

**Выводы.** В результате комплексного подхода, основанного на стимулировании работников, занятых на всех стадиях технологического процесса производства и реализации продукции, товаров (работ, услуг), организациям предоставлено право самостоятельно создавать эффективные мотивационные механизмы поощрения работников за результаты их экспортной деятельности.

Построение систем материального и морального стимулирования работников за результаты экспортной деятельности производится по этапам. Основными этапами разработки комиссионной системы оплаты труда работников, занятых реализацией продукции, товаров (работ, услуг), являются:

- анализ финансово-хозяйственной деятельности организации, в том числе маркетинговой и сбытовой деятельности;
- определение перечня работников, для которых устанавливается комиссионная система оплаты труда;
- выбор разновидности комиссионной системы оплаты труда;
- определение структуры заработной платы работников, основные функции которых связаны с реализацией продукции, товаров (работ, услуг);
- установление нормативов комиссионного вознаграждения;
- установление условий снижения и (или) повышения ежемесячного комиссионного вознаграждения;
- определение порядка и условий выплаты комиссионного вознаграждения.

#### Список использованных источников

1. *О некоторых вопросах стимулирования реализации продукции, товаров (работ, услуг): Указ Президента Республики Беларусь, 23 янв. 2009 г. № 49 с изменениями и дополнениями. Эксперт [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2015.*

2. *Об утверждении Рекомендаций по применению гибких систем оплаты труда в коммерческих организациях: постановление М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь, 21 окт. 2011 г. № 104 // Бюллетень М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь. - № 1. – С. 8-41.*

#### References

1. *On some questions of stimulation sales of products, goods (works, services): Decree of the President of the Republic of Belarus from January 23. 2009, № 49. Expert [electronic resource] / Nat. Center for Legal Information of The Republic of Belarus. - Minsk, 2015.*

2. *About the assertion of Recommendations on application of flexible payment systems in the commercial organizations: the decision of the Ministry of Labor and Social Protection of the Republic of Belarus, on October, 21<sup>st</sup> 2011 № 104 // the Bulletin of the Ministry of Labor and Social Protection of the Republic of Belarus – № 1– P. 8-41.*

#### ДАЊИ ПРО АВТОРА

**Алексєєнко Лілія Феліксівна**, кандидат економічних наук

Науково-дослідний інститут праці Міністерства праці та соціального захисту Республіки Білорусь  
Проспект Переможців, 23, корп. 2, 220004, Мінськ, Республіка Білорусь

#### ДАЊНЫЕ ОБ АВТОРЕ

**Алексеевко Лилия Феликсовна**, кандидат экономических наук

Научно-исследовательский институт труда Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь  
Проспект Победителей, 23, корп. 2, 220004, Минск, Республика Беларусь

#### DATE ABOUT THE AUTORS

**Alekseenko Liliya**, PhD

The Research Institute of Labor of the Ministry of Labor and Social Protection of the Republic of Belarus, Republic of Belarus, Minsk  
The Winners Prospect, 23/2

---

УДК 332.19 (476)

### РОЗВИТОК СТРУКТУРИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНОМ

**Герасенко В.П.**

**Ключові слова:** регіон, інтеграція, функції регіонального управління, економічне регулювання, регіональна політика, регіональний організаційно-економічний механізм управління.

### РАЗВИТИЕ СТРУКТУРЫ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНОМ

**Герасенко В.П.**

В статье рассмотрена эволюция структуры механизма управления регионов. Предложена базовая структура регионального организационно-экономического механизма управления, ориентированная на повышение социально-экономической эффективности управления регионом. Уточнено содержание горизонтальной и вертикальной интеграции.

**Цель:** Создать основу для формирования локальных оптимизационных задач по принятию хозяйственных решений с целью повышения социально-экономической эффективности управления регионом.

**Методология:** Методологический инструментальный исследования базируется на диалектических методах познания, обеспечивающих комплексный и системный подходы.

**Результаты работы:** Разработана базовая структура регионального организационно-экономического механизма управления, основанная на оптимизации взаимодействия хозяйствующих субъектов на территории региона.

*Область применения результатов: Повышение обоснованности принимаемых региональных управленческих решений на уровне областей и их административно-территориальных образований.*

*Ключевые слова: регион, интеграция, функции регионального управления, экономическое регулирование, региональная политика, региональный организационно-экономический механизм управления.*

## DEVELOPMENT OF STRUCTURE OF MANAGEMENT MECHANISM BY REGION

**Gerasenko V.P.**

*The evolution of structure of management mechanism of regions is considered in the article. The base structure of regional organizationally-economic mechanism of management, oriented to the increase of socio-economic efficiency of management by a region, is offered. Maintenance of horizontal and vertical integration is specified.*

*Aim: to provide a basis for forming of local optimization tasks on the acceptance of economic decisions with the purpose of increase of socio-economic efficiency of management by a region.*

*Methodology: the Methodological tool of research is based on the dialectical methods of cognition, providing complex and system approaches.*

*Results: the base structure of regional organizationally-economic mechanism of management, based on optimization of cooperation of managing subjects on territory of region, is worked out.*

*Application of results: Increase validity of the accepted regional administrative decisions at the level of areas and their administrative-territorial formations.*

**Keywords:** region, integration, functions of regional management, economic regulation, regional politics, regional organizationally-economic mechanism of management.

