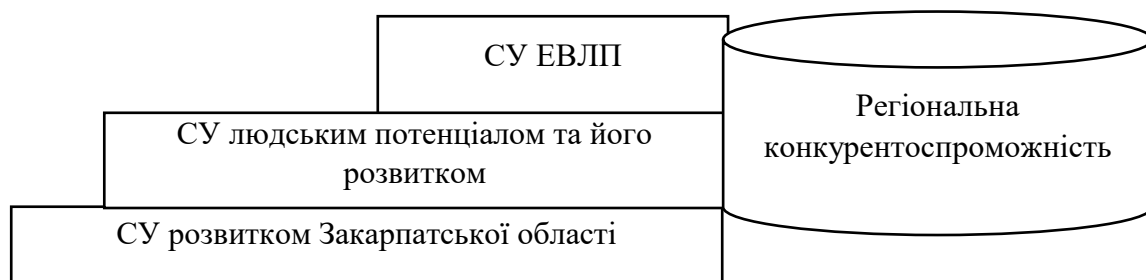
Все це є умовами розвитку як окремої людини, так і людського потенціалу регіону, а без розвитку не може бути ефективного використання. Таким чином, на вищому рівні декомпозиції стоять чинники ВРП та чисельності економічно активного населення. Другий рівень відображає економічні, інституціональні, демографічні, природно-географічні та інші фактори. Ці два рівні містять фактори, котрі забезпечують дію ЕВЛП як стратегічного фактора конкурентоспроможності, наступні рівні відображають чинники, що мають більшою мірою характер тактичних дій.

### **3.2. Впровадження стратегічного управління ефективністю використання людського потенціалу як фактора розвитку Закарпатської області**

Людський розвиток та використання людського потенціалу на засадах ефективності являють собою основні системні елементи забезпечення стратегічної конкурентоспроможності Закарпатської області та фактори якісних регіональних трансформацій, що вимагає застосування методів стратегічного управління, здійснення основних його функцій. Крім цього, саме ефективність використання людського потенціалу, виступаючи стратегічним фактором розвитку регіональної економіки та формування радикальних конкурентних переваг Закарпатської області, підлягає впливу стратегічного управління. Стратегічне управління – окремий вид управління; це складна методика забезпечення формування довгострокових конкурентних переваг економічної системи. На рівні підприємства стратегічне управління сконцентовано на створенні конкурентних переваг у порівнянні з іншими підприємствами, що діють або можуть вийти на ринок, але разом з тим, саме може перейти на інші ринки, на інші території, в інші країни. Це надає більш широке коло можливостей для підприємства, ніж для регіону.

Разом з тим, здійснення СУ підприємствами Закарпатської області сприяє впровадженню СУ регіоном, оскільки формує досвід, теоретичні знання та навички прийняття стратегічних рішень, що може бути застосовано в практиці СУ регіоном; спрямоване на людський потенціал підприємства, котрий є частиною людського потенціалу Закарпатської області; забезпечує більш якісне використання людського чинника в бізнесі, що, безумовно, приводить до зростання продуктивності та рентабельності праці, а врешті-решт – до збільшення ЕВЛП регіону.

Також слід зазначити, що ефективність використання людського потенціалу є результатом та одночасно інструментом підвищення конкурентоспроможності Закарпатської області й міститься серед умов, що забезпечують стратегічні конкурентні переваги, складаючи їх трирівневу платформу (рис. 3.5).



**Рис. 3.5. Платформа регіональної конкурентоспроможності (складено автором)**

Стратегічне управління регіоном – більш складна діяльність порівняно і з СУ підприємства, і з СУ людським потенціалом:

- Регіон є більш складною системою, ніж підприємство за наповненням елементів, за ієрархічністю та кількістю рівнів. До того ж СУ регіоном передбачає управління фінансами, екологією, видами економічної діяльності.

- Регіон, на відміну від підприємства, є частиною країни й тому має менші можливості для маневрування, адже є об'єктом не лише регіонального, але й державного управління.

- Регіон – це складна сукупність інтересів, тобто в регіоні можуть стикнутися інтереси як самого регіону з районами та підприємствами або організаціями, так й інтереси різних бізнесів можуть проявляти між собою агресивність і

безкомпромісність.

- Регіон має певний ринок, але є частиною національного та навіть глобального ринків. При цьому він має відмінності по попиту та пропозиції, особливості ціноутворення, товарному наповненню, можливостям та перспективам розвитку.

- Закарпаття як регіон, крім всього наведеного, має певні соціальні, культурні, економічні особливості, котрі відрізняють його від інших регіонів, що впливає з територіального розміщення та історичного буття.

Стратегічне управління людським потенціалом регіону та його розвитком з метою підвищення ефективності вирішує два завдання:

по-перше, ставить як пріоритет функціонування та використання людського потенціалу економіки та інших складових регіональної життєдіяльності саме людину, котра є найбільшою цінністю та, відповідно, метою розвитку регіону;

по-друге, людина являє собою основний інструмент розвитку, саме людина забезпечує креативність та інноваційність регіонального розвитку, саме людина організує розвиток та керує його впровадженням, саме людина оцінює поточний стан та визначає перспективи функціонування регіональної економіки. Внаслідок цього вкрай актуальним стає стратегічне управління людським розвитком як умовою ефективного функціонування людського потенціалу та використанням потенціалу вже як складової стратегічного управління регіональною економікою, фактором довгострокових якісних соціально-економічних перетворень.

СУ людським розвитком Закарпатської області вимагає вказати на такі його системні принципи регіональної економіки, як емерджентність, холізм, відкритість. Людський потенціал є відкритою самоорганізованою системою, яка одночасно є підсистемою регіональної економіки, національної системи та глобальної економіки. Про відкритість свідчать, наприклад, темпи міграції, котрі мають тенденцію до послідовного та постійного збільшення. При цьому міграція відбувається як в бік Закарпатської області, та і за межі. Особливістю є те, що в Закарпатську область мігрують люди з інших областей України, а відтік населення Закарпаття спостерігається у напрямку європейських країн.

Стосовно СУ ЄВЛП, як було зазначено у розділі 1, доцільно дотримуватися

таких принципів: стратегічна орієнтованість, системність, гнучкість, швидкість дій, диверсифікація дій.

Стратегічне управління Закарпатською областю як регіоном, управління людським потенціалом та ефективним використанням людського потенціалу характеризується наступним:

- Географічна належність та прив'язка до регіонів, що його оточують. Це означає, що природні ресурси, клімат, географічне розташування можуть виступати як фактором розвитку регіону, так й обмежувати розвиток регіону та погіршувати його людський потенціал. Крім цього, сусідні регіони суттєво впливають на можливості регіональної економіки. Наприклад, більш розвинена в економічному плані та така, що має широкую мережу освітніх закладів, Львівська область є певним атрактором молоді, а це знижує цінність стратегічного людського потенціалу Закарпаття. Крім цього, Львівська область має більш високий рівень інвестиційної привабливості, а це впливає на робочі місця, рівень заробітної плати та загальні можливості розвитку людини. Внаслідок цього валовий регіональний продукт Львівської області вище, ніж в Закарпатській, та аналогічна ситуація з ВРП на особу. Аналогічно сильним атрактором є країни Євросоюзу, в яких ефективність використання людського потенціалу вище, що приводить до більш високої оплати праці, продуктивності праці та умов праці.

- Стратегічне управління регіональним розвитком більшою мірою орієнтується на ендогенні фактори, тобто такі можливості, що виникають в межах регіону й дають змогу йому бути більш конкурентоспроможним, ніж конкуренти. До таких ендогенних факторів і належить людський потенціал. Тому при стратегічному управлінні будь-якого спрямування (інвестиціями, промисловістю...) наголос потрібно робити саме на людському чиннику, на можливостях людського потенціалу. Інноваційний розвиток регіональної економіки як такий, що створює стратегічні конкурентні переваги, стає можливим за двох умов: це наявність фінансової підтримки й присутність робочої сили відповідної кваліфікації та психологічно-мотиваційних характеристик.

- Стратегічне управління регіональною економікою та її людським

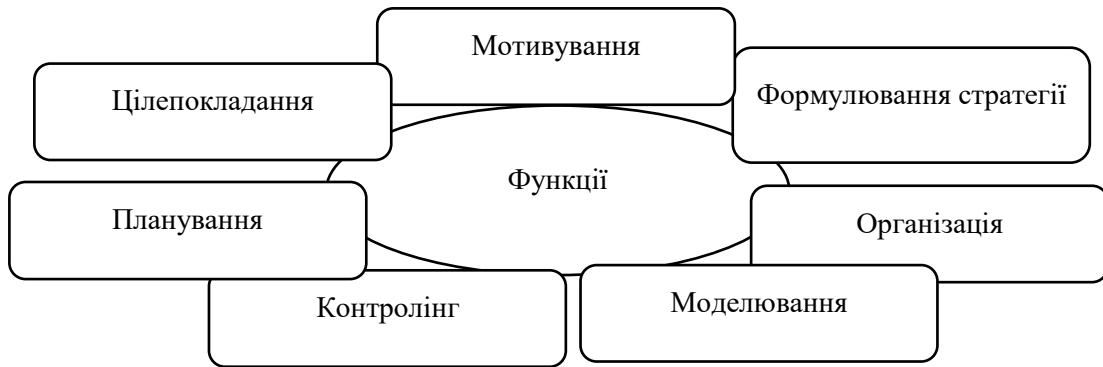
потенціалом завжди пов'язано з метою та стратегією розвитку країни та, відповідно, й інших регіонів. Побудова дорожньої або іншої інфраструктури Закарпатської області однозначно пов'язана з інфраструктурою країни, так само інноваційна система регіону – це частина інноваційної системи країни. При цьому управління людським потенціалом та його розвитком є більш автономним та надає можливості регіону більше бути самостійним. Наприклад, нарівні з державними університетами регіон може розвивати систему навчальних закладів, які концентрують увагу саме на ринок праці, що формується місцевим бізнесом та стратегією Закарпатської області. А це пояснює доцільність застосування стратегічного управління людським розвитком та ефективністю використання людського потенціалу.

Іншими словами, у нашому дослідженні стратегічне управління рекомендовано розглядати як систему заходів, що забезпечує:

- а) економічні переваги Закарпатської області та стійку соціальну підсистему: постійне, стабільне покращення умов життя та, відповідно, якості життя населення, мешканців всіх гендерів, соціальних груп, культури, вікових груп тощо;
- б) розвиток людини та людського потенціалу в цілому;
- в) підвищення ефективності використання людського потенціалу.

Наведене вище дає змогу констатувати, що ефективність є основним елементом успіху якісних трансформацій регіональної економіки та її людського потенціалу, а від стратегічного розуміння правильної поведінки ефективності використання людського потенціалу залежить успіх побудови конкурентоспроможної економічної системи Закарпатської області в цілому.

Крім цього, стратегічне управління Закарпатською областю повинно забезпечити раціональний підхід до використання в першу чергу людських ресурсів. Стратегічне управління регіональним розвитком для побудови довгострокових конкурентних переваг на засадах людського розвитку та підвищення ефективності використання людського потенціалу в Закарпатській області буде успішним за умови виконання основних, базових функцій СУ ЕВЛП, що представлені на рис. 3.6.



**Рис. 3.6. Базові функції стратегічного управління ЕВЛП Закарпатської області (складено автором)**

Зауважимо, що функціональний метод стратегічного управління ЕВЛП Закарпатської області, котрий базується на окресленні дій та їх послідовності, не є лінійним процесом, як часто це представлено в підручниках та наукових публікаціях. Наприклад, функція аналізу ефективності використання людського потенціалу в Закарпатській області (як складова функції контролінгу) присутня на всіх етапах СУ. В деяких випадках, коли це зумовлено станом регіональної економіки та результатами СУ ефективністю використання ЛП, ця функція трансформується у функцію корегування. А цілепокладання є процесом відстеження безпосередньо мети та її реальності при проходженні всіх функцій СУ.

Разом з тим, слід більш детально показати функції СУ ефективністю використання ЛП: вони складають каркас дій й забезпечують конкурентні переваги регіону та його людського потенціалу як в процесі формування і як результат ефективного використання.

Однією з основних функцій, з якої фактично починається процес стратегічного управління, є цілепокладання. При цьому зазначимо, що ця функція складається з двох аспектів: а) безпосередньо; б) процесу її визначення.

Мета у загальному значенні для СУ – це створення конкурентних переваг у порівнянні з суперниками. Різні сфери діяльності та, відповідно, стратегічне управління ними можуть викликати різні цілі. Тому важливий другий аспект – саме покладання мети певного набору дій, що сприяє створенню конкурентної переваги.

Для СУ ефективністю використання людського потенціалу Закарпатської

області покладання мети потребує дотримання певних принципів:

- мета повинна бути системною, тобто відображати результати дій різноманітних складових регіональної економіки (як види діяльності: промисловість, сільське господарство, освіта тощо, так і територіально-організаційні й соціальні елементи Закарпатської області). Для СУ ЄВЛП мета пов'язана не лише з людським потенціалом, а й зі станом економіки в цілому, що відображається в таких показниках як прибуток, валовий регіональний продукт та інші;

- мета повинна бути реалістичною, що зумовлює необхідність поєднання наукових підходів та врахування практичних реалій розвитку регіону та його людського потенціалу, а відповідно, й оптимальності рівня ефективності;

- мета повинна бути ув'язана з ресурсними можливостями регіону та його людського потенціалу, підвищенням ефективності його використання;

- мета повинна підлягати кількісному виміру, має бути можливість оцінити її в часі.

