

# Мониторинг эффективности региональной экономической политики Донецкой народной республики в рамках реализации стратегии антикризисного управления сельскохозяйственным комплексом

**Некрасова Ольга Леонидовна<sup>1</sup>**

Д-р. экон. наук, зав. каф. международного бизнеса и делового администрирования  
ORCID: 0000-0001-6272-5769, e-mail: olha\_nekrasova@mail.ru

**Близкий Роман Сергеевич<sup>2</sup>**

Д-р экон. наук, проф. каф. бухгалтерского учета, аудита и налогообложения  
ORCID: 0000-0002-7580-6768, e-mail: blizkeyRS@gmail.com

**Горобец Мария Геннадиевна<sup>1</sup>**

Аспирант  
ORCID: 0009-0002-4690-1157, e-mail: marigorobets97@gmail.com

<sup>1</sup>Донецкий государственный университет, г. Донецк, Россия

<sup>2</sup>Государственный университет управления, г. Москва, Россия

## Аннотация

В статье представлены теоретико-методические аспекты мониторинга региональной экономической политики, а также проведен сравнительный анализ по ключевым направлениям региональной политики с субъектами Российской Федерации (далее – РФ). Обозначены уникальные факторы и особые условия, влияющие на развитие региональной экономической политики Донецкой Народной Республики (далее – ДНР), отмечены процессы конвергенции на мезо- и макроуровнях к средним показателям экономического благосостояния РФ. Предложен концепт реализации стратегии антикризисного управления в сельскохозяйственном комплексе ДНР, рассматриваемый с позиции интерференции эффективного экономико-управленческого решения, влияющего на достижение положительных результатов в обеспечении стабильности соответствующих направлений региональной экономической политики ДНР. Разработана матрица оптимальности применения методов антикризисного управления, учитывающая критерии сегментирования частоты применения и индекса агрегированности затрат. Цель исследования заключается в обосновании мониторинга эффективной региональной политики нового субъекта РФ (ДНР) в интерференции ее устойчивого развития причинно-следственной зависимости успешной реализации стратегии антикризисного управления на примере сельскохозяйственного комплекса.

## Ключевые слова

Регион, мониторинг, региональная экономическая политика, региональная дифференциация, сельскохозяйственный комплекс, стратегия, матрица, антикризисное управление

**Для цитирования:** Некрасова О.А., Близкий Р.С., Горобец М.Г. Мониторинг эффективности региональной экономической политики Донецкой народной республики в рамках реализации стратегии антикризисного управления сельскохозяйственным комплексом // Вестник университета. 2023. № 12. С. 168–180.

© Некрасова О.А., Близкий Р.С., Горобец М.Г., 2023.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



# Monitoring regional economic policy effectiveness of the Donetsk People's Republic in anti-crisis management strategies agricultural complex implementation

**Olga L. Nekrasova<sup>1</sup>**

Dr. Sci. (Econ.), Head of the the International Business and Business Administration Department  
ORCID: 0000-0001-6272-5769, e-mail: olha\_nekrasova@mail.ru

**Roman S. Blizkiy<sup>2</sup>**

Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Accounting, Audit and Taxation Department  
ORCID: 0000-0002-7580-6768, e-mail: blizkeyRS@gmail.com

**Maria G. Gorobets<sup>1</sup>**

Graduate Student  
ORCID: 0009-0002-4690-1157, e-mail: marigorobets97@gmail.com

<sup>1</sup>Donetsk National University, Donetsk, Russia

<sup>2</sup>State University of Management, Moscow, Russia

## Abstract

The article studies theoretical and methodological aspects of monitoring of regional economic policy, as well as a comparative analysis of key areas of regional policy with the Russian constituent entities. The unique factors and special conditions affecting the development of the Donetsk People's Republic (hereinafter – DPR) regional economic policy have been outlined, the convergence processes at the meso- and macro-levels to the average indicators of Russian economic well-being noted. The realization concept of the anti-crisis management in the agricultural complex of the DPR strategy, considered from the position of interfering effective economic and managerial decision affecting positive results achievement in ensuring the stability of the DPR regional economic policy corresponding directions, has been proposed. The matrix of the crisis management methods application optimality has been developed, considering the criteria of segmenting application frequency and cost aggregation index. The purpose of the study is to substantiate DPR's effective regional policy monitoring in interfering its sustainable elaboration of the successful implementation of the anti-crisis management strategy causal dependence on the example of the agricultural complex.

## Keywords

Region, monitoring, regional economic policy, regional differentiation, agricultural complex, strategy, matrix, anti -crisis management

**For citation:** Nekrasova O.L., Blizkiy R.S., Gorobets M.G. (2023) Monitoring regional economic policy effectiveness of the Donetsk People's Republic in anti-crisis management strategies agricultural complex implementation. *Vestnik universiteta*, no. 12, pp. 168–180.



## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность направления исследования имеет глубокое социально-экономическое, научное и геополитическое значение в осознании концепции построения эффективной системы мониторинга региональной политики, в части оценки одного из перспективных видов деятельности в Донецкой народной республике (далее – ДНР) – сельского хозяйства. Утверждение в новых субъектах Российской Федерации (далее – РФ, Россия), в том числе ДНР, действенной программы социально-экономического развития предусматривает достижение общероссийского уровня к 2030 г. и формирует консолидацию взаимодействий между Правительством РФ и органами исполнительной власти новых субъектов РФ.