**Введение.** Расширение масштабов хозяйствования и усиление многогранных взаимосвязей человеческой деятельности, специфические особенности решаемых задач на каждом этапе экономического развития страны обуславливают более глубокий учет специфики регионов в государственной структуре, перенос основных направлений экономических реформ на региональный уровень, решение местных социальных проблем. Совершенствование управления устойчивым развитием региона должно базироваться на структурной трансформации его организационно-экономического механизма и ориентировано на повышение потенциала человеческого развития.

**Постановка проблемы.** Развитие научного понимания рассматриваемой проблемы решения усложняющихся задач региональной экономики, в нашем понимании, состоит в разработке структуры регионального организационно-экономического механизма управления. Разработка базовой структуры регионального организационно-экономического механизма управления может быть основана на использовании приоритетных функций регионального управления, которые создают основу для формирования локальных оптимизационных задач по принятию хозяйственных решений.

**Методология проведения работы.** Практика богата эволюционным опытом изменения и совершенствования механизма управления удаленными территориальными составными частями государства или регионами. Более обоснованно эта проблема стала решаться с введением административно-территориальных образований. Из практической целесообразности возникли и стали непрерывно совершенствоваться административные структуры управления регионом. При этом каждый выделенный регион, в общем случае, включает одну или несколько административно-территориальных единиц областного уровня интеграции. Например, в настоящее время в России выделено 11 крупных экономических районов, каждый из которых включает несколько административно-территориальных единиц областного уровня. В Белоруссии выделено 6 административных округов (регионов), каждый из которых включает по одной области: Центральный административный округ (Минская область), Западный административный округ (Брестская область), Северный административный округ (Витебская область), Юго-Восточный административный округ (Гомельская область), Северо-Западный административный округ (Гродненская область) и Восточный административный округ (Могилевская область).

Происходящие процессы трансформации экономики обуславливают объективную необходимость теоретического переосмысления внутреннего содержания и назначения всех элементов механизма регулирования социально-экономического развития региона. Анализ имеющихся научных публикаций, посвященных изучению сущности и проблемам функционирования механизма государственного регулирования, включая региональную социально-экономическую политику, демонстрирует факт, что для этой области исследования характерно наличие множества точек зрения, зачастую взаимоисключающих и противостоящих друг другу. При этом диапазон имеющихся мнений настолько обширен, что начинается с позиции полного отрицания наличия подобного механизма управления в прошлом (опыт советской плановой экономики) и заканчивается абсолютным признанием его обязательности в условиях преобразования отечественной системы хозяйствования.

Выполненный нами анализ развития регионального управления показывает, что в литературе пока отсутствует термин «региональный организационно-экономический механизм управления» (РОЭМ). Поэтому представляется целесообразным рассмотреть исходных базовых предпосылок для введения этого термина и определения его содержания.

В «Большом экономическом словаре» под ред. А.Н. Азрилияна [2, с. 476.] приведены определения следующих видов экономических механизмов:

- Механизм – последовательность состояний, процессов, определяющих собой какое-нибудь действие, явление.
- Механизм, хозяйственный – совокупность организационных структур и конкретных форм хозяйствования, методов управления и правовых норм, с помощью которых общество использует экономические законы с учетом складывающейся исторической специфики.
- Механизм, финансовый – составная часть хозяйственного механизма; совокупность форм и методов, с помощью которых обеспечивается осуществление широкой системы распределительных отношений, образования доходов и накоплений, создание и использование централизованных и децентрализованных фондов денежных средств.

Более широко в литературе представлены определения действий, связанных с организацией экономических систем, основными из которых для изучаемой предметной области можно выделить следующие:

- Организация [франц. organisation, от ср.-век. лат. organizo – сообщаю стройный вид, устраиваю] – объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур, которое обычно соотносится с понятиями структуры, системы управления [1, с. 848.].

- Организация управления – создание, образование системы управления или внесение прогрессивных изменений в построение и порядок функционирования ранее образованной действующей системы управления [2, с. 587].

- Организация управления – совокупность процессов и действий, ведущих к созданию органов управления, формированию их структуры, установлению взаимосвязей и распределению функций, прав и ответственности между органами управления разных таксономических рангов [6, с. 42].

Современный этап трансформации экономических преобразований в направлении развития рыночной экономики вызывает необходимость совершенствования всей системы хозяйствования, основанной на всестороннем анализе предшествующего опыта ее функционирования, а также учитывающей сложившуюся в настоящее время социально-экономическую ситуацию и достижения мировой практики. В этом плане особая роль отводится региональному хозяйственному механизму как системе методов управления экономическими процессами. Формирование многоукладной экономики усиливает требования к коренному изменению сложившегося в течение многих десятилетий хозяйственного механизма. В современных условиях понимание сущности этого механизма и выделение в этой связи в самостоятельное понятие «региональный организационно-экономический механизм хозяйствования» позволит определить его роль в решении проблемы повышения эффективности региональной экономики.

