

больше. Он хочет победить, но часто кончается тем, что он вызывает такую же жесткую ситуацию, которая изматывает его самого и его ресурсы, а также портит его отношения с другой стороной. Метод принципиальных переговоров – это третий путь ведения переговоров, предусматривающий позицию, основанную не на слабости или твердости, а скорее объединяющий и то и другое. Его суть состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, то есть исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти или нет каждая из сторон. Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров.

Правила поведения необходимо соблюдать не только при личном общении, но и при переписке и ведении диалога по телефону. Чтобы беседа развивалась по правильному сценарию, следует помнить о правилах, которые предусматривает деловой этикет телефонных переговоров:

- верно выбранная интонация. Специалисты считают, что 80% успеха – это правильно подобранный тембр голоса. Он способен передать информацию и создать у собеседника нужный настрой;

- форма приветствия. Этикет деловых переговоров устанавливает несколько допустимых форм приветствия человека. Звонящему в начале беседы обязательно следует представиться. Нужно назвать имя, должность, организацию, которую звонящий представляет, а затем переходить к сути вопроса. Принимающему звонок следует вежливо ответить на приветствие и представиться;

- переход к теме. Во время телефонного разговора не следует произносить общих фраз. Следует поинтересоваться, удобно ли собеседнику говорить, и пояснить цель звонка.

Деловые переговоры строятся по установленной этикетом схеме. Не рекомендуется стремиться удивить потенциального партнера, он может этого не оценить. Лучше соблюдать предписанные правила, чтобы продемонстрировать уважительное отношение и знание делового этикета. Не стоит демонстрировать своё неудовольствие результатами встречи, не показывайте этого. Не исключено, что на следующем собрании собеседник предложит более выгодные условия или прислушается к приведённым доводам.

### **Список использованных источников**

1. Кузнецов И. Н. « Деловое общение. Деловой этикет: Учеб. пособие для студентов вузов » Юнити-Дана, 2005 г.

2. Ханников А.В. «Деловой этикет и ведение переговоров. Правила хорошего тона с комментариями психологов» М.: Книжный дом, Эксмо 2005– 384с.

<http://edoc.bseu.by/>

*Е.А. Гуз, ассистент*

*УО «Белорусский государственный экономический университет»*

*Минск (Беларусь)*

## **ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УСТОЙЧИВОГО ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ**

Углубление процессов дифференциации регионов Беларуси по показателям социального и экономического развития делают чрезвычайно важным выявление мето-

дологических особенностей региональной бюджетной политики на современном этапе, а также поиск новых форм регулирования доходов и расходов местных бюджетов, выступающих в качестве финансовой базы органов местного самоуправления.

Становится актуальной диагностика соответствия доходов расходным полномочиям органов местного самоуправления, а также оценка эффективности механизма распределения доходов и расходов между бюджетами. Очевидна необходимость разработки методологии оценки бюджетной обеспеченности регионов, требуется выработка концептуальных подходов к их финансовой поддержке, очевидна необходимость анализа организации межбюджетных отношений, оценки их эффективности.

Таким образом, как в теории, так и в практике формирования финансовой основы местного самоуправления имеется ряд проблем, решение которых позволило бы усилить воздействие бюджета на обеспечение инновационного развития регионов и достижение стабильного экономического роста государства в целом.

Республика Беларусь переживает сложный период в своем экономическом и политическом развитии, связанный с последствиями мирового экономического кризиса. Стране приходится одновременно решать проблемы стабилизации экономики, защиты благосостояния населения, стабилизации цен и внешнеэкономического баланса, обеспечения необходимого уровня общественных услуг, а также проблему создания системы управления, которая была бы пригодной для регионов с их различиями в социальном и экономическом развитии.

Такая система должна содержать блок управления бюджетными потоками, включающий механизмы перераспределения бюджетных ресурсов между центральным органом власти и административно-территориальными единицами, способные обеспечить защиту общегосударственных интересов и формирование финансовой базы муниципальных органов власти для выполнения возложенных на них функций.

С учетом происходящих изменений правительство республики пересматривает некоторые важнейшие элементы финансовых отношений в стране: разграничение расходных функций и закрепление поступлений между властями различных уровней, распределение трансфертов и др.

Поскольку распределение ответственности за расходы по уровням власти не соответствует имеющимся в их распоряжении ресурсам, необходимо создание такой системы перераспределения, которая позволяла бы не только восполнить недостаток средств в региональных бюджетах, но и обеспечить эффективный и равномерный уровень государственных услуг.

Анализ теорий государственного регулирования экономического развития регионов позволяет найти ответ на ряд важнейших вопросов, в том числе: какими должны быть цели и объекты региональной политики, экономическое развитие каких регионов должно стимулироваться государством и какими должны быть механизмы стимулирования.

Теории регионального регулирования формируют направления государственного регулирования экономического развития регионов и основываются на теориях экономического роста регионов.

Существуют два основных подхода к построению теорий регионального роста. Первый – применение к регионам теорий регионального роста, аналогичных моделям, разработанным для экономики страны в целом (development economics). Второй базируется на анализе поведения отдельных предприятий или фирм, поскольку именно их деятельность определяет, прежде всего, развитие регионов.

