

УДК 338.984

ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ АГРАРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Гонова О.В., доктор экономических наук, доцент

E-mail: gonovaov@mail.ru

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Ивановская государственная сельскохозяйственная академия
имени Д.К. Беляева», г. Иваново, Россия

Аннотация. Программно-целевой метод, практической реализацией которого является система комплексного планирования, решает проблему создания эффективного механизма определения глобального критерия оптимальности в соответствии с теорией оптимального функционирования национальной экономики и отдельных ее секторов, в том числе и аграрного. Его реализация рассмотрена на примере типичного сельскохозяйственного предприятия Ивановского региона, специализирующегося на молочно-мясном скотоводстве. Автором предложена программа развития предприятия на среднесрочную перспективу, включающая миссию, цели, задачи, а также целевые индикаторы и оценку финансовой реализуемости проекта.

Ключевые слова: аграрное предприятие, программно-целевое планирование, SWOT- анализ, целевые индикаторы, дерево целей.

PROGRAM-TARGET PLANNING OF PROSPECTS FOR DEVELOPING AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

Gonova O.V., doctor of economic sciences, professor

E-mail: gonovaov@mail.ru

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
«Ivanovo State Agricultural Academy by D.K. Belyaev», Ivanovo, Russia

Annotation. The program-target method, the practical implementation of which is the system of integrated planning, solves the problem of creating an effective mechanism for determining the global criterion of optimality in accordance with the theory of optimal functioning of the national economy and its individual sectors, including agricultural. Its implementation is considered on the example of a typical agricultural enterprise of Ivanovo region specializing in dairy and meat cattle breeding. The author has proposed a medium-term development program for the enterprise, including the mission, goals, objectives, as well as target indicators and the assessment of the financial feasibility of the project.

Keywords: agricultural enterprise, program and target planning, SWOT analysis, target indicators, goal tree.



В современных условиях решающее средство совершенствования управления – сочетание принципов целевого, ресурсного, программного планирования, которое является основой в системе комплексного планирования национальных программ и позволяет решать крупные народнохозяйственные проблемы с участием различных отраслей.

В настоящее время важная роль отводится аграрному сектору экономики страны, так как от его развития зависит продовольственная безопасность, благосостояние и жизненный уровень населения, а вопросы применения программно-целевого метода планирования и управления отраслью выходят на первый план.

Программно-целевой подход к управлению применим не только на макро- и мезоуровне, но и на микроуровне (предприятие). Предприятиям необходимо уметь рационально организовать свою деятельность, чтобы обеспечить постоянное превышение доходов над расходами с целью сохранения платежеспособности и создания условий для самовоспроизводства. Устойчивое финансовое состояние является итогом грамотного управления всем комплексом факторов, определяющих результаты хозяйственной деятельности [4, 5].

Для программно-целевого метода характерно то, что он обеспечивает реализацию одновременно трех типов интеграции: социально-экономических, природоохранных и научно-технических процессов.

По содержанию целевые комплексные программы разделяются на социально-экономические, научно-технические, производственно-экономические, территориальные, организационно-хозяйственные и экологические.

В соответствии с поставленными целями программы могут быть различных видов [6]:

1. Федеральные программы.



2. Региональные программы, содержащие комплекс мероприятий по воздействию государства на состояние отдельных отраслей, областей и республик в составе РФ.

3. Районные, местные программы.

Программы каждого уровня обладают определенной спецификой методов и организации разработки, управления их реализацией [8, 12].

Комплексные целевые программы формируются в соответствии с прогнозом социально-экономического развития страны, региона, определяемыми приоритетами и, в непосредственной связи, с разработкой бюджета на очередной период [1, 2].

С помощью целевых комплексных программ осуществляется глубокое и всестороннее обоснование стратегических решений по глобальным проблемам развития сельского хозяйства

- планомерная концентрация ресурсов, необходимых для решения важнейших задач перспективного развития отрасли;
- повышение уровня сбалансированности мероприятий, обеспечивающих решение основных задач программы;
- координация и обеспечение своевременности решения задач всего цикла работ по осуществлению программы;
- согласование деятельности хозяйствующих субъектов, субъектов федерации и центральных органов власти при решении поставленных задач.

