

Введение	5
1. Анализ деятельности Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса» и определение перспектив дальнейшего развития	6
1.1. Краткая характеристика Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса»	6
1.2. Анализ внешней среды и выявление возможностей Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса»	9
1.3. Анализ факторов внутренней среды и определение слабых сторон Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса»	24
2. Обоснование выбора направления развития Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса»	38
2.1. Анализ потребности в первичном семеноводстве Ярославской области для целей кормопроизводства	38
2.2. Техничко-экономическое обоснование проекта организации производства семян трав высшей репродукции	45
3. Планирование проекта организации производства семян трав высшей репродукции	55
3.1. Устав проекта по организации производства семян трав высшей репродукции для Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ ВИК им. В.Р. Вильямса»	55
3.2. Планирование предметных областей проекта по организации производства семян трав высшей репродукции для Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ ВИК им. В.Р. Вильямса»	64
Заключение	88
Список используемой литературы	90
Список приложений	93

АННОТАЦИЯ

Объем 93 с., 3 гл., 3 рис., 33 табл., 29 источников, 3 прил.

Ключевые слова: аграрная экономика, проект, кормопроизводство, региональное первичное семеноводство, предприятие, устойчивое развитие, руководитель проекта, команда проекта, куратор проекта, заказчик.

Предмет исследования: управленческие и предметные процессы проекта производства и реализации семян

Объект исследования: Ярославский НИИЖК – филиал ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса».

Цель работы: разработать проект организации производства семян трав высшей репродукции для повышения устойчивого развития Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ ВИК им. «В.Р. Вильямса».

Результаты исследования: Ярославский НИИЖК – филиал ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса» осуществляет свою деятельность по следующим направлениям земледелия: растениеводство, зоотехния, механизация, электрификация и автоматизации. Общая площадь земельного фонда учреждения составляет более 224 гектар из них площадь пашни более 222 гектар. Кадровый потенциал филиала представлен 21 исследователем, в филиале трудятся 3 доктора наук, 9 кандидатов наук. Доходы от внебюджетной деятельности Института напрямую зависят от величины господдержки сектора АПК. В динамике значительно сократились объемы поступлений от реализации сельскохозяйственной продукции отдела кормопроизводства и первичного семеноводства на 73,8%. Институт один из трех учреждений Ярославской области, который на законодательном уровне имеет право осуществлять деятельность в части первичного семеноводства. Расчет эффективности показал привлекательность проекта по организации производства семян трав высшей репродукции с точки зрения его реализации в производственных условиях филиала. О чем свидетельствует высокая степень доходности инвестиций и индекс их рентабельности.

Рекомендации по внедрению: результаты исследования могут быть использованы в Ярославском НИИЖК – филиале ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса» в целях повышения экономической эффективности деятельности предприятия.

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях темп изменения внешней среды отраслевых научно-исследовательских институтов происходит настолько быстро, что все чаще и чаще им приходится оперативно реагировать на вызовы внешней среды. Управление изменениями становится важнейшей обязанностью менеджмента институтов. В то же время бесконечное инициирование изменений, исходящие от учредителя, без их упорядочивания, систематизации, соответствия миссии институтов снижает эффективность основной деятельности [1, 5]. В этих условиях роль проектного подхода как универсальной методологии управления любыми изменениями становится приоритетным направлением совершенствования управленческой деятельности и повышения эффективности научно-исследовательских институтов. Проектно-ориентированными научно-исследовательскими институты уже стали учреждения, работающие на развитие таких отраслей как: строительство, телекоммуникации, оборонная и космическая отрасли, машиностроение, энергетика, электронная промышленность, геологоразведка и разработка нефтегазовых месторождений [19].

В научно-исследовательских институтах, работающих на развитие агропромышленного комплекса проектная деятельность находится на стадии зарождения. По своему формату представленные проекты больше напоминают планы работ, согласно утвержденным программам федеральных министерств и ведомств, региональных и местных органов власти [12].

Согласно приказу Минобрнауки России от 15.07.2019 N 500 "Об утверждении порядка формирования плана взаимоувязанных научных исследований и разработок научных и образовательных организаций, организаций реального сектора экономики для создания новых или выявления имеющихся перспективных (прорывных) и востребованных в экономике результатов" в настоящее время в каждом отраслевом научно-исследовательском институте должен быть сформирован комплексный план научных исследований (КПНИ), являющийся документом среднесрочного программно-целевого планирования исследовательской и внедренческой деятельности научных организаций Минобрнауки РФ. КПНИ позволит объединить и координировать финансовые, интеллектуальные ресурсы и научную инфраструктуру для достижения целей, обозначенных в документах стратегического планирования Российской Федерации.

Приоритетным направлением развития фундаментальных и прикладных исследований для сектора АПК является развитие промышленного семеноводства сортов

отечественной селекции для решения вопроса импортозависимости и угрозы потери страной продовольственной безопасности.

Ярославский НИИЖК – филиал ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса» - на протяжении 50 лет проводит фундаментальные, поисковые и прикладные научные исследования в сфере агропромышленного комплекса, в том числе и в сфере растениеводства, которые способствуют его технологическому, экономическому и социальному развитию. Институт является оригинатором сортов картофеля, бобовых, зерновых и бобовых трав. Из них, в настоящее время сельхозтоваропроизводителями востребованы тимopheевка Ярославская 136, клевер Конищевский. Одним из барьеров участия института в КПНИ по семеноводству является разработка и внедрение проекта по организации производства семян трав высшей репродукции, реализация которого будет способствовать повышению доходов от приносящей доход деятельности на среднесрочную перспективу.

Предмет исследования: управленческие и предметные процессы проекта производства и реализации семян трав высшей репродукции

Объект исследования: Ярославский НИИЖК – филиал ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса».

Цель - разработать проект организации производства семян трав высшей репродукции для повышения устойчивого развития Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ ВИК им. «В.Р. Вильямса».

Задачи:

1. Провести анализ деятельности Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса» с учетом факторов внешней и внутренней среды и определить направления его развития в современных условиях
2. Обосновать выбор направления развития Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса»
3. Разработать проект устойчивого развития Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса»

1- Анализ деятельности Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса» и определение направления его развития в современных условиях

1.1. Краткая характеристика Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса»

Ярославский НИИЖК - филиал ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса», находится по адресу Ярославская область, Ярославский район, поселок Михайловский, улица Ленина, дом 1.

Главным учреждением является Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Федеральный научный центр кормопроизводства и агроэкологии имени В.Р. Вильямса». Находится по адресу Московская область, город Лобня, улица Научный городок, корпус 1.

Изначально ФГБНУ «ВНИИ кормов им. В.Р. Вильямса» являлось правопреемником Государственного лугового института, созданного решением Коллегии Народного Комиссариата земледелия СССР (приказ от 12 июня 1922 г. № 184) на базе Станции по изучению кормовых растений и кормовой площади при Петровской сельскохозяйственной академии, созданной в 1917 г. на базе Показательного лугового хозяйства, созданного с 1912 г. при высших курсах по луговодству Московского сельскохозяйственного института. Коллегией Наркомзема СССР в заседании от 5 апреля 1924 г. Государственному луговому институту присвоено имя профессора В.Р. Вильямса.

В 1930 г. Государственный луговой институт преобразован во Всесоюзный институт кормов (приказ Наркомзема СССР от 19 ноября 1930 г. № 290).

Согласно постановлению Совнаркома СССР от 13 декабря 1939 г. № 2042 Всесоюзный институт кормов переименован во Всесоюзный научно-исследовательский институт кормов им. В.Р. Вильямса, а на основании решения Правительства Российской Федерации от 12 мая 1992 г. № ВМП-1-17763 переименован во Всероссийский научно-исследовательский институт кормов им. В.Р. Вильямса.

Согласно приказу Министерства сельского хозяйства и продовольствия РСФСР и Российской академии сельскохозяйственных наук от 2 октября 1991 г. № 976/48-пк он передан в ведение Российской академии сельскохозяйственных наук.

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 30 января 1992 г. № 84 «О Российской академии сельскохозяйственных наук» на базе Российской академии сельскохозяйственных наук и Всесоюзной академии сельскохозяйственных наук создана

единая Российская академия сельскохозяйственных наук, в ведение которой переданы ФГБНУ «ВНИИ кормов им. В.Р. Вильямса», ФГБНУ «ВНИИ люпина», **ФГБНУ ЯрНИИЖК**, ФГБНУ НСОС ВНИИ люпина, ФГБНУ КНИИСХ и ФГБНУ «Воронежская ОС по многолетним травам ВНИИ кормов им. В.Р. Вильямса».

В соответствии с Федеральным законом от 27 сентября 2013 г. № 253-ФЗ «О Российской академии наук, реорганизации государственных академий наук и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» и распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2013 г. № 2591-р ФГБНУ «ВНИИ кормов им. В.Р. Вильямса», ФГБНУ «ВНИИ люпина», ФГБНУ КНИИСХ, ФГБНУ ЯрНИИЖК, ФГБНУ НСОС ВНИИ люпина и ФГБНУ «Воронежская ОС по многолетним травам ВНИИ кормов им. В.Р. Вильямса» переданы в ведение ФАНО России.

Центр является унитарной некоммерческой организацией, созданной в форме федерального государственного бюджетного учреждения. Центр является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, а также лицевые счета в территориальных органах Федерального казначейства и счета по учету средств в иностранной валюте, открываемые в соответствии с законодательством Российской Федерации. Центр выполняет государственное задание, сформированное и утвержденное Минобрнауки РФ с учетом предложений РАН, в соответствии с предусмотренными настоящим Уставом основными видами деятельности. Центр осуществляет в соответствии с государственным заданием и (или) обязательствами перед страховщиком по обязательному социальному страхованию деятельность, связанную с выполнением работ, оказанием услуг, относящихся к основным видам деятельности Центра. Центр не вправе отказаться от выполнения государственного задания.

Учредителем и собственником имущества Центра является Российская Федерация.

Филиал Центра образован в соответствии с приказом Федерального агентства научных организаций России от 17 февраля 2017г. № 102 и Уставом Центра, утвержденным приказом ФАНО России от 06 декабря 2017г. № 927.

Филиал является обособленным научным подразделением Центра и осуществляет свою деятельность с момента государственной регистрации Центра в качестве юридического лица в соответствии с Уставом Центра, настоящим Положением о филиале, а также законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Филиал не является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, входящий в баланс Центра, а также лицевые счета в территориальных органах Федерального казначейства и счета по учету средств в иностранной валюте, открываемые в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Целью Филиала является проведение фундаментальных, поисковых и прикладных научных исследований, опытно-конструкторских работ, внедрение достижений науки и передового опыта, направленных на получение новых знаний в сфере агропромышленного комплекса, способствующих его технологическому, экономическому и социальному развитию.

Филиал осуществляет следующие основные виды деятельности:

1. Проведение фундаментальных, поисковых и прикладных научных исследований в области:

- земледелия;
- растениеводства;
- зоотехнии;
- механизации, электрификации и автоматизации.

2. Проведение научных и технических экспертиз по профилю Филиала, в том числе научных и научно-технических программ, проектов, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, научных трудов и учебно-методических пособий.

3. Организация и проведение научных и научно организационных мероприятий (конференций, совещаний, симпозиумов, семинаров, школ, выставок и других, в том числе международных или с участием иностранных ученых).

4. Участие в разработке и экспертизе проектов нормативных правовых актов и других документов по профилю деятельности Филиала.

5. Изучение, обобщение и распространение достижений науки, методик и стандартов, в том числе международных, для ускоренного внедрения на практике и т.д.

Карта процессов представлена в приложении 1.

Общая площадь земельного фонда учреждения составляет более 224 гектар из них площадь пашни более 222 гектар.

Кадровый потенциал филиала представлен 21 исследователем, в филиале трудятся 3 доктора наук, 9 кандидатов наук. В динамике наблюдается рост молодых ученых от общей численности исследователей. Привлекаются молодые специалисты, обучающиеся в магистратуре и аспирантуре для работы в филиале. С каждым годом растёт число публикаций в ведущих отечественных и зарубежных периодических изданий.

1.2. Анализ внешней среды и выявление возможностей Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса»

Известно, что группы факторов – экономические, социальные и технологические находятся под влиянием рынка и политики государства, то есть внешней среды и оказывают или прямое, или косвенное воздействие на факторы устойчивости развития Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса».

Следует отметить, что устойчивое функционирование организации обеспечивается оптимальным сочетанием (равновесием) факторов. При выходе из состояния «равновесия» одного из факторов нарушается нормальное функционирование всей системы (так сокращение каналов сбыта продукции нарушает ход ее производства, подрывает финансовое состояние организации) (Голубева и др., 2019).

Таким образом, устойчивое развитие Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса» напрямую зависит от развития субъектов аграрной сферы региона, их способности адаптироваться к дестабилизирующим факторам внешней среды в целях обеспечения продовольственной безопасности, экономической доступности продовольствия, а также повышения качества жизни населения региона.

Политические факторы

В настоящее время на территории Ярославской области действует государственная программа Ярославской области от 23.06.2014 № 592-п «Развитие сельского хозяйства в Ярославской области» на 2014 – 2022 годы; Постановление Правительства Ярославской области от 3 марта 2020 г. N 179-п "Об утверждении государственной программы Ярославской области "Комплексное развитие сельских территорий в Ярославской области" на 2020 - 2025 годы и признании утратившими силу отдельных постановлений Правительства области" в ред. постановления Правительства области от 15.05.2020 № 411-п, от 11.06.2020 № 489-п, от 10.09.2020 № 729-п. Постановление правительства области от 31.01.2011 № 32-п «О государственной поддержке развития агропромышленного производства Ярославской области и признании утратившими силу отдельных постановлений Администрации области и Правительства области».

Государственные программы предусматривают комплексное развитие всех отраслей и сфер деятельности АПК с учетом вступления России в ВТО.

Выделяются следующие приоритетные отрасли и направления деятельности:

- в сфере производства:

животноводство (производство молока, мяса, яиц), являющееся системообразующей отраслью, использующей такое преимущество области, как наличие значительных площадей сельскохозяйственных угодий;

растениеводство (кормопроизводство, овощеводство, картофелеводство), включающее семеноводство, размещение и технологию производства, обеспечивающее устойчивость АПК в целом;

- в сфере развития производственного потенциала – мелиорация земель сельскохозяйственного назначения, введение в оборот неиспользуемой пашни и других видов сельскохозяйственных угодий;

- мероприятия по обустройству объектами инженерной инфраструктуры и благоустройству площадок, расположенных на сельских территориях, под компактную жилищную застройку, в рамках которых осуществляются:

- строительство объектов инженерной инфраструктуры;

- организация уличного освещения, строительство улично-дорожной сети, а также благоустройство территории (в том числе озеленение).

- мероприятия по развитию инженерной инфраструктуры на сельских территориях, предусматривающих:

- развитие газификации (распределительные газовые сети) и водоснабжения (локальные водопроводы) на сельских территориях;

- реализацию проектов комплексного обустройства площадок под компактную жилищную застройку на сельских территориях, включающих:

инженерную подготовку площадки под компактную жилищную застройку;

- строительство и реконструкция объектов социальной и культурной сферы (дошкольные образовательные и общеобразовательные организации, амбулаторно-поликлинические учреждения, фельдшерско-акушерские пункты, офисы врачей общей практики, учреждения культурно-досугового типа, спортивные сооружения и площадки);

- обеспечение уличного освещения, строительство улично-дорожной сети, а также благоустройство (в том числе озеленение).

- в экономической сфере – повышение доходности сельскохозяйственных товаропроизводителей как условие перехода к инновационной модели развития АПК;

- в институциональной сфере – развитие кооперации, интеграционных связей в АПК и формирование продуктовых подкомплексов, территориальных кластеров;

- научное и кадровое обеспечение, являющееся важнейшим условием формирования инновационного АПК.

Согласно Постановлению правительства области от 31.01.2011 № 32-п разработан порядок предоставления из областного бюджета субсидий на возмещение части прямых понесенных затрат на создание, реконструкцию и (или) модернизацию объектов льноводства, аквакультуры, мясного животноводства, птицеводства, а также на приобретение техники и (или) оборудования. В частности, порядок предоставления из областного бюджета субсидий на возмещение части затрат на уплату процентов по краткосрочным кредитам и займам, инвестиционным кредитам и займам, полученным в российских кредитных организациях и сельскохозяйственных кредитных потребительских кооперативах Ярославской области; на развитие племенного животноводства, растениеводства, садоводческих и огороднических некоммерческих товариществ, на компенсацию части стоимости приобретенных и приобретаемых на условиях финансовой аренды (лизинга) сельскохозяйственной техники и технологического оборудования, в том числе энергоэффективных и энергоресурсосберегающих, на строительство подъездных путей к животноводческим объектам и обустройство территорий вокруг животноводческих объектов, на трансплантацию эмбрионов племенного крупного рогатого скота, на поддержку введения в оборот неиспользуемых земельных участков сельскохозяйственного назначения, на организацию работы заготовительных пунктов сельскохозяйственной продукции и дикорастущего сырья, на развитие мясного скотоводства.

Анализируя размер и структуру государственной поддержки сельскохозяйственных организаций Ярославской области в целом и по направлениям за 2015-2019 годы (Таблица 1) необходимо отметить существенное снижение поддержки за период (кроме 2016 – 2017 гг.) на 16 %, а в структуре направлений поддержки наибольшую долю занимают субсидии на снижение уплаты процентных ставок по банковским кредитам, которая в 2019 году составила 52,2 %, в то время как размер государственной поддержки по мероприятиям животноводства и растениеводства резко сократился. Следует отметить, что без государственной поддержки сельхозтоваропроизводители Ярославской области будут работать на грани убытка, а с учетом государственных субсидий не решает проблему выхода сельскохозяйственных предприятий из кризиса. Оценивая систему государственной поддержки деятельности сельскохозяйственных организаций Ярославской области в целом, можно сказать, что она малодейственна, кроме субсидий по банковскому кредитованию суммы поддержки по направлениям очень незначительные.

Таблица 1 – Анализ размеров государственной поддержки по направлениям за 2015-2019 гг., по сельскохозяйственным организациям Ярославской области, млн. рублей.

Направления господдержки	Годы					Показатели 2019г., в % к 2015г.
	2015	2016	2017	2018	2019	
1	2	3	4	5	6	7
1.Поддержка животноводства, всего	410,1	179,6	176,2	372,6	143,6	35,0
1.1 Племенное животноводство	44,1	40,5	53,4	36,7	27,5	62,3
1.2 Поддержание части затрат в птицеводстве	164,9	-	-	-	-	-
1.3 Субсидии на реализацию молока	201,1	139,1	122,8	155,9	116,1	57,7
1.4 Поддержка строительства и модернизации молочных ферм	-	-	-	180,0	-	-
2. Поддержка малого бизнеса в сельском хозяйстве (фермеров, семейных ферм)	123,2 117,1	77,1 -	125,0 26,2	112,0 25,6	84,9 16,1	68,9 94,2
3. Поддержка растениеводства, всего	106,1	97,8	101,1	86,4	66,8	62,9
3.1 Элитное семеноводство	1,8	23,0	5,8	2,0	3,3	183,3
3.2 Производство льна	-	-	10,7	-	-	-
3.3 Приобретение семян картофеля и др. (несвязанная поддержка)	99,5	73,5	82,3	82,1	62,6	68,0
3.4 Компенсация приобретения минеральных удобрений	-	-	-	-	-	-
3.5 Развитие мелиорации земель с.-х. назначения	-	-	-	-	-	-
3.6 Поддержка затрат на страхование урожая	4,8	1,3	2,3	2,3	0,9	18,8
4. Субсидии процентных ставок по кредитам	586,0	1233,21	1038,1	341,1	773,6	132,0
5. Субсидии на приобретение техники	-	-	-	-	2,0	-
6. Поддержка экономически значимых региональных программ	39,7	-	-	-	2,3	5,8
7. Поддержка строительства и реконструкции школ, газ. систем и улучшение жилищных условий	39,1	37,5	63,9	60,2	35,7	91,3
8. Прочие направления	563,9	408,7	369,5	454,0	329,6	58,4
ИТОГО субсидий	1762,0	1936,1	1773,7	1339,9	1482,0	84,2

Так, на поддержку страхования урожая выделялось от 0,9 млн. руб., в 2019 году и до 4,8 млн. руб., в 2015 году, на поддержку элитного семеноводства было направлено от 1,8 до 5,8 млн. руб.

