

Ножов Е.М.

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ ЗАКАРПАТТЯ: СИЛЬНІ ТА СЛАБКІ СТОРОНИ

Стаття містить результати дослідження сильних та слабких сторін людського розвитку Закарпатської області, аналіз яких слугує прийняттю управлінських рішень при формуванні стратегічних конкурентних переваг регіональної економіки. До сильних сторін віднесено високу освіченість, підприємливість, міграційну мобільність, орієнтацію на інновації, мультикультурність середовища та ін. Слабкими сторонами виділені недоліки в освіті Закарпаття, старіння населення, невмотивованість залишатися у рідному регіоні, недостатня сфера прикладання інноваційної праці, незадовільний фінансовий стан регіонального бізнесу та ін.

Ключові слова: стратегічний аналіз, конкурентні переваги, людський розвиток, регіональна економіка, людський потенціал, мобільність робочої сили, стратегічний розвиток.

Постановка проблеми. Людський розвиток дозволяє сформулювати радикальні та стратегічні конкурентні переваги економічної системи будь-якого рівня. При цьому найбільш чутливою до змін дій, якості та можливостей людського фактору виступає регіональна економіка внаслідок наступної аргументації. По-перше, на економіку регіону та її людський фактор впливає зовнішнє середовище, в межах якого важливу роль відіграє демографічна та економічна політика держави. Серед факторів зовнішнього середовища, що впливають на людський чинник та його розвиток в регіоні також впливають глобальні процеси, як політичні, так й економічні. Крім цього, на людський розвиток регіону впливає географічне розміщення, можливості зовнішньо-економічної діяльності, тобто близькість до кордонів з іншими країнами.

Внутрішні фактори також здійснюють суттєвий вплив на людський розвиток регіону. Серед них виділимо культуру регіону, систему регіонального менеджменту, економічний стан, стратегію розвитку регіональної економіки та інші. Важливим також виступає підприємництва активність, котра формує певний ринок праці, а він, у свою чергу, посилює або гальмує людський розвиток.

Тому для прийняття правильних управлінських рішень регіональною владою для забезпечення конкурентних переваг доцільно проводити дослідження стану людського потенціалу та трендів людського розвитку з

стратегічного аналізу, серед яких найбільш інформаційним є SWOT-аналіз. **Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика людського капіталу та аналіз його впливу на економічний розвиток представлені О.Аhmad, (2004) [1]; М.Clemens, 2022) [2], Lukas Althoff, Harriet Brookes Gray and Hugo A. Reichardt, (2025) [3]. Показують зв'язок мобільності трудових ресурсів та ефективності роботи економічних систем. Особливу увагу людському розвитку в публікаціях приділяють закарпатські науковці, серед яких Пітюлич М. [7], Кубіній Н. [4], Завадяк Р. [6], Маргітич В. [5] При цьому проведення SWOT-аналізу саме людського розвитку як важливого фактору якісних трансформацій Закарпатської області проведено не було.

Метою дослідження покладено проведення стратегічного аналізу людського розвитку Закарпатської області, а саме його сильних та слабких сторін, що формують внутрішній потенціал стратегічної конкурентоспроможності.

Для досягнення мети вирішені завдання: 1. Представити значимість SWOT-аналізу для побудови регіональної конкурентоспроможності. 2. Дослідити сильні сторони людського розвитку Закарпатської області як внутрішні умови формування стратегічної конкурентоспроможності. 3. Представити характеристику слабких сторін людського розвитку, що надає регіональному управлінню керувати ризиками у сфері використання людського потенціалу.

Опис основного матеріалу дослідження. SWOT-аналіз – це стратегічний метод оцінки внутрішніх (сильні та слабкі сторони) та зовнішніх (можливості та загрози) факторів, що впливають на бізнес, проект, особистість або регіон, і використовується для розробки

©Ножов Е.М.: аспірант кафедри економіки, підприємництва та торгівлі, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», e-mail: edvard.nozhov@uzhnu.edu.ua позиції довгострокової перспективи. Для цього використовується широке коло методів

ефективних стратегій поведінки на відповідних ринках й у взаємовідносинах з конкурентами. Даний метод допомагає виявити конкурентні переваги, визначити потенційні ризики та прийняти обґрунтовані рішення для досягнення цілей. Аббревіатура SWOT походить від англійських слів: Strengths (Сильні сторони), тобто внутрішні переваги та позитивні якості; Weaknesses (Слабкі сторони) – це внутрішні недоліки та аспекти, над якими потрібно працювати, щоб зменшувати їх негативний вплив; Opportunities (Можливості) являють собою зовнішні сприятливі чинники, які можна використати для розвитку; Threats (Загрози) представляють зовнішні фактори, що можуть перешкоджати досягненню мети. Метод застосовується для досягнення різноманітних цілей, наприклад для:

- Стратегічного планування розвитку регіону або його елементів. Аналіз допомагає розробити стратегію, спираючись на сильні сторони та використовуючи можливості, одночасно мінімізуючи вплив слабкостей та загроз. У сфері людського розвитку даний метод дозволяє виявити точки та сегменти стратегічних якісних перетворень.