Однако несмотря на ряд принятых государством нормативно-правовых документов, позволивших на федеральном уровне сформировать основной набор инструментов политики сельского развития, они задействованы не в полной мере и ориентированы, прежде всего, на обеспечение макроуправляемости региональной системы, что в определенной мере привело к ресурсной зависимости от вышестоящего уровня, усилению социальной нестабильности, снижению интереса у органов местного самоуправления к формированию эффективной политики развития села [3, 11]. По мнению ряда



ученых, главными недостатками программно-целевого метода управления развитием аграрных формирований и сельских территорий является отсутствие межведомственной согласованности в сбалансированности целей, задач и индикаторов в различных программных документах с подпрограммой комплексного развития села [7, 9].

Изучение обозначенной научной проблемы осуществлялось на примере сельскохозяйственного предприятия, расположенного в Шуйском районе Ивановской области. Основное направление деятельности хозяйствующего субъекта – молочно-мясное скотоводство. Целью деятельности предприятия является извлечение прибыли и удовлетворение экономических и социальных интересов организации путем производства и сбыта сельскохозяйственной продукции.

Таблица 1 – Матрица SWOT-анализа

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень квалификации и большой опыт работы управленческого персонала. 2. Обеспеченность квалифицированными кадрами основных профессий. 3. Близость к рынкам сбыта (районный и областной центр). 4. Производственная оснащенность. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкая урожайность кормовых культур. 2. Отсутствие разработанной стратегии сбыта молока. 3. Низкая цена реализации продукции (молока). 4. Ненадежные каналы сбыта сырого молока. 5. Низкий уровень заработной платы, не выполняющий стимулирующие функции.
<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Государственные программы развития сельского хозяйства. 2. Развитие банковской системы. 3. Спрос на продукцию местных потребителей. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Законодательное ограничение на сбыт сырого молока. 2. Высокая конкуренция на рынке. 3. Падение спроса по причине снижения доходов населения.



Для осуществления данных целей на среднесрочную перспективу планируется реализация ряда мероприятий (таблица 1), сформированных на основе матрицы SWOT-анализа:

- 1) увеличить производство выпускаемой сельскохозяйственной продукции;
- 2) увеличить реализацию данной продукцию и на ближайших рынках района, области, а также за ее пределами;
- 3) укрепить позиции на имеющемся товарном рынке.

Начальной точкой любого совершенствования системы управления является разработка миссии, так как её определение необходимо для того, чтобы выявить, в чем заключается основная задача предприятия, и любую деятельность объекта исследования подчинить данному решению [10].

Миссия сельскохозяйственного предприятия – удовлетворение потребностей людей в качественных и здоровых продуктах питания. В сформулированной миссии отражен смысл существования аграрного предприятия – обеспечение населения продуктами питания, а также главные приоритеты в его деятельности: совершенствование технологии производства, поиск эффективных форм управления, забота об окружающей среде. В качестве генеральной цели обозначено увеличение объемов продаж до 68 221 тыс. рублей в 2026 году. Достижение этой цели будет способствовать укреплению позиций предприятия на рынке, увеличению получаемой прибыли. Структуризация выделенных направлений на цели более низкого порядка позволила построить «Дерево целей» (рисунок 1).

Задача «Увеличение объемов производства продукции» будет решена путем осуществления следующих мероприятий:

- повышение продуктивности коров молочного направления за счет введения в рацион кормления витаминно-минеральной добавки ДКБ;
- совершенствование материального стимулирования путем разработки и внедрения грейдовой системы оплаты труда;



- повышение урожайности кормовых культур за счет совершенствования технологий их возделывания, в частности совершенствование системы удобрения.



Рисунок 1 – «Дерево целей»

Решение второй задачи «Создание новых каналов сбыта» будет обеспечиваться следующим образом:

- приобретение охладителей молока и пастеризационной установки, организация пастеризованного молока;
- введение должности менеджера по сбыту.

В качестве целевых индикаторов программы взяты следующие показатели: поголовье КРС, в том числе коров молочного направления, объемы реализации молока, посевные площади, объемы производства продукции растениеводства, среднемесячная заработная плата работников предприятия. Целевые индикаторы позволяют оценить ход реализации целевой программы и эффективность механизма управления.