Завданнями цілепокладання виділено такі:

- 1) мета повинна бути мотиватором всіх дій СУ, вона повинна бути зрозумілою для всіх учасників стратегічного управління, а соціум регіону повинен підтримувати мету, яка дає змогу ефективно використовувати людський потенціал;

- 2) цілепокладання визначає спрямованість функціонування системи на певні орієнтири у майбутньому;

- 3) у процесі цілепокладання забезпечується досягнення встановлених орієнтирів.

У межах нашого дослідження стратегічною метою СУ регіональним розвитком саме на засадах та у сфері ефективного використання людського потенціалу Закарпатської області як стратегічного фактора є перманентне підвищення цього показника, тобто ефективності, за дотримання певних умов.

Унікальність ефективності використання людського потенціалу полягає в тому, що це явище є метою стратегічного управління й фактором її же досягнення. Чим вище ефективність використання людського потенціалу Закарпатської області,

тим більше можливостей його, потенціалу, розвитку, що є умовою перемоги області в конкурентній боротьбі [19]. У процесі цілепокладання доцільно застосувати як вербальний спосіб визначення мети, так і формалізований. Другий варіант сприяє спрощенню оцінки ступеня реалізації мети.

Формалізований вигляд мети представлено формулою 3.1, яка показує співвідношення рівня ефективності у звітному періоді до рівня ефективності у базисному періоді, тобто темп зростання рівня ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області:

$$M = \frac{E_z}{E_b} \quad (3.1)$$

$$M > 1$$

$$E = T_z \text{ВРП} / T_z \text{ЕАН} \quad (3.2)$$

$$E > 1,$$

де:  $M$  – мета стратегічного управління регіональним розвитком у сфері ефективного використання людського потенціалу Закарпатської області. Цифрове значення повинно бути більше одиниці, тобто ВРП зростатиме швидше, ніж економічно активне населення;

$E_z$  – ефективність використання людського потенціалу у звітному періоді;

$E_b$  – ефективність використання людського потенціалу у базисному періоді (або запланований показник);

$T_z \text{ВРП}$  – темп зростання валового регіонального продукту;

$T_z \text{ЕАН}$  – темп зростання економічно активного населення.

Умови:

$T_z \text{ВРП} > 1$  – темп зростання ВРП Закарпатської області повинен бути більше одиниці, тобто має відбуватися кількісне збільшення валового регіонального продукту.

$T_z \text{ЕАН} > 1$  – темп зростання економічно активного населення повинен бути більше одиниці, тобто ця категорія населення Закарпатської області кількісно має збільшуватися.

Мета стратегічного управління (М) може бути не реалізована, якщо її показник становить менше одиниці, про що свідчить наведений приклад.

Таблиця 3.1

**Цифрове визначення мети стратегічного управління підвищенням ефективності використання людського потенціалу в Закарпатській області**

	2022	2023	Темп зростання 2023 до 2022 року	2024	Темп зростання 2024 до 2023 року
ВРП	10	12	1,2	14	1,17
ЕАН	5	5,5	1,1	6	1,09
Е		1,09		1,07	
М				0,98	

У зв'язку з тим, що економічно активне населення складається із зайнятих та безробітних, загальна його чисельність може зростати за рахунок безробітних, що не є показником ефективності. Внаслідок цього виникає доцільність третьої умови ефективності: темп зростання кількості зайнятих повинен бути вище за темпи зростання кількості безробітних, тобто коефіцієнт випередження темпів зростання кількості зайнятих у порівнянні з темпами зростання кількості безробітних повинен бути більше за одиницю:

$$K_{\text{вип.}} = \frac{T_{\text{зЗ}}}{T_{\text{зБ}}}, \quad (3.3)$$

$K_{\text{вип.}}$  – коефіцієнт випередження темпів зростання чисельності зайнятих у порівнянні з темпами зростання чисельності безробітних.

Після встановлення мети СУ ефективністю використання людського потенціалу Закарпатської області приступають до вибору стратегії. Іншими словами, регіон обирає, за допомогою якої стратегії може бути досягнута встановлена мета. Існує безліч підходів до визначення сутності стратегії, можливих її видів та конкретних формулювань. Так, британський словник бізнесу визначає такі підходи до сутності стратегії: це «наука та мистецтво використання політичних, економічних, психологічних і військових сил нації чи групи націй для

забезпечення максимальної підтримки прийнятої політики під час миру чи війни. Наука і мистецтво військового командування, яке здійснюється для боротьби з ворогом у бою за вигідних умов. Ретельний план або метод, розумні хитрощі. Мистецтво розробляти або застосовувати плани чи хитрощі для досягнення мети. Пристосування або комплекс пристосувань..., які виконують або, здається, виконують важливу функцію в досягненні еволюційного успіху» [20]. Досліджуючи розвиток міст, Г. Пауне (G. Paune) визначає сутність стратегії як «процес спільного прийняття рішень, спрямований на зменшення рівня бідності та створення основи для сталого розвитку... Метою ... є створення колективного бачення та плану дій, спрямованих на реалізацію покращеного управління, посилення економічного зростання та зайнятості, а також стійке скорочення бідності. Ключовою особливістю успішної стратегії є розгляд питань реалізації з самого початку, а не лише те, як підготувати пропозицію. Іншим є необхідність залучення всіх ключових зацікавлених сторін, бізнес-спільноти, землевласників, фінансових установ, постачальників послуг, професійних груп, місцевих чиновників і, зокрема, місцевих громад» [21].

В.П. Мікловда зі співавторами, вивчаючи історію стратегічного управління, відсилає до класика менеджменту І. Ансоффа, «який визначив, що стратегічне планування – управління планами, а стратегічне управління – це управління результатами» [22]. Крім цього, автори підтримують думку, що «основна відмінність стратегічного менеджменту від стратегічного планування полягає в тому, що стратегічне планування сфокусоване на прийнятті оптимальних управлінських рішень, а стратегічне управління зорієнтоване на досягнення певних результатів» [22].

В.П. Мікловда, Ф.Ф. Шандор та інші вважають, що «сама стратегія виступає вектором, з яким узгоджуються рішення розвитку всіх складових інноваційного потенціалу (від кадрової до технологічної)» [23]. Розвиваючи поліваріантність цього твердження, автори наводять позицію Г. Мінцберга, який «розглядав стратегію як план, орієнтир, напрям розвитку господарської системи. По-друге, стратегія виступає як принцип поведінки. По-третє, стратегія реалізується у вигляді

позиції. Далі стратегія розглядається як перспектива подальшого розвитку. Нарешті, стратегія – це прийом» [23].

На наш погляд, стратегія, котру доцільно рекомендувати владі та соціуму Закарпатської області, – це бачення варіантів поведінки регіональної системи та її елементів в умовах поточної мінливості та довгострокового розвитку. Стратегія є більшою мірою філософським поняттям, яке дозволяє окреслити цінності, що дотримуються в процесі розвитку об'єкта управління, а також цінності самої системи регіонального менеджменту. Стратегія – креативне представлення процесу розвитку людського потенціалу та ефективності його використання.

Зазначимо, що стратегія може бути базовою та елементарною. Під базовою стратегією ми розуміємо таку, що визначає системну дію загального об'єкта управління. Так, в контексті нашого дослідження – це стратегія розвитку Закарпатської області. Під елементарними стратегіями ми рекомендуємо розглядати стратегії, що спрямовані на розвиток елементів системи регіональної економіки. Серед таких елементарних стратегій представляємо стратегію підвищення ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області.

Формулювання стратегії як функції СУ ефективним використанням людського потенціалу Закарпатської області повинно вирішувати наступні завдання:

1. Відігравати роль інтегратора інтересів різних елементів системи регіональної економіки.

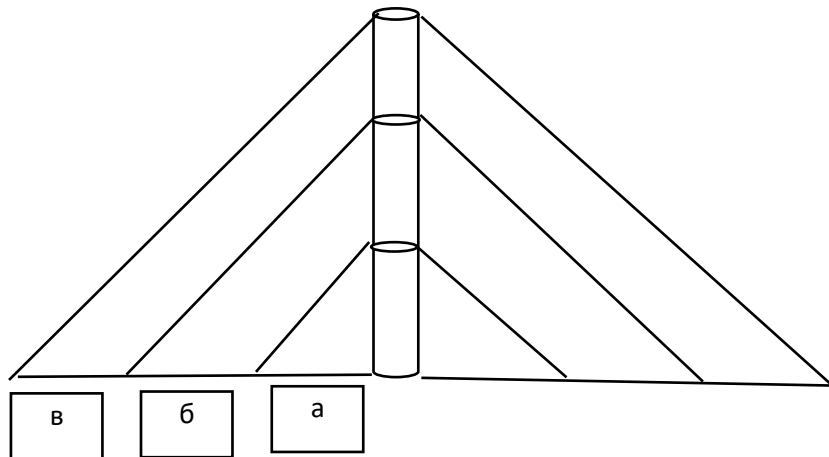
2. Створювати основу для стратегічного управління. Стратегія є центральним елементом СУ, її зміст та шляхи реалізації зумовлюють планові дії та організаційну структуру СУ та поточного менеджменту Закарпатської області. Поточне управління повинно бути підпорядковане стратегічному внаслідок того, що саме виконуючи певні дії оперативного, тактичного характеру, досягається стратегічна мета розвитку регіону або підвищення ефективності використання його потенціалу.

3. Забезпечити для стратегічного плану можливість бути реалістичним. Неправильно обрана стратегія може призвести до створення плану, котрий неможливо виконати, що призведе до втрати фінансових ресурсів, часу та

кваліфікованої робочої сили.

4. Надавати можливість декомпозиції факторів, котрі наведені у підрозділі 3.1.

Стратегія підвищення ефективності використання людського потенціалу в цьому дослідженні представлена як стратегія панорамного ліфта (рис. 3.7): чим вище рівень ефективності, тим більше горизонт можливостей розвитку регіональної економіки.



**Рис. 3.7. Стратегія панорамного ліфта (складено автором)**

При підйомі ліфта на один поверх додається можливість розширення діапазону на величину  $a$ , далі – на величину  $a+b$  і т.д.

Для реалізації стратегії виконується функція стратегічного планування. Стратегічне планування в Закарпатській області — це формування набору дій, які забезпечать досягнення поставленої мети. Стратегічний план сам по собі являє ресурс – ресурс інтелектуальний, організаційний, ресурс ефективності. План дозволяє скоротити витрати часу на досягнення стратегічної мети розвитку Закарпатської області.

Принципи стратегічного планування: реалістичність та ресурсне підтвердження. Реалістичність означає можливості виконання плану, а ресурсне підтвердження забезпечує раціональне їх використання та скорочення часу на їх залучення з зовнішніх територій у разі появи дефіциту.

Задачі стратегічного планування, які необхідно реалізувати в процесі побудови

системи стратегічного управління ефективністю використання людського потенціалу Закарпатської області, визначаємо такі:

1. Забезпечити принцип реалістичності впровадження плану.
2. Забезпечити умови для дії фактора ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області.
3. Визначити потреби в різноманітних ресурсах для досягнення стратегічної мети.
4. Максималізувати дію позитивних чинників й нівелювати дію негативних. Діагностувати проблеми, «вузькі місця», що можуть виникнути на шляху реалізації встановленої стратегії. Так, закарпатські дослідники під егідою С.М. Мошака доводять, що «саме стратегічне планування дозволяє мінімізувати негативну дію певного фактора та запропонувати дії, спрямовані на посилення позитивного потенціалу дії фактора» [24].
5. Координувати дії влади, суспільства, бізнесу в процесі реалізації стратегії; побудувати оптимальну систему комунікацій.
6. Окреслити пріоритети регіонального розвитку, виділити «точки розвитку» області як в територіальному, так і в економічному плані. Наприклад, серед видів економічної діяльності відносно велику вагу займає освіта, її частка у ВРП Закарпатської області досягала 10 відсотків. Значні перспективи розвитку має туризм та інші види рекреації. Одночасно в Закарпатті традиційно розвивалося лісове господарство, швейна промисловість та інші види економічної діяльності.

Неможливо не погодитися з думкою Ю. Дідович, Г. Кіш та інших, котрі доводять, що «на якість стратегічного планування в першу чергу впливає рівень використання комплексного, системного та інтегрованого підходу в еколого-економічно-соціальної системі «середовище–населення–господарське управління». Неврахування одного з компонентів даної системи викликає порушення умов життя в регіоні та умов ведення господарської діяльності, що в свою чергу приводить до створення непереборних протиріч, диспропорцій, які є основою кризових станів системи» [25].

Для Закарпатського регіону рекомендуємо розширити практику програмно-

цільового планування (ПЦП), котре передбачає дві основні складові: визначення мети та розробка кола дій з її реалізації. В межах методики ПЦП доцільно використати дерево факторів, котре представлено у попередньому підрозділі. Методика ПЦП передбачає набір таких дій як встановлення мети, котра визначає шляхи дій влади та регіону в цілому або окремих складових, за чим слідує окреслення способів реалізації та завершується визначенням необхідних коштів та інших ресурсів.

В межах нашого дослідження рекомендовано доповнити метод програмно-цільового планування методикою OKR (objectives and key results – цілі та ключові результати), котра застосовується не лише для планування, але й для кооперування в процесі стратегічного управління всіх функцій OKR. Відповідно, в межах методики виділяються цілі. Але водночас плануються ключові результати, котрі є маркерами виконання етапів досягнення мети. OKR допомагає створити узгодженість і взаємодію навколо вимірюваних цілей. Цей метод був запроваджений компанією «Intel» у 1970-х роках й знайшов широке використання як в технологічних компаніях, так й в національному або регіональному плануванні. Наприклад, для підвищення ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області як фактора розвитку регіональної економіки виділено чинник – напрям НТП, котрий може бути представлений через:

А) поширення інноваційної активності, і в нашому разі ключовими результатами можуть бути кількість інноваційно активних підприємств, обсяг реалізованої інноваційної продукції, кількість зайнятих на інноваційно активних підприємствах.