Рассмотрение данных точек зрения показывает, что на предыдущих этапах развития экономики понятие «хозяйственный механизм» обычно относилось к экономике страны в целом без учета специфики регионов. Например, в словаре-справочнике экономиста АПК Коровкина В.П. и др. [5, с. 93.] дается следующее определение: «Хозяйственный механизм – система организационно-экономических и социально-правовых мероприятий, обеспечивающих эффективное (с позиции конечных народнохозяйственных результатов) управление интересами по всей цепочке «труженик - предприятие - отрасль - государство» и максимальное для данного периода удовлетворение возрастающих общественных потребностей за счёт роста конечной продукции с минимальными затратами труда и средств».

В нашем представлении, хозяйственный механизм государства можно рассматривать как совокупность разнообразных экономических рычагов и стимулов, создающих экономическую заинтересованность в решении экономических задач. Кроме того, хозяйственный механизм государства включает в себя не только организационно-экономические, но и социально-правовые методы управления народным хозяйством, психологические и этические, обращённые, прежде всего, к человеку и воздействующие на его деятельность. Однако при этом в системе хозяйственного механизма нельзя не учитывать новые элементы НТП: расширение использования информационных технологий и углубление взаимосвязей различных направлений НТП.

Практика показывает, что на современном этапе экономических реформ необходимо создание гибкого хозяйственного механизма, более совершенного и более действенного, позволяющего оперативно решать проблемы экономического взаимодействия субъектов хозяйствования. Возрастание значимости регионального хозяйственного механизма в условиях рыночных отношений связано с действием целого ряда факторов, с которыми вплотную столкнулась наша экономика. С одной стороны, усложнилась проблема с трудовыми, природными, информационными ресурсами, а с другой стороны, в регионах накоплен значительный производственный потенциал, повышение эффективности использования которого является актуальнейшей проблемой.

Из вышеизложенного можно заключить, что региональный хозяйственный механизм как общественно-экономическая категория представляет собой звено развития общества, в котором реализуются экономические законы, проявляются основные закономерности образования и функционирования субъектов хозяйствования. Поэтому составной частью регионального хозяйственного механизма следует считать организационно-экономический механизм хозяйствования на предприятиях и в организациях, находящихся на территории функционирующего региона.

Рассмотренные традиционные термины в содержательном плане ориентированы, как правило, на систему управления предприятием и отраслью и совершенно не учитывают специфические особенности регионального управления. Поэтому в настоящей работе представляется целесообразным сформулировать следующее содержание регионального организационно-экономического механизма управления: РОЭМ управления – системная совокупность экономических процессов, нормативно-правовых актов и управленческих действий, нацеленная на повышение социально-экономической эффективности управления регионом на основе оптимизации взаимодействия субъектов хозяйствования на территории функционирующего региона. В складывающихся экономических условиях саморегулирование РОЭМ управления можно определить как поиск подвижного внутреннего равновесия, достичь которого можно, с одной стороны, в результате адаптации к влияниям внешней среды, а с другой – воздействием на эту среду принятием и реализацией решений наступательного характера. Примером стратегического подхода к управлению развитием территорий является программа ликвидации последствий катастрофы на Чернобыльской АЭС, которая имеет региональную детализацию.

Предложенное рассмотрение сущности и содержания исследуемого механизма нам представляется наиболее адаптированным к современным требованиям хозяйственной практики. В этой связи считаем целесообразным соединение двух единых взаимосвязанных и взаимообусловленных компонента – организационного (субъективного) и экономического (объективного). Наличие этих двух составляющих не только определяет сущность РОЭМ управления, но и дает ему само название – организационно-экономический механизм. Подобный подход вполне приемлем для определения содержания механизма управления регионов любого уровня интеграции (область, административный район, СЭЗ и т. д.).

Региональный механизм управления должен включать в системное единство следующие принципы его формирования: правовой, социально-экономический, организационный, методологический и методический.

Правовой принцип этого механизма связан с разработкой и реализацией «пакета» законодательных и нормативных актов, регулирующих различные стороны жизнедеятельности региона, формированием «правового пространства» рыночных преобразований экономики на республиканском и других уровнях, согласованной с государственными интересами.

Социально-экономический принцип включает систему форм и методов прямого и косвенного государственного регулирования всего сложного комплекса взаимоотношений в регионе, возникающих в процессе хозяйственной деятельности, научно-технического развития, организации и стимулирования труда и т. д.

Организационный принцип включает в себя теоретические и практические вопросы формирования системы органов государственной власти и хозяйственного управления, их структуры, рационального распределения

полномочий, выполнения ими функций контроля и координации деятельности объектов регулирования, осуществления взаимосвязей между ними на различных уровнях.