Реализация такой задачи, как исполнение стратегически важного поручения государственного масштаба, утверждено Президентом РФ на заседании Совета по стратегическому развитию и национальным проектам [1]. Сенатор И.Н. Абрамов подчеркивает важность решения поставленных задач по региональному социально-экономическому развитию ДНР, акцентируя внимание на приоритетах развития таких сфер, как инфраструктура (в том числе отраслей и рынков), промышленность, транспорт, телекоммуникации и др. [2]. По утверждению К.А. Иваненко, динамика темпа роста обрабатывающей промышленности в ДНР на уровне не менее 5 % годовых позволит достичь общероссийского уровня к 2030 г. [2].

Необходимо отметить, что полноценное развитие некоторых экономических субъектов обрабатывающей промышленности невозможно без комплексного восстановления ее инфраструктуры вспомогательных сырьевых комплексов, в том числе полноценного самодостаточного сельскохозяйственного комплекса как одного из основных поставщиков сырья. Все вышесказанное обуславливает необходимость исследования научных подходов, систематизацию и обоснование теоретико-методологических основ в проведении мониторинга региональной экономической политики, а также ее основных направлений с учетом темпа роста прогнозных показателей. На основании показателей, отражающих положение сельскохозяйственной отрасли, предложена реализация стратегии антикризисного управления сельскохозяйственным комплексом в ДНР как одного из оперативных и высокоэффективных экономико-управленческих решений на пути восстановления сырьевой базы для перерабатывающих отраслей, обеспечения продовольственной программы безопасности и создания условий, способствующих улучшению качества жизни местного населения в регионе.

Проблемам исследования регионального выравнивания и оценкам стратегических направлений экономической политики развития регионов уделяется много внимания со стороны как должностных лиц государственных органов, так и научно-профессионального сообщества. Среди ученых, которые внесли существенные предложения решения актуальных проблем региональной дифференциации и рациональной сопряженности формирования региональной экономической политики, выделим В.В. Краснова, А.В. Бодяко, И.И. Рахмеева [3–5]. Трудностям и проблемам реализации стратегий антикризисного управления посвящены труды В.Ю. Железняк, В.А. Каднус, А.Н. Бражникова [6–8]. О.Л. Некрасова выделяет факторы, обосновывающие разработку эффективной стратегии антикризисного управления сельскохозяйственными предприятиями, в том числе с учетом влияния пандемии [9]. Таким образом, антикризисное управление заключается в разработке управленческого решения для предотвращения кризисной ситуации в агропромышленном комплексе.

При всей совокупности изученности и разработанности решений по региональным экономическим проблемам предлагаемое направление исследования требует поиска решений в адаптации и конвергенции специфик развития новых субъектов РФ в дорожной карте достижений уровня среднероссийских показателей развития сельскохозяйственных комплексов. Научная гипотеза исследования состоит в предположении о непрерывной связи между достижением социально-экономических индикаторов, заложенных в региональной экономической политике субъекта, и эффективностью механизмов распределения ресурсов, обеспечением продуктивности регуляторно-мониторинговых процедур и особенностями реализации стратегий антикризисного управления по отраслям и видам деятельности на территории субъекта РФ.

Цель исследования заключается в обосновании механизма реализации мониторинга эффективности региональной экономической политики ДНР (план социально-экономического развития) и разработке предложений по концепту направлений реализации стратегии антикризисного управления на примере сельскохозяйственного комплекса ДНР.

## МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ И ФАКТОРЫ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ДНР

В части обоснования основных положений социально-экономического развития ДНР, оценки ее стратегических векторов, а также диагностики основных проблем социально-экономических отношений регионального развития использовались как основные общие, так и частные методы экономической теории. Экономическое познание основных положений социально-экономического развития ДНР общими методами осуществлялось при помощи наблюдения, моделирования, статистических методов. В совокупности с общими методами исследования применялись такие частные методы, как экономическая индукция, построение научных гипотез, исторический анализ хозяйственных процессов и процедур.

Эвристичность научных результатов исследования достигалась за счет глубины изучения динамики изменений в экономической, социальной и правовой среде развития ДНР при помощи качественных и количественных методов научного познания. Описание и логическая интерпретация свойств развития сельского хозяйства ДНР, уникальности положения сельскохозяйственных комплексов формируются в исследовании посредством качественных методов. Среди методик исследования стратегий экономико-управленческих преобразований экономических субъектов особое место выделено логическим и теоретическим методам: дедукции и индукции, методам доказательств и аналогий, анализа и синтеза.

Функционально логический и содержательный системный подход используются при обосновании причинно-следственной связи, выделяемой в научной гипотезе в части содержания непрерывности связи между достижением социально-экономических индикаторов региональной экономической политики и учетом механизмов отраслевой поддержки, в том числе в реализации стратегий антикризисного управления, на соответствующих микроуровнях, обеспечивая относительную отраслевую стабильность. Адаптируя заключения и выводы по исследованию, а также обозначая ключевые задачи и перспективы решений на макро- и микроуровнях, авторы применяли как дополнение к широте обоснований метод экономического знания, основанный на опыте и практике в области исследования.

Устойчивое социально-экономическое развитие уникальной территории ДНР, ее интеграции в систему межрегионального общероссийского взаимодействия и эффективная капитализация валового регионального продукта (далее – ВРП) являются опорными направлениями мониторинга и диагностики как средств выявления проблем и профилактики повышения эффективности мероприятий по системному достижению результатов, определенных в стратегии развития территории. В августе 2023 г. Д.В. Пушилин представил на съезде партии «Единая Россия»

проект стратегии социально-экономического развития на 2023–2030 гг. (далее – Проект), выделив приоритетные направления и индикаторы в региональной политике развития территории [10]. Проект обобщил в себе результаты консолидации взглядов разных социальных групп, бизнеса и органов исполнительной власти на предмет разработки стратегии социально-экономического развития ДНР. Обозначены уникальные факторы и особые условия, влияющие на развитие региональной экономической политики ДНР, в том числе ее экономической части (рис. 1).