Б) поширення наукової активності (ключові результати: кількість науковців в регіоні, кількість наукових патентів, отриманих регіональними дослідниками, фінансування науки підприємствами регіону). Останній результат (фінансування наукових досліджень бізнесом) одночасно може бути чинником підвищення ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області. Адже західний досвід показує, що інвестиції в науку, які зроблені на підприємствах, є найбільш результативними та мають практичне значення. Приклад – фармацевтичні

підприємства, електроніка тощо. Підприємства дозволяють таким шляхом підвищити практичну значимість наукових досліджень, спрямовувати їх туди, де буде найбільший економічний ефект.

План не є догмою, він може бути переглянутий внаслідок висновку контролінгу, але реалізація плану залежить від функції мотивування.

Тобто важливе місце в процесі стратегічного управління займає функція мотивування. Останнім часом відбуваються фундаментальні зсуви в мотивації. Спостерігається зміна потреб з домінуванням базових, фізіологічних потреб. Знижуються потреби соціальні та розвитку, що гальмує стратегічне управління людським потенціалом та ефективністю його використання. Змінюється структура інтересів в бік індивідуалізму, відбувається зниження поваги та престижності високоєфективної праці. Все більше студентів, випускників бакалаврату в Закарпатських ВНЗ відмовляються від навчання в магістратурі, вважаючи це марнуванням часу та грошей. Менш цінними стають суспільні потреби, особливо потреби молоді бути суспільно корисними. Кар'єрний розвиток уступає місце пасивності та орієнтації на адаптивність до вже існуючої службової позиції.

Основними задачами мотивації розвитку людського потенціалу та його ефективного використання в Закарпатській області є:

1. Забезпечити стабільність високоєфективного кадрового складу підприємств та організацій Закарпатської області.
2. Забезпечити постійне зростання рівня продуктивності праці як співвідношення ВРП до кількості зайнятих в регіоні та ефективності використання людського потенціалу як співвідношення ВРП до економічно активного населення.
3. Побудувати систему цільових орієнтирів людського потенціалу регіону.
4. Розвивати любов до краю, його народу та історії, що сприятиме бажанню розвивати малу батьківщину та ефективно працювати.
5. Розвивати креативність та інноваційність як культурні та професійні ознаки людського потенціалу.

Контролінг випередження темпів зростання ВРП (або прибутку) над темпами зростання економічно активного населення передбачає систему дій влади та бізнес-

середовища Закарпатської області, спрямовану на відстеження поведінки ефективності, тобто причин та наслідків, що виникають в процесі використання людського потенціалу регіону. Контролінг являє собою функцію стратегічного управління, котра містить в собі дії з обліку, аналізу та планування певних процесів, починаючи від виробництва та закінчуючи кадрами. На рівні регіону контролінг так само містить планування та аналіз відповідних процесів або дій елементів регіональної соціально-економічної системи.

Основними задачами контролінгу ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області виділимо наступні:

- забезпечення транспарентності використання людського потенціалу та ефективності цього явища. Прозорість більшою мірою непокоїть фінансові органи; разом з тим сфера людського потенціалу та його використання стає більш важливою, тому що втрата, наприклад, фінансів може бути повернена різними способами. Втрата людського потенціалу, втрата часу, кількості спеціалістів, неефективна праця – явища, котрі наносять шкоду, котру неможливо виправити. Прозорість використання людського потенціалу забезпечить контроль за нелегальним, прихованим ринком праці, отриманням «сірої» заробітної плати, міграційними процесами тощо;

- формування системи інформаційного забезпечення органів регіональної влади, необхідної для прийняття управлінських рішень. Інформаційна система – це складний механізм, який включає дані, що потрібно зібрати, технологічні засоби (техніку та мережі), організацію збору та використання інформації, споживачів інформації;

- на основі даних контролінгу забезпечити можливість корегування стратегічної мети та довгострокових планів розвитку регіону та його людського потенціалу.

Контролінг ефективності доцільно доповнити реперними точками, котрі «як елемент управління розвитком людського потенціалу є ключовими етапами або орієнтирами, які допомагають відстежувати прогрес у розвитку особистих і професійних якостей індивідуума. Вони відіграють важливу роль у стратегічному

управлінні людським капіталом в організаціях та в особистісному розвитку. Основна мета використання таких точок – забезпечення сталого та цілеспрямованого зростання» [26].

Останньою функцією стратегічного управління ефективністю використання людського потенціалу Закарпатської області є моделювання.

Моделювання являє собою спосіб дослідження певного об'єкта, а в межах цього дослідження – спосіб пояснення складу та функціонування стратегічного управління ефективністю використання людського потенціалу Закарпатської області на засадах системності. Моделювання дає змогу пояснити, з яких елементів складається система СУ й яким чином вони взаємодіють. Як пояснює С. Мошак, «модель стратегічного управління передбачає опис його системних складових, що функціонують для реалізації місії, завдань розвитку регіону та взаємодії між ними» [24].

Моделювання являє собою сукупність дій з інтегрування інших функцій в єдину систему для детермінації місця кожної функції та взаємозв'язків між ними, що підвищує результативність системи стратегічного управління в цілому.

Сурятейа Перічерла (Suryateja Pericherla) виділяє такі принципи моделювання:

1. Визначення мети моделі, що обумовить зміст моделі. «Вибір того, які моделі створювати, глибоко впливає на те, як визначається проблема та як формується рішення» [27].

2. Другий імператив гласить: «Кожна модель може бути представлена на різних рівнях точності».

3. Важливим для успіху моделювання повинно бути розуміння, що «найкращі моделі пов'язані з реальністю» [27].

В процесі моделювання доцільно враховувати Стратегію людського розвитку в країні [28], інноваційну складову регіонального розвитку [29] та специфіку підготовки фахівців для стратегічних галузей регіону [30].

При розгляді моделі стратегічного управління ефективністю використання людського потенціалу доцільно доповнити вказані принципи наступними:

- мінімізація імпліцитності й досягнення максимальної експліцитності моделі.

Під імпліцитністю розуміється ускладнення й відсутність чіткості, ясності моделі, в той час як експліцитність передбачає явний та зрозумілий характер представленої моделі;

- адекватність моделі реальному об'єкту.

Задачі моделювання СУ в Закарпатській області виділяємо такі:

1. Дослідити як позитивні, так і обструктивні чинники.
2. Виявити закономірності роботи системи.
3. Надати управлінцям технологію управління об'єктом.
4. Виявити базові, визначальні елементи системи.

Модель впровадження стратегічного управління ефективністю використання людського потенціалу Закарпатської області представлена на рис. 3.8.

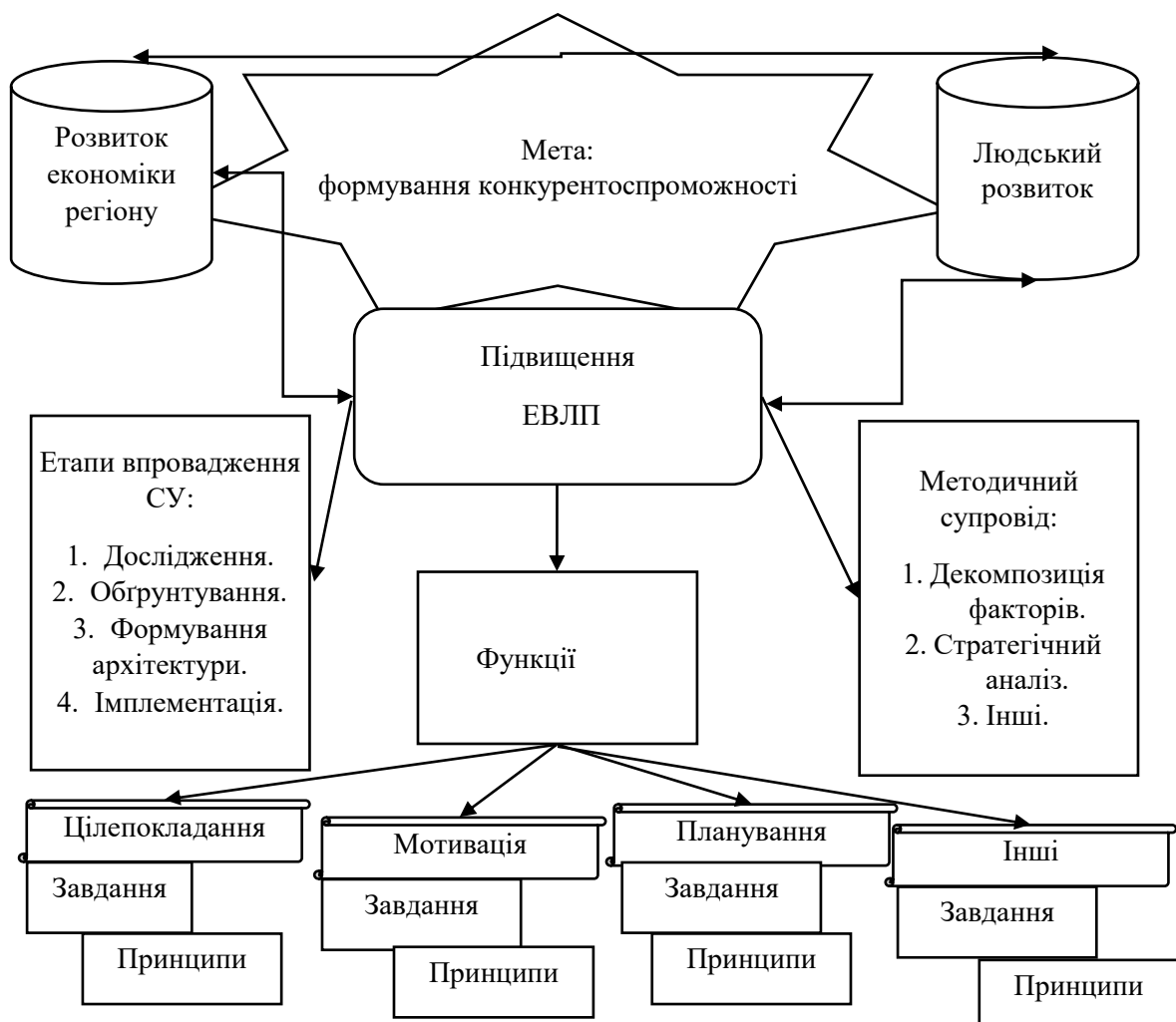


Рис. 3.8. Модель впровадження СУ ЕВЛП (складено автором)

Представлена модель описує систему впровадження стратегічного управління ЕВЛП у Закарпатській області, елементами якої є визначення мети, методика здійснення управління, функції управління та етапи впровадження. Така модель може бути застосована як «інклюзивна інновація» [31], що спрямована на розвиток людського потенціалу та його освіти [32] й сприяти реалізації державної регіональної політики [33], побудові стратегічних конкурентних переваг регіону.

### **Висновки до розділу 3**

3.1. Важливим завданням розвитку регіону є ефективне використання людського потенціалу, яке залежить від широкого кола чинників. У процесі дослідження була проведена їх класифікація, що дало змогу виділити системні та компонентні сили дії, а за джерелами імпульсу їх виникнення – ендогенні, екзогенні та змішані. Використовуючи метод дерева цілей, проведена декомпозиція чинників, що впливають на ефективність використання людського потенціалу Закарпатської області, що, у свою чергу, дозволяє приймати адекватні стратегічні рішення стосовно розвитку регіональної економіки та її людського потенціалу. Перший рівень декомпозиції складають чинники валового регіонального продукту та чисельності економічно активного населення. Другий рівень декомпозиції містить економічні, інституціональні, демографічні та інші фактори. Ці два рівні мають стратегічне значення для регіональної конкурентоспроможності, наступний рівень містить чинники, що мають характер тактичних дій.

3.2. Доведено, що умовою забезпечення підвищення ефективності використання людського потенціалу є впровадження стратегічного управління, яке являє систему заходів, що забезпечує: а) економічні переваги Закарпатської області; б) стійку соціальну підсистему: постійне, стабільне покращення умов життя та, відповідно, якості життя населення, мешканців всіх гендерів, соціальних груп, культури, вікових груп тощо; в) розвиток людини та підвищення ефективності використання людського потенціалу. Виділені базові функції стратегічного менеджменту як загальним розвитком регіону, так і ефективним використанням

його людського потенціалу, які включають:

- а) цілепокладання,
- б) формулювання стратегії,
- в) планування,
- г) організацію,
- в) мотивування,
- г) контролінг (комбінування дій моніторингу, аналізу та корегування),
- д) моделювання.

Представлена модель впровадження стратегічного управління ефективністю використання людського потенціалу Закарпатської області, яка розкриває основні системні елементи успішної імплементації СУ: визначення мети, методична підсистема, підсистема застосування алгоритму впровадження та функціональна підсистема.