- Прийняття обґрунтованих рішень. Завдяки комплексному аналізу компанії та регіони можуть приймати кращі рішення щодо розподілу ресурсів і напрямків розвитку, особливо у сфері управління людським розвитком.

- Визначення конкурентних переваг. Метод дозволяє виявити, що відрізняє підприємство, регіон та їх людський потенціал від конкурентів, і як це можна використати.

- Оцінки ризиків. Аналіз допомагає передбачити потенційні ризики та підводні камені, що можуть виникнути під час реалізації проєктів.

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

У першу чергу розглянемо сильні сторони людського розвитку людського потенціалу Закарпатської області, котрі формуються на перетині географічного положення, історико-культурної спадщини, етнічного різноманіття та трудових традицій. Ось основні з них:

1. Високий рівень трудової міграції та досвід заробітчан. Ми розглядаємо трудову міграцію з різних боків. У даному випадку – як позитивний фактор внутрішнього середовища, виходячи з гіпотези про роторний характер міграції. При цьому, велика кількість мешканців області має досвід роботи за кордоном (особливо в країнах ЄС). Це формує високу професійну адаптивність, знання іноземних мов та досвід у різних секторах економіки (будівництво, сільське господарство, послуги). Мігранти привозять у країни нові технології, сучасні технічні та технологічні прийоми та інструменти.

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

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

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

4. Підприємницький дух. Місцеве населення активно займається малим та середнім бізнесом, зокрема в сфері туризму, торгівлі, легкої промисловості. Добре розвинена реміснична традиція: виготовлення меблів, продуктів харчування, текстилю.

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

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

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

Слабкими сторонами людського потенціалу Закарпатської області є: демографічні проблеми (наприклад, міграція, що призводить до втрати кваліфікованих кадрів – доцільно враховувати, що міграція може привносити й позитивні моменти людського розвитку та стратегічних планів Закарпаття), низький рівень освіти та професійної кваліфікації у певних верствах населення, а також недостатній розвиток інноваційного потенціалу, що обмежує можливості для економічного зростання та створення нових робочих місць. Причинами яскравого прояву слабких сторін людського розвитку Закарпаття виділимо наступні:

- Старіння населення. Так, у 2001 році середній вік населення складав 34,8 року, а у 2022 – вже 37,8 років. Кількість населення

старше 60 років у 2022 році досягло цифри у 229,9 тис. осіб, що складає 19 відсотків від загальної кількості мешканців. Недостатній рівень цифрової грамотності серед старшого населення спотворює труднощі для із трудової участі.

- Невмотивованість молоді залишатися на Закарпатті. Спостерігається відтік молоді та кваліфікованих кадрів за кордон (brain drain), причин чого багато. Наприклад, низька зарплата у порівнянні з Європейськими країнами, нерівний доступ до якісної освіти у віддалених громадах, висока вартість транспортних витрат для студентів з гірських сіл до Мукачево або Ужгорода. Неможливо не відмітити обмежені доступи для високотехнологічної зайнятості на підприємствах області.

- Проблеми ринку праці. Спостерігається відтік не лише молоді, але й кваліфікованих фахівців середнього віку, тобто через економічні та соціальні причини відбувається виїзд кваліфікованих працівників та молоді за кордон, що послаблює людський потенціал області. У певних галузях спостерігається дефіцит робочої сили, що може перешкоджати розвитку підприємництва. Динаміка робочої сили та зайнятих в Закарпатті представлена у табл. 1

Таблиця 1.

Населення Закарпатської області за статусом участі у складі робочої сили [10, с.57].

(у віці 15–70 років; тис.)

	2000	2005	2020	2021
Робоча сила	580,1	592,3	551,4	544,1
працездатного віку	542,6	553,8	533,0	528,0
старше працездатного віку	37,5	38,5	18,4	16,1
Зайняті	512,7	551,0	492,7	483,5
працездатного віку	475,7	512,5	474,3	467,4
старше працездатного віку	37,0	38,5	18,4	16,1

Як свідчать дані табл. 1, робоча сила Закарпатської області скоротилася у 2021 році до 544, 1 тис. осіб за період, що аналізується. При цьому кількість зайнятих скоротилася до 484 тис. осіб.

