

Министерство образования и науки  
Донецкой Народной Республики  
Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»

*На правах рукописи*



**Чернобаева Светлана Владимировна**

**РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ  
ЭКСПОРТНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ РЕГИОНА  
В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Донецк – 2019

Работа выполнена в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики», г. Донецк.

Научный доктор экономических наук, доцент  
руководитель: **Беганская Ирина Юрьевна**

Официальные **Возиянова Наталья Юрьевна**  
оппоненты: доктор экономических наук, доцент,  
Государственная организация высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», профессор кафедры маркетинга и коммерческого дела

**Шумаева Елена Александровна**

кандидат наук по государственному управлению, доцент,  
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донецкий национальный технический университет», заместитель директора Института последипломного образования

Ведущая Государственное образовательное учреждение высшего  
организация: профессионального образования Луганской Народной  
Республики «**Донбасский государственный технический университет**»

Защита состоится «21» февраля 2020 года в 10.00 часов на заседании диссертационного совета Д 01.001.01 при Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» по адресу: 83015, г. Донецк, просп. Б. Хмельницкого, 108, к. 201. Тел. факс: +38(062) 305-45-36, e-mail: d\_01.001.01@donampa.ru.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» по адресу: 83015, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163а, к. 406 (<http://donampa.ru/>).

Автореферат разослан «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д 01.001.01,  
канд. гос. упр., доцент



А.В. Кретьова

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Значительные изменения в структуре народного хозяйства, обусловленные политическими и экономическими факторами, требуют использования новых подходов в управлении экономическим развитием региона. Одним из таких подходов является повышение региональной конкурентоспособности, которое в настоящее время призвано стать политическим приоритетом каждого государства. Соответственно, процессы, происходящие в министерствах, ведомствах и на предприятиях, необходимо оценивать по единственно важному критерию: способствует ли их деятельность качественному росту конкурентоспособности. При низком уровне конкурентоспособности экономики региона, недостаточном опыте работы предприятий на внешнем рынке, а также при отсутствии мер стимулирования экспортеров невозможно адекватное использование имеющегося в распоряжении региона экспортного потенциала.

Одной из основных тенденций в реализации принципов либерализации экономики, в данном контексте, выступает возрастание роли экспортной ориентации субъектов внешнеэкономической деятельности (ВЭД) региона. Это дает основание полагать, что управление процессами формирования и развития имеющегося экспортного потенциала, в соответствии с потребностями экономики, становится основой стимулирования определенных отраслей и сфер внутри региона.

К настоящему времени вследствие структурных особенностей государства, нестабильности экономической и политической систем, резкого повышения уровня миграции (свыше 35% представителей малого бизнеса выехали за пределы Донецкой Народной Республики), отсутствия налаженного логистического обеспечения ВЭД, а также учитывая сложности процесса таможенного оформления, развитие регионального экспортного потенциала нуждается в новых управленческих решениях и восстановлении контроля над процессом управления. Соответственно, структурные преобразования обеспечивающих подсистем могут решить часть проблем, существующих на современном этапе.

Кроме того, следует отметить, что экспортная составляющая является базой долгосрочного стратегического планирования, однако вопрос развития механизмов, направленных на управление экспортным потенциалом, остается нерешенным. Отсюда следует вывод, что механизм управления экспортным потенциалом, помимо прочих компонентов, включает процесс, направленный на совершенствование организационных структур управления предприятиями, ориентированными на экспорт.

Вышесказанное дает основание полагать, что изучение основных вопросов развития экспортного потенциала, реализация его конкурентных возможностей при разработке действенного механизма управления государством, выходит на первый план среди актуальных направлений исследования ВЭД.

**Степень разработанности темы исследования.** Отдельные аспекты исследуемой в диссертации проблемы раскрыты в научных трудах зарубежных

экономистов, а именно теоретическое обоснование применения различных методов оценки эффективности государственного управления представлено в работах И. Мазура, Н. Шапиро, Н. Ольдерогге. Значительный вклад в разработку механизмов управления экспортным потенциалом региона внесли И. Беганская, М. Дружкина, Л. Кутидзе, П. Манин, И. Чичкало-Кондрацкая, Л. Радченко и другие. В последнее время теоретические и практические аспекты развития отраслей, формирования, оценки и активизации экономических систем и подсистем экспортного потенциала исследовались в ряде работ отечественных ученых, среди которых хотелось бы отметить труды А. Амоши, М. Братковского, Г. Губерной, В. Дорофиенко, Л. Костровец, Н. Возияновой, Е. Шумаевой, Ю. Погребняк и других ученых.

Несмотря на достаточную разработанность указанной проблематики, в то же время остается целый ряд нерешенных вопросов, связанных с формированием действенного механизма управления экспортным потенциалом региона, который был бы адаптирован к условиям становления государственности Донецкой Народной Республики, политического устройства и трансформации экономической системы на государственном уровне.

**Объектом исследования** выступает система управления экспортным потенциалом.

**Предметом исследования** являются механизмы управления экспортным потенциалом региона.

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент), в частности, п. 10.6. «Формирование и развитие механизмов государственного управления и местного самоуправления. Результативность и эффективность функционирования субъектов и механизмов государственного управления, местного самоуправления. Управленческие инновации на государственной службе как фактор модернизации общества», п. 10.20. «Кадры управления: роль и место в системе управления. Формирование, подготовка и развитие кадров управления. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров. Методы стимулирование менеджеров высшего звена».

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертации является разработка теоретико-методических положений и научно-практических рекомендаций по развитию механизмов управления экспортным потенциалом региона, на основе совершенствования коммуникационных взаимосвязей экспортоориентированных предприятий, структурных преобразований обеспечивающих подсистем, реформирования системы кадрового обеспечения экспортного потенциала.

Для достижения цели в работе были поставлены и решены следующие конкретные задачи:

обобщить научные подходы к пониманию отдельных аспектов управления экспортным потенциалом региона, в частности, генезиса понятия «регион» для уточнения сущности понятия «экспортный потенциал региона»;

выявить структуру и функциональные взаимосвязи механизмов управления экспортным потенциалом региона;

проанализировать и оценить процесс развития экспортного потенциала Донецкой Народной Республики;

предложить и обосновать научно-методический подход к развитию механизмов управления экспортным потенциалом региона, учитывающий конкретные политические, экономические и социальные задачи в современных условиях хозяйствования;

обосновать направления совершенствования организационных и коммуникационных взаимосвязей экспортоориентированных предприятий;

предложить механизм структурных преобразований обеспечивающих подсистем;

разработать предложения по реформированию системы кадрового обеспечения экспортного потенциала.

**Научная новизна полученных результатов.** Наиболее значимые результаты исследования, которые содержат научную новизну, заключаются в следующем:

*усовершенствованы:*

организационный механизм управления экспортным потенциалом Донецкой Народной Республики, суть развития которого сводится к устранению дублирования функций в управляющей подсистеме и обеспечении полного цикла управления экспортным потенциалом;

коммуникационный механизм управления экспортным потенциалом региона, который, в отличие от действующего, дополнен негосударственной некоммерческой организацией – Ассоциацией координации и стимулирования экспортеров, функционирование которой обеспечит обратную связь в механизме управления экспортным потенциалом и будет способствовать активизации ВЭД в Донецкой Народной Республике;

механизм реформирования системы кадрового обеспечения экспортного потенциала Донецкой Народной Республики, в основу которого положены актуальные для современных условий развития экономики профессиональные компетенции;

*получили дальнейшее развитие:*

научно-методический подход к развитию механизмов управления экспортным потенциалом региона, основанный на принципах эффективности управления, анализе структурно-системных связей в управляющей подсистеме экспортного потенциала Донецкой Народной Республики и их влиянии на управляемую подсистему, а также рациональном использовании кадрового потенциала, что обеспечит саморегулирование системы управления экспортным потенциалом региона;

структура системы управления экспортным потенциалом региона, в которой выделены нормативно-правовой, организационный и коммуникационный механизмы, установлены функциональные взаимосвязи, обеспечивающие полный управленческий цикл;

направления совершенствования экспортного потенциала Донецкой Народной Республики, базирующиеся на системно-структурных преобразованиях органов государственного управления экспортным

потенциалом; создании коммуникационного негосударственного органа содействия развитию экспортного потенциала; реформировании системы кадрового обеспечения экспортного потенциала;

определение сущности понятия «экспортный потенциал региона», которое, в отличие от существующих трактовок, дополнено принципами рационального использования ресурсов, соблюдения баланса внутренних потребностей и экспортных возможностей, а также возможностями обеспечивающих подсистем.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Теоретическая значимость полученных автором результатов состоит в обосновании необходимости разработки генерального механизма управления экспортным потенциалом региона, учитывающего коммуникационный и организационный механизмы, а также механизм реформирования системы кадрового обеспечения экспортного потенциала. Действие указанного механизма в целом базируется на структурных преобразованиях обеспечивающих подсистем, совершенствовании коммуникационных взаимосвязей экспортоориентированных предприятий региона, а также реформировании системы кадрового обеспечения экспортного потенциала.