### Список джерел, використаних у розділі 3

1. Стратегія розвитку Закарпатської області на період до 2027 року. URL: <https://carpathia.gov.ua/storage/app/sites/21/Economics/regional%20development%20strategy%20until%202027.pdf> (дата звернення: 01.12.2023).
2. Tejvan Pettinger. Factors affecting economic development. *Economicshelp*. URL: <https://www.economicshelp.org/blog/147654/economics/factors-affecting-economic-development/> (дата звернення: 01.12.2023).
3. Русин О. Використання цифрових інструментів у територіальних громадах України. *Міжнародна міждисциплінарна науково-практична конференція «Відкрита наука України: візійний дискурс в умовах воєнного стану»*. Ужгород, 26–28 квітня 2023 року.
4. Казакова Л., Шпонтан В. Інновації як засіб економічного розвитку держави та їхній вплив на формування світового господарства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Міжнародні економічні відносини»*. 2021. Вип. 40. С.42-47.
5. Шовкалюк В.С. Кластери та інноваційний розвиток України [Електронний

ресурс]. URL: [http://eep.org.ua/files/2008\\_Створення%20та%20функціонування%20інноваційних%20кластерів.pdf](http://eep.org.ua/files/2008_Створення%20та%20функціонування%20інноваційних%20кластерів.pdf). (дата звернення: 07.08.2023).

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

7. Selçuk Akçay. Corruption and human development. December 2006 *Cato Journal*. 26(1):29-48. URL: [https://www.researchgate.net/publication/289392968\\_Corruption\\_and\\_human\\_development](https://www.researchgate.net/publication/289392968_Corruption_and_human_development) (дата звернення: 01.02.2023).

8. Amrane Becherair, Mourad Tahtane. The causality between corruption and human development in emerging countries: a panel data analysis. *Journal of Economics and Business* Vol. XX – 2017. № 2. URL: <https://www.upicardie.fr/eastwest/fichiers/art218.pdf> (дата звернення: 08.08.2023).

9. Vocabulary. Com. URL: <https://www.vocabulary.com/dictionary/transaction> (дата звернення: 01.12.2023).

10. Impact of Technological Advancements on Human Existence. URL: [https://www.researchgate.net/publication/380344839\\_Impact\\_of\\_Technological\\_Advancements\\_on\\_Human\\_Existence](https://www.researchgate.net/publication/380344839_Impact_of_Technological_Advancements_on_Human_Existence) (дата звернення: 11.12.2024).

11. Чубарь О., Русин О. Сучасні прояви цифрової трансформації регіонів України (за матеріалами Закарпатської області). *Економіка та суспільство*. 2023. (49). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2294>.

12. Technology Addiction Statistics. 2024. URL: (дата звернення: 29.11.2024).

13. Chia-yi Wu, Ming-Been, LeeLi-Ren Chang. Risk Factors of Internet Addiction among Internet Users: An Online Questionnaire Survey. URL: [https://www.researchgate.net/publication/283425282\\_Risk\\_Factors\\_of\\_Internet\\_Addiction\\_among\\_Internet\\_Users\\_An\\_Online\\_Questionnaire\\_Survey](https://www.researchgate.net/publication/283425282_Risk_Factors_of_Internet_Addiction_among_Internet_Users_An_Online_Questionnaire_Survey) (дата звернення: 07.12.2024).

14. Naima Sarwar, Fazal un Nisa Bibi, Ahmed Junaid, Shahzad A. Impact of urbanization and human development on ecological footprints in OECD and non-OECD countries. *Heliyon*. Volume 10, Issue 1915. October 2024. URL:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024140893> (дата звернення: 11.12.2025).

15. На 117 тисяч населення в Ужгороді налічується близько 40 тисяч автомобілів, не враховуючи транзитного транспорту. URL: <https://zakarpattya.net.ua/News/20043-Na-117-tysiach-naselennia-v-Uzhhorodi-nalichuietsia-blyzko-40-tysiach-avtomobiliv-ne-vrakhovuiuchy-tranzytneho-transportu>. (дата звернення: 01.12.2025).

16. Mikrohealth. URL: <https://www.microhealthllc.com/blog/top-ten-computer-related-health-problems/> (дата звернення: 01.12.2025).

17. Florida R. The Rise of The Creative Class and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. URL: <https://creativeclass.com/articles/14%20The%20Rise%20of%20the%20Creative%20Class.pdf> (дата звернення: 01.11.2024).

18. Палінчак, М. М., Кубіній Н.Ю., Кубіній В.В. Демографічні аспекти євроінтеграції України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2024. Вип. 52. С. 121–125.

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

20. Itrategy. *Merriam-webster*. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/strategy> (дата звернення: 11.09.2024).

21. G. Payne. City Development Strategies. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/development-strategy#:~:text=A%20Development%20Strategy%20refers%20to,sustainable%20development%20in%20urban%20areas>. (дата звернення: 05.12.2024).

22. Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.

23. Мікловда В.П., Шандор Ф.Ф., Кубіній Н.Ю., Мошак С.М., Шеверя М.Ю.,

Кубіній В.В. Стратегічний потенціал економічної системи: інноваційні та інституціональні механізми його активізації [ Текст ]: монографія. Ужгород, 2014. 420 с.

24. Мошак С.М., Мікловда В.П., Шандор Ф.Ф., Кубіній Н.Ю., Кубіній В.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція: монографія – Мукачево: Карпатська вежа. – 2017. – 240с

25. Мікловда В.П., Кубіній Н.Ю., Шандор Ф.Ф., Дідович Ю.О., Кіш Г.В. Стратегічне планування як фактор конкурентоспроможності: теоретичний та практичний аспекти. Ужгород: ПРАТ «Видавництво «Закарпаття. 2011. 201 с.

26. Русин О.О., Ножов Е.М. Реперні точки у стратегічному управлінні розвитком людського потенціалу. *Сучасний стан та пріоритети модернізації фінансово-економічної системи: теорії та пропозиції*: матеріали доповідей Міжнародної наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 11–12 жовтня 2024 р. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2024. 192 с.; С.59-64.

27. Suryateja Pericherla. Principles of Modeling. URL: <https://www.startertutorials.com/uml/principles-of-modeling.html> (дата звернення: 01.11.2025).

28. Стратегія людського розвитку. Затверджено Указом Президента України від 2 червня 2021 року № 225/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39073> (дата звернення: 10.10.2025).

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

30. Гуштан Т. Управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі: мотивація та розвиток. *Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи. Том XVII: Подолання кризових ситуацій у науці та освіті* / Ред. : Я. Гжесяк, І. Зимомря, В. Ільницький]. Конін – Ужгород – Перемишль – Миколаїв: Посвіт, 2024. С. 206-208.

31. Федулова Л.І. Інклюзивні інновації в системі соціально-економічного

розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 3 (25). С. 56-65.

32. Kolot A. Higher education and social and labor sphere in the coordinates of the new economy: the concept of interaction and development. *Social and labour relations: theory and practice*. 2025. 15(1), 11-29. doi:10.21511/slrrp.15(1).2025.02. (дата звернення: 11.12.2025).

33. Про засади державної регіональної політики. Закон. України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 13, ст.90. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 17.12.2025).

Положення розділу 3 опубліковані у [3], [11], [19], [26].

## ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дають змогу стверджувати, що умовою та фактором стратегічного розвитку регіональної економіки є потенціал, котрий за змістом представлено як сукупність потенціалів мети (управління за цілями та його результатів), управлінських рішень (їх прийняття та реалізації) та конкурентоспроможності регіональної економіки (процесу побудови конкурентних переваг та їх змісту), та який за роллю поділяється на мотиваційний та інгібіторський; при цьому потенціал є фактором стратегічного розвитку при поєднанні потенціалів мети й її досягнення, потенціалів рішень та їх реалізації, потенціалів конкурентоспроможності та її формування. Їх сукупність й взаємодія забезпечує перевищення мотиваційної сили над силою «impedio». Зазначено, що представлений поділ потенціалу з вказаних підходів є умовним. Відомо, що процес стратегічного управління, орієнтований на формування довгострокових конкурентних переваг, визначає певну мету та приймає й реалізує рішення з її досягнення. Разом з тим, вказані підходи допомагають розглянути потенціал з різних сторін, тобто використати метод дедукції, а на її результатах запропонувати комплексну дефініцію потенціалу, застосовуючи метод індукції.

Базуючись на філософському трактуванні категорії, котрому характерні узагальненість, системність та упорядкованість, людський потенціал можемо розглядати в першу чергу як дефініцію, що відображає і загальні риси, і особливості економіки та соціального життя регіону, які проявляються через певні функції та етапи людського розвитку. Людський потенціал постає системним явищем, яке містить широке коло інтерактивних елементів, що упорядковані за певними правилами. Разом з тим, людський потенціал буде відігравати іманентну роль лише за умови ефективного його використання, що зумовлює доцільність дослідження сутності ефективності та її ролі у формуванні як фактора стратегічного розвитку регіональної економіки.

2. Важливою категорією стратегічного розвитку економічних систем будь-якого рівня є ефективність, що охарактеризована з різних позицій: у філософському

розумінні, з позиції теорії та практики, за поточним та стратегічним контентом, як притаманність управлінню та безпосередньо економічній діяльності.

У філософському ракурсі ефективність представлена як категорія онтології, що відображає якість, сутність економічного буття, та як інструмент пізнання економічного світу – у гносеологічному розумінні.

В межах теретичного підходу ефективність розкриває теоретико-методологічні засади розвитку ресурсного потенціалу та його використання, а практичне наповнення дає можливість сформуванню конкурентні переваги.

Ефективність розглядається з позиції управління, економіки та оціночного погляду, який містить в собі й економічну, й управлінську складові.

Ефективність притаманна також стратегічній та поточній активності економічного актора, відображає сьогоденний стан та стратегічні можливості.

На основі проведеної систематизації ефективність задекларована як дихотомія, що характеризує та пов'язує поточний стан та стратегічні перспективи економічної діяльності; являє собою категорію онтології, яка взаємодіє з іншими онтологічними поняттями та несе в собі гносеологічне навантаження, що зумовлює її теоретичний контент та практичне значення у сфері як економіки, так і управління.

3. У дисертаційній роботі доведено, що ефективність використання людського потенціалу є сферою застосування теоретичного факторного аналізу на засадах системного підходу, оскільки людський потенціал є системою, котра складається з широкого кола елементів, у цьому дослідженні – факторів внутрішнього порядку. ЕВЛП – фактор та елемент системи регіональної економіки, визначальний її компонент, елемент, що забезпечує опанування регіоном стратегічними конкурентними перевагами. Крім цього, розвинений людський потенціал та його ефективне використання підвищує маневреність суб'єкта економіки. Маневреність являє собою здатність економічного гравця розширювати можливі напрями руху, його швидкість і тим самим забезпечувати відповідну позицію відносно конкурентів. Маневреність ми вважаємо елементом стратегічного управління, коли поточні дії, маневри визначають стратегічний розвиток регіону у майбутньому. Все

це дозволяє стверджувати, що людський потенціал та ефективність його використання самі по собі є системним та одночасно стратегічним фактором розвитку регіональної економіки. Виконання вказаних функцій дозволяє ефективність використання людського потенціалу розглядати як фактор стратегічної маневреності, яка являє собою діапазон можливостей регіону в активних діях, їх напрямках, швидкості руху економічних, соціальних інституціональних та інших перетворень, що забезпечує його кращі позиції на конкурентному просторі. Принципами стратегічної маневреності виділені: системність, стратегічна орієнтація, гнучкість, диверсифікація та швидкість.

4. Результати аналізу економічного розвитку Закарпатської області доводять, що при зростанні номінальних обсягів ВРП в Закарпатській області спостерігається ситуація, коли індекси фізичного обсягу ВРП в регіоні нижче, ніж показники по Україні. Це є свідченням про відставання регіону в його економічних трансформаціях. Негативним фактом є й те, що рівень ВРП на одну особу населення в Закарпатській області є нижчим, ніж по Україні.

Проаналізовано три напрями, котрі забезпечують економічне зростання регіону: ділова активність, трудовий потенціал та інвестиційна діяльність. Показник кількості суб'єктів підприємницької діяльності у 2021 році зростає у порівнянні з попередніми роками, але загальна чисельність зайнятого населення в регіоні зменшилася. Скорочення чисельності зайнятих також відбувається й у сфері дії суб'єктів господарювання в регіоні. При цьому на одну особу, що зайнята в реальному секторі, припадає дві особи, котрі не беруть участі в господарській діяльності. До 2019 року у Закарпатті спостерігалось зростання річних капітальних інвестицій, але у наступні роки відбулося скорочення цього показника, що негативно впливає на регіональний розвиток та конкурентоспроможність.

Охарактеризовані вище три детермінанти економічного розвитку: ділова активність, трудовий потенціал та інвестиційна активність – дозволили сформулювати на основі кореляційного аналізу стохастичну модель, яка надає можливість розробляти сценарії майбутнього розвитку економіки Закарпаття під впливом означених чинників.

5. Результати аналізу ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області свідчать, що за період з 2010 до 2021 року спостерігається скорочення чисельності робочої сили та зайнятих в області при збільшенні рівня безробіття. Це є негативним явищем, тому що кількість зайнятих є екстенсивним фактором економічного зростання, тобто кількість зайнятих – це ресурс часу й одночасно – це потенційна додана вартість. Скорочення кількості зайнятих на 6,5% в Закарпатській області є обмежувальним фактором, що гальмує потенційні темпи економічного зростання.

Спостерігається скорочення штатних працівників в Закарпатській області за вказаний період. Причинами зазначено еміграцію робочої сили, зростання рівня безробіття, недостатню мотивацію. Хоча середня номінальна заробітна плата зростає в області, вона залишається нижчою у порівнянні з середнім показником по Україні.

Для аналізу ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області застосовано два показники. По-перше, валовий регіональний продукт, поділений на кількість зайнятих, та валовий регіональний продукт, поділений на кількість робочої сили. Оба показники мають тенденцію до збільшення, що є позитивним фактором розвитку регіональної економіки.

Коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці у порівнянні з темпами зростання заробітної плати становить більше одиниці, що також свідчить про ефективне використання людського потенціалу Закарпатської області.

6. Конкуренція є основою успіху чи невдачі регіону та визначає доцільність управління й загалом напрямів його діяльності. Для отримання конкурентних переваг й вибору правильної стратегії доцільно проводити стратегічний аналіз.

У дослідженні використані дві методики стратегічного аналізу – це PEST- та SPACE-аналіз.

PEST-аналіз дозволив виділити у сфері політики фактори, що впливають на ефективність використання людського потенціалу Закарпатської області, а саме трудове законодавство, підтримка транскордонних програм розвитку, обмін

досвідом управління людським потенціалом та стратегічним управлінням регіонами.

У сфері економіки результати аналізу засвідчили вплив зростання валового продукту, інноваційну діяльність, інвестиції в людський розвиток, що не мають достатнього рівня внаслідок воєнної ситуації. Доведено, що стабільна національна економіка буде сприяти регіональному зростанню, підвищенню рівня зайнятості та добробуту, що, у свою чергу, буде сприяти підвищенню ефективності використання людського потенціалу на регіональному рівні, у той час як проблеми на національному рівні створюють перешкоди для регіонів.

Соціальні фактори, що впливають на ефективність використання людського потенціалу, включають широкий спектр чинників: від діяльності держави в соціальній сфері і управлінні, до безробіття та методів його зниження в Закарпатській області. Боротьба з корупцією покращує культурне середовище та довіру до влади.

Технологічні фактори PEST-аналізу Закарпатської області та ефективності використання її людського потенціалу дозволяють стверджувати про суттєвий вплив автоматизації, комп'ютеризації, штучного інтелекту на якість людського потенціалу Закарпатської області. При цьому недостатній рівень розвитку інноваційної активності не дає змоги реалізуватися талантам та креативно налаштованій молоді в регіоні.

Проведений аналіз доповнено ідентифікацією стратегії ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області. Матриця SPACE є цінним методом аналізу конкурентної позиції; при цьому цей метод доцільно застосовувати для окреслення впливу ефективності економіки в цілому та ефективності використання людського потенціалу на конкурентну позицію економічної системи. У дослідженні за допомогою цього методу проведена оцінка конкурентоспроможності Закарпатської області у порівнянні з Львівською та іншими регіонами Карпатського економічного району. Проведений порівняльний аналіз показав, що абсолютні переваги у конкурентній боротьбі порівняно з Закарпатською областю належать Львівській області: як ефективність економіки,

так і ефективність використання людського потенціалу у суперника Закарпаття значно вище. У порівнянні з Івано-Франківським регіоном ситуація аналогічна. Щодо Чернівецької області, матричний SPACE-аналіз показав, що ефективність економічної системи в даному регіоні вище, ніж в Закарпатті, але ефективність використання людського потенціала вище в Закарпатській області.

7. Серед широкого кола напрямів підвищення ефективності використання людського потенціалу особливо суттєвим є стратегічне управління, яке являє собою набір функцій, що доцільно здійснити для реалізації поставленої мети. Так, важливим завданням розвитку економіки регіону є ефективне використання людського потенціалу, яке залежить від широкого кола чинників, котрі потребують ідентифікації. У процесі дослідження була проведена їх класифікація, що дозволило виділити системні та декомпозовані чинники, а за джерелами їх виникнення – ендогенні, екзогенні та змішані. У процесі декомпозиції ефективність використання людського потенціалу представлена як стратегічна фактор-мета, котра залежить від системних факторів (інституційних, НТП, освіти тощо) та декомпозованих, тобто таких, що є елементами системних сил дії.

8. Доведено, що умовою забезпечення підвищення ефективності використання людського потенціалу є впровадження стратегічного управління, яке являє систему заходів, що забезпечує: а) економічні переваги Закарпатської області; б) стійку соціальну підсистему: постійне, стабільне покращення умов життя та, відповідно, якості життя населення, мешканців всіх гендерів, соціальних груп, культури, вікових груп тощо; в) розвиток людини та підвищення ефективності використання людського потенціалу.

Формалізований вигляд мети стратегічного управління розвитком регіону в частині ефективності використання людського потенціалу представлено формулою, котра показує співвідношення рівня ефективності у звітному періоді до рівня ефективності у базисному періоді, тобто темп зростання рівня ефективності використання людського потенціалу Закарпатської області. При цьому ефективність використання людського потенціалу являє собою співвідношення валового регіонального продукту та економічно активного населення. Математичні

обмеження полягають у забезпеченні випередження темпів зростання валового регіонального продукту над темпами зростання економічно активного населення, коли коефіцієнт випередження повинен бути більше за одиницю. Другим математичним обмеженням є коефіцієнт випередження темпів зростання зайнятих над темпами зростання безробітних.

Знайшли обґрунтування базові функції стратегічного менеджменту як загальним розвитком регіону, так і ефективним використанням його людського потенціалу, котрі включають: а) цілепокладання; б) формулювання стратегії; в) планування; г) організацію; в) мотивування; г) контролінг (комбінування дій моніторингу, аналізу та корегування); д) моделювання. В дисертаційній роботі представлена експлікативна модель стратегічного управління ефективністю використання людського потенціалу Закарпатської області.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Allaya Cooks-Campbell. Understanding and unlocking your human potential. URL: <https://www.betterup.com/blog/human-potential> (дата звернення: 28.04.2025).
2. Amalia Rahmawati, Setyo Tri Wahyudi, Rachmad Kresna Sakti. Measuring the Effectiveness of Electricity Distribution in Indonesian Provinces using DEA Bootstrap. *Journal of Indonesian Applied Economics*. February. 2023. URL: [https://www.researchgate.net/publication/368914039\\_Measuring\\_the\\_Effectiveness\\_of\\_Electricity\\_Distribution\\_in\\_Indonesian\\_Provinces\\_using\\_DEA\\_Bootstrap](https://www.researchgate.net/publication/368914039_Measuring_the_Effectiveness_of_Electricity_Distribution_in_Indonesian_Provinces_using_DEA_Bootstrap) (дата звернення: 15.05.2025).
3. Amrane Becherair, Mourad Tahtane. The causality between corruption and human development inmena countries: a panel data analysis. *Journal of Economics and Business* Vol. XX – 2017. № 2. URL: <https://www.upicardie.fr/eastwest/fichiers/art218.pdf> (дата звернення: 08.08.2023).
4. Anthony Smith. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/05/17/why-and-how-efficiency-should-be-your-focus-in-a-changing-economy/> (дата звернення: 05.09.2025).
5. Capability Building: Definition, Benefits and Strategies to Build your Program. URL: <https://www.togetherplatform.com/blog/capability-building-definition-benefits-and-strategies-to-build-your-program> (дата звернення: 12.05.2025).
6. Chia-yi Wu, Ming-Been, LeeLi-Ren Chang. Risk Factors of Internet Addiction among Internet Users: An Online Questionnaire Survey. URL: [https://www.researchgate.net/publication/283425282\\_Risk\\_Factors\\_of\\_Internet\\_Addiction\\_among\\_Internet\\_Users\\_An\\_Online\\_Questionnaire\\_Survey](https://www.researchgate.net/publication/283425282_Risk_Factors_of_Internet_Addiction_among_Internet_Users_An_Online_Questionnaire_Survey) (дата звернення: 07.12.2024).
7. Cycleback D. What is time? URL: <https://philarchive.org/archive/CYCWIT> (дата звернення: 28.05.2023).
8. Deci, E. L., Ryan, R. M., & Guay, F. Self-determination theory and actualization of human potential. In D. M. McInerney, H. W. Marsh, R. G. Craven, & F. Guay

(Eds.), *Theory driving research: New wave perspectives on self-processes and human development*. 2013. pp. 109–133. IAP Information Age Publishing.

9. Dumitru Raluca-Ana-Maria. The Human Potential and its Role in Business Development. *Annals of Spiru Haret University Economic Series*. 2017. URL: [https://www.researchgate.net/publication/322015161\\_The\\_Human\\_Potential\\_and\\_its\\_Role\\_in\\_Business\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/322015161_The_Human_Potential_and_its_Role_in_Business_Development) (дата звернення: 26.10.2025).

10. Factor. Theory. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/factor-theory>. (дата звернення: 28.05.2023).

11. Florida R. The Rise of The Creative Class and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. URL: <https://creativeclass.com/articles/14%20The%20Rise%20of%20the%20Creative%20Class.pdf> (дата звернення: 01.11.2024).

12. Frederick Herzberg. The motivation to work. *Essential Theories of Motivation and Leadership*, 2005. 61-74.

13. G. Payne. City Development Strategies. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/development-strategy#:~:text=A%20Development%20Strategy%20refers%20to,sustainable%20development%20in%20urban%20areas> (дата звернення: 05.12.2024).

14. Honcharenko I., Dubinina M., Kubiniy N., Honcharenko O. Evaluation of the public authorities activities. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 1. URL: DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.08> (дата звернення: 05.12.2024).

15. Impact of Technological Advancements on Human Existence. URL: [https://www.researchgate.net/publication/380344839\\_Impact\\_of\\_Technological\\_Advancements\\_on\\_Human\\_Existence](https://www.researchgate.net/publication/380344839_Impact_of_Technological_Advancements_on_Human_Existence) Ава Вернууу (дата звернення: 11.12.2024).

16. Innocent Otache Ekundayo Ilesanmi Mejabi, Cynthia Unekwu Alogwuja, Kadiri Umar; Entrepreneurial leadership and hospitality firm performance: the roles of employee creativity and competitive advantage. *Journal of Hospitality and Tourism Insight*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1108/JHTI-03-2025-0438> (дата звернення: 26.12.2025).

17. Kolot A. Higher education and social and labor sphere in the coordinates of the new economy: the concept of interaction and development. *Social and labour relations: theory and practice*. 2025. 15(1), 11-29. doi:10.21511/slntp.15(1).2025.02. (дата звернення: 11.12.2025).

18. Kubiniy N., Kubiniy V. Intention for trust in a synergic economic system. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ : КНЕУ, 2022. С. 23–25.

19. Laetitia Radder, Lynette Louw, The SPACE matrix: A tool for calibrating competition. *Long Range Planning*. 1998. Vol. 31. Is. 4. P. 549-559. URL: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80048-4](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80048-4) (дата звернення: 15.11.24).

20. Lisa Schwarz. Efficiency vs. Effectiveness: What's the Difference? *Oracle NetSuite*. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/financial-management/business-efficiency-vs-effectiveness.shtml#:~:text=Efficiency%20is%20all%20about%20reducing,to%20an%20increase%20in%20efficiency>. (дата звернення: 25.05.2023).

21. Magdalena Kogut-Jaworska, Elżbieta Ociepa-Kicińska. Human capital and innovation management – key aspects in the context of smart specialization. *Annals of Spiru Haret University Economic Series*. 2017. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Elzbieta-Ociepa-Kicinska/publication/389419653\\_Human\\_capital\\_and\\_innovation\\_management\\_-\\_key\\_aspects\\_in\\_the\\_context\\_of\\_smart\\_specialisation/links/67c1a3f5f5cb8f70d5c32f71/Human-capital-and-innovation-management-key-aspects-in-the-context-of-smart-specialisation.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Elzbieta-Ociepa-Kicinska/publication/389419653_Human_capital_and_innovation_management_-_key_aspects_in_the_context_of_smart_specialisation/links/67c1a3f5f5cb8f70d5c32f71/Human-capital-and-innovation-management-key-aspects-in-the-context-of-smart-specialisation.pdf) (дата звернення: 26.10.2025).

22. Marinela Geamanu. Economic efficiency and profitability. *Studia Universitatis „Vasile Goldis” Arad – Economics Series*. January 2011. URL: <https://www.scribd.com/document/880910482/Economic-Efficiency-and-Profitability> (дата звернення: 18.08.2024).

23. Maslow A. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943, Vol. 50. #4. pp. 370–396.

24. Mikrohealth. URL: <https://www.microhealthllc.com/blog/top-ten-computer->

related-health-problems/ (дата звернення: 01.12.2025).

25. Naima Sarwar, Fazal un Nisa Bibi, Ahmed Junaid, Shahzad A. Impact of urbanization and human development on ecological footprints in OECD and non-OECD countries. *Heliyon*. Volume 10, Issue 1915. October 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024140893> (дата звернення: 11.12.2025).

26. Peter Drucker. *The Effective Executive*. HarperCollins Publishers, 2004. 202 p.

27. Ricardo David. *On the Principles of Political Economy and Taxation*. Piero Sraffa (Ed.) *Works and Correspondence of David Ricardo*, Volume I, Cambridge University Press, 1951.

28. Richard D., White, Jr. More than an Analytical Tool: Examining the Ideological Role of Efficiency. *Public Productivity & Management Review*. 1999. Vol. 23. No. 1 (Sep., 1999). pp. 8-23.

29. Salsabil Thabti, Waleed Omri, Hedi Yezza, Abdelwahed Omri; Empowering female decision-making in start-ups: the role of entrepreneurial passion in the formal and informal sectors of the Tunisian economy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2024-0167> (дата звернення: 26.10.2025).

30. Selçuk Akçay. Corruption and human development. December 2006 *Cato Journal*. 26(1):29-48. URL: [https://www.researchgate.net/publication/289392968\\_Corruption\\_and\\_human\\_development](https://www.researchgate.net/publication/289392968_Corruption_and_human_development) (дата звернення: 01.02.2023).