Составлено авторами по материалам источника [10; 12]

Рис. 1. Уникальные факторы, определяющие влияние на содержание направлений в региональной политике ДНР

С учетом обозначенных уникальных факторов территории ДНР, ее особого качества населения можно сформировать ряд приоритетов по ключевым направлениям, которые связаны со сложными причинно-следственными связями внешней и внутренней среды региона, влекущими изменение в кластерах проблемных зон развития ДНР. Среди них развитие и интеграция в экономическое пространство РФ следующих отраслей: угольная, черная металлургия, машиностроение, сельское хозяйство, строительство. Экономический потенциал перечисленных отраслей высокий, но для полномасштабного перезапуска потребуются большие человеческие усилия, время и инвестиции.

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МОНИТОРИНГ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ С РЕГИОНАМИ РФ

По состоянию на 1 января 2021 г. площадь территории ДНР составляет 8,96 тыс. км<sup>2</sup> с постоянным населением 2,24 млн чел. Сопоставимые по площади регионами России являются Республика Северная Осетия-Алания (8,0 тыс. км<sup>2</sup>) и Республика Адыгея (7,8 тыс. км<sup>2</sup>). Плотность населения в новом субъекте РФ составляет 250 чел./км<sup>2</sup>. В сравнении с регионами России ДНР уступает только городам федерального значения, при этом плотность населения выше, чем в Московской области (173,9 чел./км<sup>2</sup>) [10].

Высокий уровень плотности населения обусловлен тем, что на исследуемой территории расположены города и городские агломерации, где доля городского населения по состоянию на январь–март 2021 г. составляла 95,2 %, в то время как доля сельского населения – 4,8 %. Особенностью ДНР является высокая доля мужского трудоспособного населения по сравнению с женским (51,8 %), что связано со структурой экономики территории, в которой значительную долю имеет производство угля – традиционно мужская профессия. В структуре населения до 14 лет также численность мужского населения выше (51,6 %), чем женского. Однако в возрасте старше 60 доля женского населения составляет 68,6 %, в результате чего численность женского населения в ДНР составляет 55,1 % [10; 12].

Минимальный размер оплаты труда (далее – МРОТ) работников организаций в ДНР с 2020 г. составлял одинаковую величину – 6,064 тыс. руб., с 1 апреля 2021 г. он увеличился до 7,46 тыс. руб., с 1 января 2022 г. – до 10,245 тыс. руб., а уже с 30 сентября 2022 г. – 15,279 тыс. руб. При всей положительной динамике увеличения размера МРОТ в ДНР (с 2020 г. на 251 % к 2022 г.) на сегодняшний день вопросы о достаточности уровня оплаты труда и формирования устойчивой покупательской способности остаются актуальными. В подтверждение этого показатели улучшения уровня жизни населения ДНР включены в приоритеты Проекта регионального экономического развития ДНР до 2030 г.

Средняя номинальная заработная плата в ДНР за 2022 год составила 25,055 тыс. руб., а по прогнозам экономистов Проекта она должна достигнуть 68 тыс. руб. к 2030 г. [10]. Отметим, что в 2022 г. средняя номинальная заработная плата в РФ составила 65,338 тыс. руб., что выше регионального показателя ДНР почти в 2,5 раза. Таким образом, номинальное значение показателя на территории ДНР является низким, особенно если учитывать, что для построения сравнительной оценки использовались последние доступные данные по регионам России (за 2022 г.), то есть фактические значения медианной заработной платы в 2023 г. в субъектах РФ являются более высокими. В то же время, если сравнивать покупательскую способность среднего медианного уровня заработной платы, выражаемую в количестве условных фиксированных потребительских наборов, которые можно приобрести на эту сумму, она в изучаемой территории выше, чем, например, в Кабардино-Балкарской республике и сопоставима с Тамбовской областью, занимающей 67-е место по сравнению с другими субъектами РФ по данному показателю.

По объему ВРП в 2019 г. в нормальном выражении ДНР находится между такими субъектами РФ, как Республика Адыгея (ВРП в 2019 г. составил 132,2 млрд руб.) и Чукотский автономный округ (94,9 млрд руб.), занимающими 78-е и 79-е места по объему ВРП среди субъектов РФ [13]. По объему ВРП в расчете на душу населения ДНР уступает всем субъектам РФ [13].

Невысокие значения ВРП в исследуемой территории объясняются:

- 1) низким уровнем загруженности предприятий;
- 2) низким уровнем доходов;
- 3) различиями в уровне цен между регионами;
- 4) различиями в методологии расчета показателей.

Для более корректного сравнения объемы ВРП были скорректированы на стоимость фиксированного потребительского набора, которая на изучаемых территориях почти в 2 раза ниже, чем в среднем



по России. По отношению ВРП и стоимости фиксированного потребительского набора ДНР находится на уровне Камчатского края, занимающего 74-е место среди субъектов РФ по данному показателю (табл. 1).