Практическая значимость результатов, полученных автором, заключается в доведении теоретических и научно-методических положений, выводов и обобщений, изложенных в диссертации, до уровня конкретных предложений и рекомендаций по развитию механизмов управления экспортным потенциалом Донецкой Народной Республики при выборе стратегических векторов развития и принципов его государственной поддержки, которые могут быть применены соответствующими государственными институтами власти при разработке концепции развития экономики Донецкой Народной Республики, а также нормативных правовых актов, регулирующих процессы формирования и реализации эффективной экономической экспортоориентированной политики, отвечающей современным условиям формирования и развития государства.

Рекомендации по совершенствованию механизмов управления экспортным потенциалом региона, изложенные в диссертации, предложены Министерству экономического развития Донецкой Народной Республики при определении приоритетов социально-экономического развития Республики. Механизм структурных преобразований обеспечивающих подсистем принят для использования при разработке проекта концепций программ городов и районов Донецкой Народной Республики (справка о внедрении от 16.11.2018 № 11/2460).

Теоретические и научно-методические положения работы используются в учебном процессе Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» при разработке и изложении содержания учебных дисциплин «Таможенное дело», «Социально-экономическая география», «География международного бизнеса и геополитика» (справка о внедрении от 14.09.2018 № 01-06/1008).

Диссертация является законченным научным исследованием, которое выполнено в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и

государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» согласно тематике научно-исследовательских работ по двум темам: «Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства: организационно-институциональный и социально-экономический аспекты» (номер государственного учета НИОКТР № 0119D000067 от 25.04.2019), где лично автором обоснована необходимость структурных преобразований обеспечивающих подсистем экспортного потенциала Донецкого региона; «Развитие механизмов реализации внешнеэкономической политики государства» (номер государственного учета НИОКТР № 0119D000068 от 25.04.2019), где автором разработаны предложения по реформированию системы кадрового обеспечения экспортного потенциала.

**Методология и методы исследования.** Методологической основой исследования стал диалектический метод познания и системный подход в изучении основных фундаментальных положений экономической науки, труды ведущих ученых по вопросам управления экспортным потенциалом региона, процессами экономического развития экспортоориентированных предприятий.

Для достижения установленной цели в диссертации использованы следующие методы: исторический и диалектический – при исследовании процессов экономического развития региона и инструментария управления экспортным потенциалом; монографический, анализа и логического обобщения – при систематизации научных трудов, нормативно-правового обеспечения и практики реализации механизма управления экспортным потенциалом региона; экономико-статистический, сравнений и аналогий, экспертный – при оценке состояния экспортного потенциала региона; дедукции и индукции, синтеза – при разработке направлений развития механизмов управления экспортным потенциалом региона.

Для обработки экономико-статистического и информационного материала, построения таблиц, диаграмм, рисунков, схем использованы современные компьютерные технологии и пакеты прикладных программ Microsoft Office®.

Информационной базой исследования выступили законодательные и нормативные акты, международные стандарты, материалы монографических исследований, научная периодическая литература, официальные экономико-статистические материалы, отчетные данные институтов государственной власти Донецкой Народной Республики, Украины, Российской Федерации, а также результаты авторского исследования в рамках тематики диссертации.

**Положения, выносимые на защиту:**

- уточнение сущности понятия «экспортный потенциал региона»;
- структура механизмов управления экспортным потенциалом региона;
- направления совершенствования механизмов управления экспортным потенциалом Донецкой Народной Республики;
- научно-методический подход к развитию механизмов управления экспортным потенциалом региона;
- предложения по совершенствованию коммуникационного механизма

управления экспортным потенциалом региона;

предложения по совершенствованию организационного механизма управления экспортным потенциалом Донецкой Народной Республики;

механизм реформирования системы кадрового обеспечения экспортного потенциала Донецкой Народной Республики.

**Степень достоверности и апробация результатов.** Достоверность полученных автором результатов подтверждается широким охватом теоретического и эмпирического материала исследования при изучении фундаментальных понятий экономической теории, трудов ведущих отечественных и зарубежных исследователей, посвященных механизмам управления экспортным потенциалом региона.

Основные результаты исследования были апробированы и получили широкое обсуждение на международных и республиканских научно-практических конференциях: XVII Международной научно-практической конференции «Формирование современного экономического образа мышления: теория, практика, паттерны поведения, просвещение» (г. Курск, 2017 г.), II-III Международных научно-практических интернет-конференциях студентов, аспирантов и молодых ученых «Развитие и применение математических моделей и статистических методов в экономике и управлении» (г. Донецк, 2017-2018 гг.), I-III Международных научно-практических конференциях «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий» (г. Донецк, 2017-2019 гг.), Международной научно-практической конференции «Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов» (г. Донецк, 2017 г.), Республиканской конференции студентов и молодых ученых «Актуальные проблемы управления в современных условиях» (г. Донецк, 2018 г.), XVIII Международной научно-практической конференции «Формирование креативного предпринимателя: воспитание лидерских качеств и поиск новых направлений бизнеса» (г. Курск, 2018 г.), Международной научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов «Современные тенденции в государственном управлении, экономике, политике, праве» (г. Ростов-на-Дону, 2018 г.), Международной научно-практической конференции «Управление и экономическая безопасность: страна, регион, предприятие» (г. Ростов-на-Дону, 2018 г.).

**Публикации.** По теме исследования опубликовано 18 научных работ, в том числе 1 коллективная монография, 6 статей в рецензируемых научных изданиях, 11 работ апробационного характера. Общий объем публикаций составляет 4,5 п.л., из них 3,2 п.л. принадлежат лично автору.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, содержащего 145 наименований, и приложений (объемом 25 страниц). Общий объем диссертации составляет 232 страницы.



## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

В диссертации разработаны теоретико-методические положения и научно-практические рекомендации по развитию механизмов управления экспортным потенциалом региона.

В первой главе диссертации **«Теоретические и методические основы управления экспортным потенциалом региона»** обобщены теоретические подходы к развитию экспортного потенциала как эффективного инструмента активизации экономики региона, систематизирован зарубежный опыт управления экспортным потенциалом региона, а также изучены методические подходы к построению механизмов управления экспортным потенциалом региона в современных условиях хозяйствования.

Доказана необходимость конкретизации понятия «регион» как географической единицы, на территории которой функционируют хозяйствующие субъекты разных форм собственности, обладающей экономической целостностью, законченным циклом воспроизводства и самостоятельной системой управления, определяемой географическими границами и имеющей систему связей с внешней средой.

В процессе проведенного исследования выявлена стратегическая роль экспортного потенциала региона, которая основывается на сущностных характеристиках его структуры и выводе о том, что экспортный потенциал региона – это существующие и потенциальные способности региона производить конкурентоспособные товары, руководствуясь возможностями обеспечивающих подсистем и на основе принципов рационального использования ресурсов, а также соблюдения баланса внутренних потребностей и экспортных возможностей.

На основе анализа структуры экспортного потенциала региона обоснована возможность его функционирования как экономической системы, которая ограничена наличием обеспечивающих подсистем и потенциальных возможностей.

Обосновано, что рост и развитие экспортного потенциала следует включить в долгосрочную стратегию развития экспортных возможностей предприятий в рамках существующей внешнеэкономической стратегии региона. При этом стратегия развития должна учитывать кадровую составляющую как с точки зрения потенциала, так и с точки зрения подсистемы.