Экономические факторы.

Экономический компонент характеризует уровень экономического развития региона, его технико-экономическую обеспеченность и результативность, инвестиционную активность и уровень финансового состояния предприятий.

Из таблицы 2 видно, что по сравнению с 1994 годом в области на 40,3% уменьшилось количество сельскохозяйственных организаций коллективного типа, а также сократились площади сельскохозяйственных угодий и пашни, значительная часть которых не используется, площадь посевов снизилась на половину, численность работников уменьшилась на 40 тыс. человек, резко сократилось поголовье крупного рогатого скота и свиней. Более стабильно развивалась отрасль птицеводства, где поголовье птицы за анализируемый период возросло в 3,8 раза, что дало возможность удвоить производство мяса в живом весе.

В то же время, данные таблицы 2 свидетельствуют о резком ухудшении параметров материально-технической базы сельскохозяйственных организаций региона, отсутствии у них источников роста и стабильности экономического развития. Так, уменьшение объема энергетических мощностей в 3,5 раза адекватно сокращению площади сельхозугодий, пашни, посевов сельскохозяйственных культур и поголовья крупного рогатого скота.

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности сельскохозяйственных организаций Ярославской области за 1994-2018 г.г.

[расчеты по данным сводных годовых отчетов сельскохозяйственных предприятий Ярославской области [3]]

Показатели	Годы							Показатели 2018 г. в % к 1994 г.
	1994	2000	2005	2010	2016	2017	2018	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Количество с.-х. организаций, ед.	335	371	376	315	298	218	200	59,7
2. Площадь с.-х. угодий, тыс. га	1111,9	911,8	749,6	513,6	412,0	412,3	396,9	35,7
в т.ч. не используется, тыс. га	н/д	н/д	54,0	80,7	75,2	79,1	91,9	к 2005 г. 170,2
из них площадь пашни, тыс. га	794,6	694,1	573,1	391,3	329,1	325,0	316,9	39,9
в т.ч. не используется, тыс. га	н/д	н/д	41,8	65,2	63,2	56,3	70,2	к 2005 г. 168,0
3. Площадь посевов, тыс. га	564,3	514,5	395,1	290,8	263,9	251,1	286,1	50,7

4. Среднегодовая численность работников, чел	51852	37992	24812	17148	12336	11693	11255	21,7
5. Объем энергетических мощностей, тыс. л. с.	2527,3	1834,2	1458,1	1101,9	843,6	879,8	727,8	28,8
6. поголовье скота на конец года, гол.								
6.1 КРС	288100	197513	151974	120636	100243	97676	100000	34,7
в т.ч. коров	121781	87702	70114	56707	45653	47180	46400	38,1
6.2 свинья	78093	25110	43843	52439	57435	1609	1200	1,54
6.3 овцы и козы	11731	5555	5905	5190	10846	12550	14800	126,2
6.4 птица, тыс. гол.	3653	3364	3572	6473	10251	11110,0	13821,1	увелич. в 3,8 р.
7. Производство, тыс. тонн								
7.1 молока	242,8	216,0	224,4	218,7	262,5	279,0	287,0	118,0
7.2 мяса всех видов в живом весе	39,5	27,9	35,0	56,4	74,8	80,0	96,0	243,0

Снижение параметров факторов производства за послереформенный период стало одной из причин кризиса финансового состояния сельскохозяйственных организаций (таблица 3).

Таблица 3 - Экспресс-анализ финансового состояния сельскохозяйственных предприятий Ярославской области за 2013-2018 гг. [расчеты по данным сводных годовых отчетов сельскохозяйственных предприятий Ярославской области [3, 21, 22, 23, 24]]

Показатели	Годы						Показатели
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018 г., в % к 2013 г.
1. Получено чистой прибыли, млн. руб.	566,5	1892,5	2506,3	1396,2	2178,7	2240,9	ув. в 3,9 раза
2. Кредиторская задолженность в % к денежной выручке	32,6	28,9	24,7	23,7	20,8	12,9	-19,7 п.п.
3. Доля заемного капитала в валюте баланса, %	65,7	63,0	57,8	59,5	56,9	55,0	-10,7 п.п.
4. Недостаток стоимости собственного оборотного капитала на конец года, млн. руб.	-10717,4	-10221,2	-8340,0	-9481,0	-8477,2	-5583	52,1

5. Уровень рентабельности активов по чистой прибыли, %	1,70	4,87	5,74	3,16	4,28	4,43	+2,73 п.п.
6. Доля убыточных с.-х. предприятий, %	53,4	44,8	34,0	43,5	43,6	36,5	-16,9 п.п.
7. Государственная поддержка на рубль денежной выручки, руб.	0,12	0,115	0,084	0,06	0,06	0,041	34,2
Справочно:							
1) количество сельскохозяйственных организаций, ед.	286	259	256	239	218	200	70,0
2) Внесение на 1 га посева удобрений:							
а) органических, т	2,8	3,2	3,0	3,4	3,0	3,5	125,0
б) минеральных д.в., кг	13,3	14,1	19,3	19,2	21,1	25,0	188,0
3) Заготовлено на зимовку кормов на условную голову скота, ц к.ед.	28,0	30,0	30,5	30,8	31,2	31,3	111,4
4) Скармлено кормов на условную голову скота	26,85	26,31	26,7	27,6	27,67	27,67	103,2

Из данных таблицы 3 видно, что в сельскохозяйственных предприятиях наблюдается дефицит собственного капитала для финансирования оборотных средств на приобретение оборотного капитала, уровень рентабельности активов по чистой прибыли колеблется от 1,7 до 5,74%, высокими остаются кредиторская задолженность, доля заемного капитала и доля убыточных предприятий, государственная поддержка в расчете на рубль денежной выручки за анализируемый период снизилась с 12 до 4,1 коп. Ввиду отсутствия собственных оборотных средств хозяйства не могут закупать необходимое количество минеральных удобрений и органики (180 кг, действующего вещества минеральных удобрений на гектар посева по требованию научно обоснованной системы удобрений для Нечерноземной зоны и 8–10 т органики), на гектар посевов и заготовить достаточное количество кормов в расчете на условную голову скота.

Социальные факторы

Социальный компонент позволяет оценить социально-демографические процессы и уровень жизни, уровень обеспеченности населения основными продуктами питания, характеризует тенденции развития в социальном устройстве села.

Таблица 4 - Показатели естественного движения населения Ярославской области за 2015-2018 г.г. (в расчете на 1000 человек населения, чел.) [расчеты автора по данным территориального органа государственной статистики по Ярославской области [3]]

Показатели	Годы				Показатели 2018г. в % к 2015 г.
	2015	2016	2017	2018	
1. Родилось					
1.1 всего по области	12,2	12,1	10,5	9,8	80,3
1.2 в т.ч. городское население	12,8	12,6	11,0	10,2	79,7
1.3 сельское население	9,5	9,6	8,4	8,2	86,3
1.4 то же по отношению к городскому населению в %	74,2	79,3	80,0	80,4	+6,2 п.п.
2. Число умерших					
2.1 всего по области	15,6	15,7	15,2	14,9	95,5
2.2 в т.ч. городское население	15,1	15,4	14,9	14,7	97,4
2.3 сельское население	17,7	17,2	16,4	16,1	91,0
2.4 то же в % к городскому населению	117,2	111,7	110,1	109,5	-7,7 п.п.
3. Естественная убыль					
3.1 всего по области	-3,4	-3,6	-4,7	-5,1	ув. в 1,5 раз
3.2 в т.ч. городское население	-2,3	-2,8	-3,9	-4,5	ув. в 1,9 раз
3.3 сельское население	-8,2	-7,6	-8,0	-7,9	96,3
3.4 то же в % к городскому населению	3,5 раз	2,7 раз	2,05 раз	175,5	-174,5 п.п.

В виду высокой смертности сельского населения (в 2 раза выше рождаемости) наблюдается нарастание доли людей старше трудоспособного возраста, что и подтверждают данные таблицы 4,5.

Таблица 5 - Динамика изменения численности и структуры сельского населения по возрастному составу за 2010-2018 г.г. [расчеты автора по данным территориального органа государственной статистики по Ярославской области [3]]

Показатель	Годы					Показатели 2018 г. в % к 2010 г.
	2010	2015	2016	2017	2018	
1. Сельское население всего, тыс. чел.	227,0	232,1	232,6	232,6	230,6	101,6
То же в %%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	x
В том числе:						
1.1 население моложе трудоспособного возраста, тыс. чел.	33,6	37,4	37,8	38,3	38,0	113,1
То же в %% к общей численности сельского населения	14,8	16,1	16,3	16,5	16,5	+1,7 п.п
1.2 Население в трудоспособном возрасте, тыс. чел.	129,4	124,2	122,8	121,4	118,9	91,9
То же в %% к общей численности сельского населения	57,0	53,5	52,8	52,2	51,6	-5,4 п.п.
1.3 Население старше трудоспособного возраста, тыс. чел.	64,0	70,5	72,0	72,9	73,7	115,2
То же в %% к общей численности сельского населения	28,2	30,4	30,9	31,3	31,9	+3,7 п.п.

При некотором росте численности сельского населения области в его структуре произошли негативные изменения: сократилась доля трудоспособных (на 5,4%) и возросла доля жителей старших возрастов (на 3,7%).

Важнейшим фактором привлекательности условий жизни в сельской местности в настоящее время выступает благоустройство жилищного фонда в части: водоснабжение, наличие канализации, центрального отопления и др. В таблице 6 нами показана динамика показателей благоустройства жилого фонда в городах и сельской местности Ярославской области за после реформенный период.

За двадцать два года отдельные позиции по благоустройству жилья в сельской местности несколько возросли (водоснабжение, канализация, центральное отопление, обеспечение горячей водой), но по сравнению с городом сохраняется разрыв показателей в 2–3 раза, что естественно не повышает мотивации к проживанию на селе, особенно молодежи.

Подобная картина наблюдается и по вводу объектов социальной и производственной инфраструктуры в сельской местности (таблица 6).

Таблица 6 - Благоустройство жилищного фонда в городах и сельской местности Ярославской области за 1995–2017 г.г. (в процентах на конец года) [расчеты автора по данным территориального органа государственной статистики по Ярославской области [3, 4]

Виды благоустройств		Годы						Отклонение показателей 2017 г. от показателей 1995 г. (+, -)
		1995	2000	2010	2015	2016	2017	
1. Водопровод	город	88	89	90	91	91	92	+4
	село	36	39	41	43	43	45	+9
2. Канализация	город	85	87	89	90	90	90	+5
	село	29	32	33	36	36	38	+9
3. Центральное отопление	город	91	93	95	96	96	96	+5
	село	31	37	45	48	48	50	+19
4. Наличие ванн	город	81	82	83	84	84	84	+3
	село	27	28	27	27	28	30	+1
5. Газоснабжение	город	89	91	91	91	90	90	+1
	село	87	84	82	79	79	79	-8
6. Горячая вода	город	79	82	83	84	84	85	+6
	село	14	16	19	23	24	25	+9

Таблица 7 - Динамика объемов ввода в действие объектов социальной и производственной инфраструктуры в сельской местности Ярославской области за 2000–2017 г.г. [расчеты автора по данным территориального органа государственной статистики по Ярославской области [3, 4]]

Показатели	Годы					Показатели 2017 г. в % к 2000 г.
	2000	2010	2015	2016	2017	
а) Введено						
1. Водопроводных сетей, км	1,9	7,4	11,6	21,0	2,2	115,8
2. Газовых сетей, км	41,3	158,9	110,5	143,7	81,6	197,6
3. Канализация, км	-	1,8	2,0	10,4	7,0	к 2010 г. ув. в 3,9 р.
4. Тепловых сетей, км	0,2	-	-	-	2,7	ув. в 13,5 р.
5. Автодорог с твердым покрытием, км	-	-	-	15,5	1,5	к 2016 г. 9,7
б) Построено и введено в действие						
1. Животноводческих помещений, тыс. мест	0,14	1,3	0,2	0,4	2,6	к 2010 г. ув. в 18,6 р.
1.1 для крупного рогатого скота						
1.2 для свиней	-	6,7	-	-	-	-

1.3 для овец	-	0,1	0,4	-	0,6	-
1.4 для птицы	-	44,0	119,4	100,0	337,0	к 2010 г. ув. в 6,7 р.

По данным таблицы 7 видно, что имеет место некоторое увеличение ввода объектов по газификации сельских поселений, строительству канализационных сетей, а также производственных помещений для крупного рогатого скота и птицы. Однако, темпы роста ввода незначительны, что отражает крайне низкую инвестиционную активность региона по развитию как социальной, так и производственной инфраструктуры села в последние два десятка лет.

Еще более негативные показатели по изменению наличия техники в сельскохозяйственных организациях Ярославской области за период с 1990 по 2017 г.г., представленные нами в таблице 10 на основании данных статистической отчетности, из которых следует, что количество тракторов, комбайнов, доильных установок и агрегатов сократилось за анализируемый период от 2,8 (кормоуборочные комбайны) до 40 (льноуборочные комбайны) раз, в том числе тракторов уменьшилось в 7,4 раза, зерноуборочных комбайнов – в 10,8 раза, доильных установок – в 5,8 раза.

Технологические факторы.

С одной стороны, приведенные данные по динамике изменения количества основных видов сельскохозяйственной техники за анализируемый период отражает крайне неудовлетворительное состояние развития материально-технической базы сельскохозяйственных организаций коллективного типа в Ярославской области, что несомненно оказало влияние на нарушение организации технологических процессов в растениеводстве (таблица 8). С другой стороны, за последние 5 лет в передовых хозяйствах области внедрены спутниковые системы мониторинга сельскохозяйственной техники для контроля и перемещения и фиксации полевых работ. Внедрено чипирование и автоматический контроль за КРС (надой, рацион, прирост, осемените, день лактации и тд), система Moo Monitor - отслеживание поведения животного, регистрация охоты, признаков заболевания и т.д.). Модернизация молочных комплексов, в том числе внедрение высокопроизводительного оборудования (доильные карусельные установки, автоматизированные кормоцеха, строительство зерносушильных комплексов производительностью от 10 тыс. тонн, ПТЛ по производству рапсового масла). Таким образом отрасль сельского хозяйства в Ярославской области развита не равномерно, и имеется существенная дифференциация между лидерами отрасли, использующими новые технологии и большинством хозяйств, использующих преимущественно устаревшую технику.

Таблица 8 - Динамика изменения численности объектов сельскохозяйственной техники в сельскохозяйственных организациях Ярославской области за 1990–2017 г.г. на конец года, единиц [расчеты автора по данным территориального органа государственной статистики по Ярославской области [3]]

Виды техники	Годы						Показатели 2017 г. в % к 1990 г.
	1990	2000	2010	2015	2016	2017	
Тракторы всех марок	14557	7481	3441	2286	2060	1968	13,5
Комбайны, всего	3480	2089	902	543	488	452	13,0
в т.ч. зерноуборочные	2090	1126	435	236	209	194	9,3
кормоуборочные	-	515	332	222	196	178	34,5 к 2000 г.
картофелеуборочные	780	265	102	70	67	65	8,3
льноуборочные	610	183	33	15	16	15	2,5
Доильные установки и агрегаты	1837	1103	588	384	346	315	17,1

В технологических факторах важно упомянуть производство растениеводческой продукции в Ярославской области, в основе которой лежит сорт, предъявляющий основные требования к технологиям возделывания. Согласно данным ФГБУ «Госсорткомиссия» Ярославская область относится к северо-западному региону допуска 2. В связи с этим важно сохранить те сорта, а также их урожайные свойства и генотипические особенности, из-за которых они были включены в реестр селекционных достижений для возделывания по второму региону.

Следует отметить, что по данным Филиала ФГБУ «Россельхозцентр» по Ярославской области на 2020 год соотношение высеянных отечественных и импортных сортов семян в Ярославской области, включенных в Государственный реестр селекционных достижений в сельскохозяйственном производстве на 2020 год имеет следующую структуру:

1. Семена зерновых культур – ориентировочно составляют 89,3% к 10,7% в пользу сортов отечественной селекции (из них произведены на территории РФ – 10,7%; завезено из-за рубежа 0%);
2. Семена картофеля – ориентировочно 98,8% к 1,2% в пользу сортов иностранной селекции (из них произведены на территории РФ – 98,6%; завезено из-за рубежа 1,2%);

3. Семена льна – ориентировочно 99% к 1% в пользу сортов отечественной селекции (из них произведены на территории РФ – 1%; завезено из-за рубежа 0%);

4. Семена овощных культур – ориентировочно 58,1% к 41,9% в пользу сортов отечественной селекции (из них произведены на территории РФ – 2,2%; завезено из-за рубежа 39,7%);

5. Семена кукурузы – ориентировочно 66,6% к 33,4% в пользу сортов иностранной селекции (из них произведены на территории РФ – 13,3%; завезено из-за рубежа 53,3%);

6. Семена масличных культур – ориентировочно 92,2% к 7,8% в пользу сортов отечественной селекции (из них произведены на территории РФ – 7,8%; завезено из-за рубежа 0%);

7. Семена кормовых культур (травы, кормовые корнеплоды) – ориентировочно 95,8% к 4,2% в пользу сортов отечественной селекции (из них произведены на территории РФ – 4,2%; завезено из-за рубежа 0%);

8. Сахарная свекла на территории Ярославской области не возделывается, потребности в семенах нет.

Таким образом, недообеспеченность сортами отечественной селекции в Ярославской области варьирует от 1% до 99% в зависимости от сорта семян. В структуре семян кормовых культур 95,8% посевов – это сорта отечественной селекции. При этом, следует отметить, что далеко не все сорта включены в реестр селекционных достижений для возделывания по второму региону несмотря на вносимые изменения в порядок возмещения в форме субсидий из областного бюджета затрат на производство, реализацию и покупку семян и посадочного материала сельскохозяйственных культур. Субсидии на понесенные затраты на покупку семян с 2020 года предоставлялись только для сортов, районированных по второму региону. Тем не менее, сельхозтоваропроизводители предпочитают высевать нерайонированные сорта, так как многие сорта, районированные по второму региону, не соответствуют интенсивным технологиям возделывания. Эффективное обеспечение Ярославской области семенами сортов отечественной селекции объективно требует мероприятий по сортообновлению, которые становятся возможными только в случае увеличения государственной поддержки оригинаторов сортов отечественной селекции в целом. Новые сорта должны обладать необходимой совокупностью производственных и потребительских свойств, обеспечивающих их эффективную реализацию. В настоящее время считаем объективно невозможным прекращение государственной поддержки сельхозтоваропроизводителей

использующих сорта импортной селекции в производственно-хозяйственной деятельности.

