

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ АГРОПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО СЕКТОРА РОССИИ

Луковникова Наталья Сергеевна¹,

канд. экон. наук,

e-mail: nslukovnikova@mail.ru,

¹Московский университет имени С.Ю. Витте, филиал в г. Рязани, г. Рязань, Россия

В статье исследуются причины, особенности, факторы управления проектами в агропромышленном комплексе России. Отмечается роль проектного управления для повышения качества молочно-продуктового бизнеса. Метод и методология проведения работы включают: диагностику и наблюдение, анализ причинно-следственных связей, структурный анализ и обобщение данных о сопоставимых проектах в сфере функционирования субъектов молочно-продуктового сегмента. Представлен анализ альтернативных проектов в сфере организации производства, переработки молока и реализации молочной продукции на агропродовольственных рынках России. В результате исследований предложена классификация параметров альтернативных проектов в деятельности субъектов продуктового подкомплекса АПК. Присвоение балльных оценок и определение иерархии для целей принятия решения позволили сделать правильный экономический выбор в рамках проектного управления. Обобщение результатов экспертной оценки способствовало измерению эффективности проектов с учетом стадий жизненного цикла: проектирования, строительства, реконструкции, эксплуатации оборудования для коровников и мясных ферм, процессов доения и сбора молока-сырья. В статье также изучена взаимосвязь между механизмами проектного управления и результатами повышения качества производства молока и молочной продукции в России.

Ключевые слова: проект, менеджмент, управление, проектное управление, агропромышленный комплекс, молочная промышленность

FEATURES OF PROJECT MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DEVELOPMENT OF THE AGRI-FOOD SECTOR ORGANIZATIONS IN RUSSIA

Lukovnikova N.S.¹,

candidate of economic sciences,

e-mail: nslukovnikova@mail.ru,

¹Moscow Witte University, a branch in the city of Ryazan, Ryazan, Russia

The article studies the reasons, features, and factors of project management in the agri-industrial complex of Russia. The role of project management to improve the quality of the dairy business is highlighted. The method and methodology of the work include: diagnosis and observation, analysis of causal relationships, structural analysis and generalization of data on comparable projects in the field of functioning of subjects of the dairy segment. The article presents an analysis of alternative projects in the field of organizing the production, processing of milk and the sale of dairy products in the agri-food markets of Russia. As a result of the studies, it was proposed to classify the parameters of alternative projects in the activities of the subjects of the product subcommittee of the agri-industrial complex. The assignment of points and the determination of the hierarchy for decision-making purposes made it possible to make the right economic choice within the framework of project management. The generalization of the results of the expert assessment contributed to measuring the effectiveness of projects taking into account the stages of the life cycle: projecting, construction, reconstruction, operation of equipment for cow houses and beef-producing farm, milking and collection of milk as a raw material. The article also examined

the relationship between project management mechanisms and the results of improving the quality of milk and dairy production in Russia.

Keywords: project, management, governance, project management, agro-industrial complex, dairy industry

DOI 10.21777/2587-554X-2023-3-28-36

Введение

Обоснование актуальности темы исследования – в условиях динамично меняющейся внешней среды функционирования предприятий аграрного сектора, ввиду постоянного обновления материально-технической базы АПК вследствие ее устаревания, а также при выборе сельскохозяйственных производителей стратегии завоевания новых рынков сбыта в свете расширения границ экспорта объективной необходимостью становится внедрение системы управления проектами. Комплексная система управления проектами – это актуальная проблема в развитии аграрного сектора, так как позволяет: эффективно планировать прибыль и рентабельность в рамках инновационного проекта сельскохозяйственного производства; рационально вести учет цен на товарную продукцию; оперативно контролировать налоговые платежи; грамотно привлекать инвестиции и распределять денежные средства на инфраструктурное обеспечение деятельности товаропроизводителей.

Краткий обзор проблематики. Проблемами управления проектами в агропромышленном комплексе занимались многие ученые – экономисты и практики, среди которых следует выделить Н.Д. Ильенкову, изучившую состояние внедрения новых прогрессивных методов управления проектами. Теория проектов позволяет обеспечить взаимосвязку специфики учета затрат на производство сельскохозяйственной продукции с прогнозными решениями по оптимизации управленческого процесса в сфере АПК. На взгляд исследователя М.А. Кушнера, существуют недостатки в организации действующей системы управления проектами, в связи с чем необходимо разработать усовершенствованный алгоритм оптимизации проектного менеджмента при создании творожного цеха на предприятии молочно-продуктового подкомплекса Астраханской области и т.д. В исследованиях прослеживается «рациональное зерно» по формированию новых типов управления проектами с учетом вклада научных разработок в системе MS Project в отраслевую экономику и региональное развитие.

Постановка задачи исследования – в публикациях содержатся противоречия в разъяснении понятия, функций и приемов управления проектами и методов его реализации, что затрудняет процесс восприятия данных о регулировании инновационных проектов в условиях деятельности предприятий аграрного сектора России. В этой связи, первоочередными этапами исследования являются: уточнение сущности проекта и процесса управления им; оценка текущего состояния производства продукции аграрного сектора; сравнительный анализ и балльная оценка систем управления проектами в различных хозяйствах аграрного сектора (на примере проектов в сфере молочно-продуктового подкомплекса АПК); определение приоритетного проекта из представленных альтернатив.

Для целей исследования важно пояснить, что центральное внимание в проектном менеджменте сельскохозяйственных предприятий отводится проекту (объекту управления), реализация которого возможна в целях: комплексной модернизации; наращивания производственных мощностей и повышения конкурентных преимуществ в аграрной сфере России.

