

УДК 332.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-50-16>

**Палінчак М. М.**

*доктор політичних наук, професор,  
декан факультету міжнародних економічних відносин  
Державного вищого навчального закладу  
«Ужгородський національний університет»*

**Ножов Е. М.**

*аспірант  
Державного вищого навчального закладу  
«Ужгородський національний університет»*

**Сипливий А. О.**

*аспірант  
Державного вищого навчального закладу  
«Ужгородський національний університет»*

**Palinchak Mykola**

*Doctor of Political Sciences, Professor,  
Dean of the Faculty of International Economic Relations  
State University "Uzhhorod National University"*

**Nozhov Edvard**

*Postgraduate Student  
State University "Uzhhorod National University"*

**Syplyvyi Anton**

*Postgraduate Student  
State University "Uzhhorod National University"*

## ЛЮДСЬКИЙ РОЗВИТОК ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

**Анотація.** У статті розкрито значення людського розвитку для успішного стратегічного управління економічними системами. Окреслено складові елементи, етапи розвитку регіональної соціально-економічної системи, до котрих віднесено стратегічну мету, постановку завдань, стратегічне планування та реалізацію стратегії й стратегічних планів. Запропонована мета людського розвитку регіональної економіки, котра обумовлює головні стратегічні завдання. Представлено пояснення, яким чином стратегічний план розвитку регіону та його складова – стратегічний план людських трансформацій – перекликається з планом відповідних поточних дій в процесі реалізації обраних стратегій, як регіональної, так й людської. Доведена доцільність забезпечення адекватності стратегічних та тактичних завдань людського розвитку стратегічним завданням розвитку Закарпатської області.

**Ключові слова:** стратегічне управління, регіональна економіка, стратегічний розвиток, людський розвиток, стратегічний план.

**Вступ та постановка проблеми.** Ускладнення політичних, економічних, інституційних та інших складових сучасного життя країни, регіону, окремого бізнесу викликає доцільність визначення шляхів подолання кризових явищ та посилення факторів, що забезпечують розвиток системи та її конкурентні переваги. Одним з напрямків такої активності є стратегічне управління розвитком, окреслення місії, довгострокових завдань та механізмів стратегічного аналізу й прийняття стратегічних рішень. Особливого значення набуває імплементація стратегії та стратегічних планів в реальне життя, об'єктивність яких є умовою їх успіху у формування довгострокової та сталої конкурентоспроможності. Головну роль у формуванні стратегічних засад функціонування систем всіх рівнів (від громади до макроеко-

номіки) відіграє людський фактор, котрий повинен знаходитися у постійному розвитку. При цьому розвиток соціально-економічної системи в цілому та людського чинника зокрема повинні йти в унісон, підтримуючи кроки один одного. Іншими словами, для успішного втілення стратегії й вирішення стратегічних завдань потрібний відповідний потенціал економічної системи з набором ознак розвитку її елементів, а з іншого боку – людський фактор буде позитивно трансформуватися тоді, коли система має стратегічну, визначену мету розвитку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика активізації дії людського чинника займає думки сучасних українських та закордонних дослідників. Так, Füsün Ülengin, Özgür Kabakb, Şule Önselç, Emel Aktaş, Barnett R. Parker (2010)

досліджують «relationship between the competitiveness of a nation and its implications for human development» [1]. Jelena Lonskaa, Vera Boronenko (2014) внаслідок проведених досліджень стверджують, що «human capital helps increase national income» [2]. Richard Florida (2014) в своїх працях вивчає креативний людський капітал суспільства та описує «the rise of the creative class» [4], його вплив на стратегічну конкурентоспроможність. Robertico Croes, Marketa Kubickova, Jorge Ridderstaat (2022) внаслідок досліджень стверджують, що «the results point to a bidirectional relationship between destination competitiveness and human development» [5]. Значний вклад в дослідження людського чинника як фактора стратегічного розвитку країни, регіону та бізнесу внесли Завадяк Р. та його однодумці (2021), у працях яких «the ways of increasing the rates of economic development of Ukraine on the basis of increasing material incentives, increasing costs for education, increasing educational burden on the population, using the mechanism of intentions are proposed» [3]. Мікловда В. з співавторами (2015) показують, що «людський потенціал знаходить практичну імплементацію в потенціалі трудовому, реалізація якого забезпечує: а) цілеспрямованість дії всієї економічної системи; б) узгодженість функціонування складових елементів економіки; в) моніторинг розвитку економіки та забезпечення її конкурентоспроможності» [9]. У попередніх дослідженнях нами (2023) разом з колегами доведено, що «підвищення ефективності надає можливість бізнесу, регіону, національній економіці спрямувати ресурси на розвиток, інноваційну діяльність, інвестувати в людський капітал» [10]. Кубіній Н. (2022) висвітлює роль праці та людського чинника в позиції «інтенціональної економіки» [8]. Людський потенціал відіграє провідну роль у розвитку інноваційної сфери як платформи конкурентних переваг. Так, акорд західних та українських дослідників, Vasyurenko L., Kukxa I., Shtuler I., Gerasymchuk N., Podik I. (2020), розглядаючи проблеми фінансування інноваційної актив-