Проблеми підготовки кадрів появляються через те, що наявна система освіти не завжди відповідає сучасним вимогам ринку праці, що призводить до браку кваліфікованих фахівців у певних сферах. Певні категорії населення, особливо в сільській місцевості, можуть мати обмежений доступ до якісної освіти, що впливає

на їхній професійний розвиток та на бажання переїхати до Європи (про що відмічене вище).

- Недостатній розвиток інноваційного потенціалу проявляється у слабкому розвитку інноваційної інфраструктури. Відсутність достатньої підтримки інноваційної діяльності, недостатнє фінансування наукових досліджень та розробок обмежують потенціал для створення нових технологій та продуктів. Так саме неможливо не відмітити недостатню інноваційну активність підприємств Закарпатської області, що скорочує ринок інноваційної, креативної праці (табл.2).

Таблиця 2.

Показники кількості інноваційно активних промислових підприємств Закарпатської області у 2010-2019 роках [10, с.376]

	2010	2016	2015	2019
Кількість інноваційно активних промислових підприємств				
Усього, од	27	15	14	9
% до загальної кількості промислових підприємств	10,8	11,2	10,1	7,0

Данні табл. 3 показують, що відбувається скорочення кількості інноваційно активних підприємств в області, а це скорочує сферу прикладання інноваційної праці в регіоні. Доцільно відмітити також низький рівень підприємницької активності. У регіоні недостатньо розвинена культура інноваційного

підприємництва та відсутність ефективних механізмів підтримки стартапів перешкоджають реалізації інноваційного потенціалу.

- Важливою проблемою людського розвитку в Закарпатті є дисбаланс в активах бізнесу, про що свідчить інформація, що наведена у таблиці 3.

Таблиця 3.

Власний капітал та зобов'язання підприємств Закарпатської області у 2015 – 2020 роках [9, с.385], тис. грн.

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

Дані таблиці 3 показують, що при тому, що темп зростання власного капіталу перевищує темп зростання залучених коштів (відповідно, 310 відсотків та 223 процента), співвідношення власного капіталу до зобов'язань залишається вкрай низькою. Це викликає в першу чергу підвищену імовірність банкрутств (власний капітал повинен перевищувати залучений), а це загроза для працівників регіону та населення області в цілому, нестійкість ринку праці, що також посилює міграційні процеси. Крім цього, залучений капітал не спрямовується на людський розвиток.

Спостерігається погане співвідношення

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

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

Відсутність робочого капіталу, тобто перевищення поточних пасивів над оборотним капіталом за два вказаних роки представлена на рис. 1.



Рис.1. Поточні зобов'язання та оборотні активи підприємств Закарпатської області у 2015 та 2020 роках [10, с.356]

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

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

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

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження показало, що SWOT-аналіз – це стратегічний метод оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на регіон, і використовується для розробки ефективних стратегій конкурентоспроможності. Метод застосовується для досягнення різноманітних цілей, наприклад для стратегічного планування розвитку регіону або його елементів, прийняття обґрунтованих рішень, визначення конкурентних переваг, оцінки ризиків.

В межах покладених завдань дослідження виділені сильні та слабкі сторони людського розвитку в Закарпатській області. До сильних сторін віднесено: 1. Високий рівень трудової міграції та досвід заробітчан – як позитивний

фактор внутрішнього середовища, виходячи з гіпотези про роторний характер міграції. 2. Мультикультурне середовище, котре стимулює толерантність, багатомовність та культурну відкритість, що особливо важливо для прикордонного співробітництва та туризму. 3. Освічене населення та рівень людського розвитку. 4. Рівень людського розвитку. За результатами дослідження, проведеного інститутом демографії України Закарпатська область займала 4 місце після Києва, Севастополя та Харкова. 4. Підприємницький дух, що проявляється у діловій активності молоді. 5. Молодь, орієнтована на інновації. 6. Географічні переваги для туризму та подорожі, що розширює кругозір населення.

Слабкими сторонами людського потенціалу Закарпатської області є: демографічні проблеми (наприклад, міграція, що призводить до втрати кваліфікованих кадрів – доцільно враховувати, що міграція може привносити й позитивні моменти людського розвитку та стратегічних планів Закарпаття), старіння населення, низький рівень освіти та професійної кваліфікації у певних верствах населення, а також недостатній розвиток інноваційного потенціалу, що обмежує можливості для економічного зростання та створення нових робочих місць. Недоліком відмічене погане фінансове становище регіонального бізнесу, що обмежує інвестиції в людський капітал регіону.

