

МАТРИЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Стаття присвячена дослідженню впливу людського потенціалу та ефективності його використання на конкурентоспроможність Закарпатської області. Застосовано матричну методика дослідження, метод SPACE-аналізу, котрий трансформований від діагностики стратегії до виявлення положення регіону відносно його конкурента. Проведена оцінка конкурентоспроможності Львівської області у порівнянні з Закарпатською, що дозволило виявити Львівський регіон як лідера конкурентної боротьби та оцінити координати конкурентних переваг у матриці SPACE.

Ключові слова: конкурентоспроможність, регіональний розвиток, ефективність людського потенціалу, ефективність економіки, матричний аналіз, робоча сила.

Постановка проблеми. Метою економічної системи будь-якого рівня є побудова її довгострокової конкурентоспроможності. Серед факторів, що забезпечують конкурентні переваги виділяється людський потенціал. Ефективне використання людського потенціалу має критичне значення для економічного зростання, підвищення продуктивності, інновацій та соціального добробуту. Це дозволяє 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 призводить 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 товарів 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. В сучасному світі, що швидко змінюється, висока ефективність людського потенціалу дозволяє організаціям та державам швидше адаптуватися до нових умов, впроваджувати зміни та долати виклики.

©Русин О.О., аспірант кафедри економіки, підприємництва та торгівлі ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
e-mail: oleksandr.rusyn@uzhnu.edu.ua

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема використання людського потенціалу захопила уми дослідників, що підтверджує значимість проблематики. Так, Innocent Otache, Ekundayo Pesanmi Mejabi, Cynthia Unekwu Alogwuja, Kadir Umar розглядають лідерські аспекти та творчість в людському потенціалі й “investigate the serial mediating roles of employee creativity and ompetitive advantage»[1]. Заслужує уваги гендерні акценти людського потенціалу, котрі розглядають Salsabil Thabti, Waleed Omri, Hedi Yezza, Abdelwahed Omri та «explore how and the extent to which entrepreneurial passion is involved in undertaking an entrepreneurial decision to advance women’s entrepreneurial careers amidst the changing socioeconomic context and challenges emerging since the COVID-19 pandemic» [3]. Українськи дослідники так саме активно застосовують методи матричного аналізу. Так, Н. Кубіній, Р. Завадяк, О. Федорович представляють «матрицю визначення складності стратегічного аналізу в залежності від мінливості навколишнього середовища та інноваційності стратегічного потенціалу» [5], І. Чекан проводить свот-аналіз [6], а С.Мошак з одностороннім показує значимість стратегічного аналізу для забезпечення конкурентоспроможності економіки [8].

При всій широті підходів, представлених сучасними дослідниками, застосування матричного аналізу впливу людського потенціалу та ефективності його використання публікації не висвітлюють.

Метою дослідження є виявлення впливу ефективності використання людського потенціалу та ефективності регіону на його конкурентоспроможність. Для досягнення цілі вирішені завдання:

Опис основного матеріалу дослідження. Ефективність використання людського

потенціалу як фактор конкурентоспроможності досягається шляхом створення умов для його розвитку, 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 призводить до підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Людський потенціал — це 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 [4]. Широке коло функцій людського капіталу як умови людського розвитку представлено Н.Кубіній та ін. [7].

Роль людського потенціалу в побудові конкурентоспроможності може бути оцінена за допомогою матричного аналізу. Матричний аналіз — це використання матриць, які є прямокутними таблицями чисел, для представлення та розв'язання задач, особливо в сферах, де є взаємозалежність даних за двома категоріями, таких як коефіцієнти лінійних рівнянь або результати опитувань. Його значення 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 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.