Таблица 1

**Сравнительный мониторинг ВРП ДНР с отдельными субъектами РФ**

Наименование региона сравнения	Объем ВРП в 2019 г., млн руб.	Объем ВРП в 2022 г., млн руб.	Отношение ВРП к стоимости фиксированного потребительского набора, млн раз (2019 г.)	Стоимость фиксированного потребительского набора, руб. (2019 г.)
ДНР	106 526,0	158 000,0	10,87	9 800,0
Республика Адыгея	132 235,6 (78-е место)	175700,0 (72-е место)	9,08 (76-е место)	14 557,1
Чукотский автономный округ	94 884,3 (79-е место)	134043,9 (78-е место)	3,4 (84-е место)	27 931,5
Камчатский край	279 672,7 (63-е место)	284832,7 (63-е место)	10,98 (74-е место)	25 463,5

Составлено авторами по материалам источника [10–12]

По видам деятельности снижение объема реализованной продукции на территории ДНР произошло в 2020 г. в перерабатывающей промышленности (на 35,0 %), в том числе за счет спада в металлургическом производстве (–58,2 %), финансовой и страховой деятельности (–18,3 %), добыче каменного угля (–18,1 %), в сфере транспорта и связи (–7,0 %), строительстве (–2,5 %). Рост значения показателя в 2020 г. относительно уровня 2019 г. произошел в сфере торговли (+20,7 %), а также в сфере профессиональной, научной и технической деятельности (+18,9 %), сельском хозяйстве (+7,2 %).

Таким образом, краткий сравнительный мониторинг продемонстрировал ряд непростых и долгосрочных направлений в развитии социально-экономической политики ДНР, выделил проблемы и региональные аналогии при сопоставлении с другими субъектами РФ. Особое внимание при этом обращено на перспективность сельскохозяйственного комплекса ДНР.

## СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС

Согласно докладу А.А. Крамаренко, в ДНР объем производство сельскохозяйственной продукции в стоимостном выражении в ценах 2015 г. составило в 2020 г. 16,7 млрд руб., что на 0,2 % выше уровня 2019 г. [14]. Объем собранных зерновых культур по итогам 2020 г. увеличился относительно 2019 г. на 15 %, в том числе собрано около 310 тыс. т пшеницы (+26,2 % к 2019 г.); 82,4 тыс. т ячменя (+27 % к 2019 г.); 5,54 тыс. т гороха (+70,8 % к 2019 г.); 3,23 тыс. т ржи (+38,7 % к 2019 г.) [14]. Объем экспорта в 2020 г. сельскохозяйственной продукции с территории республики увеличился относительно уровня 2019 г. на 77 %. Сельскохозяйственные предприятия «РОЗ-АГРО» и «СЕЛЬХОЗПРОДУКТ» осуществляют экспорт на территорию РФ инкубационных яиц и комбикормов.

Предприниматели республики могут быть интегрированы в цепочки добавленной стоимости агропромышленного комплекса России на различных этапах. Продукция может быть востребована для дальнейшей кооперации по следующим видам деятельности:

- 1) выращивание однолетних культур (ОКВЭД 01.1) (семена);
- 2) животноводство (ОКВЭД 01.4) (кормовые добавки);
- 3) смешанное сельское хозяйство (ОКВЭД 01.5).

Выделяя положительные характеристики, определим ряд основных проблемных факторов, сдерживающих региональное развитие сельскохозяйственного комплекса ДНР:

- 1) наличие значительного внутреннего спроса на импортозамещение (особенно на запчасти к уборочной технике и т.д.);
- 2) ограниченные земельные ресурсы, в том числе выведение части земель из оборота в районах вблизи линии разграничения;
- 3) недостаток судов для осуществления рыбного промысла;
- 4) невысокий уровень технологического оснащения, недостаток инвестиций.

По данным единого реестра налоговой службы РФ, по виду деятельности обобщенной группы ОКВЭД 01 на 10 октября 2023 г. в реестре субъектов малого и среднего предпринимательства зарегистрированы в ДНР 948 субъекта экономической деятельности (микропредприятий), из них – 241 юридических лиц и 707 индивидуальных предпринимателей [15].

В табл. 2 прослеживается характерная особенность, чем сельскохозяйственные угодья дальше от границ боевых действий специальной военной операции, тем количество зарегистрированных предпринимателей выше, при этом также учитывается исторический аспект развития южных и юго-западных районов ДНР, как традиционных аграрных центров.

Таблица 2

**Регистрация предпринимателей по коду ОКВЭД 01  
в ДНР по состоянию на 10 октября 2023 г.**

Наименование района	Микропредприятия				Топ мест районов по зарегистрированным	
	Юридические лица		Индивидуальные предприниматели			
	Количес- тво, ед.	Структура, %	Количе- ство, ед.	Струк- тура, %	Юриди- ческим лицам	Индивидуаль- ным предпри- нимателям
г. Донецк	34	14,0	34	4,8	1	8
Волновашский р-н	10	4,2	99	14,0	9	1
Володарский р-н	30	12,6	61	8,7	2	5
г. Енакиево	7	2,8	17	2,3	10	12
Красноармейский р-н	0	0,0	5	0,7	–	16
Краснолиманский р-н	0	0,0	25	3,6	–	9
Першотравневый р-н	15	6,1	0	0,0	6	–
г. Харцызск	5	1,9	11	1,5	11	13
г. Амвросиевка	30	12,6	94	13,3	2	4
г. Горловка	2	0,9	7	1,0	12	15
г. Макеевка	17	7,0	23	3,3	5	10
г. Мариуполь	5	1,9	18	2,6	11	11
г. Новоазовск	12	5,1	43	6,0	7	7
г. Снежное	5	1,9	11	1,5	11	13
г. Торез	1	0,5	4	0,5	13	17
г. Шахтерск	11	4,7	51	7,1	8	6
пгт. Старобешево	21	8,9	97	13,7	3	2
пгт. Тельманово	18	7,5	95	13,5	4	3
и др. города и районы ДНР	18	7,5	13	1,7	4	14
ИТОГО:	241	100,0	707	100,0	–	–

Составлено авторами по материалам источника [15]

В 2022 г., несмотря на активные события специальной военной операции в регионе, были достигнуты следующие показатели в постоянных ценах 2020 г., выраженные в стоимостном эквиваленте: растениеводство – 19,6 млрд руб., животноводство – 9,8 млрд руб. [3]. В период 2021–2022 г. посевная площадь сельскохозяйственных угодий ДНР составила 400 тыс. га. Посевная площадь увеличилась на 94,64% благодаря освобождению территории ДНР, которая ранее находилась под контролем Украины [3].