Методологический принцип регионального механизма представляет собой совокупность концептуальных подходов к разработке этого механизма, определение стратегии, тактики, вариантов и сценариев его работы, выбор набора показателей (параметров), отражающих условия и конечную эффективность функционирования.

Методический принцип определяет проведение процедур расчетов показателей (параметров), являющихся результатом реализации мер, проводимых через механизм регионального регулирования развития любого уровня интеграции.

В целом, подобное построение конструкции регионального организационно-экономического механизма управления дает достаточно емкое и исчерпывающее представление о сущности изучаемой проблемы и ее структуре. Изложенное нами понимание структуры регионального организационно-экономического механизма управления представлено в обобщающем виде на рисунке.

Реализация рассмотренных функций регионального управления (рис.) в практических приложениях создает основу для формирования системы локальных оптимизационных задач по принятию хозяйственных решений. Создание эффективной организационной структуры является одним из основных направлений в решении проблемы стратегического управления регионом и должно учитывать его специфические социально-экономические особенности. Региональная организационная структура управления в общем случае должна содержать системную взаимосвязь горизонталей и вертикалей управления, соединять в единое целое отраслевое, территориальное управление, самоуправление и управленческую Президентскую вертикаль. Соотношение между этими видами управления имеет определенную тенденцию развития, связанную с особенностями социально-экономического развития государства.

Мировая тенденция такова, что многоотраслевым становится производство любого конечного продукта, поскольку такое обобществление капитала позволяет максимизировать темп капиталобразования. Основные этапы эволюции организационно-экономических форм, сопровождающей этот процесс, – цеховая структура, мануфактура, предприятие, отраслевая монополия, межотраслевая корпорация. Цеховая структура и мануфактура воспринимаются в настоящее время как исторический этап в развитии промышленности, а организационно-правовые формы предприятий, отраслевых монополий и межотраслевых корпораций получили большое развитие, прежде всего, в форме вертикальной интеграции.

Следует уточнить содержание понятия «интеграция» в экономическом управлении.

Под интеграцией в общем случае понимается объединение в единое целое каких-либо частей (технологических переделов, предприятий разных отраслей и т.д.). В нашем представлении следует различать горизонтальную и вертикальную интеграцию.

Горизонтальная интеграция – объединение промышленных предприятий одной или разных отраслей, в котором продукция одного предприятия служит сырьем или полуфабрикатом для другого. Типичным представителем такой формы интеграции являются комбинаты. Эффективность горизонтальной интеграции обеспечивается за счет упрощения процедуры согласования хозяйственных решений по переделам единой технологической цепочки.

Вертикальная интеграция – объединение вертикалей управления предприятиями, осуществляемое по следующим направлениям:

- объединение предприятий разных отраслей, связанных друг с другом по технологическому процессу (например, комбинаты в черной металлургии и т.д.);

- объединение предприятий одной отрасли промышленности, технологически не связанных между собой. Обычно такая интеграция осуществляется в форме трестов;

- объединение мелких производств в местной промышленности или видов услуг (на предприятиях бытового обслуживания);

- объединение юридически самостоятельных фирм различных отраслей, во главе которого стоит один или несколько банков. Банки распоряжаются денежным капиталом фирм, входящим в финансовую группу. От концернов и картелей финансовые группы отличаются отсутствием оформленных договорных отношений между членами группы. Руководство финансовой группой осуществляется в порядке практической работы на основе многосторонних связей компаний с центром и взаимного влияния различных финансовых групп;

- объединение (совокупность) юридических лиц, действующих как основное и дочерние общества, либо полностью или частично объединивших свои материальные и нематериальные активы (система участия) на основе договора о создании финансово-промышленной группы (ФПГ) в целях технологической или экономической интеграции для реализации инвестиционных и иных проектов и программ, направленных на повышение конкурентоспособности и расширение рынков сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства, создание новых рабочих мест [3, с. 123].

Вертикальная интеграция обеспечивает следующие, как корпоративные, так и макроэкономические преимущества [4]:

- укрепление технологической цепочки и оптимизацию пропорций между добывающими и перерабатывающими производствами, сокращение потерь различных ресурсов;

- улучшение качества и увеличение конкурентоспособности конечной продукции в результате более широкого применения высоких технологий;

- повышение глубины переработки природных ресурсов, переход к безотходному, более экономичному производству;

- перенос налогообложения с реализации промежуточной продукции на реализацию конечной продукции и тем самым снижение инфляционного потенциала экономики;

- создание реальных предпосылок для структурной перестройки производства благодаря возможности аккумуляции значительного капитала;

- создание возможностей для повышения эффективности использования созданного производственного и информационного потенциала и его дальнейшего развития (рисунок 1).

Аналогичны сравнительные преимущества и у финансово-промышленных групп (ФПГ). Однако для более эффективной их реализации целесообразно выполнять следующие мероприятия:

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ

- включать в состав ФПГ наряду с крупными средние и небольшие предприятия, развивая кооперационные связи между ними;
- расширять концерновую основу ФПГ, что позволит на надежной экономической базе восстанавливать технологические и кооперационные связи;
- разнообразить виды и формы деятельности финансовых организаций;
- активизировать создание региональных ФПГ с участием региональных банков.