Таблица 2 – Целевые индикаторы по направлению

«Увеличение объемов производства продукции»

Показатели	Факт 2020 год	Проект				
		2022 год	2023 год	2024 год	2025 год	2026 год
1. Площадь посева, га						
-зерновые	390	420	420	420	420	420
-картофель	7	15	20	20	20	20
-многолетние травы	579	516	511	511	511	511
-однолетние травы	100	120	120	120	120	120
-силосные культуры	95	100	100	100	100	100
Всего посевов	1171	1171	1171	1171	1171	1171
2. Урожайность, ц с 1 га						
-зерновые	18,9	22	25	25	25	25
-картофель	70	100	120	120	120	120
-многолетние травы на сено	8,8	20	23	23	23	23
-многолетние травы на силос	39	90	90	90	90	90
-многолетние травы на зелёную массу	52	120	120	120	120	120
-однолетние травы	156	160	160	160	160	160
-силосные культуры	52,6	100	100	100	100	100
3. Валовой сбор, ц						
-зерновые культуры	7377	9240	10500	10500	10500	10500
-картофель	700	1500	2400	2400	2400	2400
-сено многолетних трав	2630	5160	5877	5877	5877	5877
-силос многолетних трав	5655	11610	11498	11498	11498	11498
-зелёная масса многолетних трав	7540	15480	15330	15330	15330	15330
-однолетние травы	15600	19200	19200	19200	19200	19200
-силосные культуры	5000	10000	10000	10000	10000	10000
4. поголовье КРС, гол.	1128	1145	1145	1145	1145	1145
в т.ч. коровы, гол.	383	400	400	400	400	400
5. Продуктивность:						
-среднегодовой надой на 1 корову, кг	4200	4200	4410	4600	4600	4600
-среднесуточный прирост живой массы КРС, г	543,2	545	572	600	600	600
6. Валовое производство продукции животноводства, ц						
-молоко	16087	16800	17640	18400	18400	18400
-валовый прирост живой массы КРС	1479	1482	1555	1632	1632	1632



Целевые индикаторы по направлению «Увеличение объемов производства продукции» представлены в таблице 2, по направлению «Создание новых каналов сбыта» – в таблице 3.

Таблица 3 – Целевые индикаторы по направлению
«Создание новых каналов сбыта»

Показатели	Факт 2020 год	Проект				
		2022 год	2023 год	2024 год	2025 год	2026 год
Объем реализации молока, ц	14899	15624	16920	17680	17680	17680
Цена реализации, руб. за 1 ц	2080	2660	2740	2820	2905	2990
Выручка от реализации молока, тыс. руб.	30957	35958	46361	49858	51360	52863
Выручка от реализации, тыс. руб.						
-зерно	5	100	100	100	100	100
-картофель	383	1050	1800	1800	1800	1800
-КРС в ж.м.	2408	2552	2552	2552	2552	2552
-продукция животноводства собственного производства	10289	10906	10906	10906	10906	10906
Выручка по предприятию, в целом*	44446	50566	61719	65216	66718	68221
* Без учета прочей продукции растениеводства и животноводства						

По проекту объем реализации молока в 2026 году увеличится по сравнению с 2020 годом на 2781 ц и составит 17680 ц. В 2026 году выручка от реализации сельскохозяйственной продукции (без учета прочей продукции растениеводства и животноводства) в целом по предприятию составит 153,5% к уровню 2020 года.



В реализации целевых программ важным звеном является формирование механизма контроля. Ответственность за реализацию программы несет председатель кооператива. В период реализации программы будет осуществляться мониторинг. Обязанности мониторинга реализации программы должны быть возложены на главного экономиста, который ежегодно составляет отчет о ходе реализации программы.

Потребность в финансировании программных мероприятий представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Потребность в финансировании, тыс. руб.

Мероприятия	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год	2026 год
Направление «Увеличение объема производства продукции»					
Приобретение кормовой добавки ДКБ	700,8	700,8	700,8	700,8	700,8
Затраты на заработную плату	1274,0	1372,0	1426,9	1445,5	1470,0
Приобретение минеральных удобрений	7065,1	7065,1	7065,1	7065,1	7065,1
Направление «Создание новых каналов сбыта»					
Приобретение охладителя молока пастеризационной установки	1829,8	-	-	-	-
Затраты на заработную плату менеджера по сбыту	180,0	192,6	200,3	202,3	206,4
Всего по предприятию:	11049,7	9330,5	9393,1	9413,7	9442,3
в том числе Собственные средства	8585,9	8330,5	8393,1	8413,7	8442,3
Заемные средства	2463,8	1000,0	1000,0	1000,0	1000,0

Финансовая реализуемость проекта представлена в таблице 5.