При этом на основании исследований были систематизированы следующие основные проблемные факторы, замедляющие региональное развитие сельскохозяйственного комплекса ДНР [3; 8; 11; 14]:

1) логистические трудности, риски угроз жизни работников, уничтожения техники сельскохозяйственного комплекса при осуществлении посевных, уборочных работ особенно вблизи линий боевых соприкосновений, что требует дополнительного финансирования по обеспечению безопасности и доступности обработки таких территорий;

2) растущий износ производственных фондов сельскохозяйственного комплекса, что требует внедрение крупных инвестиционных проектов по обновлению и модернизации производственных фондов;

3) рост рисков биологических угроз (в том числе заражение биоматериалами, вредителями, болезнями и др.), связанных с непосредственной близостью к неконтролируемым сопредельным территориям, что требует инновационных и передовых средств защиты от биологических опасностей;

4) низкий уровень внедрения адаптивного ландшафтного земледелия для обеспечения высоких экономических и экологических эффектов, что требует доработки программ развития агропромышленной отрасли в регионе и согласования основных положений с экспертной независимой комиссией;

5) низкий уровень контроля мер использованию оборотной воды в сельскохозяйственном комплексе, что требует переход на мониторинг оценки качества мелиоративных мероприятий;

6) недостаточный объем внедрения инновационных технологий по типу «умное» сельское хозяйство, что требует обновления технологий сельского хозяйства с учетом увеличения объемов применения технологий точного земледелия, компьютерного зрения и беспилотного летального аппарата;

7) низкий уровень обеспеченности инфраструктур сельскохозяйственного комплекса специалистами и обеспечением в секторах быстрорастущего спроса на рынках селекционно-генетических (племенных) технологий, семеноводство, пищевых и кормовых добавок, что требует дополнительного поиска, налаживания и расширения взаимодействия с специализируемыми организациями, научно-исследовательскими учреждениями, компаниями в том числе по переработке отходов сельскохозяйственного комплекса с другими субъектами РФ.

Таким образом, назревший комплекс проблем по разным периодам и направлениями развития сельскохозяйственного комплекса аграрной промышленности ДНР требует крайне актуальной и своевременной концепции разработки и реализации стратегии антикризисного управления.

## КОНЦЕПТ СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Стратегия в нашем понимании – это философия (миссия) существования, документированный путь, зафиксированный маршрут со своими особенностями и альтернативами при обосновании основных аспектов достижения поставленной долгосрочной цели. Данный процесс требует глубокого понимания сущности процессов и процедур как внутри таргет-объекта, так и за его пределами, при этом важно выделять ключевые проблемы и преграды на пути достижения цели (результата). При этом надо отметить, что Гарвардская школа бизнеса определяет стратегию как метод определения конкурентных целей, а основатель стратегического менеджмента И. Ансофф определяет ее как набор правил при принятии решений в деятельности организации. Основоположник классической школы М. Портер считал основной задачей стратегии достижение долгосрочных конкурентных преимуществ в бизнесе, при этом М. Хамель выделяет подход гармоничного симбиоза выделения особых способностей и внутренней среды организации [16].

На рис. 2 авторами предложена концепция реализации стратегии антикризисного управления в сельскохозяйственном комплексе ДНР (далее – Стратегия СК ДНР), рассматриваемая с позиции интерференции эффективного экономико-управленческого решения, влияющего на достижение положительных результатов в обеспечении стабильности соответствующих направлений региональной экономической политики ДНР.

Основу реализации стратегии закладывает программа социально-экономического развития региона, ее цели и содержание выделяют базовые приоритеты в сферах и отраслях. Важно выделить ключевые динамические маркеры на основных этапах передела реализации стратегии и особо подчеркнуть ее циклический характер итераций. Под итерациями мы понимаем непрерывный, постоянный процесс повторений как отклик на изменения и адаптацию к преобразованиям в среде и управленческих решениях сельскохозяйственного комплекса. Концепция закладывает фундамент исследования динамических



маркеров: интерференции, разработки, матрицы оптимальности, риски, ожидаемые эффекты и результат. На наш взгляд, сегментация динамических маркеров позволит ускорить определение управляемости и повысит результативность на каждом этапе передела реализации стратегии антикризисного управления.



Примечание: с/х – сельскохозяйственный

Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 2. Концепция циклических итераций реализации стратегии антикризисного управления сельскохозяйственным комплексом ДНР

## МАТРИЦА РЕАЛИЗАЦИИ МЕТОДОВ

Достижение качественных результатов, заложенных в Стратегию СК ДНР невозможно без основательно проработанной технологии подбора оптимальных методов управления при реализации стратегии антикризисного управления в сельскохозяйственном комплексе. Авторами предлагается матрица оптимальности (далее – Матрица) применения методов антикризисного управления, учитывающая критерии сегментирования по времени и агрегированности затрат. На первоначальной стадии формирования Матрицы формируется процесс преддиагностических и диагностических мероприятий по выявлению полноты, достоверности и полезности информации по целям, задачам и той конкретной среде, в которой сформирована действующая Стратегия СК ДНР. Устанавливается критичность воздействия проблем и выявленных барьеров по реакции на количественные и качественные показатели. В качестве диагностики мониторинга Стратегии развития СК ДНР будут применены методы экспертных заключений, конъюнктурные методы, в том числе метод синектики.