ності доводять, що «intellectual property contains the notion of exclusive right to the results of creative work; accordingly, labor, as appropriate human activity» [6]. Разом з тим, роль людського фактора у формуванні та реалізації стратегічних завдань соціально-економічних систем висвітлена в наукових публікаціях недостатньо, відсутні дослідження адекватності людського розвитку та розвитку системи в цілому.

**Метою дослідження** є вивчення складових розвитку соціально-економічної системи та обґрунтування доцільності забезпечення адекватності стратегічних та, відповідно, тактичних завдань людського розвитку стратегічним завданням розвитку Закарпатської області.

**Результати дослідження.** Стратегічний розвиток соціально-економічної системи передбачає чотири складові, котрі формують етапи стратегічного управління (рис. 1).

Метою людського розвитку Закарпатської області доцільно задекларувати формування потенціалу, здатного працювати в умовах мінливої інноваційної економіки, що забезпечується колом стратегічних завдань, представлених в наступному вигляді:

– впровадження культури розвитку, тобто такої культури в регіоні, котра підтримує спрямованість мешканців на постійний розвиток. В даному випадку розвиток людини, розвиток людського потенціалу регіону, буде знаходитися в фарватері стратегії розвитку регіону, складовою котрої є культура та її елементи;

– формування потреби перманентного навчання, постійного підвищення кваліфікації, диверсифікації та поглиблення теоретичних та практичних знань. Адекватність людського розвитку стратегічним завданням розвитку регіональної системи на основі стратегічного менеджменту полягає в тому, що постійні якісні трансформації економіки вимагають оновлення факторів виробництва, головним з яких є людський чинник. Регіональний розвиток буде успішним лише за умови його супроводу якісними змінами людського фактору.

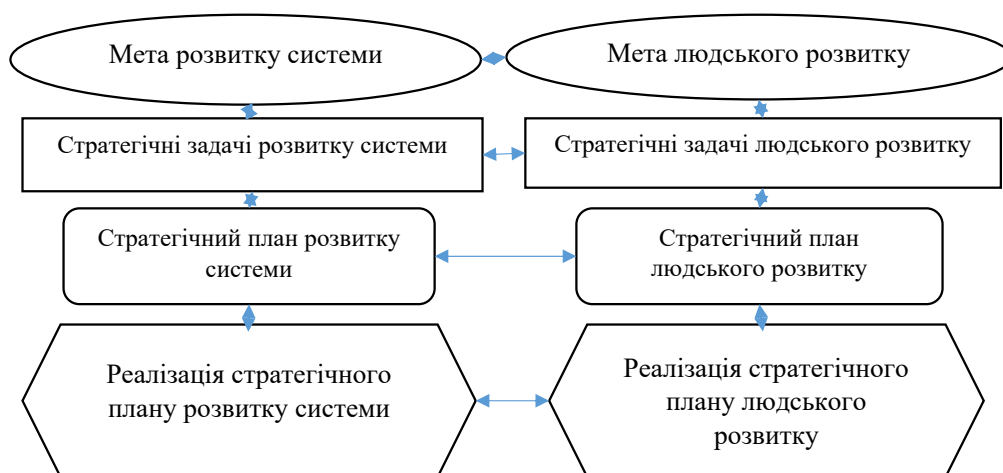


Рис. 1. Схема взаємодії стратегічних складових людського розвитку зі стратегічними діями стратегічного управління системою

Джерело: складено Ножовим Е.