Серед методів матричного аналізу для оцінки конкурентоспроможності економічної системи та виявлення ролі ефективності

використання людського потенціалу в регіоні найменш поширеним є SPACE-аналіз. "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 фірми на ринку. Обидва терміни використовуються у бізнесі для прийняття стратегічних рішень, але мають різне значення та призначення. Аналіз «білих плям» (White Space Analysis) є процес виявлення та оцінки існуючих продуктів, послуг та ринків з метою виявлення незадоволених потреб клієнтів з метою знайти можливості для інновацій, розширення бізнесу, а також для додаткових та крос-продажів. У той же час SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) [2] — це один із інструментів діагностики положення фірми на ринку та визначення стратегічних альтернатив розвитку, що оцінює стратегічне становище (position) та дії (action), необхідні для розвитку фірми. Результатом даного виду аналізу є діагностика поточного стану компанії або іншого об'єкту дослідження та вибір найефективніших напрямків 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 йдеться про оцінку становища компанії на ринку та вироблення стратегії, то це, швидше 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 даного аналізу націлений 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, даного метода 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 даному 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 даному дослідженні трансформована для оцінки конкурентоспроможності регіону відносно суперника, котра визначається за двома факторами: а) ефективністю функціонування

всєї 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.1

Таблиця 1.

**Ефективність економіки та ефективність людського потенціалу України та регіонів
Карпатського економічного району у 2020 році [10, с.14.], [9, 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 даному методі, містить наступне 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 порости в інтервал від 0 до 1 регіону, котрий має гірше становище.

Матриця має вигляд квадрату з чотирма сегментами, що показує на рис. 1.

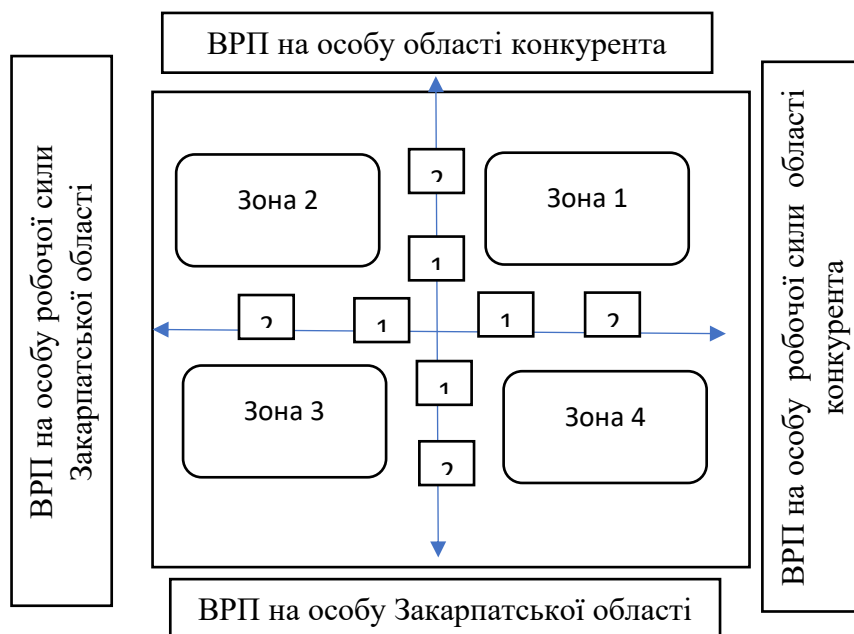


Рис. 1. Матриця конкурентоспроможності двох регіонів (складено автором)

Матриця являє собою перетинання векторів валового регіонального продукту на особу населення та ВРП на одну особу робочої сили. По вертикалі вгору відображається

співвідношення показників, якщо це співвідношення на користь конкурента. Співвідношення показників представлено в табл.2.

Таблиця 2.

Співвідношення ВРП на одну особу, ВРП на одну особу робочої сили Львівської та Закарпатської областей (розраховано автором)

	ВРП на одну особу, тис. грн.	ВРП на одну особу робочої сили, тис. грн.
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 (рис.2). По горизонталі відображається співвідношення ВРП на одну особу робочої сили. В прикладі з львівської областю – це також 1,86. Точка перетинання с координатами 1,88 та 1.86 попадає у першу зону.