Сводный анализ макросреды представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ макросреды Ярославского НИИЖК- филиала ФНЦ ВИК им. В.Р. Вильяма

Политика (Р)	Экономика (Э)
<p>Изменения в законодательстве в части:</p> <ul style="list-style-type: none"> - программы Ярославской области от 23.06.2014 № 592-п «Развитие сельского хозяйства в Ярославской области» на 2014 – 2022 годы; - постановления Правительства Ярославской области от 3 марта 2020 г. N 179-п "Об утверждении государственной программы Ярославской области "Комплексное развитие сельских территорий в Ярославской области" на 2020 - 2025 годы и признании утратившими силу отдельных постановлений Правительства области" в ред. постановления Правительства области от 15.05.2020 № 411-п, от 11.06.2020 № 489-п, от 10.09.2020 № 729-п. - постановления правительства области от 31.01.2011 № 32-п «О государственной поддержке развития агропромышленного производства Ярославской области и признании утратившими силу отдельных постановлений Администрации области и Правительства области». 	<ul style="list-style-type: none"> - диспаритет цен межотраслевого обмена продукцией; - сокращение площади сельхозугодий, пашни, посевов сельскохозяйственных культур и поголовья крупного рогатого скота; - недостаточный уровень доходности сельскохозяйственных товаропроизводителей для осуществления модернизации и перехода к инновационному развитию; - недостаточный приток частных инвестиций на развитие отрасли
Социум (S)	Технология (Т)
<p>Изменение уровня жизни за счет развития сельских территорий</p> <p>Изменение численности населения региона</p>	<ul style="list-style-type: none"> -новые технологические решения в отрасли АПК и перерабатывающей промышленности -сортообновление и массовая репродукция сортов отечественной селекции

Следует отметить, что доходы от внебюджетной деятельности Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса» напрямую зависят от факторов макросреды (таблица 8), в частности от величины господдержки животноводства, растениеводства, строительства и модернизации молочных ферм, экономически значимых региональных программ. Так как Институт на протяжении многих лет является партнером сельхозтоваропроизводителей в части осуществления следующих работ:

1. формирование структуры посевов на площадях в соответствии с существующим уровнем агротехники направленных на обеспечение полнорационных кормовых смесей;

2. предпосевная подготовка семенного материала, в том числе организация технологии скарификации семян перед посевом, организация технологии смешанных посевов, а также сохранение собранного урожая;
3. полный химический анализ кормов собственного производства;
4. научнообоснованная компоновка поточно-технологической линии, строительство и модернизация зерносушильного комплекса на основе уникальных технологических решений;
5. организация производства сухого травяного корма (травяная мука) по новой технологии;
6. разработка системы кормопроизводства (подбор видов и сортов кормовых растений; разработка зелёного конвейера; разработка системы коренного или поверхностного улучшения пастбищ и сенокосов);
7. проведение экспертной оценки состава и структуры растительных сообществ включая арофитоценозы, оценка продуктивности и соответствия кормовых угодий ГОСТ Р 56912-2016 и ГОСТ 26640-85;
8. генетический контроль достоверности происхождения сельскохозяйственных животных, в том числе мониторинг аллелофонда стад с углубленным генетическим анализом показателей продуктивности;
9. ДНК-диагностика маркеров хозяйственно-полезных признаков сельскохозяйственных животных и генов наследственных заболеваний; изучение полиморфизма генов молочной и мясной продуктивности крупного рогатого скота и овец романовской породы;
10. селекционный контроль качества молока;
11. оценка экстерьера и типа телосложения молочного скота; проведение бонитировки крупного рогатого скота; оценка племенной ценности ремонтного молодняка и выделение элитных групп для ремонта стада; разработка планов селекционно-племенной работы с крупным рогатым скотом для племенных хозяйств; организация и совершенствовании технологического процесса содержания романовских овец с индивидуальным подходом в организации системы кормления овец; проведение бонитировки овец романовской породы; оценка и отбор молодняка; рекомендации по получению и выращиванию баранов-производителей; отбор по генеалогическим группам.

Существенным препятствием в организации взаимовыгодного партнёрства науки и практики выступает финансовая нагрузка, которая, в случае отсутствия государственной поддержки целиком ложится на плечи сельхозтоваропроизводителей. Считаем, что субсидирование понесённых затрат по статьям господдержка животноводства,

растениеводства, строительства и модернизации молочных ферм, экономически значимых региональных программ позволит сельхозтоваропроизводителям существенно минимизировать производственные риски и обеспечить взаимовыгодный результат.

1.3. Анализ факторов внутренней среды и определение слабых сторон Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса»

Организационная структура предприятия представлена в приложении 2.

В неё входит:

1. Аппарат управления
2. Административно хозяйственные службы
3. Научные отделы: отдел технологий животноводства, отдел разведения селекции и генетики сельскохозяйственных животных, отдел кормопроизводства и первичного семеноводства.

В Ярославском НИИЖК - филиале ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса» управление осуществляется соответствием с положением о Филиале уставом центра. Головное учреждение утверждает структуру органов управления, а также штатную численность аппарата управления. Филиал возглавляет директор, который организует всю производственную и научно-исследовательскую работу, несёт полную ответственность за осуществление деятельности перед государственным трудовым коллективом. Структура управления является линейной трехступенчатой функционального соподчинения.

Карта процессов представлена в приложении 1. Заместитель директора по экономическим вопросам осуществляет руководство работой по экономическому планированию в филиале, направленному на организацию рационально хозяйственной деятельности. Руководит составлению среднесуточных и долгосрочных комплексных планов финансово хозяйственной деятельности.

Главный бухгалтер организует работу по ведению бухгалтерского учета в филиале, формирует учётную политику возглавляет работу по подготовке и утверждению рабочего плана счёта форм внутренней бухгалтерской отчетности.

Заместитель директора по научной работе осуществляет непосредственное руководство научно-исследовательской работой. Его трудовая функция включает управления направления исследовательской деятельности организацию выполнения фундаментальных, прикладных, комплексных исследований и разработок согласно

тематике государственного задания. Обеспечение выполнения планов научно-исследовательских работ и практически использования их результатов.

Ученый секретарь осуществляет организацию и контроль за своевременным и качественным выполнением планов научно-исследовательских работ, подготовку сводных отчетов о деятельности учреждения.

Заместитель директора по общим вопросам осуществляет руководство материально-техническим обеспечением, транспортным, административно-финансовым обслуживанием. Руководит проведением мероприятий по ресурсосбережению и комплексным использованием ресурсов.

Заведующий отделом контролирует выполнение предусмотренных планов заданий договорных обязательств, а также качества работ, выполняемых научными сотрудниками. Обеспечивает соблюдение нормативных требований, комплексность и качественное выполнение документации, соблюдение установленного порядка и ее согласования.

Отдел технологий животноводства осуществляет научные исследования в области разработки новых и совершенствования существующих технологий производства молока и мяса. В частности, выполняются работы по оптимизации кормления высокопродуктивных животных, выращиванию ремонтного молодняка на основе усовершенствованных норм и рационов, внедрению перспективных кормовых средств и добавок нового поколения, совершенствованию технологий содержания скота.

Сотрудниками отдела ежегодно анализируется свыше 1200 образцов кормов. В кормах определяется 35 показателей, характеризующих их состав и питательную ценность. На основе химического состава кормов проводится балансирование рационов кормления с применением углубленных показателей питательности кормов (нейтрально-детергентная клетчатка, кислотно-детергентная клетчатка, распадаемость сырого протеина, белковый баланс рубца, белок тонкого кишечника).

Отдел разведения, селекции и генетики сельскохозяйственных животных осуществляет исследования по изучению молекулярно-генетических основ селекции крупного рогатого скота и овец романовской породы, внедрение которых позволяет поднять селекционно-племенную работу на качественно новый уровень.

Спектр исследований, проводимых в лаборатории: молекулярно-генетическая экспертиза сельскохозяйственных животных на основе ISSR-маркеров; ДНК-диагностика полиморфизма ДНК генотипов молочной продуктивности; ДНК-диагностика наследственного заболевания BLAD (синдром лейкоцитарной адгезии); ДНК-диагностика крупного рогатого скота на устойчивость к лейкозу; исследование полиморфизма гена

эстрогенного рецептора (ESR) у овец романовской породы. В настоящее время ведется работа по анализу генетической гетерогенности стад, типов, линий, популяций скота ярославской породы и овец романовской породы по гипервариабельным участкам ДНК (выявление особенностей, оценка родства, уровня разнообразия). Ежегодно типировается более 300 голов крупного рогатого скота ярославской породы и овец романовской породы. Создан банк ДНК племенных животных ярославской, айширской, голштинской, черно-пестрой пород и овец романовской породы, который насчитывает более 2500 проб. Ведется работа по его постоянному пополнению. Отделом осуществляется научное сопровождение селекционно-племенной работы с уникальными генетическими ресурсами – ярославской породой крупного рогатого скота и романовской породой овец.

Отдел кормопроизводства и первичного семеноводства изучает и использует опыт производства кормов в передовых хозяйствах области для кормления молочного скота с целью формирования базы данных. Производит подбор сортового и видового состава кормовых культур для обоснования структуры посевных площадей согласно хозяйственных планов заготовки кормов. Создает зерно-травяные, зернотравяно-пропашные и других севообороты для хозяйств в различных почвенно-климатических условиях области. Занимается обоснованием систем кормопроизводства для различных по интенсивности хозяйств: с круглогодичным обеспечением заготовленными кормами; использующих зеленый конвейер и (или) сеяные и природные сенокосы и пастбища. Улучшает технологии производства травянистых кормов в кормовом севообороте при сохранении и повышении плодородия почвы.

На данный момент штатная численность сотрудников в Ярославском НИИЖК - филиале ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса» составляет 58,5.

Согласно полученным данным на сегодняшний день потребности в приеме сотрудников организация не имеет.

В организации существует 2 формы системы подбора кадров:

1. конкурс на замещение должностей научных работников
2. собеседование для иных должностей.

Конкурс проводится на замещение должностей, включенных в перечень должностей НР, подлежащих замещению по конкурсу, утвержденный Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «02» сентября 2015 г. № 937.

Согласно положению о порядке аттестации работников, занимающих должности научных работников аттестация проводится с целью подтверждения соответствия

работников занимаемым ими должностям научных работников на основе оценки результатов их профессиональной деятельности.

Аттестации подлежат штатные научные работники Института, а также научные работники, работающие по совместительству, с которыми заключены бессрочные трудовые договоры.

Аттестации не подлежат:

- а) научные работники, трудовые договоры с которыми заключены наопределенный срок;
- б) беременные женщины;
- в) женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам;
- г) работники, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет.

Аттестация работников, перечисленных в подпунктах "в" и "г" настоящего пункта, возможна не ранее чем через один год после их выхода из указанных отпусков. Аттестация проводится не чаще одного раза в два года и не реже одного раза в пять лет.

Система планирования кадров включает в себя периодичную систему повышения квалификации сотрудников. Это один из видов профессионального обучения работников предприятия, которое проводится с целью повышения уровня теоретических знаний, совершенствования практических навыков и умений сотрудников организации в связи с постоянно повышающимися требованиями к их квалификации.

В филиале ежегодно разрабатывается график повышения квалификации сотрудников. Сотрудники проходят курсы повышения квалификации не реже чем 1 раз в два года.

Повышение квалификации подразделяется на три вида:

1. Краткосрочное повышение квалификации;
2. Проведение тематических семинаров;
3. Длительное повышение квалификации.

Краткосрочное повышение квалификации - это тематическое обучение по вопросам конкретного производства. Курсы повышения квалификации организуют сами работодатели, а обучение проводят высококвалифицированные работники предприятия. По завершении обучения сотрудники должны сдать соответствующий экзамен, зачёт или защитить реферат.

Проведение тематических семинаров- обучение проходит в виде тренингов, проведения тематических семинаров по научно-техническим, технологическим,

социально-экономическим и другим проблемам, которые возникают на уровне региона, отрасли организации, предприятия (объединения) или учреждения.

В конце курса участниками сдается зачет либо экзамен или пишется и защищается реферат по прослушанному материалу. Если аттестационное мероприятие пройдено участником успешно, он становится обладателем персонального удостоверения, подтверждающего получение им повышения квалификации.

Целью длительного повышения квалификации является углублённое изучение актуальных проблем по профилю профессиональной деятельности для обновления знаний или подготовки специалистов к выполнению новых трудовых функций. Такие программы рассчитаны на сотрудников организации, которые имеют определённый опыт работы и испытывают недостаток практических навыков и знаний.

В конце курса слушатели сдают зачет, экзамен или составляют и защищают реферат по теме материалов программы. Если аттестационные мероприятия пройдены участником курса успешно, ему предоставляется свидетельство, подтверждающее получение им повышения квалификации.

В институте действует Совет молодых ученых. Он представляет собой объединение ученых, научных сотрудников, который представляет интересы молодых ученых Института в целях осуществления научной и общественной деятельности.

Изучение маркетинговой деятельности организации показало, что на сегодняшний день в институте активно развиваются интернет ресурсы такие как: группа в социальной сети в контакте; официальный сайт Ярославского НИИЖК - филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса».

Так же институтом проводятся различные семинары, конференции, направленные на привлечение потенциальных заказчиков.

Ежегодно сотрудники института принимают участие в выставках, конференциях, симпозиумах таких как:

АгроФарм - Российская инновационная информационная площадка для профессионалов животноводства. Более 14 000 посетителей на крупнейшей выставке современного животноводства - 421 экспонент от известных брендов отрасли-множество специальных предложений на актуальные темы

Межрегиональная аграрная выставка- форум «День Ярославского Поля» является одной из крупнейших демонстрационных площадок современных ресурсосберегающих технологий в сельскохозяйственном производстве и новейшей сельскохозяйственной техники в ЦФО

Золотая осень - Российская агропромышленная выставка «Золотая осень» проводится ежегодно по Распоряжению Правительства Российской Федерации № 536-р. от 11 апреля 2000 года и приурочена к празднованию Дня работника сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности.

Организатор выставки: Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. «Золотая осень» является главным аграрным форумом страны более 20 лет, сохраняя лучшие традиции Всесоюзной сельскохозяйственной выставки и развивая современные технологии выставочного бизнеса в области АПК.

Ежегодная выставка «ЯрАгро» – крупнейшее выставочное мероприятие, посвященное агропромышленному комплексу Ярославии. Здесь ведущие сельскохозяйственные предприятия представят свои продукты и достижения. В рамках выставки для жителей и гостей города будут представлены следующие тематические разделы: экспозиция муниципальных районов (один из самых интересных и запоминающихся), выставка сельскохозяйственной техники, гастроферма, город мастеров, сельские спортивные игры, мини-гольф и многое другое.

Таким образом, из анализа краткой характеристики Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ ВИК «им. В.Р. Вильямса» можно сделать вывод о линейно-функциональной организационной структуре данного предприятия.

На данном предприятии четко прослеживается ступенчатость, иерархическая структура соподчинения. Предприятие состоит из осуществляющих основную работу линейных специализированных функциональных подразделений. Как известно подобный тип структуры является наиболее распространенным в современном капиталистическом обществе и применим на всех бюджетных предприятиях, а также на большинстве предприятий среднего и крупного отраслевого бизнеса (Крупенич, 2017). Несомненными преимуществами данного типа организационной структуры являются рациональная деловая и профессиональная специализация, рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей, а также высокая эффективность выполнения услуг. Улучшение координации в различных функциональных подразделениях и требования к высокой компетентности функциональных руководителей и управленцев способствуют быстрому и качественному решению поставленных задач и вопросов, а также своевременному исполнению распоряжений и указаний. Так, можно выделить и оперативность принятия и выполнения решений как выходящее из этого дополнительное преимущество (Организационная культура, 2006). В линейно-функциональной организационной структуре четко распределены обязанности и ответственность в рамках данной сотрудником компетенции. В многочисленных работах показано, что при

подобной структуре уменьшается потребление материальных ресурсов и дублирование усилий в функциональных областях. В производственной сфере можно выделить также такие преимущества, как: формализация и стандартизация процессов, максимальная адаптация к диверсификации производства и высокий уровень использования мощностей. Можно выделить плюсы и для самих работников: соблюдение принципа единоначалия при рациональной специализации управленческих звеньев освобождает главного менеджера от решения проблем нижних уровней. Подобный тип структуры также способствует повышению ответственности руководителя за конечный результат деятельности, что является стимулом для хорошей и продуктивной работы. Упрощается профессиональная подготовка сотрудников ввиду их распределения по функциональным подразделениям, а линейность структуры создает возможности для карьерного роста [2, 9].

Основными недостатками линейно-функциональной организационной структуры являются несогласованность функциональных подразделений и возможность конфликтов между подразделениями ввиду приоритета своих целей и задач над общими целями всей организации. Данной структуре присущи внутрипроизводственные барьеры и проблемы межфункциональной координации. Разделение функций линейных и функциональных специалистов никогда не может быть произведено полностью, что нередко приводит к дублированию функций руководителей. Это становится и причиной недостаточной оперативности принятия решений на предприятии, неправильного толкования информации, передаваемой функциональными руководителями линейным исполнителям, а также нежелания руководителей брать на себя ответственность за принимаемые решения и за устранение проблем [2, 9]. Общая ответственность (в т.ч. за прибыль) кладется на непосредственного руководителя предприятия, находящегося далеко от процесса производства и сбыта продукции. При этом соотношение между качеством выполнения функции и прибылью не может определяться однозначно. Более того, в большой организации цепь команд от высшего руководства до исполнителя становится слишком длинной, что также приводит к увеличению времени на принятие решения из-за необходимости согласования с различными вышестоящими должностными лицами, недостаточной оперативности действий работников и замедлению процесса принятия решений. Линейно-функциональная структура не обладает гибкостью, так как функционирует на основе множества принципов и правил. Данному типу структуры также присущи чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали и тенденция к чрезмерной централизации. Сложная система взаимодействия функциональных подразделений и отсутствие тесных взаимосвязей на горизонтальном уровне усложняет

согласованность их действий и координацию их деятельности [11]. Руководители функциональных подразделений знакомы только с аспектами своей деятельности, а отсутствие общего опыта управления сильно проявляется при приглашении их на более высокие должности. Наконец, следует отметить и замедленную реакцию на внешние, в том числе рыночные, изменения [11, 15].

Исходя из всего вышесказанного, линейно-функциональная структура целесообразна для Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ ВИК «им. В.Р. Вильямса», так как данное предприятие оказывает ограниченный перечень услуг, действует в стабильной внешней среде и строится на решении стандартных управленческих задач. На предприятии работают, в основном, научные сотрудники, которым присуща рациональная деловая и профессиональная специализация. Данное предприятие характеризуется рациональным сочетанием линейных и функциональных взаимосвязей, высокой эффективностью выполнения услуг, формализацией и стандартизацией процессов. На предприятии прослеживается несогласованность функциональных подразделений и возможность конфликтов между подразделениями ввиду приоритета своих целей и задач над общими целями всей организации, увеличение времени на принятие решений из-за необходимости согласования с вышестоящими руководителями, недостаточная оперативность действий работников, негибкость, чрезмерная централизация, замедленная реакция на внешние изменения.

Основным экономическим документов, отражающим функционирование Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса» является План финансово-хозяйственной деятельности.

Цели составления плана в учреждении:

- планирование общих объемов поступлений и выплат (доходов и расходов);
- определение сбалансированности финансовых показателей;
- планирование мероприятий по повышению эффективности использования средств, поступающих в распоряжение учреждения;
- планирование мероприятий по предотвращению образования просроченной кредиторской задолженности учреждения;
- управление доходами и расходами учреждения.

План финансово-хозяйственной деятельности составляется на финансовый год и плановый период.

Институт осуществляет следующие виды деятельности:

- 2 – приносящая доход деятельность (собственные доходы учреждения);
- 4 – субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания.

Проведем оценку состава и динамики доходов и расходов по государственному заданию (таблица 10).