Функции регионального управления с их правовой обеспеченностью			
Организационно-административные	Технологическо-экологические	Финансово-экономические	Социальные
<p><b>1. Организация управления социально-экономическим развитием региона:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-обеспечение государственной монополии на основополагающие виды производственной деятельности и средства производства, и соответствующие земельные отводы;</li> <li>-оптимизация функционирования региональной административно-территориальной структуры управления;</li> <li>-контроль за выполнением региональных социально-экономических и экологических программ;</li> <li>-управление региональным социально-экономическим потенциалом;</li> <li>-развитие производственной инфраструктуры.</li> </ul> <p><b>2. Поддержка предпринимательства:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-организация информационно-аналитической службы;</li> <li>- развитие рыночной инфраструктуры;</li> <li>-создание условий для развития предпринимательства;</li> <li>-мониторинг приоритетных видов деятельности.</li> </ul> <p><b>3. Правовое обеспечение:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-контроль за соблюдением нормативно-правовых актов;</li> <li>-антимонопольное регулирование пропорций внутри- и межотраслевого обмена;</li> <li>- борьба с теневой экономикой.</li> </ul>	<p><b>1. Создание региональной системы материально-технического обеспечения (МТО):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- прогнозирование и планирование региональных материальных резервов;</li> <li>-выполнение региональной оперативно-заготовительной работы;</li> <li>-контроль обеспечения субъектов хозяйствования лимитами материальных ресурсов через систему оптово-розничной торговли;</li> <li>-организация регионального складского хозяйства;</li> <li>-осуществление финансово-хозяйственной деятельности региональной службы МТО.</li> </ul> <p><b>2. Управление экологией производственных систем, технологий и их финансовым обеспечением:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-промышленные технологии;</li> <li>-сельскохозяйственные технологии (АПК);</li> <li>-транспортные технологии.</li> <li>-метрология и мониторинг окружающей природной среды;</li> <li>-стимулирование производства экологически чистой продукции;</li> <li>-разработка программ и мер рационального использования земель и водных ресурсов;</li> <li>-финансирование природо-охранных мероприятий.</li> </ul>	<p><b>1. Управление совокупностью всех денежных средств, находящихся в распоряжении администрации региона:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ финансового положения региона и его административно-территориальных единиц;</li> <li>-планирование доходов и поступлений в региональный бюджет;</li> <li>- планирование расходов и отчислений из регионального бюджета;</li> <li>- оперативное управление реализацией регионального финансового плана.</li> </ul> <p><b>2. Оптимизация региональной финансовой работы по следующим направлениям:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- цены и тарифы;</li> <li>- кредитная политика;</li> <li>- налоговая политика;</li> <li>- стимулирование платежеспособного спроса;</li> <li>- страхование.</li> </ul>	<p><b>1. Управление развитием социально-бытовой инфраструктуры:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- функционирование пассажирского транспорта;</li> <li>- обеспечение пассажирского транспорта необходимыми ресурсами;</li> <li>- развитие связи и информатики.</li> </ul> <p><b>2. Управление развитием сферы обслуживания населения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- народное образование и подготовка специалистов;</li> <li>-развитие здравоохранения;</li> <li>-минимизация последствий экологических катастроф;</li> <li>- жилищно-коммунальное хозяйство;</li> <li>- бытовое обслуживание населения;</li> <li>- развитие учреждений культуры и спорта;</li> <li>-организация и охрана труда;</li> <li>-социальная поддержка населения (стабильная и соизмеримая заработная плата, пенсионное обеспечение);</li> <li>-обеспечение качественного воспроизводства рабочей силы;</li> <li>Развитие непроизводственной сферы.</li> </ul>
↓	↓	↓	↓
Антикризисное управление и стабилизация социально-экономического развития региона			

**Рисунок 1. Базовая структура регионального организационно-экономического механизма управления**

ФПГ являются естественными партнерами как вертикальной, так и региональной исполнительной власти в выработке и реализации стратегической линии, как это имело место в странах, осуществивших форсированную модернизацию своей экономики. На создаваемые в регионе ФПГ должны быть возложены функции организации научно-проектных работ, освоения и выпуска машин и оборудования, внешнеэкономической и инвестиционной деятельности, а также подготовки кадров. В составе ФПГ целесообразно создавать единые маркетинговые,

інформаційно-консультативні, внешнеэкономические, финансовые, торговые и научно-проектные блоки управления. При таком подходе ФПГ могут осуществлять прочную деловую связь с общегосударственными и региональными органами, работать в едином хозяйственном комплексе территории и государства в целом. С этой целью целесообразно сформировать торговый дом, маркетинг-центр, инвестиционно-финансовую компанию, центр промышленного лизинга и проката, межрегиональную оптовую ярмарку, центр информатики и менеджмента, международный технический центр, фонд организации и поддержки малого предпринимательства и другие структуры.