Выполненные расчеты показывают, что проект финансово осуществим, так как в каждом проектном периоде предприятию будет достаточно денежных средств для осуществления своей текущей деятельности и погашения задолженности перед банком.

Разработанная целевая программа развития исследуемого предприятия на перспективный период будет способствовать укреплению его позиций на



рынке, увеличению массы получаемой прибыли за счет роста объемов производства и создания новых каналов сбыта.

Таблица 5 – Финансовая реализуемость проекта, тыс. руб.

Показатели	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год	2026 год
Выручка от реализации	50566	61719	65216	66718	68221
Себестоимость реализованной продукции	45207	51988	54068	54068	55154
ЕСХН	321,5	583,9	668,9	726,6	784,0
Чистая прибыль	5037,5	9147,1	10479,1	11383,4	12283,0
Капитальные затраты	1829,8	0	0	0	0
Денежный поток от операционной и инвестиционной деятельности	3207,7	9147,1	10479,1	11383,4	12283,0
Получение кредита	2463,8	1000,0	1000,0	1000,0	1000,0
Выплаты по обслуживанию долга	3438,5	1111,6	1111,6	1111,6	1111,6
Денежный поток от финансовой деятельности	-3438,5	-1111,6	-1111,6	-1111,6	-1111,6
Денежный поток от всех видов деятельности	2233	9035,5	10367,5	11271,8	12171,4
Денежный поток от всех видов деятельности, нарастающим итогом	2233	11268,5	21636,0	32907,8	45079,2

Таким образом, можно утверждать, что программно-целевой метод планирования позволяет решать как крупные народнохозяйственные проблемы с участием различных отраслей народного хозяйства, так и локальные задачи отдельно взятых аграрных предприятий.

Список источников

1. Постановление Правительства РФ от 31.05.2019 г. № 696 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Комплексное развитие сельских территорий» и о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации.
URL:<https://base.garant.ru/72260516/> (дата обращения: 30.11.2021).



2. Федеральная научно-техническая программа развития сельского хозяйства на 2017 – 2025 годы : утверждена Постановлением Правительства РФ от 25.08.2017 № 996 (ред.от28.05.2020). URL:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_223631/c767431a191c9586fb81997bbdf3bc88ce34e323/#dst100009 (дата обращения: 01.12.2021).
3. Беспяхотный Г. В Программно-целевое планирование и проектное управление в сельском хозяйстве // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2018. № 2 (26). С. 3-15.
4. Гонова О. В., Малыгин А. А. Модельное обоснование производственной программы сельскохозяйственного предприятия с учетом факторов риска // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2012. № 4 (32). С. 23-29.
5. Гонова О. В., Малыгин А. А. Современная парадигма развития отрасли молочного скотоводства в Ивановском регионе // Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]. 2021. № 02 (48). С. 86-94. DOI: 10.6060/ivecofin.2021482.539
6. Ломидзе Ю. Основы программно-целевых методов управления в АПК // АПК: экономика, управление. 2009. № 2. С. 37-42.
7. Подгорская С. В. Программно-целевой подход к управлению комплексным развитием сельских территорий // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. 2020. № 3 (62). С. 132-138.
8. Поздняков В. Я., Казаков С. В. Экономика отрасли : учебное пособие. М : Инфра-М, 2010. 309 с.
9. Реализация программно-целевого подхода в решении ключевых проблем развития сельского хозяйства : монография / М. А. Холодова, С. В. Подгорская, Е. П. Криничная, О. В. Егорова – п. Рассвет : ООО «АзовПринт», 2020. 120 с.



10. Формирование молочно-продуктового кластера как одно из направлений повышения инновационной активности отраслей АПК (на примере Ивановской области) / О. В. Гонова, А. А. Малыгин, В. А. Лукина, О. В. Стулова // Инновации в АПК: проблемы и перспективы. 2018. № 1(17). С. 79-87.
11. Холодова М. А. Программно-целевое планирование на принципах проектного управления в сельском хозяйстве // Вестник аграрной науки. 2020. №4 (85). С. 158-167.
12. Устинова О. С. Программно-целевой подход к решению проблем малых форм хозяйствования в АПК // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2013. № 4 (36). С. 107-114.