Культура розвитку та пожиттєве навчання сприятимуть постановці та успішній реалізації стратегічного завдання регіонального розвитку: формуванню інноваційно спрямованої та екологічно орієнтованої економіки.

Крім цього, людський потенціал слугує масштабуванню доходів, а «зі стратегічних позицій дохід – це фінансово-економічна платформа, заряд потенціалу формування можливих майбутніх конкурентних переваг» [7].

З рівня стратегічних завдань доцільно переходити на рівень стратегічного планування, на рівень розробки планів, в межах яких будуть вказані завдання реалізовані.

Стратегічний план складається за результатами стратегічного аналізу, методами якого може бути SWOT-аналіз, ПЕСТ-аналіз, СПЕЙС-аналіз й т.д. Саме результати стратегічного аналізу дозволяють виявити потенціал розвитку економічної системи й в тому числі потенціал розвитку людського чинника. На основі проведеного стратегічного аналізу складається стратегічний план.

Стратегічний план розвитку економічної системи повинен містити такі складові як: а) конкретний захід, що спрямований на вирішення завдання (в тому числі завдання людського розвитку); б) механізм реалізації запланованих дій (в тому числі по людському розвитку); в) терміни; г) відповідальні структури; д) бюджет. Серед вказаних складових доцільно в даному дослідженні зупинитися на бюджеті внаслідок його ролі в поточному та довгостроковому плануванні. Фактично, бюджетування виступає елементом поточного управління; в процесі бюджетування визначається кошторис, калькуляція тих заходів, котрі передбачені планом. Разом з тим, бюджет дозволяє визначити фінансовий супровід всіх дій стратегічного управління.

Останній крок, передбачений у запропонованій схемі, містить реалізацію тих заходів, в терміни та з бюджетом, що представлено в стратегічному плані. Але цей етап стосується вже обраної тактики розвитку економічної системи та її людського потенціалу.

Що стосується людського потенціалу, тактика передбачає вибір практичних механізмів, способів реалізації покладених завдань. Наприклад, для забезпечення завдання регіонального рівня переходу на інноваційну економіку, потрібно формування робочої сили, здатної працювати на інноваційно орієнтованих підприємствах.

Тактика як умова успішної реалізації стратегічних цілей та завдань людського розвитку регіональної економіки може бути спрямована на два напрямку:

– залучення відповідної робочої сили з інших регіонів, але при цьому в бюджеті доцільно вказати не тільки витрати на міграцію, переїзд з інших регіонів; витрати на регіональний маркетинг, котрий покаже переваги регіону з позиції працевлаштування. Також потрібно врахувати витрати на мотивацію людей переїхати на роботи в Закарпатську область;

– підготовка власної робочої сили. Для цього потрібна бути в наявності мережа закладів освіти, котрі, починаючи з дитячого садку й до працюючих пенсіонерів, дозволять отримати знання, необхідні для роботи в інноваційно орієнтованій сфері. Це вимагає вже стратегічного управління освітою як складовою стратегічного управління людським розвитком. Крім цього, це вимагає також відповідних поточних дій, певної тактики, котра, наприклад, визначатиме освітні програми та їх узгодження за напрямками необхідних спеціальностей та на всіх рівнях навчальної підготовки. Так саме повинна бути створена система післядипломної освіти, котра дозволить підвищувати кваліфікацію та отримувати нові знання протягом всього життя.

При виборі другого напрямку – підготовки власної робочої сили – серед питань тактики викликає особливу увагу проблема наявності коучів, тренерів, менторів, тьюторів, професорів, котрі будуть забезпечувати потреби в нових знаннях. Буде доцільним розвиток бізнесу, котрий буде задіяний в наданні консультаційних та освітніх послуг. Для цього доцільно розширювати обмін з західними університетами студентами, що навчаються сьогодні на спеціальностях, що обумовлюють інноваційний розвиток регіону. Адекватність стратегічних завдань та завдань тактики в процесі управління людським розвитком представлена у таблиці 1.