Внутренние финансово-экономические условия выживания отечественных производителей и конкуренция их на мировых рынках с транснациональными вертикально-интегрированными корпорациями обуславливают образование вертикально-интегрированных структур в ведущих отраслях экономики региона. Вертикально-интегрированные корпорации, охватывающие весь производственный цикл (от добычи и заготовки природных ресурсов до реализации готового продукта), создающие лучшие условия для аккумуляции капитала и его более эффективного использования, позволяют увеличить свои маневренные и адаптивные возможности и тем самым полнее реализовать свойство гибкости региональной экономики.

Интеграционные процессы на этапе трансформации экономики обычно начинаются с момента завершения передела собственности на приватизационной основе. Они характеризуются расширением производственных связей между предприятиями отрасли, образованием финансово-промышленных групп и транснациональных компаний. Интеграционные процессы при этом обычно сопровождаются развитием более высоких стадий технологического передела, что связано с падением эффективности экспорта сырья, энергоресурсов и комплектующих.

Целью организационных преобразований в региональном управленческом комплексе является воссоздание в современных реалиях его организационной структуры, объединяющей технологически связанные производства, что будет способствовать увеличению объемов производства до близких к проектным мощностям. Вхождение технологически связанных производств (лесозаготовительных, лесопильных, деревообрабатывающих и целлюлозно-бумажных и т. д.) в одну организационную структуру типа концерна, например, Белорусский производственно-торговый концерн лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности «Беллесбумпром», позволит сократить налоговые платежи, прежде всего за счет НДС, увеличить глубину и комплексность переработки сырья, а также адаптивные возможности за счет маневрирования товарной структурой выпускаемой продукции.

Вместе с тем уже и ренационализация не является исключительным явлением. Она может осуществляться в различных формах. Например, наиболее «безболезненными» являются следующие формы ренационализации:

- по инициативе компаний-должников осуществление продажи ими своих акций региональным правительствам в уплату долга. В результате регионы получают контроль над деятельностью исключительно важных для них предприятий. Обычно эта процедура осуществляется с согласия всех участников, при этом региональные власти берут на себя обязательства по финансированию текущих расходов компании, прежде всего по выплате заработной платы;

- создание холдинговых компаний в тех отраслях, которые имеют наибольшее значение для региона и, особенно, для градообразующих предприятий. Такая ситуация характерна, например, для горнодобывающих предприятий, предприятий топливно-энергетического комплекса и т. д.

Основу функционирования экономического механизма составляет взаимосвязь ценовых и финансово-кредитных отношений. Соответственно главными элементами его структуры являются: цена, бюджет, кредит, налоги, страхование.

Организационно-экономический механизм регионального уровня предполагает взаимодействие государственного регулирования и саморегулирования товаропроизводителей в сфере материального производства и рыночных отношений.

Суть государственного регулирования состоит в том, что, используя различные формы (ценовые и неценовые) и методы (прямые и косвенные), государство содействует становлению и развитию экономики регионов. Саморегулирование дополняет возможности государственного регулирования и представляет собой способность субъектов рынка адаптироваться к его требованиям с целью обеспечения условий для нормальной воспроизводственной деятельности.

Региональная политика фактически является основой трансформации структуры хозяйства государства в территориальном аспекте. Реализация ее на практике обычно осуществляется по следующим направлениям:

1. Установление системы согласования интересов «центр-регион» по организационно-правовым вопросам.
2. Императивное государственное управление регионом по отдельным направлениям в соответствии с общегосударственными интересами.
3. Реализация отраслевых проектов в регионах.
4. Выработка собственной комплексной политики развития региона.

Следовательно, региональная политика – это механизм в руках государственных органов по регулированию экономического, социального, политического, экологического развития регионов. При таком понимании региональной политики субъектом управления выступает государство в лице региональных органов управления, а также специализированные институты, уполномоченные регулировать развитие хозяйствующих субъектов на государственном уровне.

Государственное регулирование и саморегулирование следует рассматривать на отраслевом и региональном уровнях и на уровне конкретных предприятий (объединений). Серьезными препятствиями для проведения государственной политики регулирования и поддержки хозяйственной инициативы на уровне региона могут стать консерватизм сложившихся нерациональных и экстенсивных систем хозяйствования, уровень энергоемкости производства, его затратности и т. д. Существование такой опасности показывает, что механизм государственного регулирования и поддержки является достаточно сложным и дорогостоящим, и его применение должно быть оптимизировано. Для мер, принимаемых внутри регионов, основное значение в этом контексте имеют масштабы государственных гарантий. В случае получения товаропроизводителем завышенного дохода через несовершенный механизм государственной поддержки, он теряет заинтересованность в поиске более выгодных свободных каналов реализации продукции, повышения технологического уровня производства, роста эффективности и т. д.