В результате анализа выявлено, что процесс управления экспортным потенциалом происходит как на уровне предприятий, так и на уровне региона в целом. В свою очередь, управление на уровне предприятий происходит двумя способами – операционным и на основе принятия управленческого решения. Операционный подход опирается на преобразования внутри организации и подразумевает внедрение новых технологий, модернизацию оборудования, выход на качественно и количественно новый уровень производства. Данный механизм управления требует больших финансовых затрат в деятельности предприятия и

не решает проблему экспорта в целом. Перспективным подходом является имплементация механизма, основанного на налаживании взаимодействия между бизнесом и институтами государственной власти. Однако обозначенный механизм охватывает сферу внешнеэкономической деятельности территории и не поддерживает частные случаи.

Обосновано, что для эффективного управления экспортным потенциалом наиболее целесообразным является применение комплексного подхода, в рамках которого функция регулирования, сконцентрированная на макроуровне, трансформировалась в функцию координации.

Анализ современного зарубежного опыта выявил, что управление экспортным потенциалом во многих странах основывается на поддержке экспорта посредством применения системы мер, направленных на наращивание ее территориально-административных единиц. Выявлено, что с этой целью активно используется различный инструментарий стимулирования экспорта в зависимости от направления: информационно-консультационный (Россия, Украина, Дания, Бельгия), организационно-коммуникационный (Азербайджан, Армения, Казахстан), финансово-страховой (Германия, Великобритания, Швеция), институциональный (Молдова, Таджикистан, Туркменистан, Финляндия) и др.

Установлено, что экспортный потенциал используется государствами для достижения стратегически важных экономических целей, отсюда экспорт имеет универсальную, отраслевую и географическую направленности. В зависимости от особенностей комбинирования приведенного выше инструментария выявлены соответствующие ему модели управления экспортным потенциалом государств.

Во второй главе **«Анализ и оценка эффективности механизмов управления экспортным потенциалом Донецкой Народной Республики»** проведен анализ текущего состояния и выявлены возможные перспективы развития экспортного потенциала региона, а также установлены проблемы применения научно-методического подхода к управлению внешнеэкономической деятельностью Донецкой Народной Республики в сложившихся условиях.

Установлено, что структура экспортного потенциала Донецкого региона состоит из управляющей и управляемой подсистем. В свою очередь управляющая подсистема состоит из организационной составляющей – органы государственной власти и негосударственные органы и инфраструктурной. Управляемая подсистема экспортного потенциала представлена совокупностью ресурсно-сырьевого, кадрового и инфраструктурного потенциалов (рисунок 1).

Выявлены проблемы конкурентоспособности отечественных предприятий, которые возникают вследствие невозможности модернизации или запуска производства после длительного простоя оборудования. Предприятия потеряли не только рынки сбыта в ряде стран и регионов мира, но и производственно-сбытовые связи, позволявшие выдерживать ценовую конкуренцию в глобальном масштабе. Однако, несмотря на ряд сдерживающих факторов, внешняя торговля Республики активизируется (рисунок 2).

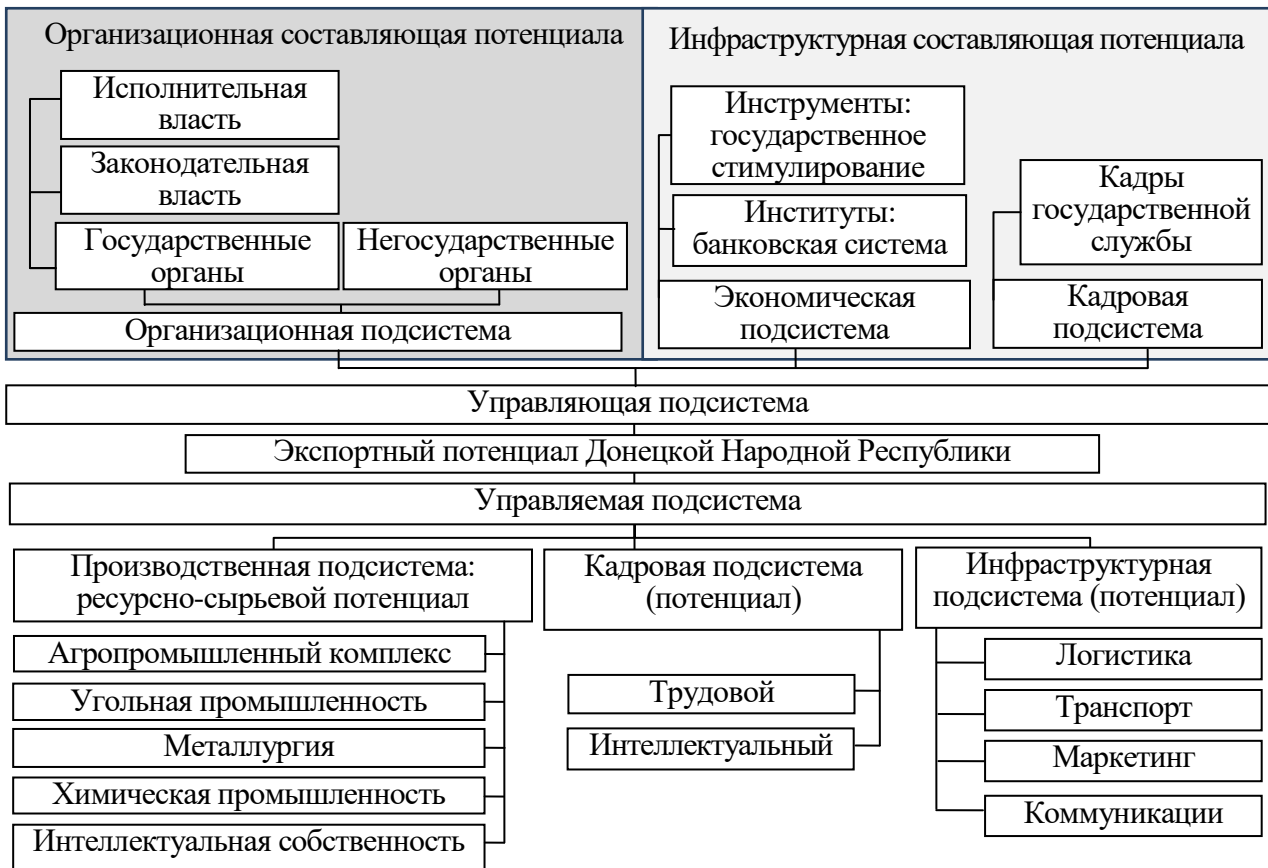


Рисунок 1 – Структура экспортного потенциала Донецкой Народной Республики

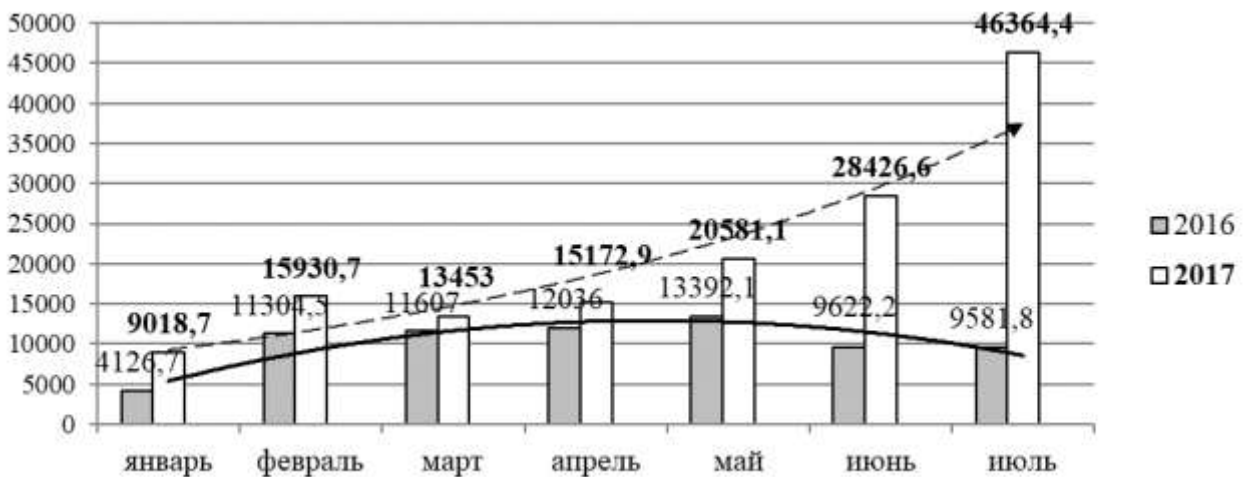


Рисунок 2 – Динамика экспорта товаров Донецкой Народной Республики (2016-2017гг., тыс. долл. США)

Положительную динамику экспорта Республики подтверждает статистика, предоставленная Министерством экономического развития. Кроме того, анализ показал, что объемы экспорта демонстрируют снижение до июля 2016 г., а начиная с 2017 г., характеризуются устойчивой тенденцией к его увеличению (рисунок 3).