На малюнку виділяються 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 образується на перетинанні 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 й є конкурентоспроможним у сфері людського потенціалу, а конкурент – в організації економічної діяльності в цілому. Данна зона отримала в даному дослідженні назву зони потенційної конкурентоспроможності: при правильному використанні робочої сили та вдосконалення економічної системи регіону у стратегічному плані є можливість посилити конкурентні переваги та обігнати супірника.

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. Ця 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 супірника, зона 3 – переваги Закарпаття. Зона 2 та зона 4 – це області, котрі свідчать про те, що людський потенціал не використовується достатньо ефективно.

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

Висновки і перспективи подальших досліджень. Конкуренція є основою успіху чи невдачі будь-якої організації, регіону, країни та визначає доцільність її діяльності. Матричні методи дозволяють оцінити не лише стан конкурентоспроможності, але й показати роль того або іншого фактора, що сприяє розвитку економічної системи. Матриця SPACE є цінним методом аналізу конкурентної позиції, при цьому даний метод доцільно застосовувати для окреслення впливу ефективності економіки в цілому та ефективності використання людського потенціалу на конкурентну позицію економічної системи. У дослідженні за допомогою даного метода проведена оцінка конкурентоспроможності Закарпатської області у порівнянні з Львівської та іншими регіонами

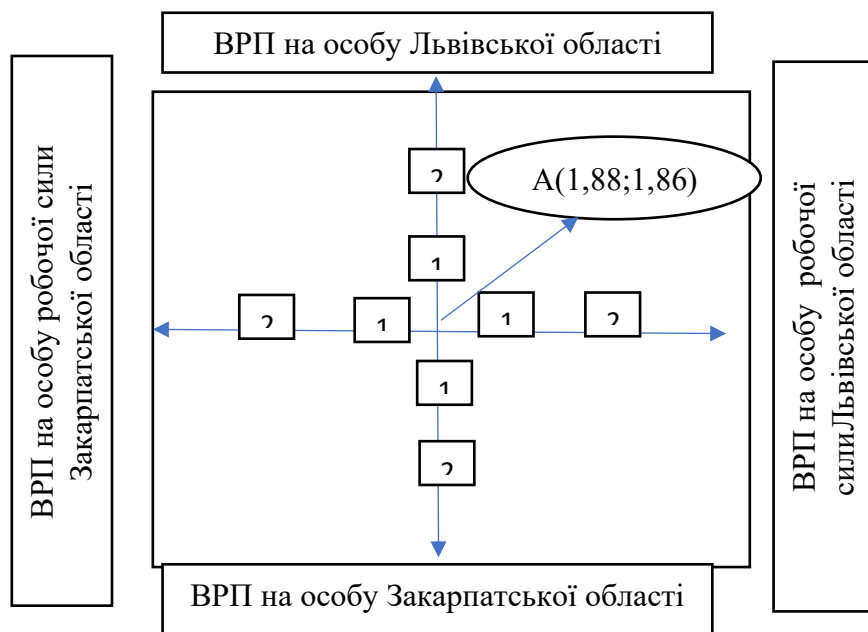


Рис.2. Аналіз конкурентоспроможності Львівської та Закарпатської областей (складено автором)

Карпатського економічного району. Виділені зони дозволяють встановити наступне. Зона 1 – абсолютні конкурентні переваги супірника, зона 3 – переваги Закарпаття. Зона 2 та зона 4 – це області, котрі свідчить про те, що людський потенціал не використовується достатньо ефективно. Проведений аналіз показав, що абсолютні переваги у конкурентній боротьбі

належить Львівській області при тому, що як ефективність економіки, так й ефективність використання людського потенціалу у супірника Закарпаття значно вище.