После обобщения и систематизации информации осуществляется переход на следующий этап формирования Матрицы проводится оценка ресурсов, объемов ожидаемых доходов и затрат при реализации Стратегии СК, при этом уделяется внимание технико-экономическим подходам и экспертным заключениям как инструментам обоснования объемов временных и затратно-стоимостных параметров, имитирующих процесс применения того или иного метода антикризисного управления. В исследовании применялся экспертный метод с привлечением экспертов в области управления и администрирования бизнес-процессами.

Оценки затрат времени и объемов вложений, а также предложенная авторами индексная шкала определения соответствующей позиции индекса агрегированности затрат. Вся совокупность индекса объема затрат авторами была принята за единицу (1), а индексы сегментированных величин соответственно

составили: низкий (от 0 до 0,34), средний (от 0,35 до 0,68) и высокий (более 0,69 и выше). Второй критерий определяет совокупность атрибутов необходимых управленческих решений, зависящих от потребности в их частоте, в том числе обусловленных особенностью положения сельскохозяйственного комплекса (например, показателями, характеризующими подготовку к посевной и (или) уборочной кампаниям) на определенный момент реализации Стратегии СК. Данный сегмент выделяет моментные, регулярные или сезонные частоты применений методов антикризисного управления. В табл. 3 представлена Матрица оптимизации применения методов антикризисного управления при реализации Стратегии СК, и систематизирован сам результат обработки каждого метода антикризисного управления.

Таблица 3

**Матрица оптимизации применения методов антикризисного управления  
при реализации Стратегии СК**

Критерии сегментирования			Индекс агрегированности затрат метода		
			Низкие (0–0,34) И1	Средние (0,35–0,68) И2	Высокие (более 0,69) И3
			1	2	3
Частота применения метода	Моментные А1	1	И1А1	И2А1	И3А1
	Регулярные А2	2	И1А2	И2А2	И3А2
	Сезонные А3	3	И1А3	И2А3	И3А3

Составлено авторами по материалам исследования

Как видно из табл. 3, на пересечении переменных по ячейкам образуется свойство, характеризующее особенность применения метода антикризисного управления, а также создающее предпосылки для установления рациональных подходов к их дальнейшему включению в Стратегию СК. Необходимо отметить, что в данном подходе есть потенциал расширения дополнительных критериев и математических моделей для прогноза эффективности применения, но это аспект последующих исследований (табл. 4).

Таблица 4

**Структуризация методов антикризисного управления**

Методы антикризисного управления	Критерии сегментирования	Краткое описание метода	Цели и задачи
Релевантный анализ и оценка рисков	И2А2	Комплексный анализ и оценка потенциальных рисков и уязвимостей в бизнес-операциях	Выявление потенциальных рисков и их влияния
План обеспечения непрерывности бизнеса	И3А1	Официальный план с изложением процедур и протоколов для обеспечения бесперебойной работы бизнеса во время и после кризиса	Обеспечение бесперебойной работы бизнеса во время сбоев
План реагирования на чрезвычайные ситуации	И2А1	Документированный план с подробным описанием немедленных действий и шагов, которые необходимо предпринять в ответ на чрезвычайную ситуацию или кризисное событие	Эффективное решение чрезвычайных ситуаций и кризисов
Обеспечение эффективной коммуникации	И1А2	Стратегический подход к эффективной внутренней и внешней коммуникации во время кризиса, включая привлечение заинтересованных сторон	Поддержание прозрачной и своевременной коммуникации
Управление цепочками поставок	И3А3	Стратегии обеспечения устойчивости и непрерывности цепочки поставок, включая альтернативные источники и логистику	Преодоление сбоев и задержек в цепочке поставок

Методы антикризисного управления	Критерии сегментирования	Краткое описание метода	Цели и задачи
Эффективное распределение ресурсов	И2А1	Оптимальное распределение и мобилизация ресурсов, включая персонал, оборудование и материалы, для реагирования на кризис	Оптимизация использования ресурсов во время кризиса
Финансовый план на случай непредвиденных обстоятельств	И2А1	Финансовые стратегии и планы на случай непредвиденных обстоятельств для управления денежными потоками, доступа к капиталу и смягчения финансовых потрясений	Решение финансовых проблем и обеспечение стабильности
Обучение и развитие	И3А2	Проведение тренингов и учений для подготовки сотрудников к кризисным ситуациям и расширения возможностей реагирования	Повышение квалификации сотрудников и их готовности к кризисам
Использование технологий и мониторинг данных	И2А2	Использование технологий и инструментов на основе данных для мониторинга, анализа и принятия обоснованных решений в режиме реального времени	Использование данных для быстрого принятия решений
Налаживание партнерских отношений	И2А3	Установление сотрудничества и партнерских отношений с соответствующими заинтересованными сторонами для совместного использования ресурсов и взаимной поддержки	Совместное использование ресурсов и знаний во время кризиса
Аутсорсинг	И3А2	Привлечение внешних поставщиков услуг для выполнения определенных функций или задач во время кризиса, что позволяет сосредоточить внимание на основных операциях	Оптимизация операций за счет привлечения внешнего опыта
Бюджетирование	И2А2	Внедрение бюджетного контроля и финансового планирования для оптимизации распределения ресурсов и определения приоритетности важнейших потребностей	Эффективное управление финансовыми ресурсами
Цифровизация бизнеса	И3А2	Внедрение цифровых технологий и платформ для преобразования бизнес-процессов, повышения эффективности и обеспечения удаленных операций	Адаптация к удаленной работе и цифровым транзакциям, повышение операционной гибкости

Составлено авторами по материалам исследования

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мониторинг региональной экономической политики ДНР, выделение уникальных факторов и особых условий, определяющих направление ее региональной политики, сравнительный анализ по ключевым направлениям региональной политики с субъектами РФ и другие результаты научно-исследовательской работы позволили заложить фундамент в поиск решений по внутрирегиональному выравниванию и сопряженности путей развития сельскохозяйственного комплекса.