Таблица 10 – Состав и динамика доходов и расходов по государственному заданию

Показатели	Годы			Отклонения 2019 г. от 2017 г.	
	2017	2018	2019	абсолютное, +/-	темп роста, %
Доходы - всего, руб.	14503700	26686710	25099000	10595300	173,1
в т.ч.:					
- субсидия на выполнение государственного задания	12645210	24371710	23386200	10740990	184,9
- прочие субсидии	1858490	2315000	1712800	-145690	92,2
Расходы - всего, руб.	11227990	26686710	25099000	13871010	в 2,2 раза
в т.ч.:					
- фонд оплаты труда	7364311	18555744	16549630	9185319	в 2,2 раза
- страховые взносы с фонда оплаты труда	2323418	4430153	4989434	2666016	в 2,1 раза
- прочая закупка товаров, работ и услуг для государственных нужд	572559	2748452	1785459	1212900	в 3,1 раза
- уплата налога на имущество организаций и земельного налога	967702	951361	1774477	806775	183,4
- иные выплаты персоналу за исключением фонда оплаты труда	–	1000	–	X	X
Степень исполнения плана по расходам, %	77,4	100,0	100,0	22,6 п.п.	X

По данным таблицы 10 видно, что существенно опережают темпы роста доходов. Если в 2017 г. имел место возврат субсидий (22,6% от доходов), то в 2018-2019 гг. доходы использованы полностью. В составе расходов по абсолютной величине наибольший рост отмечается по фонду оплаты труда: он составил почти 9,2 млн. руб.

Далее рассмотрим структуру доходов и расходов по государственному заданию и ее динамику (таблица 11).

Таблица 11 – Структура доходов и расходов по государственному заданию

Показатели	Годы			Отклонение структуры 2019 г. от 2017 г., п.п.
	2017	2018	2019	
Доходы - всего, %	100,0	100,0	100,0	X
в т.ч.:				
- субсидия на выполнение государственного задания	87,2	91,3	93,2	6,0
- прочие субсидии	12,8	8,7	6,8	-6,0
Расходы - всего, %	100,0	100,0	100,0	X
в т.ч.:				
- фонд оплаты труда	65,6	69,5	65,9	0,3
- страховые взносы с фонда оплаты труда	20,7	16,6	19,9	-0,8
- прочая закупка товаров, работ и услуг для государственных нужд	5,1	10,3	7,1	2,0

- уплата налога на имущество организаций и земельного налога	8,6	3,6	7,1	-1,5
- иные выплаты персоналу за исключением фонда оплаты труда	–	0,0	–	X

По данным таблицы 11 видно, что наиболее существенные изменения в структуре доходов и расходов в рассматриваемый период произошли в составе доходов. Эти изменения связаны с увеличением доли субсидии на выполнение государственного задания на 6,0 процентных пунктов. На такую же величину снизилась доля прочих субсидий.

В структуре расходов главные изменения связаны с увеличением доли расходов на прочие закупки (на 2,0 п.п.) и со снижением доли выплат по земельному налогу.

Структура расходов по государственному заданию визуализирована на рисунке 1.

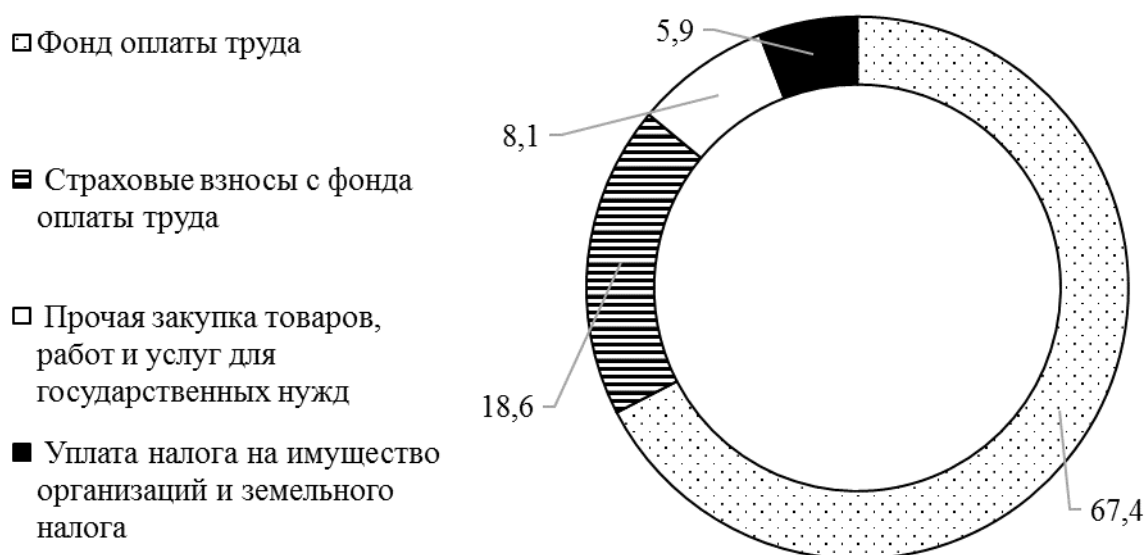


Рисунок 1 – Структура расходов по государственному заданию в среднем за 2017-2019 гг., %

По рисунку 1 видно, что на оплату труда с отчислениями приходится 86% всех расходов.

Важную роль в экономике учреждения играют собственные доходы и расходы (таблица 12).

Таблица 12 – Состав и динамика собственных доходов и расходов

Показатели	Годы			Отклонения 2019 г. от 2017 г.	
	2017	2018	2019	абсолютное, +/-	темп роста, %
Доходы - всего, руб.	7500000	9675295	9533800	2033800	127,1
в т.ч.:					
- исследования отдела технологий животноводства	4803193	6729410	5379138	575945	112,0
- исследования отдела разведения, селекции и генетики с.-х. животных	2085300	2128565	3994662	1909362	191,6
- исследования отдела кормопроизводства и первичного семеноводства	611507	817320	160000	-451507	26,2
Расходы - всего, руб.	5475117	6989102	6797115	1321998	124,1
в т.ч.:					
- фонд оплаты труда	1975202	1976238	2239785	264583	113,4
- страховые взносы с фонда оплаты труда	655121	598318	706388	51267	107,8
- иные выплаты персоналу за исключением фонда оплаты труда	271194	381578	399812	128618	147,4
- прочая закупка товаров, работ и услуг для государственных нужд	2512579	3995159	3341138	828559	133,0
- уплата прочих налогов и сборов	57827	36724	51874	-5953	89,7
- уплата иных платежей	3194	1085	58118	54924	в 18 раз
Соотношение расходов и доходов, %	73,0	72,2	71,3	-1,7 п.п.	X

По данным таблица 13 видно, что в динамике устойчиво возрастают доходы от исследований отдела разведения, селекции и генетики с.-х. животных: сумма доходов увеличилась почти на 2 млн. руб. или на 91,6% (почти в 2 раза).

Напротив, отрицательная тенденция отмечается по динамике исследований отдела кормопроизводства и первичного семеноводства: доходы за период 2017-2019 гг. снизились на 452 тыс. руб. или на 73,8 процентных пункта.

В составе расходов наибольший рост отмечается по иным выплатам персоналу за исключением фонда оплаты труда, и составляет он 47,4%.

Динамика доходов и расходов различается несущественно, по учреждению наблюдается стабильная экономия 27-29%.

Далее оценим структуру собственных доходов и расходов (таблица 13).

Таблица 14 – Структура собственных доходов и расходов

Показатели	Годы			Отклонение структуры 2019 г. от 2017 г., п.п.
	2017	2018	2019	
Доходы - всего, %	100,0	100,0	100,0	X
в т.ч.:				
- исследования отдела технологий животноводства	64,0	69,6	56,4	-7,6
- исследования отдела разведения, селекции и генетики с.-х. животных	27,8	22,0	41,9	14,1
- исследования отдела кормопроизводства и первичного семеноводства	8,2	8,4	1,7	-6,5
Расходы - всего, %	100,0	100,0	100,0	X
в т.ч.:				
- фонд оплаты труда	36,1	28,3	33,0	-3,1
- страховые взносы с фонда оплаты труда	12,0	8,6	10,4	-1,6
- иные выплаты персоналу за исключением фонда оплаты труда	5,0	5,5	5,9	0,9
- прочая закупка товаров, работ и услуг для государственных нужд	45,9	57,2	49,2	3,3
- уплата прочих налогов и сборов	1,1	0,5	0,8	-0,3
- уплата иных платежей	0,1	0,0	0,9	0,8

По данным таблицы 13 видно, что главным источником доходов являются исследования отдела технологий животноводства, на долю которого в 2019 г. приходится 56,4%. При этом в динамике доля снижается на 7,6 процентных пункта.

Также снижается роль в экономике учреждения исследований отдела кормопроизводства и первичного семеноводства: доля доходов снизилась на 6,5 процентных пункта и составила 1,7%.

Важной тенденцией в структуре доходов является существенный рост доли исследований отдела разведения, селекции и генетики с.-х. животных: доля доходов увеличилась на 14,1 процентных пункта и достигла уровня 41,9%.

В структуре собственных расходов самые существенные изменения связаны со снижением доли фонда оплаты труда на 3,1 процентных пункта, и с ростом доли прочих закупок – на 3,3 процентных пункта.

Визуально структура собственных доходов учреждения в разрезе отделов в среднем за 2017-2019 гг. представлена на рисунке 2.

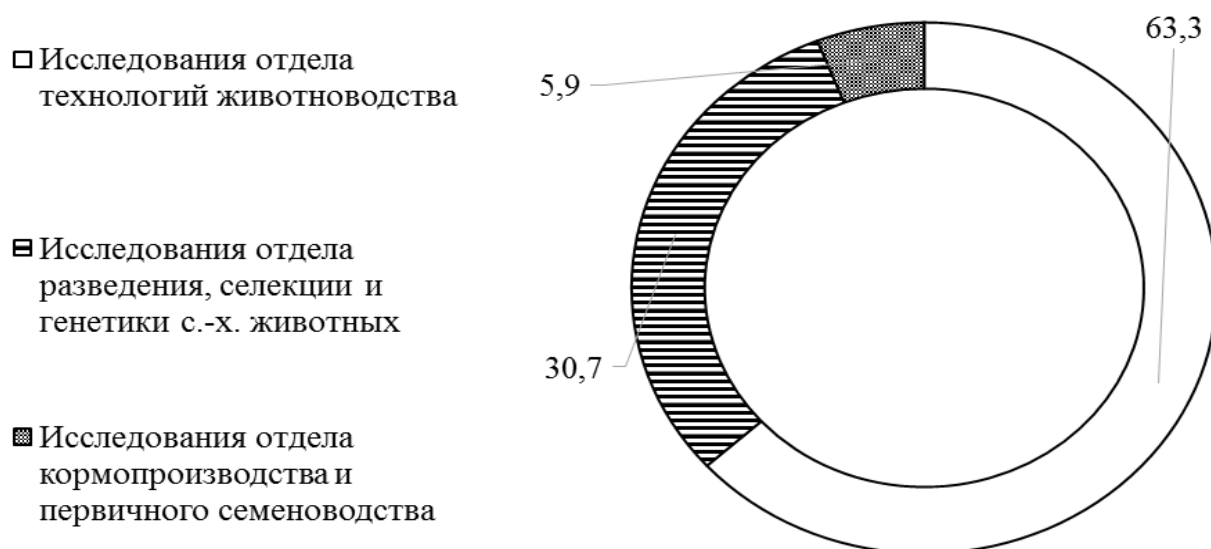


Рисунок 2 – Структура собственных доходов, %

На рисунке 2 подтверждаются выводы, сделанные ранее.

На рисунке 3 представлена структура собственных расходов учреждения по статьям в среднем за 2017-2019 гг.

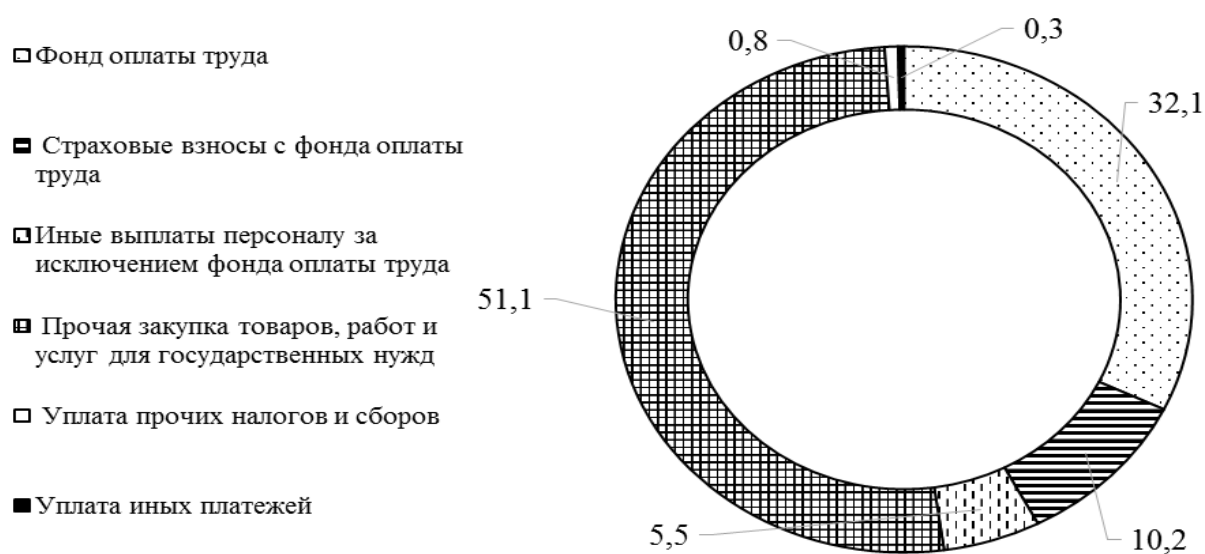


Рисунок 3 – Структура собственных расходов, %

По рисунку 3 видно, что самыми важными для учреждения статьями являются прочая закупка (51,1%) и фонд оплаты труда с отчислениями (42,3%).

На рисунке 4 визуализировано соотношение доходов по разным видам деятельности по стоимости.



Рисунок 4 – Соотношение доходов по разным видам деятельности, руб.

По рисунку 4 можно отметить тенденцию снижения приносящей доход деятельности в экономике учреждения.

Структура разных видов доходов представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Соотношение доходов по разным видам деятельности, %

На рисунке 5 подтверждаются ранее сделанные выводы: снижение в динамике роли приносящей доход деятельности в экономике учреждения. В среднем за период 2017-2019 гг. соотношение доходов по государственному заданию и собственных доходов составило 71% : 29%.

Результаты анализа факторов внутренней среды Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса» свидетельствуют о положительной тенденции увеличения объема средств от приносящей доход деятельности. В динамике увеличение составило 27,1 %. Вместе с тем особую тревогу вызывает значительное сокращение объема поступлений от реализации сельскохозяйственной продукции отдела кормопроизводства и первичного семеноводства на 73,8%. Что сигнализирует об ослаблении конкурентных позиций филиала на рынке семеноводческой продукции.

2. Обоснование выбора направления развития Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса»

2.1. Анализ потребности в первичном семеноводстве Ярославской области для целей кормопроизводства

Кормопроизводство — важнейшая отрасль сельского хозяйства, состояние и эффективность которой во многом определяется использованием в производстве передовых научных разработок и технологий, состоянием семеноводства [6, 7, 8, 18]. Научное сообщество определенно знает проблемы отечественной сельскохозяйственной науки, одна из которых слабая материально-техническая обеспеченность исследовательской работы, отсутствие новых сортов и перспективных видов сельскохозяйственных культур, разновидовых и разносортных травосмесей на продуктивное долголетие, качество кормов и др.

Особенно важны высокие показатели прироста живой массы и развития скота для воспроизводства стада, достижимые только при соответствующей организации кормопроизводства. В среднем хозяйства заготавливают почти 7000 т травяных кормов (3100 т силоса, 3460 т сенажа и 447 т сена на одно хозяйство). На предприятиях используется круглогодичное обеспечение поголовья КРС травяными кормами собственного производства, внедрены индустриальные методы заготовки кормов, учитывающие питательные свойства трав и физические характеристики кормов для удобства их транспортировки. Подбор сельскохозяйственных культур, в том числе продуктивных сортов с высокой адаптивной способностью, для создания кормовых севооборотов, сенокосов и пастбищ — первоначальное звено в системе производства кормов [6, 7, 20, 28]. Основа для организации кормопроизводства — план потребности в кормах, с учетом которого обосновывается структура посевных площадей кормовых культур [10]. В сбалансированной структуре рациона в среднем в хозяйствах Ярославской

области зернофуражные культуры в 2019г. занимали 34%, многолетние травы — 60%, кукуруза на силос — 3%, однолетние травы — 2% посевных площадей. Налицо насыщенность кормовых угодий всех предприятий многолетними травами, однолетние травы используются в качестве покровных или компенсирующих культур, кукуруза на силос — везде источник высокоэнергетических травяных кормов [13, 14].

Особенности кормопроизводства на предприятиях Ярославской области: применение травопольной системы земледелия с использованием химических средств и биологических методов; сочетание оптимальной структуры посевных площадей с минимальным видовым набором кормовых культур, упрощающем семеноводство; строгое соблюдение агротехники и технологий приготовления кормов; научный подход ко всем производственным процессам и высокая культура землепользования. В хозяйстве особое внимание уделяется производству кормов с высоким содержанием протеина, недостаток которого приводит к значительному перерасходу собственных кормов и увеличению в рационах доли покупных. Собственное производство в основном покрывает потребность животноводства в кормах (на 82,5 % по питательности), закупаются только высокобелковые (шроты и жмыхи) концентраты и энергетические (патока) добавки. В структуре потребляемых кормов (по питательности) зерно (включая и плющенное) составило 30,1 %, силос и сенаж -51,2, сено - 1,2, жмыхи и шроты - 13,5 и патока - 4%. Вместе травяные корма в рационах высокоудойных коров. составляют 52,4 % в результате использования консервированных кормов с концентрацией обменной энергии 10,16–11,77 МДж, сырого протеина 13,88–15,81 %, сырой клетчатки 23,82–26,84 % СВ. Благодаря качеству травяных кормов, доля всех кормов в себестоимости молока составила только 40 %. Среди многолетних бобовых трав для региона наиболее ценной бобовой культурой является клевер луговой, который широко используется в травосмеси с тимофеевкой луговой [16, 17]. Силос, полученный из зеленой массы трав в год посева, обладает повышенной питательностью (около 15 МДж), имеет низкое содержание клетчатки (не более 19 %) и высокое — сырого протеина (более 20 % СВ) [29].

Около 80 % заготавливаемых в хозяйстве травяных кормов обеспечивают многолетние травы (таблица 14), 70 % которых используется до трех лет, 25–28 % трав оставляют на сено, 17–22 % ежегодно перезалужается, в последнее время расширяется использование беспокровного залужения с прикатыванием до и после посева и травосмесей с участием люцерны изменчивой для долголетнего использования с сохранением продуктивности и качества трав [29].

Наиболее важным аспектом успешного развития травосеяния в области является обеспеченность семенами необходимого видового и сортового ассортимента. По данным

сводных годовых отчетов по качеству семян многолетних трав ФГУ "Государственная семенная инспекция по Ярославской области" за 2018-2020 гг [25, 26, 27] потребность хозяйств области в семенах многолетних трав составляет от 304 т в 2018 г до 129 т в 2019г, а обеспеченности ими в 2018 г составила 34%, в 2019 г этот показатель увеличился до 88% из них кондиционные семена составили в 2018 г 81,7%, в 2019 г –этот показатель увеличился до 85,9%, в 2020 г - до 93,9% (таблица 15).

Таблица 15 – Структура высева семян трав Ярославской области

Культура	Высеяно всего, тыс. тонн	Некондици онных, тыс. тонн	Кондиционн ых, тыс. тонн	Произведе но семян, тыс т	Завезено, тыс т	Потребност ь, тыс т
2018 г						
Многолетние травы	0,3678	0,0671	0,3007	0,1042	0,1996	0,3038
Однолетние травы	0,0038	0,0001	0,0037	0	0	0,038
2019 г						
Многолетние травы	0,3902	0,0548	0,3354	0,1136	0,0155	0,1291
Однолетние травы	0,0992	0,0858	0,0134	0	0,0001	0,0001
2020 г						
Многолетние травы	0,3468	0,0223	0,3245	нет данных	нет данных	нет данных
Однолетние травы	0,041	0,036	0,005	нет данных	нет данных	нет данных

Следует отметить, что средние статистические данные не отражают реального положения в семеноводстве многолетних трав бобовые культуры отличаются меньшей семенной продуктивностью, поэтому в наличии их еще меньше от потребности, а семян некоторых малоценных трав – в избытке. Сортовой состав имеющихся в хозяйствах семян с учетом почвенно-климатической специфики региона также не отвечает требованиям интенсивного животноводства.