**Висновки.** Дослідження показало, що стратегічне управління системою та її людським компонентом спирається на чотири етапи, до котрих віднесено визначення мети розвитку, окреслення стратегічних завдань, стратегічне планування та реалізація стратегії й стратегічного плану. При цьому кожний етап стратегічного управління всією системою адекватний етапам стратегічного управління людським потенціалом. Запропонована мета людського розвитку регіональної економіки, котра обумовлює головні стратегічні завдання: формування культури розвитку та виховання потреб розвитку та навчання протягом всього життя. Комбінування вказаних двох завдань призводить до формування інноваційно спрямованої та екологічно орієнтованої економіки. Рекомендовано з рівня стратегічних завдань доцільно переходити на рівень стратегічного планування, на рівень розробки планів, в межах яких будуть вказані завдання реалізовані. Стратегічний план переключається з планом поточних дій й може включати а) конкретний захід, що спрямований на вирішення завдання (в тому числі завдання людського розвитку); б) механізм реалізації запланованих дій (в тому числі по людському розвитку); в) терміни; г) відповідальні структури; д) бюджет.

Запропонована порівняльна відповідність стратегічних завдань – якісних трансформацій регіональної економіки стратегічним завданням та завданням тактики розвитку людського потенціалу.

У подальших дослідженнях заплановано сформулювати модель стратегічного управління людським розвитком в умовах сучасних світових, національних та регіональних трендів.

Адекватність стратегічних та тактичних завдань людського розвитку стратегічним завданням розвитку Закарпатської області

Стратегічні завдання розвитку економічної системи	Завдання людського розвитку	
	Стратегічне завдання	Тактичне завдання
1. Інноваційно-екологічний розвиток регіону. 2. Забезпечення інноваційно-екологічного розвитку відповідним трудовим потенціалом. 3. Формування в регіоні інноваційної культури. 4. Інші.	1. Впровадження культури власного людського розвитку протягом всього життя. 2. Впровадження культури екологічно орієнтованої життєдіяльності. 3. Забезпечення кількісного трудового потенціалу інноваційно-екологічного розвитку області. 4. Інші.	1. Формування потреби перманентного навчання, постійного підвищення кваліфікації, диверсифікації та поглиблення теоретичних та практичних знань. 2. Створення мережі закладів та розробка системи підтримки культури постійного розвитку. 3. Забезпечення наявності коучів, тренерів, менторів, тьюторів, професорів, котрі будуть забезпечувати потреби в нових знаннях. 4. Інші.

Джерело: складено Ножовим Е.

Список використаних джерел:

1. Füsün Ülengina, Özgür Kabakb, Şule Önselc, Emel Aktaş, Barnett R. Parker. The Competitiveness of Nations and Implications for Human Development. 2010. URL: <https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/8023/5/Fulltext.pdf>
2. Jelena Lonskaa, Vera Boronenko. Rethinking Competitiveness and Human Development in Global Comparative Researches. *2nd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism*. 30–31 October 2014, Prague, Czech Republic. *Procedia Economics and Finance* 23. 2015.
3. Kubiniy N., Zavadyak R., Hudzovata L. The human factors of the national economic development: a comparative analysis of Poland and Ukraine. *Conference Proceedings Determinants of Regional Development*. [S. l.]. Dec. 2021. No. 2. P. 331–343. DOI: <https://doi.org/10.14595/CP/02/020>
4. Richard Florida The Rise of the Creative Class. Revisited: Revised and Expanded Paperback. January 7, 2014.
5. Robertico Croes, Marketa Kubickova, Jorge Ridderstaat. Destination Competitiveness and Human Development: The Compelling Critical Force of Human Agency. *Sage Journal*. 2022. Volume 47. Issue 4.
6. Vasyurenko L. Kuksa I. Shtuler I., Gerasymchuk N., Podik I. Interpretation of financial aspects of intellectual property commercialization as an innovative product. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2020. M. 2. № 33. P. 547–553.
7. Кубиній Н.Ю., Данаїканич О.В., Кубиній В.В. Методичні аспекти аналізу доходу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2020. Випуск 1 (55). С. 97–102.
8. Кубиній Н., Маргітич В., Кубиній, В. Продуктивність праці в інтенціональній економіці. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-81>
9. Мікловда В.П., Кубиній Н.Ю., Мошак С.М. Рейтинг конкурентоспроможності України за критерієм ефективності праці. *Демографія та соціальна економіка*. 2015. № 3. С. 199–208.
10. Палінчак М.М., Кубиній Н.Ю., Кубиній В.В. Компаративний аналіз ефективності підприємництва в туризмі та сільському господарстві як стратегічних галузей розвитку економічного розвитку регіону. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. № 49. С. 105–109.