31. Strategy. *Merriam-webster*. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/strategy> (дата звернення: 11.09.2024).

32. Suryateja Pericherla. Principles of Modeling. URL: <https://www.startertutorials.com/uml/principles-of-modeling.html> (дата звернення: 01.11.2025).

33. Technology Addiction Statistics. 2024. URL: (дата звернення: 29.11.2024).

34. Tejvan Pettinger. Factors affecting economic development. *Economicshelp*. URL: <https://www.economicshelp.org/blog/147654/economics/factors-affecting-economic-development/> (дата звернення: 01.12.2023).

35. Time. Stanford Encyclopedia of Philosophy URL: <https://plato.stanford.edu/entries/time/> (дата звернення: 28.05.2023).
36. Vocabulary. Com. URL: <https://www.vocabulary.com/dictionary/transaction> (дата звернення: 01.12.2023).
37. Walid, Q. and Samira, J. Technological Innovation and Enhancing Labor Productivity: Paving the Way for Enterprise Growth. *KnE Social Sciences*. 2025. 10(19). pp. 681–696. URL: doi: 10.18502/kss.v10i19.19641.
38. Zhuk O., Hoi N., Drabchuk N. Strategy for human potential development in public administration: a path to efficiency, innovation and sustainable territorial development. *Національні інтереси України*. 2024. № 5. С.411-419.
39. Агій Я.Ю., Ножов Е.М., Русин О.О. Управління людським розвитком як фактором конкурентоспроможності на засадах ефективності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2025. Вип. 1 (65). С.26-30.
40. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз / В.Г. Андрійчук. К.: КНЕУ, 2005. 292 с.
41. Арістотель. Ізборник. [Добірка статей з українських академічних енциклопедій та словників.] URL: <http://litopys.org.ua/rizne/aristotle.htm#:~:text=%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D1%8F%20%D1%94%20%D1%87%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B0%20%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%2C%20%D0%B0%D0%B1%D0%BE,%D0%B2%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%BD%D1%83%20%D1%80%D1%96%D1%87%2C%20%D0%B0%D0%B1%D0%BE%20%D1%86%D1%96%D0%BB%D1%96%D1%81%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C> (дата звернення: 28.05.2023).
42. Бажал Ю. М. Знаннєва економіка: теорія і державна політика. *Економіка і прогнозування*. 2003. № 3. С. 71-86.
43. Бобух І.М., Кіндзерський Ю.В., Фащевська О.М. та ін. Інклюзивні інститути забезпечення розвитку економіки України : колективна монографія / НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2023. 360 с.

44. Богацька Н., Хачатрян В. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. Вип. № 3 / 2016. С.134-139.

45. В Закарпатській області створено Регіональний хаб «Дунайська Енергія» URL: <https://european-center.org.ua/v-zakarpatskij-oblasti-stvoreno-regionalnyj-hab-dunajska-energiya/> (дата звернення: 26.10.2025).

46. Валовий регіональний продукт. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/vvp/kvartal\\_new/vrp/arh\\_vrp\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/vvp/kvartal_new/vrp/arh_vrp_u.html) (дата звернення: 26.10.2025).

47. Василенко Т. Ефективність та результативність публічного адміністрування. URL: [repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/12555/1/Власенко%20Т\\_Ефективність%20та%20результативність%20публічного%20адміністрування.pdf](https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/12555/1/Власенко%20Т_Ефективність%20та%20результативність%20публічного%20адміністрування.pdf) (дата звернення: 27.08.2024).

48. Велика Українська Енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/%D0%91%D1%83%D1%82%D1%82%D1%8F#:~:text=%D0%91%D1%83%D1%82%D1%82%D1%8F%CC%81%20%E2%80%94%D0%BD%D0%B0%D0%B9%D0%B7%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%88%D0%B5%2C%20%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%BC%D1%96%D1%80%D0%B8%20%D0%B0%D0%B1%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97,%D1%80%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0%D1%85%2C%20%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%85%20%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%8F%D0%B2%D0%B0%D1%85> (дата звернення: 28.05.2023).

49. Геєць В.М. Соціалізація та соціальна якість: від турбулентності до ламінарності. Київ: Академперіодика, 2025. 332 с. URL: <https://doi.org/10.15407/akademperiodyka.535.332>

50. Геєць В.М. Суперечності та перспективи економічного зростання на інноваційній основі в Україні. *Економіка України*. 2024. Том 67, № 11 (756). С. 3-28. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.11.003>

51. Гірські території Закарпаття: соціально-економічні трансформації : монографія / В.П. Мікловда, М.І. Пітюлич, С.В. Сембер, М.М. Пітюлич та ін.; за заг. ред. член-кор. НАН України В.П. Мікловди. Ужгород: ПП Бреза, 2012. 262 с.

52. Головне управління ДПС Закарпатської області. URL: <https://zak.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/515456.html> (дата звернення: 14.11.2025).

53. Гуштан Т. Управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі: мотивація та розвиток. *Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи. Том XVII: Подолання кризових ситуацій у науці та освіті* / Ред. : Я. Гжесяк, І. Зимомря, В. Ільницький]. Конін – Ужгород – Перемишль – Миколаїв: Посвіт, 2024. С. 206-208.

54. Деренська Я. Оцінка ефективності діяльності підприємства. *Mechanism of an Economic Regulation*, (2023). (1 (99)). С. 81-85.

55. Діяльність Закарпатської обласної служби зайнятості у січні-березні 2024 року. URL: ([https://zak.dcz.gov.ua/sites/zak/files/infofiles/1.1.diyalnist\\_zakosz\\_03\\_2024.pdf](https://zak.dcz.gov.ua/sites/zak/files/infofiles/1.1.diyalnist_zakosz_03_2024.pdf) (дата звернення: 16.10.2025)).

56. Економічний аналіз : електрон. підруч. URL: <https://ea.ptngu.com/index.html> (дата звернення: 03.05.2025).

57. Єгоров І.Ю., Кіндзерський Ю.В., Бажал Ю.М. та ін. Оцінка інноваційного розвитку та структурні трансформації в економіці України : колективна монографія / за ред.: чл.-кор. НАН України І.Ю. Єгорова та д.е.н. Ю.В. Кіндзерського. НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогнозув. НАН України». К., 2023. 240 с.

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

59. Закарпатська обласна державна адміністрація. URL: <https://zakarpatoblarch.gov.ua/> (дата звернення: 15.11.2025).
60. Замараєв А.В. Сутність поняття «Людський потенціал» в контексті суспільного розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 9. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=895> (дата звернення: 23.05.2023).
61. Зарічна О.В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 5 (109). С. 295-302. URL: [http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/sepspu\\_2014\\_5\\_35.pdf](http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/sepspu_2014_5_35.pdf). (дата звернення: 10.10.2023).
62. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця, А. І. Даниленка, Е. М. Лібанової, А. А. Гриценка, О. В. Макарової, М. О. Кизима, І.Ю. Єгорова, І. В. Одотюка. Київ: НАН України. 2015. 336 с.
63. Казакова Л., Шпонтак В. Інновації як засіб економічного розвитку держави та їхній вплив на формування світового господарства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Міжнародні економічні відносини»*. 2021. Вип. 40. С.42-47.
64. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за 2014–2024 роки. URL: [https://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/invest/2024/cap\\_invest\\_econom\\_2014-2024.pdf](https://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/invest/2024/cap_invest_econom_2014-2024.pdf) (дата звернення: 10.02.2026).
65. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2024 році. URL: [https://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/pidpr/2025/kil\\_subj\\_econom\\_2024.pdf](https://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/pidpr/2025/kil_subj_econom_2024.pdf) (дата звернення: 10.02.2026).
66. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2024 році. URL: [https://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/pidpr/2025/kil\\_zpr\\_subj\\_econom\\_2024.pdf](https://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/pidpr/2025/kil_zpr_subj_econom_2024.pdf) (дата звернення: 10.02.2026).
67. Климчук В.О. Факторний аналіз: використання у психологічних дослідженнях. *Практична психологія та соціальна робота*. 2006. № 8. С. 43-48.

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

69. Кубиній Н.Ю., Данаїканич О.В., Кубиній В.В. Методичні аспекти аналізу доходу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2020. № 55. С.97-102.

70. Кубиній Н.Ю., Завадяк Р.І., Федорович О.А. Стратегічний аналіз та його місце в системі управління. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2008. Вип. 26. С. 21-25.

71. Кубиній Н.Ю., Чекан І.В., Тізеш П.П. Сильні сторони регіону як складова стратегії розвитку Закарпатської області. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2021. Вип. 2(58). С. 20–25.

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

73. Кубиній, Н., Ножов, Е., Афанасьєв, Д. Людський капітал, мобільність та міграція: стратегічні функції. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2025. 3(92). С. 59-72.

74. Людський потенціал. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-59917#:~:text=%D0%9B%D0%AE%D0%94%D0%A1%D0%AC%D0%9A%D0%98%CC%81%D0%99%20%D0%9F%D0%9E%D0%A2%D0%95%D0%9D%D0%A6%D0%86%D0%90%CC%81%D0%9B%20%E2%80%93%20%D1%81%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%B9%20%D1%81%D1%83%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0,%D0%B1%D1%83%D0%B4%D1%8C%2D%D1%8F%D0%BA%D0%BE%D1%97%20%D1%81%D1%83%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%20%D0%BA%D0%BE%D1%80%>

D0%B8%D1%81%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96. (дата звернення 29.09.2024)

75. Людський розвиток в Україні: пріоритети розвитку сільських поселень у контексті децентралізації управління / за ред. Е.М. Лібанової; відп. за вип. О.В. Макарова, Т.А. Заяць ; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. Київ : Академперіодика, 2020. 354 с.

76. Маргітич В.В. Організаційно-економічний потенціал стратегічного розвитку регіональної економіки : дис... докт. філос.: 051. Ужгород, 2021. 209 с.

77. Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.

78. 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.

79. Мікловда В.П., Кубіній Н.Ю., Шандор Ф.Ф., Дідович Ю.О., Кіш Г.В. Стратегічне планування як фактор конкурентоспроможності: теоретичний та практичний аспекти. Ужгород: ПРАТ «Видавництво «Закарпаття. 2011. 201 с.

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

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

82. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 26.10.2025).

83. Мобільність робочої сили України: тенденції та перспективи: колективна монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової, д.е.н. В.В. Близнюк ; НАН України, ДУ "Ін-т екон. та прогнозув. НАН України". К., 2023. 334 с.

84. Мошак С. М., Мікловда В. П., Шандор Ф. Ф., Кубіній Н. Ю., Кубіній В. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція : монографія. Мукачево: Карпатська вежа, 2017. 240с.

85. На 117 тисяч населення в Ужгороді налічується близько 40 тисяч автомобілів, не враховуючи транзитного транспорту. URL: <https://zakarpattyua.net.ua/News/20043-Na-117-tysiach-naselennia-v-Uzhhorodi-nalichuietsia-blyzko-40-tysiach-avtomobiliv-ne-vrakhovuiuchy-tranzytneho-transportu>. (дата звернення: 01.12.2025).

86. Оробчук О. Поняття онтології у філософії та науках про штучний інтелект: порівняльний аналіз. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18487/2/Mig\\_nauk\\_conf\\_2016\\_Orobchuk\\_O-Ontology\\_conception\\_in\\_philosophy\\_7-8.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18487/2/Mig_nauk_conf_2016_Orobchuk_O-Ontology_conception_in_philosophy_7-8.pdf) (дата звернення: 28.05.2023).

87. Оцінка та прогнози ендogenous зростання економіки України: колективна монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф., чл.-кор. НАН України М.І. Скрипниченко. НАН України, ДУ "Ін-т екон. та прогнозув. НАН України". К., 2023. 422 с.

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

89. Палінчак М.М., Русин О.О., Ножов Е.М. Ефективність використання людського потенціалу України та її обструкції. *Вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні відносини»*. 2025. Вип. 54. С.123-128.

90. Палінчак М.М., Кубіній Н.Ю., Кубіній В.В. Демографічні аспекти євроінтеграції України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове*

*господарство*». 2024. Вип. 52. С. 121–125.

91. Перерва П., Кравчук А. Ефективність як економічна категорія. *Вісник НТУ «ХПИ» Сер. Економіка*. 2018. № 15 (1291). С.137-143.

92. Поцюрко М. Тема 7. Онтологія як філософське вчення про буття. Лекція з навчальної дисципліни «Філософія». URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/16507/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%207%20%D0%B7%20%D0%A4%D1%96%D0%BB%D0%BE%D1%81%D0%BE%D1%84%D1%96%D1%97.pdf> (дата звернення: 22.06.2024).

93. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій: Закон України від 09.07.2022. № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#n365> (дата звернення: 29.05.2023).

94. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5 лютого 2015 року (№ 156-VIII). *Відомості Верховної Ради*. 2015. № 13. ст. 90. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 28.05.2023).

95. Проценко В. Раціональність як властивість економічної поведінки підприємств: філософські аспекти. *Вісник КНУТД. Сер. Економічні науки*. 2019. № 6 (141). С.139-147.

96. Регіони України. 2021. Частина 2. Київ, 2022. 634 с.

97. Рибачук Н., Журко Т., Ганзієнко Ю. Концептуальні аспекти оцінки діяльності підприємства: ефективність та результативність. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3977> (дата звернення: 18.05.2023).

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

99. Русин О. Використання цифрових інструментів у територіальних громадах України. *Міжнародна міждисциплінарна науково-практична конференція «Відкрита наука України: візійний дискурс в умовах воєнного стану»*. Ужгород, 26–

28 квітня 2023 року.