Качественная характеристика структуры посевов многолетних трав указывает на то, что среди злаковых кормовых культур лидирующие позиции занимают сорта культуры тимopheевка луговая. В среднем за 2018-2020 годы хозяйствами было высеяно 73% сортов данной культуры от общего количества высеянных семян злаковых культур. Вторыми по количеству высева выступают сорта культуры райграсса, в среднем за 2018-2020 годы в хозяйствах области было высеяно 16,9 % сортов данной культуры. В структуре посевов ряда хозяйств представлена овсяница луговая, доля ее высева в среднем за 2018-2020 годы составила 8,1%. Передовые хозяйства Ярославского муниципального района высевают


ежу сборную, доля ее высева в среднем за 2018-2020 годы составила 5,6%. В 2020 году ООО «Красный маяк» Ростовского района Ярославской области для фуражных целей начал производить семена фестулолиума, доля которого в структуре посевов составила 3,8% (таблицы 16-20).

Таблица 16 – Структура высева семян тимopheевки луговой в Ярославской области



Сорт (гибрид)	Всего высеяно семян, тонн 2018	Всего высеяно семян, тонн 2019	Всего высеяно семян, тонн 2020
Вик 9	11,4	16,5	7,9
Ленинградская 204	30,1	28,5	78,9
Ярославская 11	31,1	21,9	14,1
Марусинская 297	0,2	1,4	-
Комтал	-	-	0,5
Рядовые	-	-	14,2
несортовая:	40,5	40,8	-
Итого:	113,3	109,1	115,6

Таблица 17 – Структура высева семян райграса в Ярославской области



Сорт (гибрид)	Всего высеяно семян, тонн 2018	Всего высеяно семян, тонн 2019	Всего высеяно семян, тонн 2020
ВИК 66	3,5	0,6	9,4
Веймар	-	1,2	-
Баркамаз	4,0	-	
Калибра	-	0,3	
Матильде	7,6	3,0	
Бартвинго	-	-	4,0
Матильде	-	-	2,9
Рядовые	-	-	6,5
Данерго	14,0	-	-
несортовой	13,2	7,7	-
Итого:	42,3	12,8	22,8


Таблица 18 – Структура высева семян овсяницы луговой в Ярославской области

	Сорт (гибрид)	Всего высеяно семян, тонн 2018	Всего высеяно семян, тонн 2019	Всего высеяно семян, тонн 2020
	Свердловская 37	4,0	3,7	13,3
	Бинара	-	-	0,1
	Лира	-	-	4,0
	Рядовые	-	-	1,2
	несортная:	1,6	9,8	-
	Итого:	5,6	13,5	18,6

Таблица 19 – Структура высева семян ежи сборной в Ярославской области

	Сорт (гибрид)	Всего высеяно семян, тонн 2018	Всего высеяно семян, тонн 2019	Всего высеяно семян, тонн 2020
	ВИК 61	0,5	2,7	3,1
	Рядовые	-	-	1,5
	несортной:	0,5	0,3	-
	Итого:	1,0	3,0	4,6

Таблица 20 – Структура высева семян фестулолиума в Ярославской области

	Сорт (гибрид)	Всего высеяно семян, тонн 2018	Всего высеяно семян, тонн 2019	Всего высеяно семян, тонн 2020
	Аллегро	-	-	3,3
	Лофа	-	-	0,5
	Фест	-	-	0,2
	ВИК 90	-	-	1,2
	Фойтан	-	-	0,7
	Итого:	-	-	5,9

Среди бобовых кормовых культур лидирующие позиции занимают сорта культуры клевера лугового. В среднем за 2018-2020 годы хозяйствами было высеяно 82,3% сортов

данной культуры от общего количества высеванных семян бобовых культур. Вторыми по количеству высева выступают сорта культуры люцерны, в среднем за 2018-2020 годы в хозяйствах области было высеяно 9,8 % сортов данной культуры. В структуре посевов 2018 -2019 годов ряда хозяйств высевалась галега восточная, ее доля составила 7,9%, как видно из таблицы 20, в 2020 году сельхозтоваропроизводители отказались от посевов данной культуры, так как она показала себя экономически неэффективной культурой, не приспособленной к особенностям климатических улодий Ярославской области (таблицы 21-23).

Таблица 21 – Структура высева семян клевера лугового в Ярославской области

	Сорт (гибрид)	Всего высеяно семян, тонн 2018	Всего высеяно семян, тонн 2019	Всего высеяно семян, тонн 2020
	ВИК -7	1,9	-	1,5
	Дымковский	51,8	55,9	88,6
	Коницевский мест.	7,4	8,6	4,6
	Пермский местный	1,4	6,3	-
	Трио	23,9	9,5	12,1
	Пеликан	6,0	-	-
	Павловский 16	3,6	-	-
	несортной	20,3	38,7	-
	Кировский 159	-	2,3	-
	Расторопный	-	4,6	-
	Солигаличский местный	-	0,3	-
	Весна	-	0,4	0,4
	Вадский местный	-	-	3,2
	ОНИКС	-	-	1,0
	Ранний-2	-	-	0,5
	Глобал	-	-	0,2
	Рядовые	-	-	16,1
	Итого:	116,3	126,6	128,2

Таблица 22 – Структура высева семян люцерны в Ярославской области

	Сорт (гибрид)	Всего высеяно семян, тонн 2018	Всего высеяно семян, тонн 2019	Всего высеяно семян, тонн 2020
	Вега 87	3,6	7,2	1,6
	Находка	1,2	1,8	1,0
	Крено	1,2	1,0	-
	Сарга	12,0	1,0	2,3
	Дакота	-	1,0	-
	Саския	-	-	0,4
	Верко	-	-	1,9
	Сибемоль	-	-	1,0
	несортовой:	3,5	-	-
	Итого:	21,5	12,0	10,5

Таблица 23 – Структура высева семян галеги восточной в Ярославской области

	Сорт (гибрид)	Всего высеяно семян, тонн 2018	Всего высеяно семян, тонн 2019	Всего высеяно семян, тонн 2020
	Гале	0,5	5,0	-
	Ялгинский	-	1,7	-
	несортовой:	3,2	1,4	-
	Итого:	3,7	8,1	-

Результаты анализа факторов внутренней среды Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса» свидетельствуют о положительной тенденции увеличения объема средств от приносящей доход деятельности. В динамике увеличение составило 27,1 %. Вместе с тем особую тревогу вызывает значительное сокращение объема поступлений от реализации сельскохозяйственной продукции отдела кормопроизводства и первичного семеноводства на 73,8%. Что сигнализирует об ослаблении конкурентных позиций филиала на рынке семеноводческой продукции. Таким образом, дальнейшее устойчивое развитие Института невозможно без увеличения средств от приносящей доход деятельности отдела кормопроизводства и первичного семеноводства, так как в отделах разведения, селекции и генетики с.-х. животных и технологий животноводства в полном объеме реализованы технический и кадровый потенциал для максимизации внебюджетной прибыли Института. Следует отметить, что Ярославский НИИЖК – филиал ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса» один из трех учреждений Ярославской области, который на законодательном уровне имеет право осуществлять деятельность в части первичного семеноводства. Ярославский НИИЖК – филиал ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса» является оригинатором таких сортов как тимофеевка Ярославская 136, клевер Конищевский. ФНЦ ВИК им. В.Р. Вильямса в ряде селекционных достижений имеет перспективные сорта, такие как тимофеевка ВИК 911, райграс пастбищный ВИК 66.

Кроме того, у Ярославского НИИЖК – филиал ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса» заключен договор о сотрудничестве с ФГБНУ «Камчатский научно-исследовательский институт сельского хозяйства», в рамках которого планируется поставка семян овсяницы Северянка 6 по льготной цене. Учитывая факт рассмотрения структуры посевов сельхозтоваропроизводителей и востребованности данных культур на рынке, а также объективную необходимость повышения уровня использования имеющегося экономического потенциала отдела кормопроизводства и первичного семеноводства, необходима организации питомников сортохранения рассмотренных сортов с дальнейшей их реализацией.

2.2. Техничко-экономическое обоснование проекта организации производства семян трав высшей репродукции

Организация высокоэффективного производства реализации семян высшей репродукции объективно требует проведения комплексных мероприятий по техническому перевооружению отрасли и повышению уровня использования имеющегося экономического потенциала. Это становится объективно возможным за счет целевого финансирования, предусмотренного программой КПНИ по направлению «Развитие кормов и кормовых добавок для животноводства» и введения в экономический оборот временно неиспользуемых земель сельскохозяйственного назначения общей площадью 187 га находящихся у Института на праве постоянного бессрочного пользования.

В 2020 году Министерством науки и высшего образования РФ было принято положительное решение о вхождении в данную программу ФНЦ ВИК им. В.Р. Вильямса и организации на базе ФНЦ селекционного центра для получения субсидий из федерального бюджета на осуществление технического перевооружения отрасли. Реализация КПНИ предусматривает развитие на базе Института портфеля проектов «Повышение эффективности производства семян трав высшей репродукции в Ярославском НИИЖК – филиале ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса», благодаря которому планируется укрепить материально-техническую базу отдела кормопроизводства и первичного семеноводства и использовать ее в дальнейшем для максимизации прибыли от внебюджетной деятельности отдела. В связи с этим в таблице 24 представлен минимально необходимый комплект сельскохозяйственной техники для организации питомников сортохранения.

Таблица 24 – Проект плана расходов на развитие материально-технической базы Ярославского НИИЖК-филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса, 2021г.

№ п/п	Наименование	Стоимость, тыс. руб.	Количество	Размер субсидий на возмещение затрат на приобретение сельскохозяйственной техники, предусмотренной программой КПНИ	Сумма, тыс. руб.
1.	Загрузчик мешков ППМ-14	200,00	1	200,00	200,00
2.	Комбайн Террион 2010	12000,00	1	12000,00	12000,00
3.	Тележка к трактору 2ПТС4	270,00	1	270,00	270,00
4.	Приемное отделение	100,00	1	100,00	100,00
5.	Машина для первичной очистки СМ 4,5	260,00	3	780,00	780,00
6.	Нория НЗ 50	402,00	2	804,00	804,00
7.	Клеверотерка К0,5	150,00	1	150,00	150,00
8.	Бункер для отходов БО 10	200,00	1	200,00	200,00
9.	Бункер для готовой продукции БГ 10	200,00	1	200,00	200,00
10.	Пневмотранспортер	300,00	1	300,00	300,00
ИТОГО					15004,00

Приобретения данного оборудования позволит Ярославскому НИИЖК - филиалу ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса» увеличить объемы производства семян сортов вика Ярославская 136, клевер Конищевский, тимopheевка ВИК 911, райграс пастбищный ВИК 66, овсяница Северянгка 6. В таблицах 25-26 представлена сводная калькуляция затрат и расчет эффективности производства семян на среднесрочную перспективу. Результаты расчета свидетельствуют о его эффективности, что подтверждается увеличением уровня рентабельности производства в динамике.

Таблица 25 - Сводная калькуляция затрат на производство семян высших репродукций в условиях Ярославского НИИЖК - филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса», тыс.руб, 2021-2026гг.

№ п/п	Показатель	2021	2022	2023	2024	2025	2026
1.	Приобретение семян овсянницы	84,15				88,3	

2.	Семена собственного производства	65,6				70,8	
3.	Удобрения	997	1046,9	1099,2	1154,2	1211,9	1272,5
4.	Гербициды	112,2	117,8	123,7	129,9	136,4	143,2
5.	Оплата труда и отчисления в социальные внебюджетные фонды	985,5	1034,8	1086,5	1140,8	1197,8	1257,77
6.	ГСМ	845	887,25	931,6	978,2	1027,8	1078,45
7.	Амортизация и текущий ремонт	550	577,5	606,4	636,7	668,52	701,9
8.	Накладные расходы	446	468,3	491,7	516,3	542,1	569,2
ИТОГО, текущих затрат		4085,45	4132,4	4339,1	4556,1	4943,07	5023,06

Таблица 26– Эффективность производства и реализации семян высших репродукций в условиях Ярославского НИИЖК-филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса, тыс.руб., 2021-2026гг.

№ п/п	Показатель	2021	2022	2023	2024	2025	2026
1.	Площадь посева семенами овсянницы, га	18,7	18,7	18,7	18,7	18,7	18,7
2.	Норма высева семян овсянницы, кг/га	15	0	0	0	15	0
3.	Урожайность семян овсянницы, ц/га	5	5	5	5	5	5
4.	Площадь посева семенами собственного производства, га	168,3	168,3	168,3	168,3	168,3	168,3
5.	Норма высева семян собственного производства, кг/га	13				13	
6.	Урожайность семян собственного производства, ц/га		5	5	5	5	5
7.	Валовый сбор семян овсянницы, ц		93,5	93,5	93,5	93,5	93,5
8.	Валовой сбор семян собственного производства, ц		841,5	841,5	841,5	841,5	841,5
9.	Потери при послеуборочной обработке, %		0	0	0	0	0
10.	Объем реализации семян овсянницы, ц		32,7	32,7	32,7	0	32,7
11.	Объем реализации семян собственного производства, ц		631,1	631,1	631,1	0	631,1
12.	Цена реализации 1 кг семян овсянницы, руб.		300	315	330,75	347,2	364,6
13.	Цена реализации 1 кг семян собственного производства, руб.		223	234,15	245,8	258,1	271,0
14.	Общие производственные затраты, тыс.руб.	4085,5	4132,5	4339,1	4556,1	4943,1	5023,1
15.	Выручка от реализации семян овсянницы, тыс.руб.	0,00	981,7	1030,8	1082,37	0,00	1193,3
16.	Выручка от реализации семян собственного производства, тыс.руб.	0,00	14074,09	14777,7	15516,6	0,00	17107,1

17.	Выручка от реализации семян, тыс.руб.		15055,8	15808,6	16599,0	0	18300,4
18.	Прибыль (Убыток), тыс.руб.	-8674,5	2248,9	13718,4	25761,4	-4943,1	8334,3
19.	Уровень рентабельности (убыточности) производства, %	x	54,4	316,1	565,4	-100	165,9

С целью разработки мероприятий, способствующих эффективному развитию отрасли и снижению рисков нами проведена оценка стратегического положения Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса» с помощью матрицы SWOT анализа.

Таблица 27 - SWOT анализ Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса»

Внутренние	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реализация эффективных контрактов для сотрудников отдела кормопроизводства и первичного семеноводства за счет увеличения внебюджетных средств-3 2. Кадровый состав отдела кормопроизводства и первичного семеноводства и отдела технологий животноводства обладает всем профессиональными компетенциями для реализации проекта-3 3. По данным Департамента АПК и ПТ ЯО потребность в травах превышает 300 тонн, что почти в 100 раз превышает технические возможности Института по выращиванию элитных семян (гарантированный рынка сбыта на территории Ярославской области)-3 4. За 50 лет существования Институт зарекомендовал себя на рынке услуг среди сельхозтоваропроизводителей. Отсутствие потребности в проведение рекламных кампаний-3 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зависимость количества и качества семян от погодных условий-3 2. Зерноочистительной сушильный комплекс требует реконструкции-2 3. Устаревший машинно-транспортный парк, находящийся на балансе Института-2 4. Для бюджетных учреждений Минобрнауки РФ законодательно не предусмотрено покупка сельскохозяйственной техники в лизинг. Зависимость приобретения сельскохозяйственной техники от субсидий учредителя-3
	Возможности (O)	Угрозы (T)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение государственной поддержки на создание селекционных 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение налоговой нагрузки-2

Внешние	<p>центров на базе профильных бюджетных учреждений Минобрнауки РФ-3</p> <p>2. Осуществление технического перевооружения за счет целевого финансирования-3</p> <p>3. Увеличение спроса на продукцию со стороны соседних регионов-1</p> <p>4. Увеличение размеров производства-1</p>	<p>2. Зависимость от эпидемической ситуации-1</p> <p>3. Конкурентная борьба за заказы от сельхозтоваропроизводителей- 1</p> <p>4. Изменение в законе о семеноводстве 149-ФЗ-1</p> <p>5. Изменение правил предоставления субсидий сельхозтоваропроизводителям от их понесенных затрат-3</p> <p>6. Угроза роста цен на энергокоммунальные ресурсы-3</p>
----------------	--	--

Примечание: ранжирование сильных и слабых сторон организации (проекта) по силе влияния (3 – сильное влияние, 2 – умеренное, 1 – незначительное влияние), а также возможностей и угроз внешней среды (3 - высокая вероятность использования возможности, 2 – средняя вероятность, 1 - низкая вероятность использования возможности) (3 - высокая вероятность возникновения угроз, 2 – средняя вероятность, 1 - низкая вероятность возникновения угроз).

Таблица 28 – Стратегические действия SWOT анализа Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса»

	Возможности (О)	Угроза (Т)
	<p>1. Увеличение государственной поддержки на создание селекционных центров на базе профильных бюджетных учреждений Минобрнауки РФ</p> <p>2. Осуществление технического перевооружения за счет целевого финансирования</p> <p>3. Увеличение спроса на продукцию со стороны соседних регионов</p> <p>4. Увеличение размеров производства</p>	<p>1. Увеличение налоговой нагрузки</p> <p>2. Зависимость от эпидемической ситуации</p> <p>3. Конкурентная борьба за заказы от сельхозтоваропроизводителей</p> <p>4. Изменение в законе о семеноводстве 149-ФЗ</p> <p>5. Изменение правил предоставления субсидий сельхозтоваропроизводителям от их понесенных затрат</p> <p>6. Угроза роста цен на энергокоммунальные ресурсы</p>

Сильные стороны (S)	Стратегическое действие 1	Стратегическое действие 2
<ol style="list-style-type: none"> 1. Реализация эффективных контрактов для сотрудников отдела кормопроизводства и первичного семеноводства за счет увеличения внебюджетных средств 2. Кадровый состав отдела кормопроизводства и первичного семеноводства и отдела технологий животноводства обладает всем профессиональными компетенциями для реализации проекта 3. По данным Департамента АПК и ПТ ЯО потребность в травах превышает 300 тонн, что почти в 100 раз превышает технические возможности Института по выращиванию элитных семян (гарантированный рынок сбыта на территории Ярославской области). 4. За 50 лет существования Институт зарекомендовал себя на рынке услуг среди сельхозтоваропроизводителей. Отсутствие потребности в проведении рекламных компаний 	<p>Диверсификация деятельности компании, (параллельное открытие новых направлений деятельности)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование резервного фонда для реализации проекта 2. Использование оборудования с альтернативными источниками энергии

Слабые стороны (W)	Стратегическое действие 3	Стратегическое действие 4
<p>1. Зависимость количества и качества семян от погодных условий</p> <p>2. Зерноочистительной сушильный комплекс требует реконструкции</p> <p>3. Устаревший машинно-транспортный парк, находящийся на балансе Института</p> <p>4. Для бюджетных учреждений Минобрнауки РФ законодательно не предусмотрено покупка сельскохозяйственной техники в лизинг. Зависимость приобретения сельскохозяйственной техники от субсидий учредителя</p>	<p>На базе ФНЦ ВИК им. В.Р. Вильямса создать селекционный центр для получения субсидий из федерального бюджета на закупку для обновления оборудования</p>	<p>Приостановление деятельности отдела в части реализации проекта отдела кормопроизводства и первичного семеноводства</p>

Для оценки привлекательности проекта с точки зрения его реализации в производственных условиях филиала проведем расчет его эффективности.