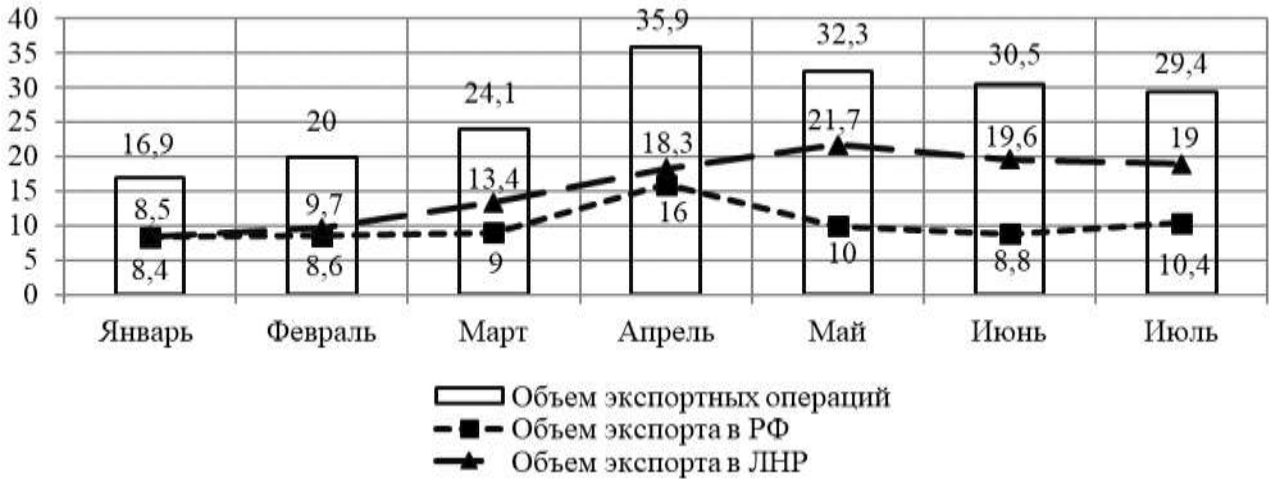


Рисунок 3 – Структура и объем экспорта в 2018 году, млн руб.

Проведенный на отдельных предприятиях Республики экспертный опрос позволил выявить барьеры, препятствующие развитию экспорта. Так, наиболее сильное отрицательное влияние оказывает: недостаток информации о программах поддержки и содействия экспорту; отсутствие международного маркетингового обеспечения; низкая конкурентоспособность производимой продукции; слабая правовая подготовка в сфере ВЭД (рисунок 4).



Рисунок 4 – Оценка барьеров, препятствующих экспорту продукции из Донецкой Народной Республики (по десятибалльной шкале)

Обозначенные барьеры определяют направления совершенствования управления экспортным потенциалом.

В результате комплексной оценки организационных и коммуникационных взаимосвязей экспортоориентированных предприятий выявлена ограниченная функциональность механизмов управления в силу влияния политических и экономических факторов, а также отсутствия инновационного и стратегического подходов при проектировании таких структур.

Установлено, что механизмы управления экспортным потенциалом Донецкого региона находятся на этапе трансформации и нуждаются в адаптации к условиям современных вызовов на основании заложенных возможностей самоорганизации и саморегулирования, а также реформирования кадрового обеспечения с целью реорганизации управляющей и управляемой подсистем.

Третья глава **«Совершенствование механизмов управления экспортным потенциалом Донецкой Народной Республики»** посвящена разработке механизмов управления экспортным потенциалом региона, ориентированных на его развитие в современных условиях, обоснованию направления совершенствования коммуникационных взаимосвязей экспортоориентированных предприятий и структурных преобразований обеспечивающих подсистем, а также реформированию системы кадрового обеспечения экспортного потенциала региона.

В работе доказана необходимость разработки механизма, обеспечивающего коммуникационные связи между управляемой и управляющей подсистемами. Коммуникационный механизм управления экспортным потенциалом направлен на обеспечение организационного единства экспортоориентированных хозяйствующих субъектов, повышение коммуникационного взаимодействия между экспортоориентированными субъектами и органами государственной власти, объединение экономических мощностей для успешного решения проблем экономического роста и развития региона (рисунок 5).

Обоснована целесообразность создания коммуникационного центра – Ассоциации координации и стимулирования экспортеров – негосударственной некоммерческой организации, которая станет основой для самоуправления экспортоориентированных предприятий и производителей Республики, потенциальных участников ВЭД. К одной из задач Ассоциации относится выполнение функции государственного регулирования – возможности саморегулирования рынка экспортеров. Другими ее задачами являются:

стимулирование производства товаров и готовых продуктов, пользующихся спросом на внешних рынках;

минимизация внешних инвестиций путем выбора наиболее экономичного способа их потребления;

определение стратегических целей и направлений активизации внешнеэкономической деятельности на основе анализа реальной ситуации и возможностей экспортоориентированных предприятий;

повышение прозрачности и обоснованности принятой стратегии развития региона в части экспорта и деятельности экспортоориентированных предприятий;

предоставление услуг координации и стимулирования экспортеров с соблюдением мировых стандартов качества;

стимулирование внутренней заинтересованности и ответственности субъектов хозяйствования в развитии экспортной деятельности;

определение общественного, экономического и прочих эффектов от деятельности Ассоциации.