References:

1. Füsün Ülengina, Özgür Kabakb, Şule Önselc, Emel Aktaş, Barnett R. Parker. (2010) The Competitiveness of Nations and Implications for Human Development. Available at: <https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/8023/5/Fulltext.pdf>
2. Jelena Lonskaa, Vera Boronenko (October 30–31, 2014) Rethinking Competitiveness and Human Development in Global Comparative Researches. *2nd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism*. Prague, Czech Republic. *Procedia Economics and Finance* 23.
3. Kubiniy N., Zavadyak R., Hudzovata L. (Dec., 2021) The human factors of the national economic development: a comparative analysis of Poland and Ukraine. *Conference Proceedings Determinants of Regional Development*, [S. l.], no. 2, pp. 331–343. DOI: <https://doi.org/10.14595/CP/02/020>
4. Richard Florida (January 7, 2014) The Rise of the Creative Class. Revisited: Revised and Expanded Paperback.
5. Robertico Croes, Marketa Kubickova, Jorge Ridderstaat (2022) Destination Competitiveness and Human Development: The Compelling Critical Force of Human Agency. *Sage Journal*, volume 47, issue 4.
6. Vasyurenko L. Kuksa I. Shtuler I., Gerasymchuk N., Podik I. (2020) Interpretation of financial aspects of intellectual property commercialization as an innovative product. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, M. 2, no. 33, pp. 547–553.
7. Kubiniy N. Iu., Danaikanych O. V., Kubiniy V. V. (2020) Metodichni aspekty analizu dokhodu pidpriemstva [Methodical aspects of enterprise income analysis]. *Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho Universytetu. Ser. Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Ser. Economy*, is. 1(55), pp. 97–102. (in Ukrainian)

8. Kubiny N., Marhitych V., & Kubiniy V. Produktyvnist pratsi v intentsialnii ekonomitsi [Labor productivity in the intentional economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-81> (in Ukrainian)
9. Miklovda V. P., Kubinii N. Iu., Moshak S. M. (2015) Reitynh konkurentospromozhnosti Ukrainy za kryteriiem efektyvnosti pratsi [Rating of competitiveness of Ukraine according to the criterion of labor efficiency]. *Demohrafia ta socialna ekonomika – Demography and social economy*, no. 3, pp. 199–208. (in Ukrainian)
10. Palinchak M. M., Kubiniy N. Yu., Kubiniy V. V. (2023) Komparatyvnyi analiz efektyvnosti pidpriemnytstva v turyzmi ta silskomu hospodarstvi yak stratehichnykh haluziakh rozvytku ekonomichnoho rozvytku rehionu. [Comparative analysis of the effectiveness of entrepreneurship in tourism and agriculture as strategic branches of the economic development of the region]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Ser. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Ser. International economic relations and the world economy*, no. 49, pp. 105–109. (in Ukrainian)

## HUMAN DEVELOPMENT AS THE BASIS OF THE REGIONAL ECONOMIC SYSTEM STRATEGIC TRANSFORMATIONS

**Summary.** The article reveals the importance of human development for successful strategic management of economic systems. The article implements the goal of studying the components of the development of the socio-economic system and substantiating the feasibility of ensuring the adequacy of strategic and, accordingly, tactical tasks of human development with the strategic tasks of the development of the Transcarpathian region. The study showed that the strategic management of the regional economic system and its human component is based on four stages, for components, which include the definition of the development goal, the outline of strategic tasks, strategic planning and the implementation of the strategy and strategic plan. At the same time, each stage of strategic management of the entire system is adequate to the stages of strategic management of human potential. The proposed goal of human development of the regional economy, which determines the main strategic tasks: the formation of a culture of development and education of the needs of development and learning throughout life. The combination of these two tasks leads to the formation of an innovative and ecologically oriented economy. It is recommended that it is advisable to move from the level of strategic tasks to the level of strategic planning, to the level of developing plans within which the specified tasks will be implemented. The strategic plan is similar to the plan of current actions and may include a) a specific measure aimed at solving the task (including the task of human development); b) the mechanism of implementation of planned actions (including human development); c) terms; d) responsible structures; e) budget. The proposed comparative correspondence of the strategic tasks of qualitative transformations of the regional economy to the strategic tasks and tasks of the tactics of human potential development.

**Key words:** strategic management, regional economy, strategic development, human development, strategic plan.