Таблица 29 – Исходные данные для расчета NPV

Инвестиции в проект	
0-й год	8674500
1-й год	4132500
2-й год	4339100
3-й год	4556100
4-й год	4943100
5-й год	5023100
Доход от проекта	
1-й год	15055980
2-й год	15808600
3-й год	16599000
4-й год	0
5-й год	18300400

Таблица 30 - Дисконтированные денежные затраты по годам

Период	Коэффициент дисконтирования	
0	1	8674500
1	0.9091	3756818.182
2	0.8264	3586033.058
3	0.7513	3423065.364
4	0.683	3376203.811
5	0.6209	3118949.898
CFP		25935570.313

Таблица 31 - Дисконтированные денежные потоки по годам. Коэффициент дисконтирования:

Период	Коэффициент дисконтирования	A
1	0.9091	13687254.545
2	0.8264	13064958.678
3	0.7513	12471074.38
4	0.683	0
5	0.6209	11363108.581
CF		50586396.184

Таблица 32 – Расчет срока окупаемости проекта

Период	PV_t	Нарастающий PV_t	DIC_t	Нарастающий DIC_t
0	0	0	8674500	8674500
1	13687254.545	13687254.545	3756818.182	12431318.182
2	13064958.678	26752213.223	3586033.058	16017351.24
3	12471074.38	39223287.603	3423065.364	19440416.604
4	0	39223287.603	3376203.811	22816620.415
5	11363108.581	50586396.184	3118949.898	25935570.313

Таблица 33 – Показатели эффективности проекта

№ п/п	Показатели эффективности	Ед. измерения	Значение
1.	Чистая приведенная стоимость (NPV)	тыс.руб.	24650,825
2.	Внутренняя норма доходности (IRR)	%	81,8
3.	Индекс доходности инвестиций (PI)	-	1,95
4.	Срок окупаемости (PBP)	лет	1,34
5.	Дисконтированный срок окупаемости (DPP)	лет	1,69

Показатели эффективности проекта, подтверждают необходимость его реализации, а также свидетельствуют о его привлекательности с точки зрения инвестирования.

3. Планирование проекта организации производства семян трав высшей репродукции

3.1. Устав проекта организации производства семян трав высшей репродукции для Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ ВИК им. В.Р. Вильямса»

Приказ о запуске проекта

В соответствии с производственной необходимостью увеличения объема внебюджетных средств Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ ВИК им. В.Р. Вильямса» (далее Институт), повышения эффективности отрасли за счет введения в экономический оборот неиспользуемые земельные площади пашни.

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Запустить проект «Организация производства семян трав высшей репродукции для Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ ВИК им. В.Р. Вильямса»»

со следующими параметрами для Реестра проектов:

1.1. Код проекта: б/н

1.2. Краткое название проекта: «Организация производства семян трав высшей репродукции для Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ ВИК им. В.Р. Вильямса»

1.3. Тип проекта: производственный

1.4. Приоритет проекта: высокий

1.5. Входит в состав программы: государственное задание Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ ВИК им. В.Р. Вильямса» «Разработать зернотравяной севооборот, обеспечивающий производство кормов с продуктивностью гектара 6-7 тысяч кормовых единиц, с высокой энергетической и протеиновой питательностью (9-10 МДж в 1 кг сухого вещества, 13% сырого протеина)»

1.6. Входит в портфель проектов: «Повышение эффективности производства семян трав высшей репродукции в Ярославском НИИЖК – филиале ФНЦ ВИК им. В.Р. Вильямса»

2. Назначить Куратором проекта: Заместителя директора по экономическим вопросам

3. Назначить Руководителем проекта: Заместителя директора по научной работе

4. Поручить Руководителю проекта разработать: Устав проекта в срок до 01.06.2020г. и представить его на рассмотрение Заместителю директора по экономическим вопросам.

5. Руководителю отдела кормопроизводства и первичного семеноводства выделить ресурсы, необходимые для разработки Плана проекта по запросу Руководителя проекта в срок до 25.05.2020г.

6. Специалисту по кадрам Макаровой Н.М. довести настоящий приказ до исполнителей в срок до 15.05.2020г.

7. Контроль за выполнением настоящего приказа возлагаю на себя

Директор Ярославского
НИИЖК – филиала ФНЦ ВИК им. В.Р. Вильямса»

должность

_____ /Коновалов А.В./

подпись

И.О. Фамилия

Наименование проекта	«Организация производства семян трав высшей репродукции для Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ ВИК им. В.Р. Вильямса»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	01.02.2021-30.12.2021
Оценка бюджета проекта (млн/тыс. руб.)	42270,10 тыс. руб.
Место/сфера реализации	187 га земель сельскохозяйственного назначения, находящиеся в постоянном (бессрочном пользовании) Института, здание института, зерно-сушильный комплекс, зернохранилище.
Заказчик проекта	Директор «Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ ВИК им. В.Р. Вильямса»
Куратор	Заместитель директора по экономическим вопросам
Другие/ключевые участники проекта	<p>Сотрудники Института: директор, заместитель директора по экономическим вопросам, заместитель директора по научной работе, заместитель директора по общим вопросам, главный бухгалтер, заведующий отделом кормопроизводства и первичного семеноводства, научные сотрудники отдела, агрономы.</p> <p>Представители сторонних организаций: ООО «Перспективная механизация», Производственно-коммерческая компания «Дизель-Арсенал», ФГУ "Государственная семенная инспекция по Ярославской области", филиал ФГБУ "Госсорткомиссия" по Ярославской области, Департамент АПК и Потребительского рынка по Ярославской области</p>
Дата создания документа	01.12.2020г

Причины инициации проекта

Необходимость увеличения повышения эффективности введения в экономический оборот неиспользуемую земельную площадь пашни и организации производства семян зерновых культур и трав высшей репродукции и максимизации прибыли от их реализации

Цели проекта

Стратегические цели:

- к концу 2026 года произвести реализацию семян овсянницы объемом 88,971 ц
- к концу 2026 года произвести реализацию семян собственного производства, 2524,5 ц
-

Тактические цели:

- к концу 2021 года ввести в экономический оборот 187 га неиспользуемых земель сельскохозяйственного назначения
- концу 2021 года организовать питомники сортохранения и размножения
- к концу 2021 года обновить материально-техническую базу Института

Описание проекта

Проект направлен на увеличение объема внебюджетных средств Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса», повышения эффективности введения в экономический оборот неиспользуемую земельную площадь пашни и организации производства семян зерновых культур и трав высшей репродукции. Для реализации проекта планируется использовать 187 га земель сельскохозяйственного назначения, расположенных в Некрасовском сельском поселении ЯМР ЯО, принадлежащих институту на праве постоянного бессрочного пользования.

Сорта, планируем для реализации:

тимopheевка ВИК 911*, райграс пастбищный ВИК 66*, тимopheевка Ярославская 136**, клевер Конищевский**, овсяница Северянка 6***.

Все представленные сорта районированы (допущенные к производству) по 2 региону (Государственный реестр селекционных достижений, допущенных к использованию).

*- оригинатор сортов ФГБНУ ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса»

** - оригинатор сортов Ярославский НИИЖК – филиал ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса»

*** - оригинатор сортов ФГБНУ «Камчатский научно-исследовательский институт сельского хозяйства»

Проектом предусмотрена закупка сельскохозяйственной техники, реконструкция зерносушильного комплекса. Продуктом проекта будут питомники сортохранения, состоящие из вышеперечисленных сортов трав. В рамках реализации проекта планируется проведение тематических семинаров для сельхозтоваропроизводителей с фокусировкой на плюсах выбора продукции Института. Найдены каналы рекламы. Выстроено взаимодействие с Департаментом АПК и перерабатывающей промышленности. Рассматриваемый проект входит в портфель проектов «Повышение эффективности производства семян трав высшей репродукции в Ярославском НИИЖК – филиале ФНЦ

«ВИК им. В.Р. Вильямса»», поэтому после реализации данного проекта будет составлен пакет документов, включающий отчёт о расходах, информацию о пополнении базы данных потенциальных покупателей, отчёт о выявленных проблемах. По итогам анализа отклонений от плана и выявленных проблем будут осуществляться корректирующие мероприятия. Кроме того, будут рассмотрены потенциальные сорта для организации питомников сортосохранения.

Требования к проекту и продукту

Продуктом проекта являются семена тимopheевки ВИК 911, райграса пастбищного ВИК 66, тимopheевки Ярославской 136, клевера Конищевский, овсяницы Северянка 6.

1. Планируемое время начала и окончания проекта: 01.02.2021-30.12.2021.
2. Должны быть соблюдены требования техники безопасности.
3. Сотрудники Института должны быть обучены по программам ДПО по агрономии, кормопроизводству, семеноводству, селекции растений, почвоведению.
4. Должно быть обеспечено постоянное информационное взаимодействие с потенциальными покупателями по вопросам участия в профильных семинарах, а также по вопросам покупки семян: «горячая линия», ответы на электронные письма и т.д.
5. Программа семинаров должна быть составлена таким образом, чтобы потенциальные покупатели получили ответы на все интересующие их вопросы.
6. Перед проведением посевов должна быть проведена приёмка зерноочистительного комплекса Института.

Риски проекта

1. Риски, связанные с недостаточной компетентностью персонала.
Стратегия – снижение риска. Программы ДПО по агрономии, кормопроизводству, семеноводству, селекции растений, почвоведению.
2. Риски, отсутствия научных сотрудников на рабочем месте (по семейным обстоятельствам, листок временной нетрудоспособности).
Стратегия – снижение риска. Привлечение двух и более научных сотрудников, обладающих знаниями и навыками по данному проекту.
3. Маркетинговые риски. Отсутствие интереса потенциальных покупателей к проекту.
Стратегия – снижение риска. Поиск каналов рекламы, заключение договора о намерениях с ФГУ "Государственная семенная инспекция по Ярославской области" о посреднических услугах.
4. Риск несчастных случаев и получения травмы сотрудниками Института.
Стратегия – снижение риска. Программа обучения техники безопасности при работе с сельскохозяйственной техникой в полевых условиях. Инструктаж по технике безопасности с росписью в журнале инструктажа перед началом полевых работ
5. Финансовый риск – удорожание проекта. Резервирование средства, выявление и реализация путей снижения расходов (поставщики товаров и услуг).

Критерии успешности по отдельным целям проекта

Цели проекта	Критерии успешности	Лица, утверждающие критерии успешности
По содержанию	<p>1. Произведены и реализованы семена тимopheевки ВИК 911, райграса пастбищного ВИК 66, тимopheевки Ярославской 136, клевера Конищевский, овсяницы Северянка 6 в размере 2613,5 ц.</p> <p>2. Соблюдены требования по техники безопасности.</p> <p>3. Все научные сотрудники проекта обучены по программам ДПО по агрономии, кормопроизводству, семеноводству, селекции растений, почвоведению.</p> <p>4. Организованы специализированные семинары для сельхозтоваропроизводителей, и «горячая линия» по вопросам покупки семян.</p>	Заместителя директора по научной работе
По срокам	До 01 июля 2021 года проведена приёмка зерноочистительного комплекса Института. Договорные обязательства по организации проекта выполнены в договорные сроки	Заместитель директора по экономическим вопросам
По стоимости	Бюджет проекта не должен быть превышен	Заместитель директора по экономическим вопросам, главный бухгалтер
По качеству	Произведенные семена в соответствии с сертификатами ФГУ "Государственная семенная инспекция по Ярославской области" соответствуют РРС	Заведующий отделом кормопроизводства и первичного семеноводства

Сводное расписание контрольных событий

Описание контрольных точек	Дата (месяц, год)
Составлен календарный план мероприятий на полевой сезон с учётом сезонных колебаний	20 января 2021
Осмотрена техника, проведена оценка её готовности к сезону, проведены пуско-наладочные мероприятия	1 февраля 2021
Подготовлена механическая обработка почвы	30 сентября 2021
Произведена закупка минеральных удобрений исходя из планов на сезон	20 февраля 2021
Внесены заранее подготовленные дозы удобрений	20 мая 2021
Проведена оценка всхожести имеющихся семян. Получены протоколы испытаний.	01 апреля 2021
Произведена закупка семян	01 февраля 2021
Проведены посевные работы	20 мая 2021
Проведена обработка прилегающих территории от сорняков, проникающих на опытные поля.	30 июня и 31 августа 2021
Подготовлены защитные полосы и проезды для техники	30 апреля 2021
Сдан опыт комиссии с привлечением сторонних специалистов.	10 июля 2021
Проведен комплекс мероприятий по разносторонней оценке опыта	30 сентября 2021
Данные из всех ведомостей в единый массив обобщены	31 октября 2021

Подготовлен отчёт в головную организацию	15 ноября 2021
Проведены мероприятия по подготовке почвы к зимнему периоду и будущему посевному периоду.	31 октября 2021
Получены сертификаты на семена	01 февраля 2021
Обобщены данные, полученные за несколько лет	15 ноября 2021
Написаны статьи журналы WoS, Scopus и ВАК по теме гос. задания и перспективным направлениям, подготовлены доклады и устные выступления на научных научно-практических мероприятиях различного уровня	01 ноября 2021
Написан научный отчёт с основными достижениями сотрудников отдела	01 декабря 2021
Составление плана корректирующих и предупреждающих воздействий с учётом выявленных отклонений	15 декабря 2021

Назначение руководителя проекта

Должность	Фамилия, инициалы
Заместитель директора по научной работе Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса»	Флёрова Е.А.

Полномочия и ответственность руководителя проекта

Деятельность	Полномочия	Ответственность
Решения по персоналу	Подбор команды проекта, развитие команды проекта, мотивация команды проекта, контроль работы участников команды проекта	За достижение критериев успешности по качеству
Управление бюджетом и его отклонениями	Распределение бюджета между статьями затрат	За выполнение бюджета в рамках проекта
Управление расписанием и его отклонениями	Определение дат контрольных событий	За выполнение всех контрольных событий в установленный срок

Технические решения	Решение технологических вопросов, связанных с подготовкой к посевной компании.	За подготовку к посевной компании. За работу технических средств, машин и оборудования в период осуществления проекта
Эскалация вопросов	Вопросы, выходящие за рамки содержания проекта	

3.2. Планирование предметных областей проекта по организации производства семян трав высшей репродукции для Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ ВИК им. В.Р. Вильямса»

Реестр заинтересованных лиц (сторон) проекта

№ п/п	Заинтересованные лица проекта (организации, люди, группы)	Представитель интересов (ФИО, должность)	Ожидание от реализации проекта
1	Сотрудник Института	Заместитель директора по научной работе, Флёрова Е.А.	Введен в экономический оборот 187 га земель сельскохозяйственного назначения, расположенных в Некрасовском сельском поселении ЯМР ЯО
2	Сотрудник Института	Заместитель директора по экономическим вопросам, Павлов К.В.	Отсутствие отклонений от сметы проекта
3	Сотрудник Института	Заведующий отделом кормопроизводства и первичного семеноводства, Кузьмин В.А.	Заключены договоры о купле-продаже не менее, чем на 70 ц семян овсянницы; заключены договоры о купле-продаже не менее 20 ц семян собственного производства. Закуплено в отдел 11 единиц сельскохозяйственной техники
4	Сотрудник Института	Главный бухгалтер, Максимова И.В.	Договорные обязательства по организации проекта выполнены в полном объеме
5	Технические специалисты	Научные сотрудники, агроном, подсобный рабочий, тракторист	Выплата премиального фонда из внебюджетных средств, полученных за счет реализации проекта
6	Сотрудник Института	Заместитель директора по общим вопросам, Кузьмин В.А.	Нет несчастных случаев во время проведения полевых работ
7	Представитель сторонней организации, ФГУ "Государственная семенная инспекция по Ярославской области"	Главный специалист, Езерская Т.А.	Выдача Сертификатов и Актов апробации на семена

8	Представитель сторонней организации, ООО «Перспективная механизация»	Директор Иванов И.И.	Продажа сельскохозяйственной техники, предусмотренной проектом. Оказание услуг по инжинирингу зерносушильного комплекса.
9	Представитель сторонней организации, Производственно-коммерческая компания «Дизель-Арсенал»	Менеджер Суворов И.Ю.	Продажа сельскохозяйственной техники, предусмотренной проектом.
10	Представитель сторонней организации, Департамент АПК и Потребительского рынка по Ярославской области	Директор департамента Сорокин Е.Д.	Выполнение программы по обеспечению Ярославской области сортов трав отечественной селекции, районированных по 2 региону.
11	Представитель сторонней организации, сельхозтоваропроизводители Ярославской области	Директора предприятий	Закупка семян многолетних трав, соответствующих питомникам сортохранения

План управления заинтересованными лицами (сторонами) проекта

№	Заинтересованная сторона	Влияние/интерес (низкий/высокий)	Степень заинтересованности (низкая/высокая)	Стратегия взаимодействия	График, частота информирования	Содержание и воздействие изменений на заинтересованные стороны
1	Куратор (заместитель директора по экономическим вопросам)	высокая	высокая	Полностью удовлетворять требования	По достижению контрольных событий	Любые изменения в проекте воздействуют на стейкхолдера
2	Руководитель проекта (заместитель директора по научной работе)	высокая	высокая	Полностью удовлетворять требования	По достижению контрольных событий	Любые изменения в проекте воздействуют на стейкхолдера
3	Команда проекта	высокая	высокая	Управление	Постоянно	Изменения в проекте влияют на уровень загруженности команды проекта.
4	Представители сторонних организаций	высокая	высокая	Вовлечение	Согласно сводному расписанию контрольных событий	Изменения в проекте могут потребовать корректировки их планов и повлиять на участие
5	Сельхозтоваропроизводители	высокая	низкая	Удовлетворение интересов	За неделю до проведения семинара	Изменение даты или программы мероприятий может повлиять на планы и привести к отказу от участия
6	Сотрудники Института, непосредственно не участвующие в реализации проекта	низкая	низкая	Игнорирование	Не предусмотрено	Не оказывают влияния

Список команды проекта

№	Роль в проекте (со стороны заказчика/ исполнителя)	Должность	Фамилия, И.О.	Организация /подразделение	E-mail	Номера телефонов		Skype	Часы работы
						Моб.	Служебн.		
1	Руководитель проекта	Заместитель директора по научной работе	Флёрова Е.А.	Институт/отдел кормопроизводства	fe@mail.ru	89030000102	55-00-00	-	8.00-16.00
2	Куратор проекта	Заместитель директора по экономическим вопросам	Павлов К.В.	Институт/отдел кормопроизводства	pk@mail.ru	89030000103	55-00-01	-	8.00-17.00
3	Организатор	Заведующий отделом	Кузьмин В.А.	Институт/отдел кормопроизводства	kv@mail.ru	89030000104	55-00-02	-	8.00-17.00
4	Организатор	Главный бухгалтер	Максимова И.В.	Институт/отдел кормопроизводства	mi@mail.ru	89030000109	55-00-07	-	8.00-16.00
5	Технический специалист	Научный сотрудник	Цвик Г.С.	Институт/отдел кормопроизводства	zhg@mail.ru	89030000106	55-00-04	-	8.00-16.00
6	Технический специалист	Научный сотрудник	Сабирова Т.П.	Институт/отдел кормопроизводства	st@mail.ru	89030000107	55-00-05	-	8.00-16.00
7	Технический специалист	Научный сотрудник	Тихонов А.В.	Институт/отдел кормопроизводства	ta@mail.ru	89030000108	55-00-06	-	8.00-17.00
8	Технический специалист	Научный сотрудник	Ключников А.С.	Институт/отдел кормопроизводства	ka@mail.ru	89030000105	55-00-03	-	8.00-17.00
9	Технический специалист	Агроном	Волков Д.С.	Институт/отдел кормопроизводства	vs@mail.ru	89030000112	55-00-03	-	8.00-17.00
10	Технический специалист	Подсобный рабочий	Богомолов И.П.	Институт/отдел кормопроизводства	kv@mail.ru	89030000104	55-00-02	-	8.00-17.00
11	Технический специалист	Тракторист	Бахтин С.Ю.	Институт/отдел кормопроизводства	kv@mail.ru	89030000104	55-00-02	-	8.00-17.00
12	Инструктор по технике безопасности	Заместитель директора по общим вопросам	Кузьмин В.А.	Институт/отдел кормопроизводства	kv@mail.ru	89030000104	55-00-02	-	8.00-17.00