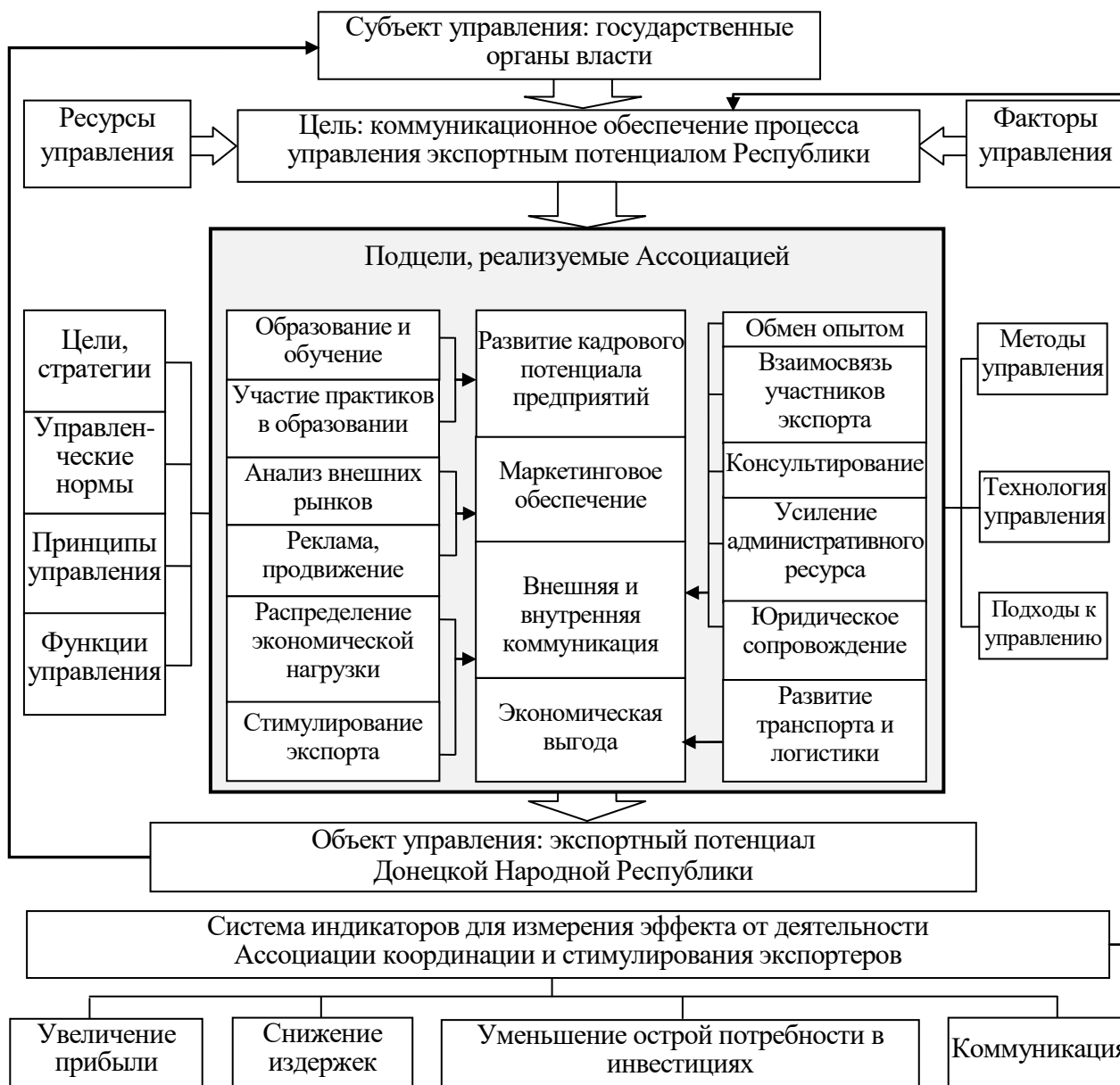


Рисунок 5 – Коммуникационный механизм управления экспортным потенциалом региона

Ассоциация координации и стимулирования экспортеров Республики может объединить в себе реализацию нескольких стратегически важных для регионального развития функций: самоуправления, оценки кадрового

потенциала; разработки направлений совершенствования обеспечивающих подсистем сферы ВЭД.

Доказано, что основные причины возникновения угроз в сфере экспортного потенциала связаны с неполной реализацией цикла управленческих функций. Механизмы управления экспортным потенциалом в фундаментальных моментах не отображают современные передовые технологии, апробированные на практике странами, демонстрирующими высокий уровень развития.

Выявленные недостатки функционирования механизма управления обусловили необходимость структурных преобразований управляемой и управляющей подсистем экспортного потенциала (рисунок 6).

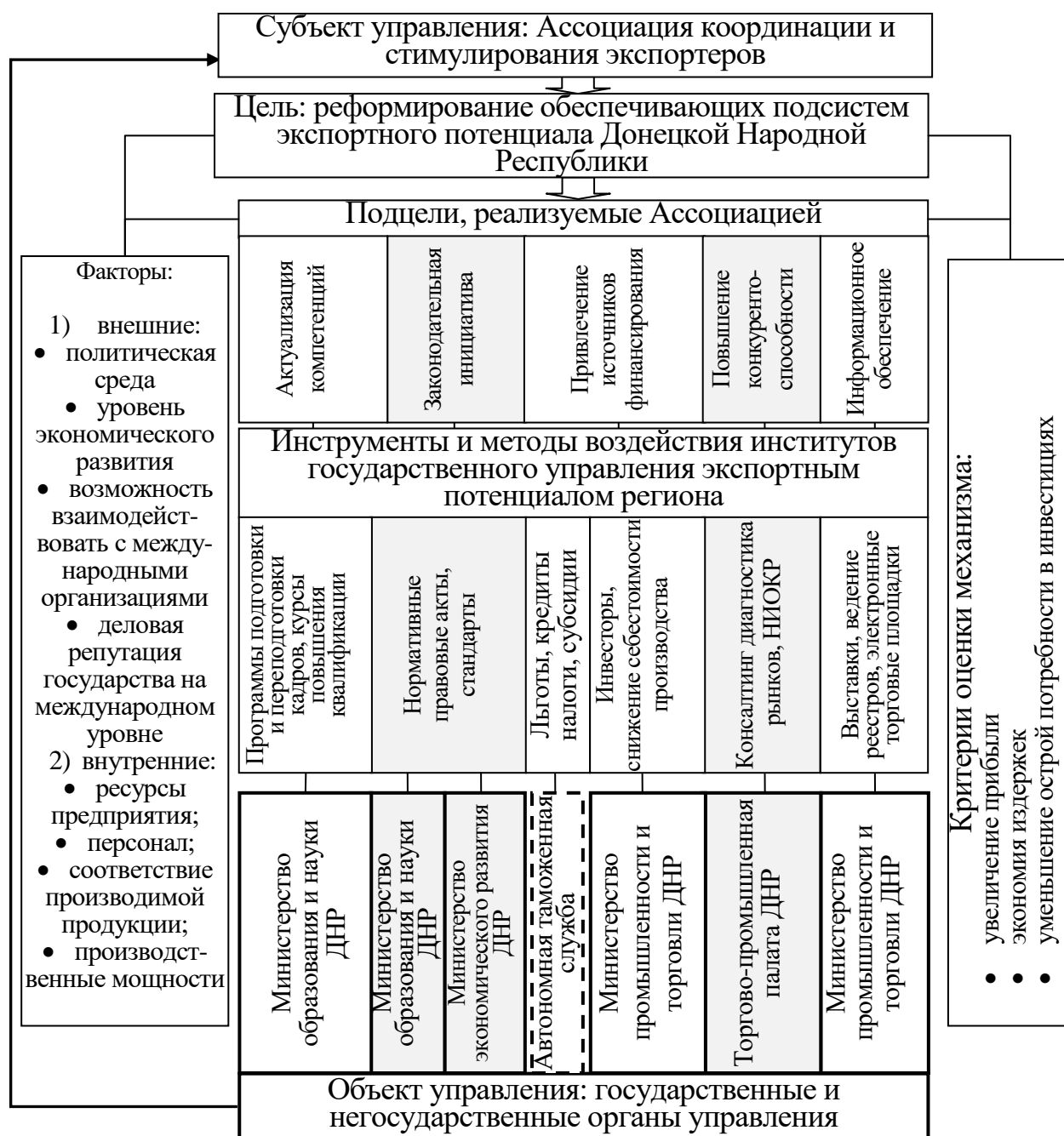
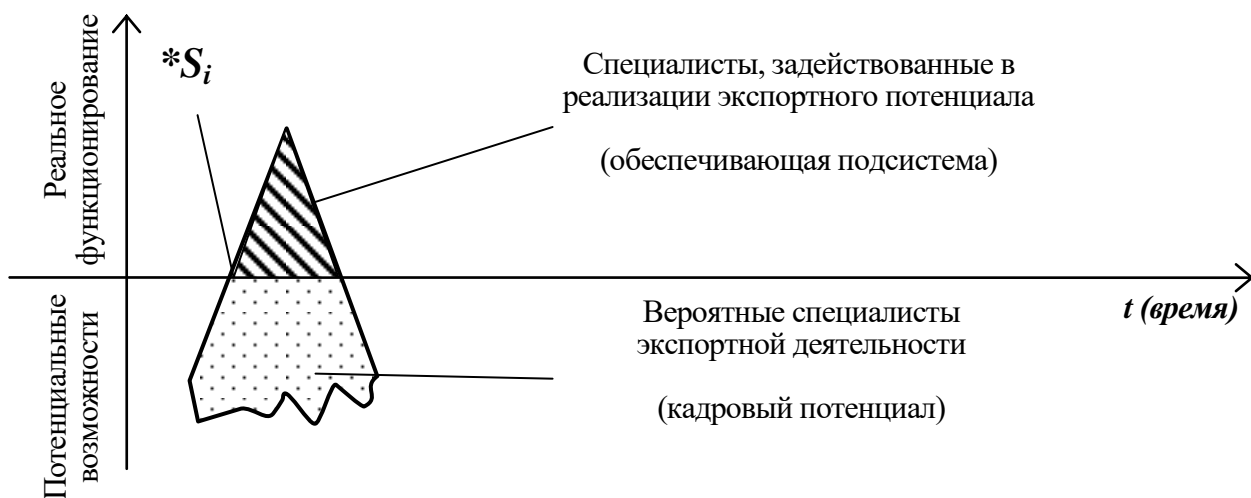


Рисунок 6 – Организационный механизм управления экспортным потенциалом Донецкой Народной Республики

Структурные преобразования направлены на выступление с законодательной инициативой, привлечение источников финансирования, повышение конкурентоспособности экспортоориентированных предприятий, их информирование и разработку компетенций для обеспечения кадрового потенциала сферы ВЭД. Базовые направления совершенствования подсистем экспортного потенциала и их инструментарий направлены на качественное изменение кадрового, инфраструктурного и ресурсно-сырьевого потенциалов.