У подальших дослідженнях заплановано побудувати факторну модель впливу чинників на рівень людського розвитку в Закарпатській області.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ahmad, O. B. Brain drain: the flight of human capital. *Bulletin of the World Health Organization*, 2004. October, 82(10), pp. 797-798. Available at <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2623041/pdf/15643803.pdf>.
2. Clemens, M. Migration on the rise, a paradigm in decline: The last half-century of global mobility. *Center for Global Development*, Working Paper No. 606. 2022. Washington, D. C. Available at

<https://www.cgdev.org/sites/default/files/migration-riseparadigm-decline-last-half-century-global-mobility.pdf>.

3. Lukas Althoff, Harriet Brookes Gray and Hugo A. Reichardt. America's Rise in Human Capital Mobility. *Barcelona Graduate School of Economics*. 2025. <https://bse.eu/research/americas-rise-in-human-capital-mobility>
4. Кубіній Н., Айзен Дж., Кубіній А., Сипливий А. HR-економіка: методологічні питання. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2025. Серія Економіка. Вип. 1 (65). С. 105-109.
5. Кубіній Н., Маргітич В., Кубіній В. Продуктивність праці в інтенціональній економіці. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/61456> (дата звернення: 18.05.2025).
6. Кубіній Н.Ю., Кубіній В.В., Завадяк Р.І Промисловість, сільське господарство та туризм: ефективність використання людського потенціалу в стратегічних галузях регіону. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2024.1(63). С.93-98.
7. Пітюлич М., Кубіній Н., Тізеш П. МЕХАНІЗМИ ТРАНСКОРДОНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ТА ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ: СТРАТЕГІЧНА ВЗАЄМОДІЯ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. Том 340, Випуск 2. С. 623-628
8. Регіональний людський розвиток: Стат. зб. Держкомстат України. К., 2006. 39 с.
9. Статистичний щорічник Закарпаття 2020. Ужгород. 2021. 431с.
10. Статистичний щорічник Закарпаття. 2021. Ужгород. 2022. 399с.

REFERENCES

1. Ahmad, O. B. (2004). Brain drain: the flight of human capital. *Bulletin of the World Health Organization*. 82(10), 797-798. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2623041/pdf/15643803.pdf> [in English].
2. Clemens, M. (2022). Migration on the rise, a paradigm in decline: The last half-century of global mobility. Center for Global Development, Working Paper No. 606. Washington, D. C. Retrieved from: <https://www.cgdev.org/sites/default/files/migration-riseparadigm-decline-last-half-century-global-mobility.pdf>. [in English].
3. Lukas Althoff, Harriet Brookes Gray and Hugo A. Reichardt. (2025). America's Rise in Human Capital Mobility. *Barcelona Graduate School of Economics*. Retrieved from: <https://bse.eu/research/americas-rise-in-human-capital-mobility> [in English].
4. Kubiniy N., Eisen D., Kubiniy V., Syplivyi A. (2025) R-economika: metodologichni pytannja [R-economics: methodological positions]. *Scientific papers of Uzhorod University. Ser. Economics*. 1 (65). 105-109. [in Ukrainian].
5. Kubiny, N., Marhitych, V., & Kubiniy, V. (2022). Produktivnist pratsi v intentsialnii ekonomitsi. [Labor productivity in the intentional economy]. *Economy and society*. 43. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-81> [in Ukrainian].
6. Kubiniy N., Kubiniy V., Zavadyak R. (2024). Promyslivist, silske hospodarstvo ta turyzm: efektyvnist vykorystanja ljudskogo potentsialu v stratehichnyh halyzjah rehionu [Industry, agriculture and tourism: effective use of human potential in strategic sectors of the region] *Scientific papers of Uzhorod University. Ser. Economics*. 1 (63). 93-98. [in Ukrainian].
7. Pitiulych M., Kubinii N., Tizesh P. (n.d.). Mekhanizmy transkordonoho spivrobitnytstva ta liudskyi potentsial: stratehichna vzaiemodiia. [Mechanisms of cross-border cooperation and human potential: strategic interaction]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 340, 2. 623-628 [in Ukrainian].
8. Rehionalnyi liudskyi rozvytok: Stat. zb. [Regional human development: Stat. collection]. (2006). State Statistics Committee of Ukraine. Kyiv, [in Ukrainian].
9. Statystychnyi shchorichnyk Zakarpattia [Statistical Yearbook of Transcarpathia] (2020). Uzhhorod. [in Ukrainian].
10. Statystychnyi shchorichnyk Zakarpattia [Statistical Yearbook of Transcarpathia]. (2021). Uzhhorod [in Ukrainian].

Отримано 20.07.2025