Потребность в обучении команды проекта

№	Роль в проекте (со стороны заказчика/ исполнителя)	Фамилия, И.О.	Потребность в обучении
1	Технический специалист	Цвик Г.С.	инструктаж по технике безопасности при работе с сельскохозяйственной техникой в полевых условиях
2	Технический специалист	Сабирова Т.П.	инструктаж по технике безопасности при работе с сельскохозяйственной техникой в полевых условиях
3	Технический специалист	Тихонов А.В.	инструктаж по технике безопасности при работе с сельскохозяйственной техникой в полевых условиях
4	Технический специалист	Ключников А.С.	инструктаж по технике безопасности при работе с сельскохозяйственной техникой в полевых условиях, при работе на зерносушильном комплексе
5	Подсобный рабочий	Богомолов И.П.	инструктаж по технике безопасности при работе на зерносушильном комплексе
6	Тракторист	Бахтин С.Ю.	инструктаж по технике безопасности при работе с сельскохозяйственной техникой в полевых условиях, при работе на зерносушильном комплексе

Потребность в приеме дополнительного персонала в проект

№	Роль в проекте (со стороны заказчика/ исполнителя)	Обоснование потребности в приеме дополнительного персонала
1	Техники и научные сотрудники отдела технологий животноводства	Сбор и подготовка образцов корней для передачи на химический анализ в отдел технологий животноводства, проведение химического анализа
2	Сотрудники ФГБОУ ВО Ярославской ГСХА	Отбор и анализ образцов грунта

Матрица ответственности персонала в проекте

№	Виды работ в проекте	Зам. директора по научной работе	Зам. директора по экономическим вопросам	Главный бухгалтер	Заведующий отделом	Научные сотрудники	Агроном	Подсобный рабочий	Тракторист
1	Составление календарного плана мероприятий на полевой сезон с учётом сезонных колебаний	У			О	И			
1а	Осмотр техники, оценка её готовности к сезону, пуско-наладочные мероприятия				О	И	И		И
1б	Механическая подготовка почвы				О		И		И
2	Оценка запасов и закупка минеральных удобрений исходя из планов на сезон	У	С	О	О		И		
2а	Расчёт доз удобрений для конкретных делянок				О	И	И		
2б	Внесение заранее подготовленных доз удобрений				С		О	И	
3	Оценка всхожести имеющихся семян. Получены протоколы испытаний.	У	С	О	О	И			
3а	Расчёт нормативов посева семян на делянки исходя из целей эксперимента, закупка семян	У	С	О	О		И		
3б	Проведение посевных работ				О	К	И	И	И
4	Оценка качества выполнения посевных работ	У			О	О			
5	Обработка прилегающих территории от сорняков, проникающих на опытные поля. Подготовка защитных полос и проездов для техники.				О		И	И	И

6	Подготовка и сдача опыта комиссией с привлечением сторонних специалистов.				О	О	И	И	И
7	Проведение комплекса мероприятий по разносторонней оценке опыта	О			И	И	И		
7.1a	Оценка флористического состава опытных полей				О	И			
7.1б	Формирование отчёта по флористическому составу				О	И			
7.2a	Учёт полевой урожайности культур на метр кв. в течении опыта и перед уборкой				О	И	И		
7.2б	Формирование отчёта по урожайности целевых культур	У			О	И			
7.3a	Оценка прохождения растениями фаз развития и учёт их высоты				О	И	И		
7.3б	Формирование отчёта о прохождении фаз развития целевыми культурами и морфометрических показателей растений	У			О	И			
7.4a	Оценка состава сорного компонента на опытных полях.				О	И	И		
7.4б	Формирование отчёта о составе и структуре сорного компонента агроценозов	У			О	И			
7.5a	Сбор и подготовка образцов зелёной массы растений для передачи на химический анализ в отдел технологии животноводства				О	И			
7.5б	Работы отдела технологии животноводства				О	И			
7.5в	Получение ведомости с результатами анализа				О	И			

7.6a	Сбор и подготовка образцов корней для передачи на химический анализ в отдел технологии животноводства				О	И			
7.6б	Работы отдела технологии животноводства				О	И			
7.6в	Получение ведомости с результатами анализа				О	И			
7.7a	Отбор образцов грунта				О	И			
7.7б	Работы проводятся в ЯГСХА				О	И			
7.7в	Получение ведомостей с результатами анализа проб грунта				О	И			
7.8a	Проведение физических исследований грунта опытных полей				О	И			
7.8б	Работы проводятся в ЯГСХА				О	И			
7.8в	Получение ведомостей с результатами обчёта данных о физических параметрах грунта				О	И			
7.9a	Отбор образцов энтомофауны				О	И			
7.9б	Процесс проводится в ЯгСХА				О	И			
7.9в	Получение ведомостей с результатами разбора ловушек установленных на поле				О	И			
8	Сведение данных из всех ведомостей в единый массив и обобщение				О	И			
9	Подготовка материалов для подачи отчёта в головную организацию				О	И			
9a	Передача материалов в ВИК	С			О	И			
10	Проведение мероприятий по подготовке почвы к зимнему периоду и будущему посевному периоду. Получение сертификатов на семена	У	С	О	О	И	И	И	И
10a	Подготовка техники к зимовке и проведению межсезонного							И	И

	ремонта								
10б	Планирование закупки запчастей выход из строя которых может произойти в течении будущего полевого сезона	У	С	О	О	И	И	И	И
11	Обобщение данных полученных за несколько лет				О	И			
12а	Составление общего плана работ на следующий год	У	С		О	И	И		
12б	Написание материалов для подачи в журналы WoS, Scopus и ВАК по теме гос. Задания и перспективным направлениям	У			О	И			
12в	Подготовка докладов и устных выступлений на научных научно-практических мероприятиях различного уровня	У			О	И			
13	Написание научного отчёта с основными достижениями сотрудников отдела	У			О	И			

У – утверждение **С** – согласование **К** – консультирование **О** – ответственный (ответственный исполнитель) **И** – исполнитель **З** – Ознакомлен

Структурная декомпозиция содержания работ проекта вынесена в приложение 3

№ п/п	Наименование работы	Дата начала работы	Дата окончания работы	Исполнитель проекта (роль/ Ф.И.О.)
1	Составление календарного плана мероприятий на полевой сезон с учётом сезонных колебаний	10 января 2021	20 января 2021	Кузьмин В.А. Цвик Г.С. Сабирова Т.П. Тихонов А.В. Ключников А.С.
2	Осмотр техники, оценка её готовности к сезону, пуско-наладочные мероприятия	10 января 2021	1 февраля 2021	Кузьмин В.А. Ключников А.С. Волков Д.С. Бахтин С.Ю.
3	Механическая подготовка почвы	30 сентября 2020	01 апреля 2021	Кузьмин В.А. Ключников А.С. Волков Д.С. Бахтин С.Ю.
4	Оценка запасов и закупка минеральных удобрений исходя из планов на сезон	01 февраля 2021	20 февраля 2021	Кузьмин В.А. Цвик Г.С.
5	Расчёт доз удобрений для конкретных участков	10 февраля 2021	01 апреля 2021	Цвик Г.С. Сабирова Т.П.
6	Внесение заранее подготовленных доз удобрений	10 апреля 2021	20 мая 2021	Кузьмин В.А. Богомоллов И.П. Волков Д.С. Бахтин С.Ю.
7	Оценка всхожести имеющихся семян. Получены протоколы испытаний.	10 апреля 2021	30 апреля 2021	Тихонов А.В. Цвик Г.С.
8	Расчёт нормативов посева семян на участки исходя из целей эксперимента, закупка семян	10 апреля 2021	30 апреля 2021	Павлов К.В. Максимова И.В. Кузьмин В.А. Цвик Г.С.

				Сабирова Т.П.
9	Проведение посевных работ	20 апреля 2021	20 мая 2021	Кузьмин В.А. Тихонов А.В. Ключников А.С. Волков Д.С. Бахтин С.Ю. Богомолов И.П.
10	Оценка качества выполнения посевных работ	20 мая 2021	30 мая 2021	Флёрова Е.А. Цвик Г.С. Сабирова Т.П.
11	Обработка прилегающих территории от сорняков, проникающих на опытные поля. Подготовка защитных полос и проездов для техники.	20 апреля 2021 20 июня 2021 01 августа 2021	20 мая 2021 10июля 2021 10 августа 2021	Волков Д.С. Бахтин С.Ю. Богомолов И.П.
12	Подготовка и сдача опыта комиссией с привлечением сторонних специалистов.	20 июня 2021	10июля 2021	Кузьмин В.А. Цвик Г.С. Сабирова Т.П. Тихонов А.В. Ключников А.С.
13	Проведение комплекса мероприятий по разносторонней оценке опыта	20 июня 2021	01 октября 2021	Кузьмин В.А. Цвик Г.С. Сабирова Т.П. Тихонов А.В. Ключников А.С. Сотрудники отдела технологий животноводства Сотрудники Ярославская ГСХА
14	Сведение данных из всех ведомостей в единый массив и обобщение	01 октября 2021	31 октября 2021	Кузьмин В.А. Цвик Г.С.

				Сабирова Т.П. Тихонов А.В. Ключников А.С.
15	Подготовка материалов для подачи отчёта в головную организацию	01 ноября 2021	15 ноября 2021	Кузьмин В.А. Цвик Г.С. Сабирова Т.П. Тихонов А.В. Ключников А.С.
16	Передача материалов в ВИК	15 ноября 2021	20 ноября 2021	Флёрова Е.А.
17	Проведение мероприятий по подготовке почвы к зимнему периоду и будущему посевному периоду. Получение сертификатов на семена	01 октября 2021 10 января 2022	31 октября 2021 10 февраля 2022	Кузьмин В.А. Волков Д.С. Тихонов А.В. Ключников А.С. Волков Д.С. Бахтин С.Ю. Богомоллов И.П.
18	Обобщение данных полученных за несколько лет	10 февраля 2022	15 ноября 2026	Кузьмин В.А. Цвик Г.С. Сабирова Т.П. Тихонов А.В. Ключников А.С.
19	Написание материалов для подачи в журналы WoS, Scopus и ВАК по теме гос. задания и перспективным направлениям. Подготовка докладов и устных выступлений на научных научно-практических мероприятиях различного уровня	10 февраля 2022	15 ноября 2026	Кузьмин В.А. Цвик Г.С. Сабирова Т.П. Тихонов А.В. Ключников А.С.
20	Написание научного отчёта с основными достижениями сотрудников отдела	15 ноября 2026	10 декабря 2026	Кузьмин В.А. Цвик Г.С. Сабирова Т.П. Тихонов А.В. Ключников А.С.
21	Составление плана корректирующих и	10 декабря	10 февраля	Флёрова Е.А.

	предупреждающих воздействий с учётом выявленных отклонений	2021	2022	Павлов К.В. Кузьмин В.А.
--	--	------	------	-----------------------------

Управление рисками проекта

№ п/п	Наименование риска	Ожидаемые последствия	Мероприятия по предупреждению риска	Вероятность	Уровень влияния	Периодичность мониторинга	Ответственный за управление риском
1.	Риски, связанные с недостаточной компетентностью персонала	Дополнительное финансирование проекта	Программы ДПО по агрономии, кормопроизводству, семеноводству, селекции растений, почвоведению	Низкая	Высокий	Ежеквартально	Заместитель директора по научной работе, главный инженер
2	Риск, связанный с зависимостью количества и качества семян от погодных условий	Уменьшение прибыли проекта	Отсутствуют	Низкая	Высокий	Ежемесячно	Заведующий отделом кормопроизводства и первичного семеноводства
3	Риски, отсутствия научных сотрудников на рабочем месте (по семейным	Срыв календарного плана проекта	Привлечение двух и более научных сотрудников, обладающих знаниями и навыками	Высокая	Высокий	Однократно	Заместитель директора по научной работе

	обстоятельствам, листок временной нетрудоспособности).		по данному проекту.				
4	Маркетинговые риски – отсутствие интереса потенциальных покупателей к проекту	Низкий уровень отдачи от усилий, затраченных на подготовку проекта	Найдены каналы рекламы, заключен договор о намерениях с ФГУ "Государственная семенная инспекция по Ярославской области" о посреднических услугах.	Низкая	Высокий	2 раза в год	Заместитель директора по экономическим вопросам
5	Риск несчастных случаев и получения травмы участниками мероприятия	Дополнительные расходы компании. Срыв календарного плана проекта	Заместитель директора по общим вопросам	Низкая	Высокий	Ежеквартально	Программа обучения техники безопасности при работе с сельскохозяйственной техникой в полевых условиях. Инструктаж по технике безопасности с росписью в журнале инструктажа перед началом полевых работ
6	Риск выхода из строя сельскохозяйственной техники	Дополнительные расходы компании. Срыв календарного	Заместитель директора по общим вопросам	Средняя	Высокий	В соответствии с графиком технического обслуживания	Соблюдение периодичности технического обслуживания

		плана проекта					
7	Финансовый риск – удорожание проекта	Дополнительные расходы компании	Были зарезервированы средства, выявлены и реализованы пути снижения расходов (поставщики товаров и услуг)	Высокая	Высокий	Ежеквартально	Заместитель директора по экономическим вопросам

Управление возможностями проекта

№ п/п	Наименование возможности	Ожидаемые эффекты	Мероприятия по реализации возможности	Вероятность	Уровень влияния	Периодичность мониторинга	Ответственный за управление достижением возможности
1	Стимулирование интереса сельхозтоваропроизводителей к продуктам Института	Увеличение объема продаж	Проведена качественная подготовка к проекту. Проведены тематические семинары с фокусировкой на плюсах выбора продукции Института. Найдены каналы рекламы, выстроено взаимодействие с Департаментом АПК и перерабатывающей промышленности	Высокая	Высокий	Ежеквартально	Заместитель директора по научной работе Заместитель директора по экономическим вопросам

План коммуникаций проекта

№ п/п	Вид передаваемой информации	Отправитель / организатор	Получатели	Периодичность / сроки	Способ передачи	Степень конфиденциальности
1	План реализации проекта	Ответственное лицо	Вся команда проекта	Однократно	Электронная почта	Низкая
2	Переписка по проекту	Вся команда проекта	Вся команда проекта, заинтересованные стороны (оригинаторы семян, ФГУ "Государственная семенная инспекция по Ярославской области", Департамент АПК и ПО по Ярославской области)	По мере возникновения вопросов, подлежащих обсуждению или согласованию	Электронная почта	Низкая
3	Рабочие встречи по проекту	Руководитель проекта	Вся команда проекта	По мере необходимости	Совещание	Низкая
4	Отчёт о проведении проекта	Ответственное лицо	Руководитель проекта	Однократно	Электронная почта	Высокая
5	План корректирующих и предупреждающих воздействий с учётом выявленных отклонений	Ответственное лицо	Руководитель проекта	Однократно	Электронная почта	Высокая

Закупки проекта

№	Необходимые закупки	Требования к поставщикам	Условия поставки	Тип контракта
1	Погрузочное оборудование (загрузчик мешков)	Требования к проведению электронного аукциона (Согласно п. 6 ст. 68 Федерального закона N 44-ФЗ)	Предоплата в размере 30% от стоимости договора	Договор купли-продажи
2	Уборочное оборудование (комбайн, тележка к трактору)	Требования к проведению электронного аукциона (Согласно п. 6 ст. 68 Федерального закона N 44-ФЗ)	Предоплата в размере 30% от стоимости договора	Договор купли-продажи
3	Зерноочистительный сушильный пункт (приемное отделение, машина для первичной очистки, нория, машина, клеверотерка, бункер для отходов, бункер для готовой продукции, пневмотранспортер)	Требования к проведению электронного аукциона (Согласно п. 6 ст. 68 Федерального закона N 44-ФЗ)	Предоплата в размере 30% от стоимости договора	Договор купли-продажи
4	Упаковочное оборудование (машина для фасовки семян в мешки)	Закупка у единственного поставщика. Требование – качество продукции, возможность доставки к определенному времени.	Предоплата в размере 30% от стоимости договора	Договор купли-продажи
5	Расходные материалы	Если договор до 400 тыс руб., то закупка у единственного поставщика. Требование – качество продукции, возможность доставки к определенному времени. Если больше, то требования к проведению электронного аукциона (Согласно п. 6 ст. 68 Федерального закона N 44-ФЗ)	Предоплата в размере 30% от стоимости договора	Договор купли-продажи

Затраты проекта

№	Затраты	Кол-во	Стоимость (тыс. руб.)	Общая стоимость (тыс. руб.)
1	Загрузчик мешков ППМ-14	1	200	200
2	Комбайн Террион 2010	1	12000	12000
3	Тележка к трактору 2ПТС4	1	270	270
	Приемное отделение	1	100	100
4	Машина для первичной очистки СМ 4,5	3	260	780
5	Нория НЗ 50	2	402	804
6	Клеверотерка К0,5	1	150	150
7	Бункер для отходов БО 10	1	200	200
8	Бункер для готовой продукции БГ 10	1	200	200
9	Пневмотранспортер	1	300	300
10	Машина для фасовки семян в мешки	1	187	187
11	Приобретение семян овсянницы	1	172,5	172,5
12	Семена собственного производства, кг	1	136,4	136,4
13	Удобрения	кг	6781,5	6781,5
14	Гербициды	кг	763,2	763,2
15	Оплата труда и отчисления в социальные внебюджетные фонды	тыс. руб	6703,3	6703,3
16	ГСМ	тыс. руб	5747,6	5747,6
17	Амортизация и текущий ремонт	тыс. руб	3741	3741
18	Накладные расходы	тыс. руб	3033,6	3033,6
ИТОГО				42270,10

Источники финансирования

№	Наименование этапа, задачи	Источники финансирования (бюджетные ассигнования, собственные финансовые средства организации), тыс руб.			Всего, тыс руб.
		Оплата работ, услуг, прочие	Увеличение материальных запасов	Основные средства	
1	Закупка сельскохозяйственных машин и оборудования			15191	15191
2	Текущие расходы		17342,2		17342,2
3	Оплата труда и отчисления в социальные внебюджетные фонды	6703,3			6703,3
4	Накладные расходы	3033,6			3033,6
ИТОГО					42270,10

Информация о рисках и возможностях проекта

№ п/п	Наименование риска, возможности	Статус	Ответственный за управление риском, достижение возможности	Реализованные мероприятия по предупреждению риска, реализации возможности	Оценка эффективности проведенных мероприятий
Риски					
1	Риски, связанные с недостаточной компетентностью персонала	Предотвращен	Заместитель директора по научной работе, главный инженер	Программы ДПО по агрономии, кормопроизводству, семеноводству, селекции растений, почвоведению.	Мероприятия эффективны
2	Риски, отсутствия научных сотрудников на рабочем месте (по семейным обстоятельствам, листок временной нетрудоспособности).	Предотвращен	Заместитель директора по научной работе	Привлечение двух и более научных сотрудников, обладающих знаниями и навыками по данному проекту.	Мероприятия эффективны

4	Маркетинговые риски – отсутствие интереса потенциальных покупателей к проекту	Предотвращен	Заместитель директора по экономическим вопросам	Найдены каналы рекламы, заключен договор о намерениях с ФГУ "Государственная семенная инспекция по Ярославской области" о посреднических услугах.	Мероприятия эффективны
5	Риск несчастных случаев и получения травмы участниками мероприятия	Предотвращен	Заместитель директора по общим вопросам	Программа обучения техники безопасности при работе с сельскохозяйственной техникой в полевых условиях. Инструктаж по технике безопасности с росписью в журнале инструктажа перед началом полевых работ	Мероприятия эффективны
6	Финансовый риск – удорожание проекта	Предотвращен	Заместитель директора по экономическим вопросам	Были зарезервированы средства, выявлены и реализованы пути снижения расходов (поставщики товаров и услуг)	Мероприятия эффективны
7	Риск, связанный с зависимостью количества и качества семян от погодных условий	Не предотвращен	Заведующий отделом кормопроизводства и первичного семеноводства	Не предусмотрено	—
Возможности					

1	Стимулирование интереса сельхозтоварпроизводи телей к продуктам Института	Использована	Заместитель директора по научной работе Заместитель директора по экономическим вопросам	Проведена качественная подготовка к проекту. Проведены тематические семинары с фокусировкой на плюсах выбора продукции Института. Найдены каналы рекламы, выстроено взаимодействие с Департаментом АПК и перерабатывающей промышленности.	Мероприятия эффективны
---	---	--------------	---	---	---------------------------

Предложения по улучшению нормативного и методического обеспечения проектной деятельности

№ п/п	Наименование документа	Раздел	Предложение	Обоснование целесообразности реализации
1.	Усовершенствованная инструкция по работе с клиентами Института	Работа с сельхозтоваропроизводителями	Внести изменения в должностную инструкцию п. 3. «трудовая функция заведующего отдела»	Обеспечение индивидуального подхода к каждому клиенту во время диалога по «Горячей линии» Института

Дополнительные предложения

№ п/п	Предложение	Обоснование целесообразности реализации
1.	Сотрудникам отдела оказывать услуги по скарификации семян, модернизации и пусконаладочных работах зерносушильных комплексов	Обеспечение удобства для клиентов и сохранение их лояльности, расширение сортов семян, которые производятся на фуражные цели, привлечение дополнительных внебюджетных средств в Институт

Заключение

Анализ деятельности Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса» показал, что Филиал Центра образован в соответствии с приказом Федерального агентства научных организаций России от 17 февраля 2017г. № 102 и Уставом Центра, утвержденным приказом ФАНО России от 06 декабря 2017г. № 927, является обособленным научным подразделением Центра и осуществляет свою деятельность по следующим направлениям земледелия (растениеводство, зоотехния, механизация, электрификация и автоматизации). Общая площадь земельного фонда учреждения составляет более 224 гектар из них площадь пашни более 222 гектар.