Доказано, что одним из ключевых этапов совершенствования механизма управления должно стать реформирование системы кадрового обеспечения, ориентированное не только на актуализацию программ подготовки обучающихся в сфере ВЭД, но и на переподготовку и повышение квалификации уже имеющихся специалистов (рисунок 7).



*\*S<sub>i</sub> – система кадрового обеспечения экспортного потенциала Донецкой Народной Республики*

Рисунок 7 – Структура кадров, обеспечивающих функционирование и развитие экспортного потенциала региона

Опираясь на результаты, полученные методом экспертных оценок, выявлены специфика и направления реформирования системы кадрового обеспечения экспортоориентированных предприятий (таблица 1).

Развитие кадрового потенциала возможно при внедрении инструментария совершенствования профессионального образования для обучающихся государственных образовательных учреждений и центров дополнительного профессионального образования, а с целью содействия развитию кадровой подсистемы необходимо обеспечить реформирование процесса повышения квалификации.

Особый интерес представляют мероприятия по повышению квалификации, проводимые самими экспортоориентированными субъектами. Данные мероприятия носят ситуационный характер, имеют узкоспециализированную направленность и, в сущности, представляют собой вариант самообразования персонала экспортоориентированных предприятий,



т.к. не подразумевают получения сертификатов по итогам окончания соответствующих курсов и преследуют конкретные цели – решение актуальных проблем, связанных с осуществлением экспортной деятельности, ознакомление с изменением законодательной базы, регулирующей ВЭД, и повышение компетентности специалистов экспортоориентированных предприятий.

Таблица 1 – Реформирование системы кадрового обеспечения экспортного потенциала Донецкой Народной Республики

Объект Элементы системы	Кадровая подсистема	Кадровый потенциал	
		Государственное образовательное учреждение	Государственное образовательное учреждение
Инициатор	Ассоциация координации и стимулирования экспортеров	Государственное образовательное учреждение	Государственное образовательное учреждение
Инструмент	Повышение квалификации	Профессиональные программы переподготовки	Направления подготовки
Формы реализации	Семинары, тематические встречи, круглые столы, бизнес-тренинги и др.	Установление компетенций	Актуализация компетенций
Источник информации	Открытая электронная дискуссионная площадка с участием членов Ассоциации, привлеченных специалистов-практиков различных сфер, преподавателей государственных образовательных учреждений, представителей органов государственной власти, Торгово-промышленной палаты и др.	Образовательные программы профессиональной переподготовки	Образовательные программы высшего профессионального образования
Потребитель (пользователь)	Члены Ассоциации и зарегистрированные участники мероприятия	Слушатели (лица, имеющие полное высшее образование)	Обучающиеся государственного образовательного учреждения
Период	По запросу экспортоориентированных предприятий	Один раз в шесть месяцев	Один раз в шесть месяцев
Финансовое обеспечение	Взносы заинтересованных членов Ассоциации координации и стимулирования экспортеров	За счет средств физических или юридических лиц	За счет бюджетных ассигнований или за счет средств физических лиц

Базируясь на результатах исследования, предложен механизм реформирования кадрового обеспечения экспортного потенциала Донецкой Народной Республики, который позволит поднять уровень качества подготовки кадрового потенциала, как в управляемой, так и в управляющей подсистемах (рисунок 8).

Предложенный механизм реформирования кадрового обеспечения экспортоориентированных предприятий в рамках действующих механизмов управления экспортным потенциалом направлен на рост эффективности управления кадровой составляющей предприятий-экспортеров за счет выявления и корректировки отклонений качественных и количественных характеристик. Оценку качественного состава кадрового обеспечения экспортоориентированных предприятий предлагается проводить по данным образовательных организаций и предприятий-членов Ассоциации координации и стимулирования экспортеров.

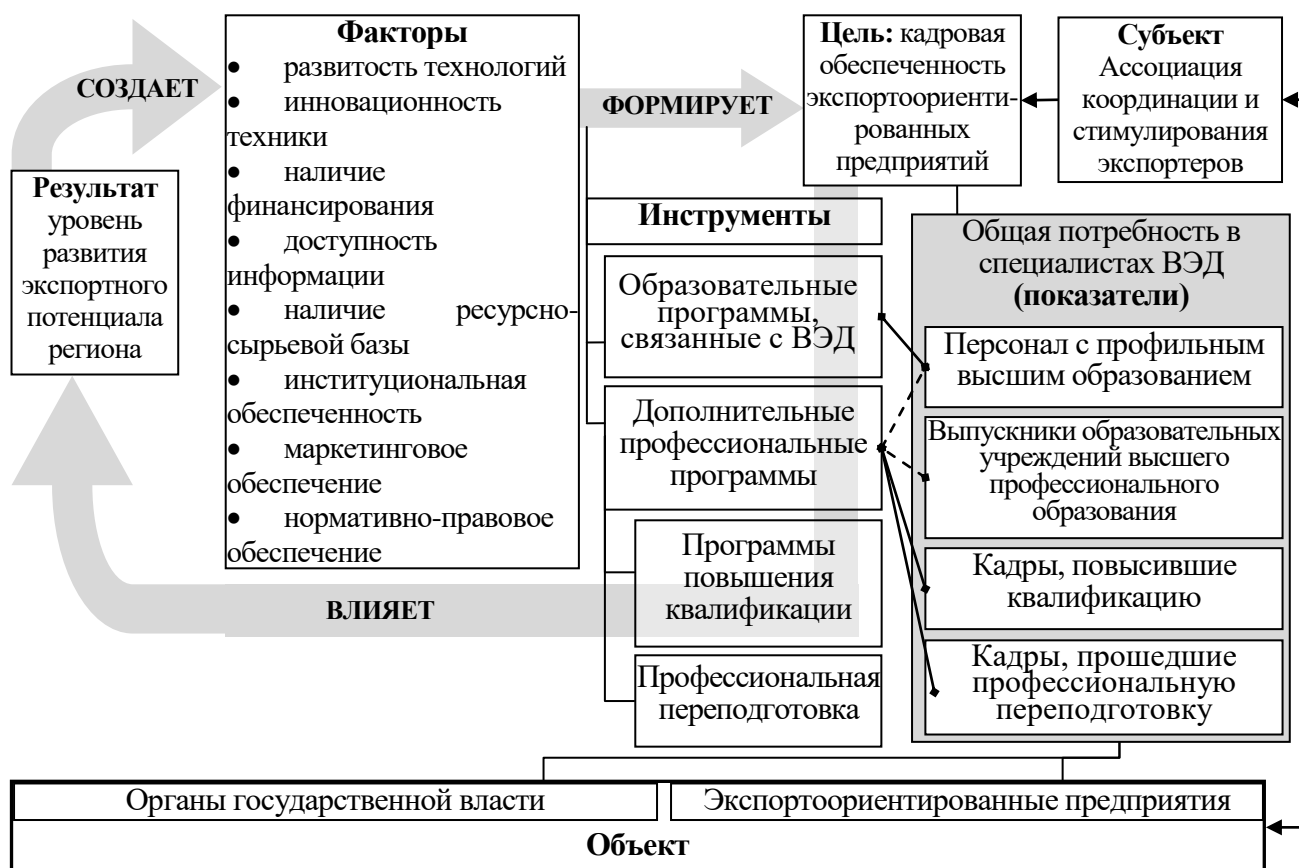


Рисунок 8 – Механизм реформирования системы кадрового обеспечения экспортного потенциала Донецкой Народной Республики

Апробация предложенной методики позволила обосновать необходимость преобразований обеспечивающей подсистемы механизмов управления экспортным потенциалом Республики – подсистемы кадрового обеспечения, которые предполагают переподготовку и трудоустройство кадров сферы ВЭД. Реализация предложенных мер будет способствовать не только сокращению безработицы среди экономически активного населения, развитию экспортоориентированных предприятий региона и росту профессионализма, занятых в сфере ВЭД, но и приведет к сокращению социально-экономического напряжения в Республике за счет устойчивого экономического роста.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертации решена актуальная научная задача, которая заключается в теоретическом обосновании роли экспортного потенциала как одного из основных инструментов социально-экономического роста и развития, в разработке на данной основе теоретико-методических рекомендаций и научно-практических предложений по развитию механизмов управления экспортным потенциалом региона. Полученные результаты исследования подтвердили актуальность поставленной цели и задач, а также позволили сформулировать несколько выводов, имеющих теоретическую значимость, и рекомендаций, содержащих практическую ценность:

1. Уточнена сущность понятия «экспортный потенциал региона», которое предложено трактовать как способность экономики региона вырабатывать товары, технологии и услуги, составляющие конкуренцию аналогичным товарам на внешнем рынке, при соблюдении принципов рационального использования имеющихся ресурсов, удовлетворения потребностей внутреннего рынка в условиях имеющегося уровня развитости обеспечивающих подсистем и институциональной поддержки.

