

результатів їх діяльності, який готує якісні зміни їх внутрішнього стану і структури і виникає під дією факторів, що впливають на них.

Становлення відкритої економіки України пов'язане з ліквідацією державної монополії зовнішньої торгівлі, використанням принципу порівняльних переваг в міжнародному поділі праці, різних форм спільного підприємництва, вільних економічних зон.

Перед країною постає складне завдання скористатися наявними перевагами та знайти шляхи отримання вигод від глобалізації, перетворити глобальну ринкову силу у продуктивну силу національної економіки. Головний інтерес України — посісти таке місце у світовому поділі праці, міжнародній торгівлі та фінансах, яке б відповідало її природним, трудовим та інтелектуальним ресурсам, сприяло реалізації потенціалу великої європейської держави. Країні слід перейти від екзогенно-залежного до ендогенно-орієнтованого розвитку.

Якщо екзогенно-залежна модель розвитку національної економіки характеризується високим рівнем експортно-імпоротної залежності від інших країн світу та пригніченим внутрішнім ринком, то ендогенно-орієнтована модель розвитку будується на партнерських зовнішньоекономічних відносинах та стратегії випереджаючого розвитку, тобто орієнтована на захист національних інтересів в умовах глобалізації.

Окремої уваги потребує проблема відкритості національної економіки. Світова практика доводить: відкритість може бути ефективною, якщо вона забезпечується реалізацією конкурентних переваг національної економіки. В іншому випадку вона стає деструктивною. Не випадково Німеччина та Японія запровадили конвертованість національної валюти в середині 60-х років – тільки тоді, як повністю було подолано наслідки воєнної розрухи. Ми ж поквапилися зробити це в умовах глибокої економічної кризи, стовідсоткової збитковості цілих галузей виробництва. Узбекистан, наприклад, який має найвищі економічні показники серед країн СНД, ще утримується від цього кроку.

Йдеться не стільки про повернення до закритої економіки, скільки про інше – реалізацію напрацьованого світовою практикою арсеналу всебічної підтримки національного виробника в межах відкритої економіки. З урахуванням саме таких підходів необхідно запроваджувати політику виваженого протекціонізму – насамперед захисту високотехнологічного потенціалу й інвестиційного комплексу.

Отже можна констатувати наступне: незважаючи на суперечливість формування світового господарства, як уже відзначалося, починаючи з 50-х років ХХ ст., в цілому домінує тенденція до співробітництва, об'єднання. Це знаходить своє відображення в концепціях "вільної торгівлі", "глобальної ефективності", "раціональної міжнародної спеціалізації" тощо. В той же час у жодній із названих концепцій, які виступають на захист вільної торгівлі, це робиться не з позиції примітивного розуміння цього принципу. Точно так, як немає таких, що захищають ідею регулювання зовнішньої торгівлі, захисту національного ринку в прямолінійно-механістичному трактуванні. Проблема полягає в мірі поєднання ринкових і регулятивних важелів в організації міжнародних економічних відносин. Таким чином, загальний рух до відкритості, формування єдиного, взаємозв'язаного, соціально справедливого світового господарства - основна тенденція на рубежі двох тисячоліть.

Література

1. Абалкин Л. И. *Спассти Россию. М.: Ин-т экономики РАН. 1999;*
2. Білорус О. Г. *Глобалізація і національна стратегія. – К., 2001;*
3. Гальчинський А. С. *Україна – на перехресті геополітичних інтересів. – К.: Знання України, 2002;*
4. Михальченко М. И. *Украинское общество: трансформация, модернизация или лимитроф Европы? – К., 2001;*
5. Сакс Дж. *Рыночная экономика и Россия: пер. с англ. — М.: Экономика, 1994;*
6. Стиглиц Дж. Ю. *Экономика государственного сектора. Пер. с англ. М.: МГУ: ИНФРА, 1997.*

МОДЕЛЬ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Стрімке прискорення інформаційних, технологічних, інноваційних процесів, що притаманні сучасному суспільству, обумовлює високу динаміку зовнішнього середовища, в якому знаходяться та вимушені діяти вітчизняні підприємства. Невизначеність та мінливість економічної ситуації все частіше перешкоджають досягненню їх економічних цілей, призводять до кризових станів на різних рівнях функціонування економічних суб'єктів. Одним з вагомих факторів, що дозволяє своєчасно та ефективно реагувати на зміни, долати непрогнозовані труднощі є високий професіоналізм персоналу, його гнучкість та здатність до набуття нових компетенцій, адаптації до нових вимог економічної ситуації. Саме тому управлінські рішення, що стосуються розвитку персоналу, набувають особливого значення і обумовлюють необхідність розробки ефективної моделі для підвищення якості стратегічного планування в згаданому аспекті.

Вирішенню проблем, що пов'язані з моделюванням розвитку персоналу, присвячені роботи таких провідних вчених, як: Є. Померанцева, В. Співак, О. Галинська, А. Іващенко, Д. Новіков, В. Врум, А. Яго та інших [1–4]. Втім, зважаючи на багатоаспектність і міждисциплінарний характер досліджуваного явища, формування моделі прийняття управлінських рішень з розвитку персоналу залишається актуальним.

Метою публікації є визначення концептуальних підходів до формування моделі прийняття управлінського рішення щодо розвитку персоналу підприємства.

Зважаючи на значні відмінності у формулюванні змістовного наповнення концепту «розвиток персоналу», слід зазначити, що існуючі моделі розвитку або є фрагментарними, і, як правило, стосуються лише окремих аспектів цього складного явища, або включені до більш широкого контексту, в якому результат розвиваючих дій важко відокремити від дії інших чинників.