Кадровый потенциал филиала представлен 21 исследователем, в филиале трудятся 3 доктора наук, 9 кандидатов наук. В динамике наблюдается рост молодых ученых от общей численности исследователей. Привлекаются молодые специалисты, обучающиеся в магистратуре и аспирантуре для работы в филиале. С каждым годом растёт число публикаций в ведущих отечественных и зарубежных периодических изданий. На данном предприятии четко прослеживается ступенчатость, иерархическая структура соподчинения. Предприятие состоит из осуществляющих основную работу линейных специализированных функциональных подразделений.

Анализ внешней среды показал, что устойчивое развитие Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса» напрямую зависит от развития субъектов аграрной сферы региона, их способности адаптироваться к дестабилизирующим факторам внешней среды в целях обеспечения продовольственной безопасности, экономической доступности продовольствия, а также повышения качества жизни населения региона.

Доходы от внебюджетной деятельности Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса» напрямую зависят от величины господдержки животноводства, растениеводства, строительства и модернизации молочных ферм, экономически значимых региональных программ.

Результаты анализа факторов внутренней среды Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса» свидетельствуют о положительной тенденции увеличения объема средств от приносящей доход деятельности. В динамике увеличение составило 27,1 %. Вместе с тем особую тревогу вызывает значительное сокращение объема поступлений от реализации сельскохозяйственной продукции отдела кормопроизводства и первичного семеноводства на 73,8%. Что сигнализирует об ослаблении конкурентных позиций филиала на рынке семеноводческой продукции. Таким образом, дальнейшее

устойчивое развитие Института невозможно без увеличения средств от приносящей доход деятельности отдела кормопроизводства и первичного семеноводства, так как в отделах разведения, селекции и генетики с.-х. животных и технологий животноводства в полном объеме реализованы технический и кадровый потенциал для максимизации внебюджетной прибыли Института.

Следует отметить, что Ярославский НИИЖК – филиал ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса» один из трех учреждений Ярославской области, который на законодательном уровне имеет право осуществлять деятельность в части первичного семеноводства. Ярославский НИИЖК – филиал ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса» является оригинатором таких сортов как тимофеевка Ярославская 136, клевер Конищевский. ФНЦ ВИК им. В.Р. Вильямса в ряде селекционных достижений имеет перспективные сорта, такие как тимофеевка ВИК 911, райграс пастбищный ВИК 66. Кроме того, у Ярославского НИИЖК – филиал ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса» заключен договор о сотрудничестве с ФГБНУ «Камчатский научно-исследовательский институт сельского хозяйства», в рамках которого планируется поставка семян овсяницы Северянка 6 по льготной цене. Учитывая факт рассмотрения структуры посевов сельхозтоваропроизводителей и востребованности данных культур на рынке, а также объективную необходимость повышения уровня использования имеющегося экономического потенциала отдела кормопроизводства и первичного семеноводства, необходима организации питомников сортохранения рассмотренных сортов с дальнейшей их реализацией. Организация высокоэффективного производства реализации семян высшей репродукции объективно требует проведения комплексных мероприятий по техническому перевооружению отрасли и повышению уровня использования имеющегося экономического потенциала. Это становится объективно возможным за счет целевого финансирования, предусмотренного программой КПНИ по направлению «Развитие кормов и кормовых добавок для животноводства» и введения в экономический оборот временно неиспользуемых земель сельскохозяйственного назначения общей площадью 187 га находящихся у Института на праве постоянного бессрочного пользования.

Расчет эффективности показал привлекательность проекта с точки зрения его реализации в производственных условиях филиала. О чем свидетельствует высокая степень доходности инвестиций и индекс их рентабельности. На основании полученных результатов, считаем, что разработка проекта организации производства семян трав высшей репродукции для Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса» целесообразна.

Список используемой литературы

1. Алешин А. В., Воропаев В. И., Любкин С. М., Михеев В. Н., Полковников А. В. и др. Управление проектами: Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетенции специалистов / Под науч. ред. В. И. Воропаева. - М.: Консалтинговое агентство «КУБС Групп - Кооперация, Бизнес-Сервис», 2010. – 265 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент. М.: Экономистъ, 2005. - 103 с.
3. Голубева А.И., Павлов К.В., Дорохова В.И., Шуматбаева Ю.В. Сущность, значение и показатели оценки экономической устойчивости субъектов аграрной сферы региона // Вестник АПК Верхневолжья. – 2019. - №2. – С. 47-57.
4. Голубева А.И., Коновалов А.В., Павлов К.В. Состояние, проблемы и перспективы развития сельских территорий региона // Известия Тимирязевской сельскохозяйственной академии. -2020. - № 2. - С. 134-155
5. Друкер Ф.П. Рынок: как выйти в лидеры. Теория и практика. (Предпринимательство и инновации. Практика и принципы). - М: Book chamber international, 1992. - 352 с.
6. Золотарев В. Н. Отзывчивость на инокуляцию и применение микроудобрений новых сортов вики посевной (*Vicia sativa* L.) при возделывании на семена // Российская сельскохозяйственная наука. – 2015. – № 6. – С. 13–16.
7. Золотарев В.Н., Переправо Н.И. Семеноводство многолетних трав как основа развития травосеяния и кормопроизводства // Устойчивое кормопроизводство — основа эффективности производства продукции животноводства. – Ярославль: Канцлер, 2016. – С. 21–26.
8. Коновалов А. В., Танифа В. В., Ильина А. В. Устойчивое кормопроизводство - основа эффективности производства продукции животноводства. – Ярославль: Канцлер, 2016. –145 с.
9. Коноков Д.Г., Рожков М.А., Смирнов А.О., Яниковская О.Н. Организационная структура предприятий, изд-е второе. - М.: ИСАРП, 1999. — 176 с. 3.
10. Кремин В.В. Производство кормов на полевых землях и лугопастбищных угодьях при оптимальном их сочетании в условиях Ярославской области ФГБНУ ЯРНИИЖК. – Ярославль, 2009. – 19 с.
11. Крупенич Е.А. Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры предприятия // Материалы IV Международной

- научно-практической конференции школьников, студентов, магистрантов и аспирантов.- 2017.- С. 238-240
12. Овчинников О.Г. Государственная политика сельского развития в России: основные проблемы и пути их решения // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий – 2020. - №11. - С 16-20
 13. Основные виды и сорта кормовых культур: итоги научной деятельности Центрального селекционного центра / В. М. Косолапов [и др.] / ФГБНУ ВНИИ кормов им. В. Р. Вильямса РАН. – М. : Наука, 2015. – 545 с.
 14. Опыт технологической модернизации молочно-товарных комплексов в ООО «Племзавод «Родина» Ярославской области / В. В. Танифа [и др.]. – М.: ФГБНУ «Росинформагротех», 2014. – 48 с.
 15. Организационная культура: учебник / под ред. Шаталовой, Н.И. - М.: Издательство «Экзамен», 2006. — 652 с.
 16. Перепрраво Н.И. Современное состояние и основные направления развития травосеяния и семеноводства кормовых трав в России // Адаптивное кормопроизводство. – 2014. – № 1(17). – С. 12–21.
 17. Перепрраво Н. И., Золотарев В. Н., Георгиади Н. И. Состояние и перспективы развития клеверосеяния и семеноводства клевера разных видов в России // Адаптивное кормопроизводство. – 2015. – № 1. –С. 14–17.
 18. Перепрраво Н.И. Агроэкологическое семеноводство многолетних трав: методическое пособие. М.: РГАУ–ИСХА им. К. А. Тимирязева, 2013. – 54 с.
 19. Пеллс Д.Л. Управление проектами как национальная компетентность! Как современное управление проектами и программами может сделать организации, отрасли и экономику сильнее. - М.: Управление проектами и программами, №3(19), 2009, с. 234-243
 20. Сабитов Г.А. Переформирование краткосрочных фитоценозов сенокосов и пастбищ в долголетние на основе новых видов и сортов многолетних трав (наставления) ФГБНУ ЯрНИИЖК. – Ярославль : Канцлер, 2015. – 18 с.
 21. Сводный годовой отчет сельскохозяйственных предприятий Ярославской области, 2013 год
 22. Сводный годовой отчет сельскохозяйственных предприятий Ярославской области, 2014 год
 23. Сводный годовой отчет сельскохозяйственных предприятий Ярославской области, 2015 год

24. Сводный годовой отчет сельскохозяйственных предприятий Ярославской области, 2016 год
25. Сводный годовой отчет по качеству семян многолетних трав ФГУ "Государственная семенная инспекция по Ярославской области" за 2018г
26. Сводный годовой отчет по качеству семян многолетних трав ФГУ "Государственная семенная инспекция по Ярославской области" за 2019г
27. Сводный годовой отчет по качеству семян многолетних трав ФГУ "Государственная семенная инспекция по Ярославской области" за 2020г
28. Шамсутдинов З.Ш. Достижения, приоритетные направления и задачи селекции и семеноводства кормовых культур // Кормопроизводство. – 2016. – № 8. – С. 27–34.
29. Щукин Н.Н., Лапин Н.В., Долинный О.Н., Громов А.С., Арнгольд Е.В. Опыт организации кормопроизводства в передовых хозяйствах Ярославской области // Многофункциональное адаптивное кормопроизводства. – 2016. - № 12(60). – С.85-96.

Список приложений

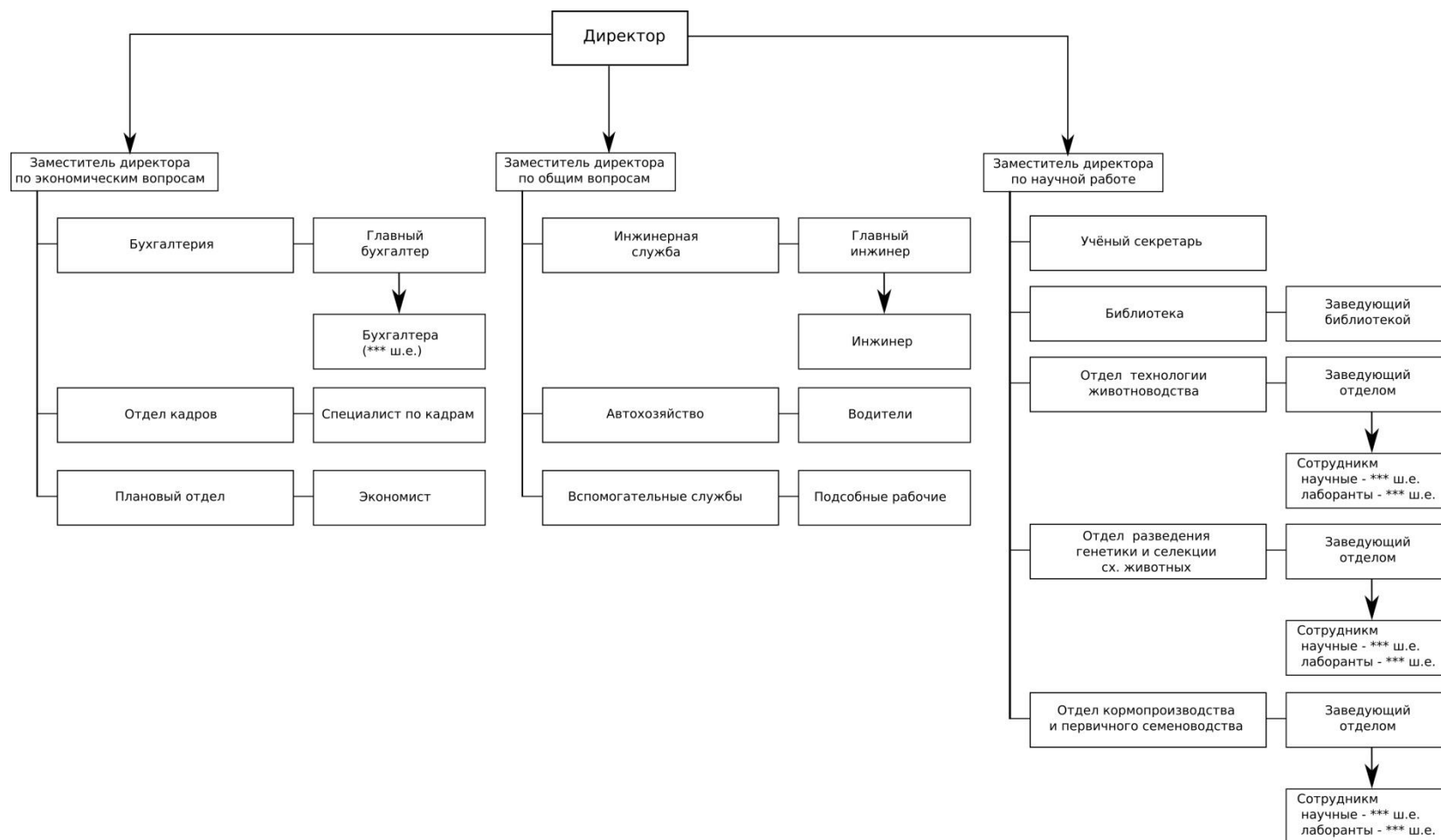
Приложение 1 Карта процессов Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса»

Приложение 2 Организационная структура Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса»

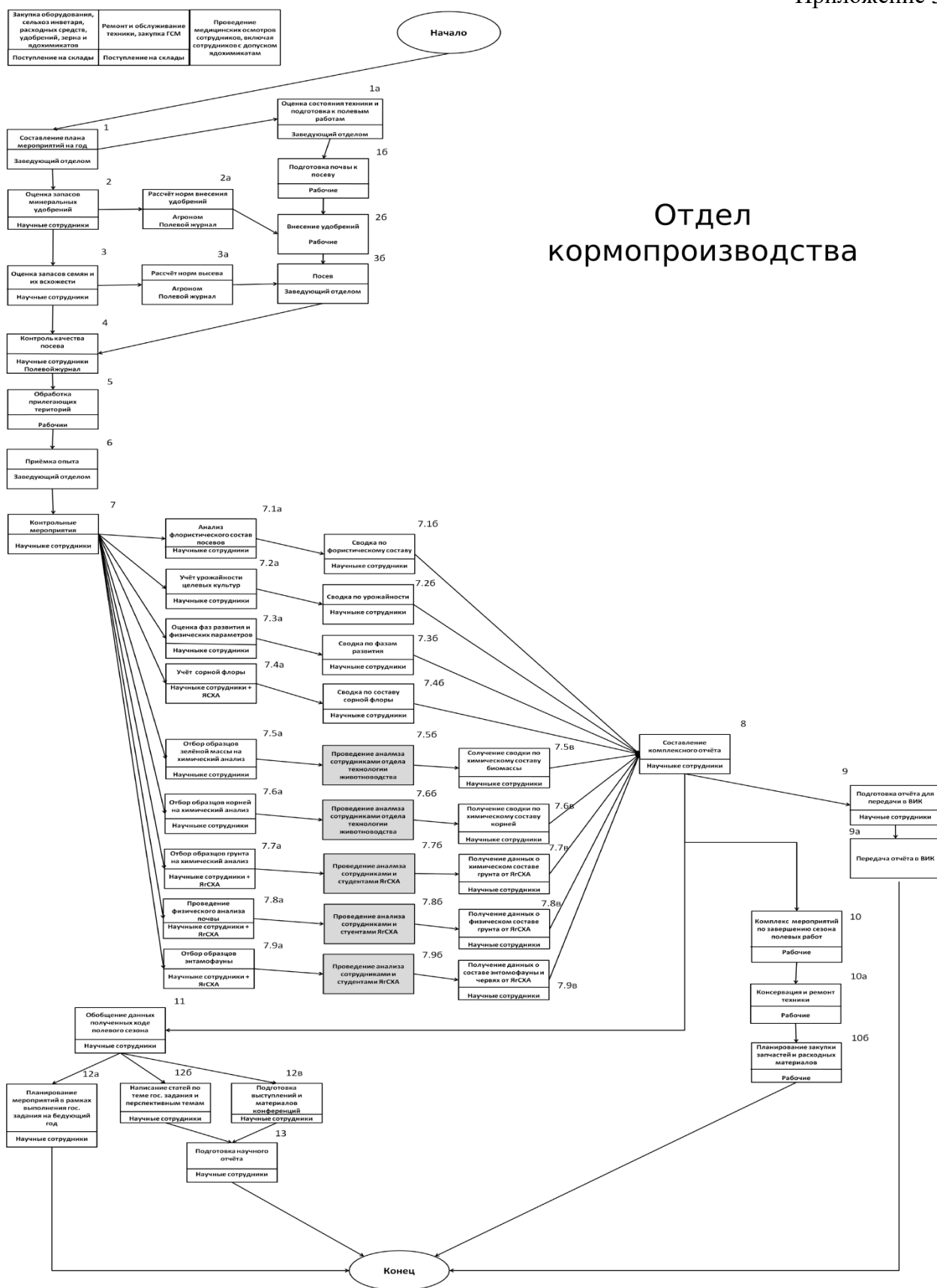
Приложение 3 Структурная декомпозиция содержания работ проекта

Карта процессов Ярославского НИИЖК - филиала ФНЦ "ВИК им. В.Р. Вильямса".





Организационная структура Ярославского НИИЖК – филиала ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса»



Структурная декомпозиция содержания работ проекта