2. В результате анализа структуры механизмов управления экспортным потенциалом Донецкой Народной Республики выявлено, что обеспечивающие подсистемы оказывают скорее сдерживающее влияние на его развитие. При этом кадровый потенциал как в управляющей, так и в управляемой подсистемах не вырабатывает новые методы решения проблем сферы ВЭД. Управление сконцентрировано на регулировании, а стимулирующая функция отсутствует, хотя и задекларирована в направлении деятельности профильных министерств.

Установлено, что механизмы управления экспортным потенциалом Донецкого региона включают коммуникационную, организационную и кадровую составляющие, которые направлены на обеспечение принципов рационального использования ресурсно-сырьевой базы, а также развитие инфраструктурного обеспечения.

3. Обосновано, что экспортный потенциал региона, как фактор его социального и экономического прогресса, является одной из сфер деятельности экономики региона, и, как следствие, обуславливает необходимость развития механизмов управления экспортным потенциалом. Механизмы направлены на обеспечение непрерывного коммуникационного процесса с обязательной обратной связью от ориентированных на экспорт предприятий региона. Такие механизмы обеспечат вовлеченность экспортоориентированных предприятий в систему управления и активизируют экспортную деятельность Донецкой Народной Республики.

4. Доказано, что наличие принципов эффективности, оптимального распределения функций управления и рационального использования имеющихся ресурсов в процессе управления объективно необходимо для

полноценного функционирования системы. Предложенный научно-методический подход к развитию механизмов управления экспортным потенциалом региона базируется на указанных принципах и заключается в анализе структурных преобразований управляющей подсистемы и ее влиянии на управляемую подсистему, а также содержит встроенную оценку эффективности государственного управления экспортным потенциалом. Данная оценка базируется на существующей методике И. Мазура, Н. Шапиро, Н. Ольдерогге и учитывает отклик управляемой подсистемы в виде полученных экспертных мнений и оценок результатов управления экспортным потенциалом.

5. Обосновано, что наличие в коммуникационном механизме управления экспортным потенциалом региона негосударственной некоммерческой организации – Ассоциации координации и стимулирования экспортеров будет способствовать созданию субъектно-объектных взаимосвязей управляющей и управляемой подсистем. Ассоциация призвана аккумулировать информацию о необходимости вмешательства государственных органов в деятельность управляемой подсистемы, координировать финансовые потоки, контролировать процесс преобразований, обеспечивая обратную связь с управляющей подсистемой.

6. Предложен организационный механизм управления экспортным потенциалом Донецкого региона, который подразумевает структурные изменения в системе государственного управления регионом, а именно: выделение из структуры Министерства доходов и сборов Донецкой Народной Республики Таможенной службы; передача Ассоциации координации и стимулирования экспортеров отдельных функций Торгово-промышленной палаты и Министерства экономического развития с целью совершенствования негосударственного управления экспортным потенциалом Донецкого региона. Предложенный механизм базируется на реализации полного цикла функций управления, а именно выполняет нереализуемые ранее функции стимулирования ориентированных на экспорт предприятий и координации их деятельности.

7. Обосновано внедрение в практику хозяйствования Донецкой Народной Республики механизма реформирования кадрового обеспечения экспортного потенциала региона как в управляющей, так и в управляемой подсистемах. В основу данного механизма положен компетентностный подход, при этом компетенции определяются не базовыми образовательными стандартами, а требованиями экономического развития Донецкой Народной Республики. Функционирование указанного механизма базируется на факторах развития региона, формирующих потребности в кадрах необходимой квалификации, что, в конечном итоге, обеспечит должный уровень развития экспортного потенциала Донецкого региона.

Направлениями дальнейших исследований может стать законодательное и научно-методическое сопровождение развития экспортного потенциала, связанное с использованием механизмов стратегического планирования.

## СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

### *Монографии*

1. Чернобаева, С.В. Влияние обеспечительной подсистемы Донецкого региона на развитие экспортного потенциала / С.В. Чернобаева // Конкурентоспособность национальных экономик и регионов в контексте глобальных вызовов мировой экономики: монография: в 3 т. / [А.В. Аверьянов, Н.В. Агаркова, Т.М. Акимова и др.]; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2017. – С. 68-73.

*Личный вклад соискателя:* обобщены подходы к координированию развития экспортного потенциала, в соответствии с потребностями экономики региона, а также выявлены направления его поддержки и государственного стимулирования.

### Статьи в рецензируемых научных изданиях

2. Чернобаева, С.В. Совершенствование механизма управления экспортным потенциалом региона в условиях современных вызовов: организационно-кадровая составляющая / И.Ю. Беганская, С.В. Чернобаева // Менеджер. – 2016. – № 1 (75). – С. 110-116.

*Личный вклад соискателя:* разработана и обоснована структура механизма управления экспортным потенциалом региона на основе реформирования системы кадрового обеспечения в ВЭД.

3. Чернобаева, С.В. Факторы формирования и развития экспортного потенциала в регионе / С.В. Чернобаева // Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донецкий государственный университет управления». Сборник научных работ. Серии «Государственное управление». Вып. 2: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО ДонГУУ. – Донецк: ДонГУУ, 2016. – С. 161-172.

4. Чернобаева, С.В. Влияние политико-правовой среды на развитие экспортного потенциала: возможности и проблемы осуществления ВЭД / С.В. Чернобаева // Государственное образовательное учреждение «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики». Сборник научных работ. Серия «Экономика». Вып. 3: Конкурентное развитие территорий: маркетинг и логистика / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2016. – С. 179-189.

5. Чернобаева, С.В. Тенденции развития экспортного потенциала и направления совершенствования его механизма управления / И.Ю. Беганская, С.В. Чернобаева // Торговля и рынок. – 2018. – № 4 (48), том 2. – С. 12-20.

*Личный вклад соискателя:* разработаны направления совершенствования механизма управления экспортным потенциалом на основе выделения коммуникационной составляющей.

6. Чернобаева, С.В. Система управления экспортным потенциалом Донецкой Народной Республики / С.В. Чернобаева // Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики». Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 13: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 294-303.

7. Чернобаева, С.В. Теоретико-методический подход к рассмотрению понятия «экспортный потенциал» / И.Ю. Беганская, С.В. Чернобаева // Менеджер. – 2019. – № 1 (87). – С. 30-35.

*Личный вклад соискателя:* разработан концептуальный подход к рассмотрению категории «потенциал», исследованы теоретические подходы к трактовке экспортного потенциала экономической системы, проанализированы направления развития экспортного потенциала в рамках классических моделей внешней торговли.

#### Труды апробационного характера

8. Чернобаева, С.В. Инновационный подход к управлению личностными компетенциями кадров сферы ВЭД / С.В. Чернобаева // Материалы XVII Межд. науч.-практ. конф. «Формирование современного экономического образа мышления: теория, практика, паттерны поведения, просвещение». Сборник материалов конференции. – Курск: Издательство Курского института менеджмента, экономики и бизнеса, 2017. – С. 237-241.

9. Чернобаева, С.В. Методика оценки экспортного потенциала предприятий / Е.Н. Папазова, С.В. Чернобаева // Развитие и применение математических моделей и статистических методов в экономике и управлении: Тезисы докладов II Межд. науч.-практ. интернет-конф. студентов, аспирантов и молодых ученых 27 апреля 2017. – г. Донецк / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С. 88-90.

*Личный вклад соискателя:* обобщены и проанализированы существующие методики оценки экспортного потенциала.

10. Чернобаева, С.В. Кадровое обеспечение сферы внешней торговли ДНР: управление подготовкой и переподготовкой / И.Ю. Беганская, С.В. Чернобаева // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы науч.-практ. конф., 6-7 июня, 2017, г. Донецк. Секция 2: Менеджмент образования: реалии и перспективы / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С. 20-22.