У подальших дослідженнях заплановано поовести кореляційний аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність Закарпатської області

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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 Insights* 2025; <https://doi.org/10.1108/JHTI-03-2025-0438>
2. Laetitia Radder, Lynette Louw, The SPACE matrix: A tool for calibrating competition, *Long Range Planning*, Volume 31, Issue 4, 1998, Pages 549-559, ISSN 0024-6301, [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80048-4](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80048-4).
3. 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; <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2024-0167>
4. Walid, Q. and Samira, J. (2025) "Technological Innovation and Enhancing Labor Productivity: Paving the Way for Enterprise Growth", *KnE Social Sciences*, 10(19), pp. 681–696. doi: 10.18502/kss.v10i19.19641.
5. Кубіній Н.Ю., Завадяк Р.І., Федорович О.А. Стратегічний аналіз та його місце в системі управління // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. 2008. Вип. 26. С. 21-25.
6. Кубіній Н.Ю., Чекан І.В., Тішеш П.П. Сильні сторони регіону як складова стратегії розвитку Закарпатської області. Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. : Економіка. 2021. Вип. 2(58). С. 20–25.
7. Кубіній, Н., Ножов, Е., & Афанасьєв, Д. (2025). Людський капітал, мобільність та міграція: стратегічні функції. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 3(92). URL: <https://daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/595>

8. Мошак С. М., Мікловда В. П., Шандор Ф. Ф., Кубіній Н. Ю., Кубіній В. В. (2017). Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція: моногр., Мукачево: Карпатська вежа. 240 с.
9. Регіони України. 2021. Частина 1. Київ. 2022. 276 с.
10. Регіони України. 2021. Частина 2. Київ. 2022. 634 с.

REFERENCES

1. . Innocent Otache, Ekundayo Ilesanmi Mejabi, Cynthia Unekwu Alogwuja, Kadiri Umar (2025). Entrepreneurial leadership and hospitality firm performance: the roles of employee creativity and competitive advantage. Journal of Hospitality and Tourism Insights. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/JHTI-03-2025-0438> [in English].
2. Laetitia Radder, Lynette Louw (1998). The SPACE matrix: A tool for calibrating competition. Long Range Planning, 31, 4, 549-559, ISSN 0024-6301. Retrieved from: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80048-4](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80048-4). [in English].
3. Salsabil Thabti, Waleed Omri, Hedi Yezza, Abdelwahed Omri (2025). 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. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2024-0167> [in English].
4. Walid, Q. and Samira, J. (2025). Technological Innovation and Enhancing Labor Productivity: Paving the Way for Enterprise Growth” KnE Social Sciences, 10(19),. 681–696. Retrieved from: 10.18502/kss.v10i19.19641. [in English].
5. Kubiniy, N.Y., Zavadyak, R.I. & Fedorovych, O.A. (2008). Stratehichnyy analiz ta yoho mistse v systemi upravlinnya [Strategic analysis and its place in the management system]. Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Economics – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Economym 26, 21-25 [in Ukrainian].
6. Kubiniy N.Iu., Chekan I.V., Tizesh P.P. (2021) Sylni storony rehionu yak skladova stratehii rozvytku Zakarpatskoi oblasti [Strengths of the region as a component of the development strategy of Zakarpattia region]. Naukovyyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Ser. Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Ser. Economy, 2(58), 20–25. [in Ukrainian].
7. Kubiniy, N., Nozhov, E., & Afanas'yev, D. (2025). Lyuds'kyy kapital, mobil'nist' ta mihratsiya: stratehichni funktsiyi. [Human capital, mobility and migration: strategic functions]. Rozvytok metodiv upravlinnya ta hospodaryuvannya na transporti [Development of management and management methods in transport] 3(92). Retrieved from: <https://daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/595> [in Ukrainian].
8. Moshak S. M., Miklovda V. P., Shandor F. F., Kubinii N. Iu., Kubinii V. V. (2017). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu: systemnyi metod ta ekzystentsialna ekspozytsiia: monohrafiia [Strategic competitiveness management: systematic method and existential exposure]. Mukachevo: Karpatska vezha [in Ukrainian].
9. Rehiony Ukrainy. (2021). Chastyna 1. Kyiv. [Regions of Ukraine. 2021. Part 1. Kyiv]. [in Ukrainian].
10. Rehiony Ukrainy. (2021). Chastyna 2. Kyiv. [Regions of Ukraine. 2021. Part 2. Kyiv]. [in Ukrainian].

Отримано 25.07.2025