100. Русин О.О. Фінансова децентралізація та її роль у підтримці розвитку територіальних громад в умовах цифрової економіки. *Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти*: збірник матеріалів VIII Всеукр. наук.-практ. конф., м. Ужгород, 1 грудня 2023 р., Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2023. 315 с.; С. 122-123.

101. Русин О.О. Ефективність та її теоретичний контент. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 3 (88). С.52-62.

102. Русин О.О. Завдання аналізу ефективності використання людського потенціалу. *XIII Всеукраїнська науково-практична конференція студентів та молодих вчених «Проблеми і перспективи розвитку сталого транспорту»*: зб. тез доповідей. Одеса: Вид-во ОНМУ, 2025. Ч. 1. 168 с. С.23-26.

103. Русин О.О. Матричний аналіз конкурентоспроможності Закарпатської області. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2025. № 2(66). С. 120-125.

104. Русин О.О., Ножов Е.М. Реперні точки у стратегічному управлінні розвитком людського потенціалу. *Сучасний стан та пріоритети модернізації фінансово-економічної системи: теорії та пропозиції*: матеріали доповідей Міжнародної наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 11–12 жовтня 2024 р. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2024. 192 с.; С.59-64.

105. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7126> (дата звернення: 29.07.2024).

106. Скільки ВПО зареєстровано на Закарпатті. URL: <https://karpat-telehraf.net/skilky-vpo-zareyestrovano-na-zakarpatti/> (дата звернення: 16.10.2025).

107. Статистичний збірник Регіони України. Частина 1. 2021. Київ. 2022. 276с.

108. Статистичний щорічник Закарпаття. 2019. Ужгород, 2020. 215с.

109. Статистичний щорічник Закарпаття. 2021. Ужгород. 2022. 399с.

110. Статистичний щорічник України. 2022. Київ, 2023. 395с.
111. Статистичний щорічник України. 2024. Київ. 2025. 273с.
112. Стратегія людського розвитку. Затверджено Указом Президента України від 2 червня 2021 року № 225/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39073> (дата звернення: 10.10.2025).
113. Стратегія розвитку Закарпатської області на період до 2027 року. URL: <https://carpathia.gov.ua/storage/app/sites/21/Economics/regional%20development%20strategy%20until%202027.pdf> (дата звернення: 01.12.2023).
114. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці 2022–2023: стан, тенденції та перспективи. Державна служба зайнятості України, Федерація роботодавців України, Міністерство освіти і науки України, Європейський банк реконструкції та розвитку, Фонд міжнародної солідарності (Solidarity Fund PL), 2023. 167 с.
115. Таран-Лала О.М. Головні пріоритети управління та розкриття їх історичного ретроспективного взаємозв'язку. URL: [http://xn--e1aajfpcds8ay4h.com.ua/files/image/konf%209/konf%209\\_1\\_22.pdf](http://xn--e1aajfpcds8ay4h.com.ua/files/image/konf%209/konf%209_1_22.pdf) (дата звернення: 28.05.2023).
116. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексік О.І. Потенціал підприємства : формування та оцінка : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2006. 316 с.
117. Федулова Л.І. Інклюзивні інновації в системі соціально-економічного розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 3 (25). С. 56-65.
118. Череп А., Стрілець Є. Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1727> (дата звернення: 28.05.2023).
119. Чернюк Л. Г. Конкурентоспроможність регіонів України: методологія і практика / Л. Г. Чернюк, Д. В. Клиновий, П. А. Швець, В. Л. Троян, І. О. Петровська, О. М. Ярош ; [наук. ред. Л. Г. Чернюк] // НАН України ; Рада по вивченню продуктивних сил України. К., 2010. 107 с.
120. Чубарь О.Г., Русин О.О. Стратегічний аналіз людського потенціалу Закарпатської області. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 17-18 квітня 2025

р., м. Херсон – м. Хмельницький / за ред. Н. В. Шандової, Н. М. Олійник. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2025. С. 212-215.

121. Чубарь О., Русин О. Сучасні прояви цифрової трансформації регіонів України (за матеріалами Закарпатської області). *Економіка та суспільство*. 2023. (49). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2294>.

122. Шовкалюк В.С. Кластери та інноваційний розвиток України [Електронний ресурс]. URL: [http://eep.org.ua/files/2008\\_Створення%20та%20функціонування%20інноваційних%20кластерів.pdf](http://eep.org.ua/files/2008_Створення%20та%20функціонування%20інноваційних%20кластерів.pdf). (дата звернення: 07.08.2023).

## ДОДАТКИ

Додаток А

**Основні показники діяльності фізичних осіб-підприємців  
за видами економічної діяльності [109, с.327 – 330]**

	Кількість суб'єктів, відсотків до загальної кількості суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	Кількість зайнятих працівників, відсотків до загальної кількості зайнятих працівників відповідного виду діяльності	Кількість найманих працівників, відсотків до загальної кількості найманих працівників відповідного виду діяльності	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), відсотків до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) відповідного виду діяльності
1	2	3	4	5
<b>Усього</b>				
2010	88,9	41,9	21,6	26,3
2015	89,8	48,6	22,1	22,7
2016	91,0	48,2	23,1	26,4
2017	88,9	46,7	24,1	26,0
2018	87,5	47,4	27,2	26,1
2019	87,4	44,0	24,4	26,5
2020	86,7	43,5	23,4	27,0
сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство				
2010	26,9	10,3	6,2	23,7
2015	33,7	14,1	8,5	17,3
2016	47,6	19,8	11,3	18,5
2017	58,3	25,4	9,5	23,1
2018	66,2	30,9	10,2	26,3
2019	59,1	24,1	9,0	20,0
2020	47,5	20,1	9,2	19,1
промисловість				
2010	73,4	10,0	5,8	5,0
2015	76,3	12,3	6,7	6,4
2016	79,3	12,9	7,7	6,3
2017	75,3	12,3	7,6	5,8
2018	72,0	13,1	8,6	6,2
2019	70,6	13,5	8,7	6,2
2020	67,5	13,0	8,1	6,1
будівництво				
2010	72,4	25,5	12,8	28,7
2015	70,7	36,6	13,3	30,6
2016	76,2	36,8	15,6	28,5
2017	68,7	30,3	11,6	24,2
2018	64,6	34,3	18,1	27,6
2019	64,8	35,2	20,2	24,4
2020	63,3	33,1	16,5	23,6

## Продовження додатка А

1	2	3	4	5
оптова та роздрібна				
торгівля; ремонт				
автотранспортних засобів				
і мотоциклів				
2010	95,8	73,8	48,3	31,4
2015	95,7	79,5	48,7	26,4
2016	96,3	78,6	49,2	36,7
2017	95,3	77,2	51,6	36,0
2018	94,4	78,7	57,8	35,0
2019	94,3	75,7	53,6	35,0
2020	93,9	77,9	56,6	37,5
транспорт, складське				
господарство, поштова				
та кур'єрська діяльність				
2010	95,3	54,5	33,7	48,2
2015	93,1	59,4	38,0	31,4
2016	93,5	58,0	38,5	34,4
2017	90,6	56,8	41,3	32,9
2018	88,0	56,4	44,5	31,5
2019	87,4	54,9	42,9	30,0
2020	86,2	54,0	42,1	32,6
тимчасове розміщення				
й організація харчування				
2010	91,9	74,0	64,2	77,5
2015	94,4	82,6	70,8	76,5
2016	95,6	82,7	71,2	77,5
2017	94,9	83,1	71,7	75,4
2018	94,1	83,8	76,0	77,1
2019	94,2	82,2	73,4	77,4
2020	94,2	85,7	77,5	79,1
інформація та				
телекомунікації				
2010	76,8	40,4	12,2	60,1
2015	85,5	59,1	13,7	74,9
2016	88,7	60,9	14,7	74,4
2017	88,0	64,0	22,2	76,9
2018	87,6	64,6	25,0	77,5
2019	88,9	68,2	26,3	76,1
2020	90,0	71,3	23,8	79,5

## Продовження додатка А

1	2	3	4	5
фінансова та страхова діяльність				
2010	83,8	39,8	10,4	42,2
2015	90,6	52,1	7,0	45,4
2016	91,6	54,9	9,1	51,3
2017	86,8	50,0	11,7	63,3
2018	85,9	48,4	14,2	60,1
2019	86,4	49,7	13,4	58,5
2020	87,2	53,0	11,1	61,1
операції з нерухомим майном				
2010	49,7	16,2	6,3	28,3
2015	67,8	39,8	12,9	25,2
2016	68,4	41,4	14,5	39,3
2017	65,1	39,5	16,7	39,6
2018	63,0	44,2	20,2	39,0
2019	62,9	39,7	17,8	37,9
2020	64,9	43,7	14,6	41,3
професійна, наукова та технічна діяльність				
2010	85,7	49,5	14,0	65,4
2015	86,1	66,6	22,3	73,7
2016	88,3	67,9	24,9	77,9
2017	85,8	65,7	21,4	74,2
2018	84,6	52,6	16,2	44,4
2019	85,9	68,0	31,8	79,7
2020	85,2	70,5	29,8	75,9
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування				
2010	84,1	34,8	9,5	47,9
2015	77,4	33,1	11,2	43,4
2016	80,6	32,5	10,1	42,5
2017	76,5	34,4	13,0	43,7
2018	73,8	35,1	15,3	46,2
2019	74,7	34,1	14,6	45,4
2020	72,8	50,2	11,9	38,6

## Продовження додатка А

1	2	3	4	5
<b>освіта</b>				
2010	78,8	27,1	10,7	24,9
2015	86,0	28,3	5,1	41,0
2016	84,6	31,5	10,0	46,5
2017	81,5	20,0	8,3	43,9
2018	76,4	38,4	21,6	43,2
2019	79,9	44,0	25,8	55,7
2020	82,6	44,9	23,6	59,9
<b>охорона здоров'я та надання соціальної допомоги</b>				
2010	86,6	16,7	5,8	14,4
2015	88,8	23,2	6,5	19,6
2016	87,8	23,7	7,3	21,5
2017	86,6	25,6	12,1	23,1
2018	85,2	18,9	8,5	22,5
2019	84,3	7,7	3,5	16,8
2020	84,6	7,1	3,2	11,6
<b>мистецтво, спорт, розваги та відпочинок</b>				
2010	91,7	70,9	46,2	59,1
2015	90,3	57,6	25,2	62,3
2016	91,0	63,2	34,5	60,7
2017	88,8	66,7	33,3	66,6
2018	85,6	67,1	49,9	62,3
2019	86,3	59,4	38,4	58,7
2020	86,7	60,7	32,9	57,3
<b>надання інших видів послуг</b>				
2010	98,1	88,4	58,4	86,8
2015	97,5	90,4	54,4	82,6
2016	98,0	89,2	53,4	81,9
2017	98,1	93,1	50,0	85,5
2018	98,0	93,5	67,6	86,2
2019	98,0	93,4	66,9	88,6
2020	98,0	93,8	63,6	88,1

## SUMMARY OUTPUT

. Статистика регресії

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,996855174
R Square	0,993720237
Adjusted R Square	0,97488095
Standard Error	4015,35894
Observations	5

ANOVA Таблиця

2

Перевірка моделі на адекватність за критерієм Фішера

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	3	2551347747	850449249,1	52,74722962	0,100792106
Residual	1	16123107,42	16123107,42		
Total	4	2567470855			

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

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>
Intercept	541764,3533	83963,29839	6,452394841	0,097885356	-525090,5063	1608619,213
X1	0,100986982	0,253266093	0,398738656	0,758454656	-3,11706385	3,319037813
X2	-1018,250028	141,0634953	-7,218380811	0,087636463	-2810,63168	774,1316245
X3	3,444138332	0,914267264	3,76710232	0,165184867	-8,172728708	15,06100537

Матриця коефіцієнтів кореляції

	<i>Y</i>	<i>X1</i>	<i>X2</i>	<i>X3</i>
Y	1			
X1	0,375914742	1		
X2	-0,944847984	0,4978444	1	
X3	0,65814596	0,1540525	0,388140254	1

## RESIDUAL OUTPUT

Знаходження прогнозованих значень показника на основі моделі і залишків

<i>Observation</i>	<i>Predicted Y</i>	<i>Residuals</i>
1	13136,71431	2162,285691
2	32073,70707	-3121,707075
3	60822,50722	502,4927765
4	62613,80458	-591,8045791
5	74577,26681	1048,733186

**Зайнятість населення за видами економічної діяльності Закарпатської області [109, с. 58]**

*(у віці 15–70 років; тис.)*

	2015	2019	2020	2021
<b>Усього</b>	<b>519,3</b>	<b>508,9</b>	<b>492,7</b>	<b>483,5</b>
Сільське, лісове та рибне господарство	128,9	133,6	127,1	133,2
Промисловість	58,5	58,1	53,6	54,5
у тому числі				
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	1,3	1,2	1,2	1,1
Переробна промисловість	50,5	51,0	46,3	47,5
Будівництво	28,7	31,6	31,7	31,6
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	92,6	88,9	87,1	88,7
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	26,9	23,7	23,3	21,9
Тимчасове розміщення й організація харчування	15,2	14,3	13,2	14,3
Інформація та телекомунікації	3,3	3,0	3,0	3,0
Фінансова та страхова діяльність	3,7	3,0	2,9	2,8
Операції з нерухомим майном	5,0	4,6	4,7	4,5
Професійна, наукова та технічна діяльність	4,8	4,4	4,7	4,2
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	3,5	3,5	3,5	3,6
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	28,7	19,9	21,0	21,5
Освіта	48,3	47,6	48,6	31,2
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	28,0	27,9	25,3	25,2
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	5,6	4,1	4,1	3,0
Інші види економічної діяльності	37,6	40,7	38,9	40,3

**Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання  
за видами економічної діяльності у 2024 році**

	Код за КВЕД- 2010	Усього, осіб	У тому числі			
			підприємства		фізичні особи-підприємці	
			осіб	у відсотках до загальної кількості зайнятих працівників	осіб	у відсотках до загальної кількості зайнятих працівників
<b>Усього</b>		<b>152273</b>	<b>85816</b>	<b>100,0</b>	<b>66457</b>	<b>100,0</b>
Сільське, лісове та рибне господарство	A	3812	2621	3,1	1191	1,8
Промисловість	B+C+D+E	40363	35900	41,8	4463	6,7
Будівництво	F	4839	3592	4,2	1247	1,9
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	40099	10080	11,7	30019	45,2
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	12901	5812	6,8	7089	10,7
Тимчасове розміщення й організація харчування	I	7513	1043	1,2	6470	9,7
Інформація та телекомунікації	J	4476	875	1,0	3601	5,4
Фінансова та страхова діяльність	K	408	127	0,1	281	0,4
Операції з нерухомим майном	L	6397	4750	5,5	1647	2,5
Професійна, наукова та технічна діяльність	M	4354	1197	1,4	3157	4,8
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	2504	1417	1,7	1087	1,6
Освіта	P	1015	336	0,4	679	1,0
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Q	19701	17501	20,4	2200	3,3
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	R	941	390	0,5	551	0,8
Надання інших видів послуг	S	2950	175	0,2	2775	4,2

**Примітка:** 1. Дані наведено без урахування результатів діяльності банків та бюджетних установ.

## Індекс інфляції в Україні [82]

<b>2000</b>	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
<b>2001</b>	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
<b>2002</b>	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
<b>2003</b>	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
<b>2004</b>	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
<b>2005</b>	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
<b>2006</b>	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
<b>2007</b>	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
<b>2008</b>	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
<b>2009</b>	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
<b>2010</b>	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
<b>2011</b>	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
<b>2012</b>	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
<b>2013</b>	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
<b>2014</b>	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
<b>2015</b>	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
<b>2016</b>	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
<b>2017</b>	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
<b>2018</b>	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
<b>2019</b>	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
<b>2020</b>	100,2	99,7	100,8	100,8	100,3	100,2	99,4	99,8	100,5	101,0	101,3	100,9	105,0
<b>2021</b>	101,3	101,0	101,7	100,7	101,3	100,2	100,1	99,8	101,2	100,9	100,8	100,6	110,0
<b>2022</b>	101,3	101,6	104,5	103,1	102,7	103,1	100,7	101,1	101,9	102,5	100,7	100,7	126,6
<b>2023</b>	100,8	100,7	101,5	100,2	100,5	100,8	99,4	98,6	100,5	100,8	100,5	100,7	105,1
<b>2024</b>	100,4	100,3	100,5	100,2	100,6	102,2	100,0	100,6	101,5	101,8	101,9	101,4	112,0

ЗАКАРПАТСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ  
ЦЕНТР СОЦІАЛЬНО-  
ЕКОНОМІЧНИХ І ГУМАНІТАРНИХ  
ДОСЛІДЖЕНЬ НАН УКРАЇНИ



THE REGIONAL CENTRE FOR  
SOCIO-ECONOMIC AND  
HUMANITARIAN RESEARCH IN  
ZAKARPATTYA OF NAS UKRAINE

21, вул. Університетська, м. Ужгород,  
Закарпатська область, 88017  
тел./факс: (0312) 64-34-36

21, Universitetska st., Uzhgorod,  
Zakarpattya, 88017  
tel./fax: +380 (312) 64-34-36

e-mail: [z.r.centre@gmail.com](mailto:z.r.centre@gmail.com)

Вих. №44/1 від 07.08.2025р.

### ДОВІДКА

**про впровадження результатів наукового дослідження Русина О.О.,  
представлених в дисертаційній роботі на тему:  
«Ефективність використання людського потенціалу як стратегічний  
фактор розвитку регіональної економіки»**

Розглянуті результати наукової роботи Русина О.О. стосовно впровадження стратегічного управління людським потенціалом та ефективністю його використання як стратегічного фактору розвитку економічної системи Закарпатської області мають не лише теоретичну цінність, але й практичне значення. Внаслідок обговорення отримала схвалення до впровадження запропонована автором методика формалізації мети стратегічного управління, що дозволяє посилити контролінг за результатами стратегічного управління людським потенціалом в регіоні, а також сформульована Русином О.О. модель впровадження стратегічного управління людським потенціалом в Закарпатській області.

Результати дисертаційної роботи Русина О.О. використані Закарпатським регіональним центром соціально-економічних і гуманітарних досліджень НАН України в ході виконання НДР «Наслідки міграційних процесів та їх вплив на соціально-економічний розвиток Закарпаття у воєнний та поствоєнний період» і характеризуються високим ступенем наукового обґрунтування проблематики дослідження та прикладною значимістю, що дозволяє рекомендувати представлені автором пропозиції як в наукових регіональних студіях, такі в практиці управління розвитком регіону, місцевим самоврядуванням та бізнесом.

Т.в.о. директора  
ЗРЦ СЕІГД НАН України



К.М. Кудак

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Проректор з наукової роботи  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

д.м.н., проф. Іван МИРОНЮК

« 11 » лютого 2025 р.

### АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

1. **Пропозиція для впровадження:** Особливості розвитку процесів цифрової трансформації на регіональному рівні (за матеріалами Закарпатської області).
2. **Установа розробник:** ДВНЗ «Ужгородський національний університет», аспірант кафедри економіки, підприємництва та торгівлі Русин Олександр Олександрович.
3. **Джерело інформації:** Чубарь, О. і Русин, О. (2023). Сучасні прояви цифрової трансформації регіонів України (за матеріалами Закарпатської області), Економіка та суспільство, (49). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-13>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/49>.
4. **Базова установа, яка провадить впровадження:** кафедра фінансів і банківської справи ДВНЗ «Ужгородський національний університет».
5. **Термін впровадження:** жовтень-грудень 2024 року.
6. **Форма впровадження:** у навчальний процес - матеріали лекцій і практичних занять у контексті впливу процесів цифрової трансформації як фактору підвищення ефективності регіональної економіки та розвитку підприємницького середовища.
7. **Пропозиції:** рекомендовано до застосування при розробці лекційних і практичних занять з дисципліни «Фінансові основи підприємництва».

Відповідальний за впровадження

завідувач кафедри фінансів і банківської справи

член-кор. НАН України, д.е.н., проф.

 Михайло ПІТЮЛИЧ



**ПП "АСТРА-ДІА"**  
**КОД ЄДРПОУ 35796071**  
**IBAN 943006140000026006500051164**  
**в ПАТ «Креді Агріколь»**  
**90500, м. Тячів,**  
**пров. Голлоші, буд. 8, корп. А**  
**Тел./факс: (097) 892-83-39**  
**e-mail: [buh.astradia@com.ua](mailto:buh.astradia@com.ua)**  
**<http://www.astra-dia.ua>**

*Вих. № 133 від 10 грудня 2025р.*

## Довідка

**про впровадження результатів дисертаційної роботи Русина О.О. на тему: «Ефективність використання людського потенціалу як стратегічний фактор розвитку регіональної економіки»**

Сучасна практика ділової активності свідчить про зростання впливу людського чинника на результати економічної діяльності бізнесу, підвищення його ефективності, платоспроможності та стратегічної конкурентоспроможності. Людський потенціал забезпечує формування конкурентних переваг підприємства як у сфері управління, так й у напрямках виробничої та ринкової активності. Внаслідок цього тема дослідження Русина О.О. та результати наукової роботи мають практичне значення.

Заслугує на інтерес представлена автором у третьому розділі декомпозиція факторів підвищення ефективності використання людського потенціалу, що діють в Закарпатській області та впливають на бізнес регіону. Представлені результати застосовані в практиці ПП «АСТРА-ДІА», що дозволило вдосконалити кадрову політику й забезпечити не тільки ефективне використання персоналу, але й якість обслуговування, що є на сучасному ринку послуг Закарпаття конкурентною перевагою.

Генеральний директор  
ПП «АСТРА-ДІА»



Неля Лазар

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

1. Чубарь О., Русин О. Сучасні прояви цифрової трансформації регіонів України (за матеріалами Закарпатської області). *Економіка та суспільство*. 2023. (49).

DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-13

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/49>

ISSN: 2524-0072

**(Наукове фахове видання України)**

*(Здобувачу належить провідна роль в опрацюванні результатів дослідження, розкритті впливу цифровізації на регіональний розвиток та людський потенціал, оформленні та підготовці матеріалів до подання в редакцію, Чубарь О.Г. формувала мету і завдання наукової публікації, а також допомагала у формулюванні висновків).*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** цифровізація, трансформація, Міністерство цифрової трансформації, регіон, регіональний розвиток, цифрова економіка.

2. Русин О.О. Ефективність та її теоретичний контент. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 3 (88). С.52-62.

DOI: 10.31375/2226-1915-2024-3-52-62

URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/541/491>

ISSN: 2226-1915, 2415-3893

**(Наукове фахове видання України).**

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

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ефективність, онтологія, гносеологія, стратегічний розвиток, фактор стратегічного розвитку.

3. Палінчак М.М., Русин О.О., Ножов Е.М. Ефективність використання людського потенціалу України та її обструкції. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2025. Вип. 54. С.123-128.

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

URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.edu.ua/archive/54\\_2025ua/21.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.edu.ua/archive/54_2025ua/21.pdf)

ISSN: 2413-9971

**(Наукове фахове видання України)**

*(Здобувачу належить провідна роль у розрахунку показників ефективності використання людського потенціалу в Закарпатській області, їх інтерпретації та підготовці матеріалів до друку, Палінчак М.М. здійснив узагальнення результатів дослідження, Ножов Е.М. представив обґрунтування причин негативного тренду структури зайнятості як складової людського розвитку).*

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

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

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

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

ISSN: 2415-735X, 2409-6857

**(Наукове фахове видання України)**

*(Здобувачу належить провідна роль в проведенні ідентифікації чинників, що впливають на підвищення ефективності використання людського потенціалу, Агій Я.Ю. обґрунтував актуальність дослідження та здійснив огляд останніх публікацій, Ножов Е.М. представив роль інтенцій як інструменту людського розвитку).*

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

5. Русин О.О. Матричний аналіз конкурентоспроможності Закарпатської області. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Економіка»*. 2025. №2 (66). С. 120-125.

DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2025.2\(66\).120-125](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2025.2(66).120-125)

URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/343096>.

ISSN: 2415-735X (Online)

**(Наукове фахове видання України).**

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

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** конкурентоспроможність, регіональний розвиток, ефективність людського потенціалу, ефективність економіки, матричний аналіз, робоча сила.

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

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

[http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/57\\_2025ua/25.pdf](http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/57_2025ua/25.pdf)

ISSN: 2413-9971

**(Наукове фахове видання України).**

*(Здобувачу належить провідна роль в обґрунтуванні взаємодії методики ретроспективного та стратегічного аналізу та їх значення для забезпечення конкурентоспроможності регіональної економіки, Палінчак М. М. обґрунтував актуальність дослідження та здійснив узагальнення позицій співавторів, Ножов Е.М. представив методику SPACE та її роль в аналізі конкурентоспроможності економічного актора).*

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

***Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:***

7. Русин О. О. Завдання аналізу ефективності використання людського потенціалу. *XIII Всеукраїнська науково-практична конференція студентів та молодих вчених «Проблеми і перспективи розвитку сталого транспорту»*: зб. тез доповідей. Одеса: Вид-во ОНМУ, 2025. Ч. 1. 168 с. С.23-26

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

8. Русин О. О. Використання цифрових інструментів у територіальних громадах України. *Міжнародна міждисциплінарна науково-практична конференція «Відкрита наука України: візійний дискурс в умовах воєнного стану»*. Ужгород, 26–28 квітня 2023 року.

*(Здобувач самостійно провів всі етапи дослідження та підготував тези до участі в конференції).*

9. Русин О. О. Фінансова децентралізація та її роль у підтримці розвитку територіальних громад в умовах цифрової економіки. *Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти*: збірник матеріалів VIII Всеукр. наук.-практ. конф., м. Ужгород, 1 грудня 2023 р., Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2023. 315 с.; С. 122-123.

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

10. Русин О.О., Ножов Е.М. Реперні точки у стратегічному управлінні розвитком людського потенціалу. *Сучасний стан та пріоритети модернізації фінансово-економічної системи: теорії та пропозиції*: матеріали доповідей Міжнародної наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 11–12 жовтня 2024 р. Львів-Торунь: Liha-Pres, 2024. 192 с. С.59-64.

*(Здобувачу належить провідна роль у дослідженні стратегічних завдань реперних точок людського розвитку, Ножов Е.М. представив опис реперних точок в процесі людського розвитку).*

11. Чубарь О.Г., Русин О.О. Стратегічний аналіз людського потенціалу Закарпатської області. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії*

*та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 17-18 квітня 2025 р., м. Херсон – м. Хмельницький / за ред. Н. В. Шандової, Н. М. Олійник. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2025. С. 212-215.*

*(Здобувачу належить провідна роль у розкритті методів стратегічного аналізу людського потенціалу, Чубарь О.Г. забезпечувала постановку проблеми та подання тез до друку).*