Действенность государственного регулирования территориального развития предполагает соблюдение определенных принципов:

1. *Необходимость государственного регулирования.* Принцип предусматривает использование государственного регулирования территориального развития в тех случаях, когда ни на одном нижестоящем уровне нет достаточных прав и (или) ресурсов для того, чтобы решать проблемы территориального развития самостоятельно.

2. *Легитимность.* Любые действия по государственному регулированию территориального развития должны либо исходить только из ранее принятых законов и непротиворечащих им государственных региональных установлений, либо из специально принятых нормативных актов общего или прецедентного характера.

3. *Региональная инициатива и региональное исполнение.* В подавляющем большинстве случаев решения о конкретных мерах государственного регулирования территориального развития должны инициироваться территориальными образованиями.

4. *Конкретно-целевой характер.* Государственное регулирование территориального развития должно исходить из наличия соответствующего повода (например, ситуация в регионе намного хуже, чем в целом по стране), но осуществляться – только при уверенности в том, что предпринимаемые действия приведут к достижению количественно выраженной цели.

5. *Учет отдаленных и сопряженных результатов.* В отличие от хозяйственных образований региональные системы сложнее и инерционнее, а региональные воспроизводственные циклы по времени вообще не сопоставимы с хозяйственными. Поэтому-то ко многим регионам иногда относятся как к своего рода финансовым «черным дырам», куда поступают государственные средства, но не наблюдается быстрого улучшения социально-экономической, экологической, демографической ситуации.

6. *Установление временных границ.* Каждое решение по государственному регулированию территориального развития в каждом конкретном случае должно сопровождаться объявлением его временных границ и обоснованием его продолжительности с учетом остроты и содержания сложившейся региональной ситуации.

7. *Адекватность реакций объектов государственной поддержки.* Государство вправе рассчитывать на то, что действия по поддержке одного из регионов будут иметь следствием и адекватную реакцию объекта такой поддержки. Это могут быть встречные инициативы по разрешению кризисной региональной ситуации, введение режимов экономии ресурсов, активизация использования собственных источников развития, гарантии строго целевого и адресного использования предоставленных ресурсов и т.п.

8. *Системная обоснованность с учетом всех видов государственной поддержки данного региона.* Может сложиться ситуация, когда регион уже пользуется теми или иными преференциями, поэтому необходимо обосновать право на какую-либо дополнительную меру, т.е. сопоставить весь их набор, объем, длительность, результативность и доказать безальтернативность государственной поддержки.

9. *Адресность, предельно допустимая локализация.* Государственная поддержка должна осуществляться в наиболее нуждающихся, депрессивных регионах и конкретных населенных пунктах.

10. *Развернутое процедурное обеспечение.* Любая форма государственного регулирования территориального развития предполагает участие одновременно нескольких уровней власти и управления и многих конкретных получателей соответствующей

поддержки, что требует четкой регламентации по согласованию интересов и разрешению конфликтов.

11. *Ответственность и контроль.* Меры государственного регулирования территориального развития, во-первых, всегда связаны с использованием общегосударственных ресурсов, во-вторых, имеют своим предметом политически и социально значимые региональные процессы и, в-третьих, затрагивают интересы как данного региона, так и всего государства. Ответственность за конкретные действия в рассматриваемой сфере должны нести три стороны: государственные структуры, отвечающие за принятие соответствующих решений, государственные органы, исполняющие эти решения, органы власти и управления, получающие государственную поддержку.

12. *Широкое использование договорных отношений.* Эти отношения по своей природе наиболее соответствуют характеру субъектно-объектных связей и самой форме большинства действий государственного регулирования территориального развития.

13. *Ориентация на программно-целевые методы* предполагает комплексность при определении цели, ресурсов, адресных получателей поддержки и исполнителей, механизмов отчетности и контроля.

Сформулированные выше принципиальные условия построения системы государственного регулирования территориального развития являются взаимосвязанными и только в таком качестве обеспечивают его результативность. Так, нельзя рассчитывать на действенный контроль, если нет четкого целеполагания, и не обозначены те результаты, достижение которых предполагается проконтролировать. Нельзя рассчитывать на выполнение предлагаемых мер, если они недостаточно легитимны, и т. д. Системное упорядочение государственного регулирования территориального развития и переход этого регулирования в действенную и результативную фазу может быть основано на выполнении названных принципов регулирования.

<http://edoc.bseu.by/>

*А.Л. Дашкевич, студентка 3 курса  
Е.А. Киеня, канд. экон. наук, доцент  
ФФСН БГУ, Минск (Беларусь)*

## **ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА И СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ**

Особое место в теории управления и организации занимает проблема руководства. Традиционно под руководством принято понимать отношения, возникающие в организации в процессе и по поводу управления. Основной принцип управления – единоначалие. Суть его в том, что власть, право решения, ответственность и возможности контролировать процессы и отношения в организации предоставляются только одному должностному лицу. Соответственно руководитель – лицо персонифицирующее ответственность, власть и право контроля. Отношения единоначалия во многом формируют иерархическую пирамиду организации.

В самом общем виде можно определить те требования, которым соответствует руководитель любого управленческого ранга в различных социальных организациях.

Эти требования определяются через профессионально значимые качества, под которыми мы подразумеваем индивидуальные качества субъекта деятельности, влияющие на эффективность деятельности и успешность ее освоения.