Государственное регулирование должно обеспечивать решение следующего комплекса региональных задач:

- закрепление основных положений экономической политики в законодательных актах;
- оценка социально-экономического положения регионов на основе различных методов прогнозирования и оценки объемов производства продукции и эффективности использования ресурсов;

- формирование ценовой, таможенной, тарифной и кредитно-финансовой политики на межрегиональном и межгосударственном уровне для продукции, работ и услуг;
- анализ продовольственной безопасности на основе изучения наполнения продовольственного рынка, контроля за организацией централизованных продовольственных фондов и экономического регулирования цен на продукцию сельского хозяйства по регионам, разработки предложений по созданию и использованию резервных государственных фондов;
- содействие развитию рыночной инфраструктуры в регионах;
- регулирование основных пропорций межотраслевого и внутриотраслевого обменов;
- обеспечение условий для нормальной конкуренции на продовольственном рынке;
- проведение протекционистской политики по отношению к отечественным товаропроизводителям и поощрение экспорта;

- разработка маркетинговых и консалтинговых программ для развития малого бизнеса и предпринимательства.

Государственное регулирование экономических отношений регионального уровня должно предусматривать выполнение следующих мероприятий:

- долгосрочный прогноз, определяющий основные тенденции экономического развития региона на достаточно длительный период и выявляющий возможные моменты будущих разрывов в этих тенденциях на основе поэтапного формирования и развития товарных рынков;

- разработка стратегических концепций по использованию и развитию лимитирующих ресурсов (материальных, трудовых и финансовых) в общей системе экономического роста региона;

- разработка конкретных целей развития региона на пять лет с использованием средств их достижения на основе бизнес-планирования и инновационно-инвестиционного проектирования.

На уровне конкретных регионов и их интегрированных формирований (финансово-промышленные группы, холдинги, корпорации и т.п.) государственное регулирование и саморегулирование должно осуществляться через:

- правовое обеспечение антикризисного управления и деятельности антикризисных управляющих;

- организационно-правовой и финансово-экономический анализ состояния регионов;

- разработку мероприятий по выводу регионов из состояния кризиса на основе расчетов оценки недвижимости и бизнеса, инвестиционных проектов и бизнес-планов.

Просматриваемая тенденция перевода механизма дотирования и компенсационных выплат с государственного уровня на уровни регионов приводит к замедлению рационального развития единого в рамках государства рынка товаров. Поставленные в зависимости от возможностей местного бюджета и от объективных и субъективных особенностей конкретного региона ставки дотаций и компенсаций, имея различный уровень, являются причиной образования неэффективных межрегиональных связей. Принятие решений по формированию механизма дотирования и компенсационных выплат – это сложная процедура, каждый цикл которой включает несколько последовательных и логически взаимосвязанных этапов по выбору возможных вариантов на альтернативной основе.

Государственная поддержка товаропроизводителей в регионе является неотъемлемой частью сложной системы государственного регулирования экономики в рыночных условиях и может осуществляться за счет средств бюджетов всех уровней, а именно республиканского, регионального и местных в соответствии с уровнем развития производства и принимаемых решений по саморегулированию экономики территорий. Механизмы этой поддержки на разных уровнях должны дополнять друг друга и способствовать становлению и нормальному функционированию рынка. Контроль за принимаемыми в этом направлении решениями на местах должны осуществлять соответствующие Министерства совместно с администрациями регионов. При этом в развитии регионального организационно-экономического механизма управления значительное место должно принадлежать административным районам как основному звену хозяйствования на местном уровне.

Региональными органами управления функционирующего региона может быть принято решение о выделении базовых предприятий для отработки мер государственной и региональной финансовой поддержки и распространения ее в дальнейшем по мере увеличения средств на другие предприятия. Бюджетное финансирование базовых предприятий должно осуществляться на конкурсной основе по разработанным бизнес-планам.

При реформировании субъектов хозяйствования региона посредством акционирования следует предусматривать развитие кооперативных и интеграционных связей между товаропроизводителями и предприятиями перерабатывающих и обслуживающих отраслей с целью согласования их экономических интересов. Создание для практического выполнения региональных экономических программ должно предусматривать формирование экономических и социальных условий развития технологически взаимосвязанных производств, освоение производства наукоемких, конкурентоспособных изделий бытового и промышленного назначения, новых видов готовых товаров народного потребления, продукции и комплектующих изделий для внутреннего и внешнего рынка.

Рассмотрение тенденций развития структуры механизма управления регионом позволило углубить содержание некоторых базовых понятий регионального управления (взаимосвязь организационной и экономической составляющих регионального механизма управления, содержание вертикальной и горизонтальной интеграции субъектов хозяйствования и т. д.). Выделенные элементы позволяют определить основные направления совершенствования управления регионом, границы которого не совпадают с административно-территориальным делением.