Предложенная Концепция циклических итераций реализации стратегии антикризисного управления сельскохозяйственным комплексом в ДНР позволит обратить внимание на перспективные решения, в том числе на динамические маркеры (интерференция, разработка, матрица оптимальности, риски, ожидаемые эффекты и результаты), влияющие на основные этапы реализации стратегии. Эффективные экономико-управленческие решения на пути восстановления сырьевой базы региона, в том числе для перерабатывающих отраслей, позволят обеспечить достижения показателей продовольственной программы безопасности не только в регионе, но и за его пределами. Обеспечение условий развития сельскохозяйственного комплекса в ДНР перспективно будет способствовать улучшению качества жизни местного населения в регионе. Разработанная матрица оптимальности применения методов антикризисного управления учитывает в себе критерии сегментирования частоты применения и индекса

агрегированности затрат. Сформированная цель исследования обосновывает реализацию мониторинга эффективности региональной экономической политики ДНР в интерференции ее устойчивого развития причинно-следственной зависимости от успешной реализации стратегии антикризисного управления на примере сельскохозяйственного комплекса.

Выявлены основные проблемные факторы, замедляющие региональное развитие сельскохозяйственного комплекса ДНР, а также разработаны к ним предложения по нейтрализации негативных эффектов. Три основных из них, на наш взгляд, являются:

- 1) логистические трудности, риски угроз жизни работников, уничтожения техники сельскохозяйственного комплекса при осуществлении посевных, уборочных работ особенно вблизи линий боевых соприкосновений;
- 2) растущий износ производственных фондов сельскохозяйственного комплекса;
- 3) рост рисков биологических угроз (в том числе связанных с заражением биоматериалами, вредителями, болезнями и др.).

Управление сельскохозяйственным комплексом во время кризисных явлений – сложно-функциональный процесс, рассчитанный на ответственный подход ко всем стадиям принятия управленческих решений. Современный механизм комплексного управления позволяет снизить определенные сложности и риски при достижении задач. Для этого необходимо обратить внимание на наличие обоснованной эффективной стратегии антикризисного управления. Отлаженные действия по ее реализации на всех этапах (переделах) будут способствовать более глубокому анализу ситуации, направленной на снижение негативных эффектов кризисных событий, и обеспечат достижения новых горизонтов выхода предприятий на новый уровень в долгосрочной перспективе.

### Библиографический список

1. Российская Федерация. *Перечень поручений по итогам заседания Совета по стратегическому развитию и национальным проектам*. <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/70412> (дата обращения: 19.10.2023).
2. Российская Федерация. И. *Абрамов провел совещание, посвященное социально-экономическому развитию Донецкой Народной Республики*. <http://economy.council.gov.ru/events/news/143299/> (дата обращения: 19.10.2023).
3. Краснова В.В., Крамаренко А.А., Фоменко А.С. Особенности перехода предприятий отрасли растениеводства агропромышленного комплекса Донецкой Народной Республики на систему налогообложения в соответствии с законодательством Российской Федерации. *Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова*. 2023;(4):117–126.
4. Агеева О.А., Ближний Р.С., Бодяко А.В. *Развитие учетно-аналитического, контрольно-регуляторного и налогового сопровождения реализации передовых управленческих концепций в условиях технологической суверенизации экономики России*. М.: Русайнс; 2023. 348 с.
5. Шедько Ю.Н., Алентьева Н.Г., Бабаян Л.К. *Устойчивое развитие регионов России в условиях цифровизации*. М.: КноРус; 2022. 166 с.
6. Железняк В.Ю. Экономическая безопасность: современное состояние проблемы демаркации поля исследований. *Вестник Института экономических исследований*. 2022;4:74–82.
7. Кундиус В.А., Сергиенко О.В. Стратегии антикризисного управления, особенности их формирования в сельском хозяйстве. *Наука о человеке: гуманитарные исследования*. 2021;2(15):204–212. <https://doi.org/10.17238/issn1998-5320.2021.15.2.25>
8. Бражникова Л.Н., Мызников И.А. Антикризисное управление как основа стратегии устойчивого развития промышленных предприятий ДНР. *Новое в экономической кибернетике*. 2022;3:11–22.
9. Некрасова О.А., Горобец М.Г. Разработка стратегии антикризисного управления сельскохозяйственными предприятиями в период пандемии COVID-19. В кн: *Устойчивое развитие национальных экономик, регионов, территориально-производственных комплексов, предприятий в условиях глобализации: сборник научных трудов международной научно-практической конференции, Донецк, 23 ноября 2021 г.* Донецк: Фолиант; 2021. С. 121–127.
10. Единая Россия. *Единая Россия утвердила программу на выборах в заксобрание ДНР*. <https://er.ru/activity/news/edinaya-rossiya-utverdila-programmu-na-vyborah-v-zaksobranie-dnr> (дата обращения: 19.10.2023).
11. Инвестиционный портал ХМАО. *Сотрудничество с предприятиями Донецкой Народной Республики*. <https://investugra.ru/images/docs/Katalog%20predpriyatiy%20DNR.pdf> (дата обращения: 19.10.2023).
12. Институт экономической политики имени Е.Т. Гайдара. Мониторинг экономической ситуации в России. *Дотации новых регионов составят почти 90 %*. <https://www.iep.ru/ru/kommentarii/aleksandr-deryugin-dotatsii-novykh-regionov-sostavyat-pochti-90-.html> (дата обращения: 19.10.2023).