Так, запропонована Є. Померанцевою модель управління персоналом передбачає розвиток індивідуальних особливостей персоналу через розвиток корпоративної культури та мотиваційні тенденції, що співвідносяться з рівнем доходності організації [1]. Використання та модифікація ціннісно-мотиваційних складових корпоративної культури дозволяє підвищити загальну ефективність організації, втім, не дозволяє прогнозувати доцільність інвестицій в індивідуальний розвиток персоналу.

В. Співак пропонує розглядати розвиток персоналу через оцінку потенціалу людини, яку здійснює за такими аспектами, як: морально-мотиваційний, творчий, комунікаційний, адміністративний, лідерський потенціал, працездатність, стресостійкість, компетентність, асертивність, гнучкість [2]. Такий підхід передбачає комплексну модель розвитку персоналу, проте, не враховує індивідуальну динаміку зазначених складових в залежності від ситуативних факторів та індивідуальних особливостей розвитку.

Запропонована російськими вченими модель розвитку персоналу [3] базується на уявленні про раціональну поведінку працівника і вирішує завдання розвитку як завдання стимулювання необхідної поведінки. Ця модель дозволяє врахувати значну кількість ситуативних змінних та визначити витрати на навчання. Проте, розвиток персоналу лише частково можна пов'язати з раціональним вибором працівника. Значну роль в цьому процесі відіграють також ірраціональні, неусвідомлені чинники та зовнішні умови розвитку, які, на жаль, в моделі не враховано.

У відомій моделі прийняття рішень Врума-Йеттона-Яго критерієм розвитку є час, що витрачений людиною на вирішення проблеми і професійну комунікацію [4]. Втім, з огляду на існуючі психологічні закономірності розвитку, різні часові періоди різняться за цінністю для розвитку.

Отже, узагальнюючи існуючі підходи до формування моделі розвитку прийняття управлінських рішень щодо його доцільності пропонується здійснювати на основі моделі, що визначає розвиток персоналу як ступінь відповідності рівня розвитку (РР) наявним чи перспективним потребам підприємства. РР визначається як функція індивідуальної

компетентності та якостей (i), мотивованості (m), здатності до навчання (z), наявних розвиваючих умов (u), ефекту розвитку у спільній діяльності (e).

$$PP = (i \cdot m \cdot z \cdot u \cdot e) dt \quad (1)$$

Рішення про необхідність розвитку персоналу щодо підвищення якості людських ресурсів приймається за умови отримання необхідного рівня розвитку, де обмеженням виступають часові та матеріальні ресурси.

Література

1. Померанцева Е. П. *Модели управления персоналом: исследования, разработка, внедрение* / Е. П. Померанцева. – М. : Вершина, 2006. – 256 с.
2. Спивак В. А. *Развивающее управление персоналом* / В. А. Спивак. – СПб. : Изд. дом «Нева», 2004. – 440 с.
3. Галинская Е. В. *Модели и механизмы управления развитием персонала* / Е. В. Галинская, А. А. Иващенко, Д. А. Новиков. – М. : ИПУ РАН, 2005. – 68 с.
4. Vroom V. H. *Decision Making as a Social Process. Normative and Descriptive Models of Leader Behavior* / V. H. Vroom & A.C. Yago // *Decision sciences*. – 1974. – Vol. 5. – P. 743–769.

Ярослав ФЕДЕНЧУК

Тернопільський національний економічний університет

СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ МІСТ

Місто — складна відкрита динамічна система, розвиток якої визначається впливом зовнішніх та внутрішніх умов і факторів. Відповідно, в місті завжди існують ситуації зміни стабільності її розвитку, змінюється співвідношення керованих і некерованих процесів, змінюються складові соціально-економічного потенціалу міста, змінюються потреби та запити територіальної громади тощо. Таким чином, суб'єкти муніципального управління повинні завжди бути готовими до появи непередбачуваних проблем і ситуацій, уміти прогнозувати і розпізнавати можливі зміни стабільного стану розвитку міста, використовувати їх переваги, пристосовуватись до них і застосовувати спеціальний інструментарій муніципального менеджменту для відновлення «статус-кво» розвитку муніципальної системи.

Місто має своєчасно реагувати і пристосовуватись до змін зовнішнього середовища, відповідати його потребам і запитам, створювати умови для свого виживання, досягнення стратегічних цілей розвитку. Слід зазначити, що ситуація, що склалась під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища розвитку міста, повинна розглядатись не як джерело постійних загроз та дестабілізуючих факторів, а як основа для врахування конкурентних переваг та ресурсів для забезпечення раціонального та ефективного розвитку територіальної громади.

Міським поселенням, як специфічним організаціям, притаманні наступні риси, які враховуються в процесі ситуаційного управління: нестабільність (мінливість) окремих параметрів системи; стохастичність (імовірність) її поведінки; унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах, що зумовлено специфікою соціально-економічного потенціалу міста, і зокрема такого його елемента як людські ресурси; здатність змінювати свою структуру і формувати варіанти поведінки; здатність протистояти тенденціям, що руйнують систему; здатність адаптуватися до умов, що змінюються; здатність організовуватись для досягнення поставленої мети щодо виходу із нестабільних ситуацій; стійкість (сталість) розвитку як основна ціль функціонування.

Розвиток міста, як системи, детермінується впливом зовнішніх та внутрішніх дестабілізуючих факторів, що зумовлюють появу та поглиблення різноманітних проблемних ситуацій. Термін «ситуація» (від латинського – становище, обстановка, сукупність обставин) визначає сформований стан справ в місті і може мати як негативний, так і позитивний характер. Управління в певній ситуації можна визначити як процес функціонування під впливом певних обставин, що дозволяє керівникам аналізувати, планувати, організовувати, направляти і контролювати низку взаємопов'язаних факторів та операцій при прийнятті адекватних