Выявленные тенденции развития структуры механизма управления регионом и предложенные приоритетные направления стратегии управления, соответствующие принципам и критериям устойчивого и прогрессивного технико-экономического развития, позволили сформулировать следующие основные выводы:

### **Выводы.**

1. Выявлены основные тенденции развития структуры механизма управления регионом, связанные с процессами трансформации экономики, изменением экологической ситуации и выявлением новых возможностей использования природных ресурсов:

- переосмысление внутреннего содержания и назначения всех элементов механизма регулирования социально-экономического развития региона;

- взаимосвязь организационного и экономического звена этого механизма.

2. Предложено целенаправленное создание регионального организационно-экономического механизма управления (РОЭМ управления) как системная совокупность экономических процессов, нормативно-правовых актов и

управленческих действий, нацеленная на повышение социально-экономической эффективности управления регионом на основе оптимизации взаимодействия субъектов хозяйствования на территории функционирующего региона.

3. Региональный механизм управления представлен как системное единство следующих принципов его формирования: правовой, социально-экономический, организационный, методологический и методический.

4. Разработана базовая структура регионального организационно-экономического механизма управления, основанная на использовании следующих функций регионального управления с их правовой обеспеченностью: организационно-административных, технолого-экологических, финансово-экономических и социальных. Показано содержание данных функций регионального управления.

5. Выделенные функции регионального управления создают основу для формирования локальных оптимизационных задач по принятию хозяйственных решений.

6. Конкретизировано содержание горизонтальной и вертикальной интеграции.

#### Список использованных источников

1. *Большой энциклопедический словарь*. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Большая Российская энциклопедия, 1998. – 1456 с.
2. *Большой экономический словарь* / Под ред. А.Н. Азрилияна. – 4-е изд. доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 1999. – 1248 с.
3. *Гражданское и предпринимательское право: Общая часть. Сборник документов* / Составитель Богачева Т.В. – М.: Манускрипт, 1996. – 879 с.
4. Губанов, С. *Перспектива – переход к государственно-корпоративной экономике* // *Экономист*. 1998. – № 6. – С. 70-83.
5. *Коровкин, В.П. и др. Словарь-справочник экономиста АПК* / В.П. Коровкин, И.А. Ламыкин, А.Г. Зельднер; Сост. В.П. Коровкин. – М.: Экономика, 1990. – 384 с.
6. *Регионоведение: Учебник для вузов* / Т.Г. Морозова, М. П. Победина, С. С. Шишов, Р.А. Исляев; – Под ред. проф. Т.Г. Морозовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. – 424 с.

#### References

1. *Bol'shoj jenciklopedičeskij slovar'*. – 2-e izd. pererab. i dop. – M.: Bol'shaja Rossijskaja jenciklopedija, 1998. – 1456 s.
2. *Bol'shoj jekonomičeskij slovar'* / Pod red. A.N. Azrilijana. – 4-e izd. dop. i pererab. – M.: Institut novoj jekonomiki, 1999. – 1248 s.
3. *Grazhdanskoe i predprinimatel'skoe pravo: Obshhaja chast'. Sbornik dokumentov* / Sostavitel' Bogacheva T.V. – M.: Manuscript, 1996. – 879 s.
4. *Gubanov, S. Perspektiva – perehod k gosudarstvenno-korporativnoj jekonomike* // *Jekonomist*. 1998. – № 6. – S. 70-83.
5. *Korovkin, V.P. i dr. Slovar'-spravochnik jekonomista APK* / V.P. Korovkin, I.A. Lamykin, A.G. Zel'dner; Sost. V.P. Korovkin. – M.: Jekonomika, 1990. – 384 s.
6. *Regionovedenie: Uchebnik dlja vuzov* / T.G. Morozova, M.P. Pobedina, S.S. Shishov, R.A. Isljaev; – Pod red. prof. T.G. Morozovoj. – M.: Banki i birzhi, JuNITI, 1999. – 424 s.

#### ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРА

**Герасенко Володимир Петрович**, доктор економічних наук, доцент  
УО «Білоруський державний економічний університет»  
пр. Партизанський 26, м. Мінськ, 220070  
e-mail: [gerasenko\\_v@mail.ru](mailto:gerasenko_v@mail.ru)

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

**Герасенко Владимир Петрович**, доктор экономических наук, доцент  
УО «Белорусский государственный экономический университет»  
пр. Партизанский 26, г. Минск, 220070  
e-mail: [gerasenko\\_v@mail.ru](mailto:gerasenko_v@mail.ru)

#### DATA ABOUT THE AUTHOR

**Vladimir Gerasenko**, Doctor of economics,  
Belarus State Economic University  
6, Partizanski Av, Minsk, 220070, Republic of Belarus  
e-mail: [gerasenko\\_v@mail.ru](mailto:gerasenko_v@mail.ru)

УДК 65.018.007.1

### ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Кузнецов Е.А.,  
Сафонов Ю.М.

**Предметом роботи є** теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування професійної системи менеджменту.

**Мета роботи** полягає в розробленні та обґрунтуванні теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму професіоналізації менеджменту в Україні.

**Методологія проведення роботи.** Робота виконана за результатами дослідження сучасних зарубіжних та вітчизняних теорій щодо формування механізму професіоналізації менеджменту.