*Личный вклад соискателя:* разработан механизм реформирования системы кадрового обеспечения экспортного потенциала Донецкой Народной Республики.

11. Чернобаева, С.В. Методы государственного регулирования внешнеэкономической деятельности: опыт России / В.А. Гнусарева, С.В. Чернобаева // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: материалы межд. науч.-практ. конф., 25-26 октября, 2017, г. Донецк // ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С. 246-250.

*Личный вклад соискателя:* определены степень и факторы влияния государственного регулирования на деятельность экспортоориентированных предприятий.

12. Чернобаева, С.В. Сравнительный анализ экспортного потенциала Донецкой Народной Республики / А.В. Каракай, М.Е. Смелянская, С.В. Чернобаева // Актуальные проблемы управления в современных условиях: материалы Республиканской конференции студентов и молодых ученых 11-12, апреля, 2018, г. Донецк / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 111-117.

*Личный вклад соискателя:* выявлены основные сдерживающие факторы развития экспортного потенциала Донецкой Народной Республики.

13. Чернобаева, С.В. Оценка экспортного потенциала Донецкой Народной Республики / О.А. Касьяненко, С.В. Чернобаева // Развитие и применение математических моделей и статистических методов в экономике и управлении: тез. докл. III Межд. науч.-практ. интернет-конф. студ., аспирантов и молод. учен. 19 апреля 2018 г., г. Донецк / ГОУ ВПО «ДонАУиГС», ГУ ВПО «ДонНУЭТ», БГУ. – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 74-77.

*Личный вклад соискателя:* проанализированы тенденции развития экспортного потенциала Донецкой Народной Республики.

14. Чернобаева, С.В. Обеспечивающие подсистемы экспортного потенциала ДНР: состояние и развитие / И.Ю. Беганская, А.В. Деменюк, С.В. Чернобаева // Материалы XVIII Межд. науч.-практ. конф. «Формирование креативного предпринимателя: воспитание лидерских качеств и поиск новых направлений бизнеса». Сборник материалов конференции. – Курск: Издательство Курского института менеджмента, экономики и бизнеса, 2018. – С. 97-102.

*Личный вклад соискателя:* определены основные проблемы развития экспортного потенциала Донецкой Народной Республики.

15. Чернобаева, С.В. Организационный механизм инфраструктурных изменений / И.Ю. Беганская, В.А. Гнусарева, С.В. Чернобаева // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы II межд. науч.-практ. конф., 6-7 июня, 2018, г. Донецк. Секция 1: Стратегическое управление развитием экономики / ГО ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2018 – С. 12-17.

*Личный вклад соискателя:* предложены инфраструктурные изменения в механизме управления экспортным потенциалом Донецкой Народной

Республики, разработана структура Ассоциации координации и стимулирования экспортеров.

16. Чернобаева, С.В. Факторная оценка состояния внешнеэкономической деятельности государства и экспортного потенциала предприятий в Донецкой Народной Республике / Д.А. Ляховская, С.В. Чернобаева, И.Ю. Беганская // Современные тенденции в государственном управлении, экономике, политике, праве: сборник докладов межд. науч.-практ. конф. молодых ученых, аспирантов и студентов. Ростов-на-Дону, 1 ноября 2018 г. Ростов н/Д: Изд-во ЮРИУ РАНХиГС, 2018. – С. 406-412.

*Личный вклад соискателя:* проведена факторная оценка экспортного потенциала Донецкой Народной Республики в условиях экономической блокады.

17. Чернобаева, С.В. Стратегическое управление развитием экспортного потенциала Донецкого региона / И.Ю. Беганская, С.В. Чернобаева // Управление и экономическая безопасность: страна, регион, предприятие: сборник научных статей межд. науч.-практ. конф. 30 ноября – 1 декабря 2018 года – Ростов-на-Дону: ИП Беспамятнов С.В., 2018 – С. 144-149.

*Личный вклад соискателя:* обобщена практика использования инструментов стратегического управления развитием экспортного потенциала Донецкого региона в контексте повышения конкурентоспособности.

18. Чернобаева, С.В. Эффективность институциональных связей системы управления экспортным потенциалом государства / С.В. Чернобаева // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы III Межд. науч.-практ. конф. (Донецк, 6-7 июня, 2019 г.). Секция 1: Стратегическое управление развитием экономики / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 100-102.

## АННОТАЦИЯ

**Чернобаева С. В. Развитие механизмов управления экспортным потенциалом региона в условиях современных вызовов. – На правах рукописи.**

*Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством. – Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики», Донецк, 2019.*

Диссертация посвящена научному обоснованию путей развития механизмов управления экспортным потенциалом региона. Актуальность исследования обусловлена трансформациями политико-экономического устройства Донецкой Народной Республики и связанных с ними



обстоятельствами, а именно: разрушенные или требующие модернизации обеспечивающие подсистемы, снижение адаптивности кадрового состава к современным условиям ведения бизнеса, а также неэффективные организационно-коммуникационные взаимосвязи экспортоориентированных предприятий и другие факторы, воздействующие на состояние экспортного потенциала, оказывающие негативное влияние в процессе его формирования и развития.

В работе рассмотрена эволюция научных подходов к содержанию сущности понятия «экспортный потенциал региона», выявлены и проанализированы его структурные особенности, систематизированы современные концепции по развитию экспортного потенциала региона, обобщен международный опыт, в данном контексте чего предложена авторская формулировка понятия «экспортный потенциал региона» и дополнена система основополагающих принципов управления экспортным потенциалом.

Несмотря на достаточно полное освещение в научной литературе вопросов экономической эффективности хозяйствующих субъектов, особого внимания заслуживают ряд вопросов по методике оценки эффективности государственного управления экспортным потенциалом, в связи с чем усовершенствован научно-методический подход к управлению экспортным потенциалом Донецкого региона.

В диссертации научно обоснована необходимость реформирования процессов структурных преобразований обеспечивающих подсистем, коммуникационных взаимосвязей экспортоориентированных предприятий, а также системы кадрового обеспечения, которое предполагает внедрение соответствующих механизмов, разработанных автором.

*Ключевые слова: экспортный потенциал региона, механизмы управления экспортным потенциалом региона, управляющая подсистема, управляемая подсистема, система кадрового обеспечения.*

## ANNOTATION

**Chernobayeva S. V. Development of mechanisms for managing the export potential of the region in the context of modern challenges. – As a manuscript.**

*The thesis for candidate's degree on economic sciences on specialty 08.00.05 Economics and management of national economy. – State Educational Establishment of Higher Professional Education "Donetsk Academy of Management and Public Administration under the Head of Donetsk People's Republic", Donetsk, 2019.*

The thesis is dedicated to the scientific substantiation of the ways of developing mechanisms for managing the export potential of the region. The relevance of the study is due to transformations of the political and economic structure of the Donetsk People's Republic and related circumstances, namely, destroyed subsystems that require modernization, reducing the adaptability of the staff to modern business conditions, as well as ineffective organizational and

communication relationships of export-oriented enterprises and other factors influencing the state of export potential, negatively affecting its formation and development.

The paper considers the evolution of scientific approaches to the content of the concept of the “export potential of the region”, its structural features are identified and analyzed, modern concepts for the development of the export potential of the region are systematized, international experience is generalized. In the context of the above the author's formulation of “export potential of the region” concept is proposed and the system of fundamental principles for managing export potential is supplemented.

Despite the fairly complete coverage of the issues of economic entities efficiency in the scientific literature, a number of questions on the methodology for assessing the effectiveness of the export potential state management deserves special attention, for which the scientific and methodological approach to managing the export potential of the Donetsk region has been improved.

The thesis developed the further improvement of communication interconnections of export-oriented enterprises, structural transformations of subsystems and the reform of the staffing system, on which basis the mechanisms for managing the export potential of the region were improved.

*Key words: export potential of the region, mechanisms for managing the region's export potential, control subsystem, managed subsystem, staffing system.*

Подписано в печать 15.11.2019 г.  
Формат 60x84x1/16 Усл. печ. л. 1,5.  
Печать лазерная. Заказ № \_\_\_\_ . Тираж 100 экз.  
Отпечатано ФЛП Рыжков Олег Дмитриевич.  
Свидетельство о регистрации АА01 № 18228 от 28.10.2014 г.  
83092, г. Донецк-92, ул. Независимости, 22/97.  
Тел. +38(071) 334-91-79, e-mail: mpvik@3g.ua.