13. Федеральная государственная служба статистики. *Регионы России*. [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region\\_Pokaz\\_2022.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2022.pdf) (дата обращения: 19.10.2023).
14. Правительство Донецкой народной республики. Артем Крамаренко отчитался о работе *Министерства агропромышленной политики и продовольствия*. <https://pravdnr.ru/news/artem-kramarenko-otchitalsya-o-rabote-ministerstva-agropromyshlennoj-politiki-i-prodovolstviya/> (дата обращения: 19.10.2023).
15. Федеральная налоговая служба Российской Федерации. *Налоги*. <https://rmsp.nalog.ru/search.html?mode=extended> (дата обращения: 19.10.2023).
16. Муртузалиев М.М., Ханбабаев Т.Г. О модели формирования стратегии развития АПК. *Аграрная наука*. 2019;9:56–59.

## References

1. Russian Federation. *List of instructions following the results of the meeting of the Council for Strategic Development and National Projects*. <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/70412> (accessed 19.10.2023). (In Russian).
2. Russian Federation. I. *Abramov held a meeting on the socio-economic development of the Donetsk People's Republic*. <http://economy.council.gov.ru/events/news/143299/> (accessed 19.10.2023). (In Russian).
3. Krasnova V.V., Kramarenko A.A., Fomenko A.S. Peculiarities of the transition of crop production enterprises of the agro-industrial complex of the Donetsk People's Republic to the taxation system in accordance with the legislation of the Russian Federation. *Bulletin of the Plekhanov Russian Economic University*. 2023;(4):117–126. (In Russian).
4. Ageeva O.A., Blizkiy R.S., Bodiako A.V. *Development of accounting and analytical, control-regulatory and tax support of the implementation of advanced management concepts in the conditions of technological sovereignty of the Russian economy*. Moscow: Rusains; 2023. 348 p. (In Russian).
5. Shedko Y.N., Alentieva N.G., Babayan L.K. *Sustainable development of Russian regions in the conditions of digitalization*. Moscow: Knorus; 2022. 166 p. (In Russian).
6. Zheleznyak V.Y. Economic security: the current state of the problem of demarcation of the research field. *Bulletin of the Institute of Economic Research*. 2022;4:74–82. (In Russian).
7. Kundius V.A., Sergienko O.V. Strategies of anti-crisis management, peculiarities of their formation in agriculture. *Nauka o cheloveke: gumanitarnye issledovaniya*. 2021;2(15):204–212. <https://doi.org/10.17238/issn1998-5320.2021.15.2.25> (In Russian).
8. Brazhnikova L.N., Myznikov I.A. Anti-crisis management as a basis for the strategy of sustainable development of industrial enterprises of the DPR. *Novel in economic cybernetics*. 2022;3:11–22. (In Russian).
9. Nekrasova O.L., Gorobets M.G. Elaboration of the strategy of anti-crisis management of agricultural enterprises in the period of COVID-19 pandemic. In: *Sustainable development of national economies, regions, territorial-production complexes, enterprises in the conditions of globalization: Proceedings of the International Scientific-Practical Conference, Donetsk, November 23, 2021*. Donetsk: Foliant; 2021. Pp. 121–127. (In Russian).
10. Edinaya Rossiya. *Edinaya Rossiya has approved the program for the elections to the DPR Legislative Assembly*. <https://er.ru/activity/news/edinaya-rossiya-utverdila-programmu-na-vyborah-v-zakobranie-dnr> (accessed 19.10.2023). (In Russian).
11. Investment Portal of Khanty-Mansiysk Autonomous District. *Cooperation with enterprises of the Donetsk People's Republic*. <https://investugra.ru/images/docs/Katalog%20predpriyatiy%20DNR.pdf> (accessed 19.10.2023). (In Russian).
12. Institute of Economic Policy named after E.T. Gaidar. *Economic situation in Russia monitoring. Subsidies to new regions will amount to almost 90 %*. <https://www.iep.ru/ru/kommentarii/aleksandr-deryugin-dotatsii-novykh-regionov-sostavyat-pochti-90->html (accessed 19.10.2023). (In Russian).
13. Federal State Statistics Service. *Regions of Russia*. [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region\\_Pokaz\\_2022.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2022.pdf) (date of reference: 19.10.2023). (In Russian).
14. Donetsk People's Republic Government. *Artem Kramarenko reported on the work of the Ministry of Agro-Industrial Policy and Food*. <https://pravdnr.ru/news/artem-kramarenko-otchitalsya-o-rabote-ministerstva-agropromyshlennoj-politiki-i-prodovolstviya/> (accessed 19.10.2023). (In Russian).
15. Federal Tax Service of the Russian Federation. *Taxes*. <https://rmsp.nalog.ru/search.html?mode=extended> (accessed 19.10.2023). (In Russian).
16. Murtuzaliev M.M., Khanbabaev T.G. Of the agroindustrial complex strategy development model. *Agrarnaya nauka*. 2019;9:56–59. (In Russian).