По нашему мнению, проект – комплекс технико-экономических показателей, ресурсов, возможностей и условий, используемых для содействия развития плановых решений, принятых в соответствии с предпринимательской идеей по сценарию функционирования предприятий, организаций, инфраструктурных объектов, результатом чего является повышение эффективности.

Проектное управление в масштабах макроэкономики – это целевое планирование, организация, учет и контроль государственной стратегии развития национальной экономики, функционирующей на основе проектного подхода к ее реализации (приоритетные национальные проекты, федеральные проекты, ведомственные стратегические документы развития сфер и отраслей экономической деятельности).

В условиях стремления к росту конкурентных преимуществ российских организаций АПК требуется высокая адаптивность управленческих систем в сельском хозяйстве к новым прогрессивным методикам менеджмента, включая механизмы проектного управления.

Ключевые процессы управления проектами сводятся к: горизонтальному и вертикальному планированию ресурсного обеспечения; установлению временных барьеров оценки и регулирования бизнес-процессов; управлению затратами проекта на основе достижения баланса между издержками и стоимостью бизнес-идеи; оперативной управленческой деятельности по распределению проектных работ [1].

Состояние производства продукции в организациях аграрного сектора России

В агропромышленном секторе внедрение системы управления проектами – одно из самых главных условий эффективной окупаемости разрабатываемых проектов. Достижению данной цели способствует: повышение объема производства сельскохозяйственной продукции; сокращение трудозатрат и материальных издержек в расчете на единицу выпускаемой продукции, работ и услуг в сельском хозяйстве [2].

В структуре отраслей АПК можно выделить следующие зоны экономического развития:

- 1) производство средств производства для сельского хозяйства;
- 2) сельское и лесное хозяйство;
- 3) переработка сельскохозяйственной продукции;
- 4) организация и управление.

При этом, задавая вопрос о возможностях и границах применения проектного управления в АПК, профессор Н.Д. Ильенкова рассуждает о том, что для управления проектами, реализуемыми в организациях 1 и 3 зон, значительную роль играет планирование производственных процессов. Вторая зона – сельское хозяйство, более проблемная как объект проектного менеджмента [3]. Это означает, что трудности внедрения проектного подхода во всех отраслях сельского хозяйства в условиях непредсказуемого поведения субъектов агропродовольственного рынка связаны с его преждевременностью.

В рамках проектного управления в агропромышленном комплексе можно выделить следующие особенности: многообразие видов сельскохозяйственной деятельности в российских организациях; короткие сроки хранения, сбыта и потребления продукции АПК; сезонный характер и цикличность производства продукции аграрного сектора [4].

Современное состояние производства продукции в организациях аграрного сектора России характеризуется устойчивостью формирования валовой выручки от продаж, доля которой в дальнейшем распределяется на цели инвестирования в отраслевые инновационные проекты.

В соответствии с данными таблицы 1, наибольший прирост продукции наблюдался в сельскохозяйственных организациях, так как в 2022 году относительно 2018 года объем товарной продукции в данной категории хозяйств прирос на 47,26 % в отрасли растениеводства и в 2,1 раза в отрасли животноводства.

Таблица 1 – Динамика объемов производства в организациях аграрного сектора России, млн руб.¹

Годы		2018	2019	2020	2021	2022	2022 к 2018, +/-	2022 к 2018, %
Хозяйства всех категорий	сельское хозяйство	5348803	5801410	6468834	7710349	8850887	3502084	165,47
	в т.ч.							
	растениеводство	2756063	3056428	3612676	4464710	5265637	2509574	191,06
	животноводство	2592740	2744982	2856158	3245639	3585250	992510	138,28
Сельскохозяйственные организации	сельское хозяйство	3022152	3348424	3786996	4566806	5348336	2326184	176,97
	в т.ч.							
	растениеводство	1438818	1640995	2021789	2497760	3016678	1577860	209,66
	животноводство	1583334	1707429	1765207	2069046	2331658	748324	147,26

¹ Официальный сайт Росстата. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/S-X_2021.pdf (дата обращения: 01.08.2023). – Текст: электронный; Официальный сайт Росстата. – URL: https://rosstat.gov.ru/enterprise_economy (дата обращения: 01.08.2023). – Текст: электронный.

Хозяйства населения	сельское хозяйство	1656732	1659688	1717589	1958568	2070451	413719	124,97	
	в т.ч.	растениеводство	787110	778847	798171	971417	1021190	234080	129,74
	животноводство	869622	880841	919418	987151	1049261	179639	120,66	
Крестьянские (фермерские) хозяйства, индивидуальные предприниматели	сельское хозяйство	669919	793298	964249	1184975	1432100	762181	213,77	
	в т.ч.	растениеводство	530135	636586	792716	995533	1227769	697634	231,60
	животноводство	139784	156712	171533	189442	204331	64547	146,18	

Увеличение объема производства сельского хозяйства во всех хозяйствах аграрного сектора за 2018–2022 годы на 65,47 % обуславливается повышением цен и незначительным ростом натурального объема сбыта продукции на внутреннем агропродовольственном рынке.

На адаптивность механизмов проектного менеджмента в АПК влияет логистическая политика в сфере оборота сельскохозяйственной продукции.

Например, оборот российской сельскохозяйственной продукции по направлению животноводства в 2022 году относительно 2021 года характеризовался следующими цифрами статистики (рисунок 1).

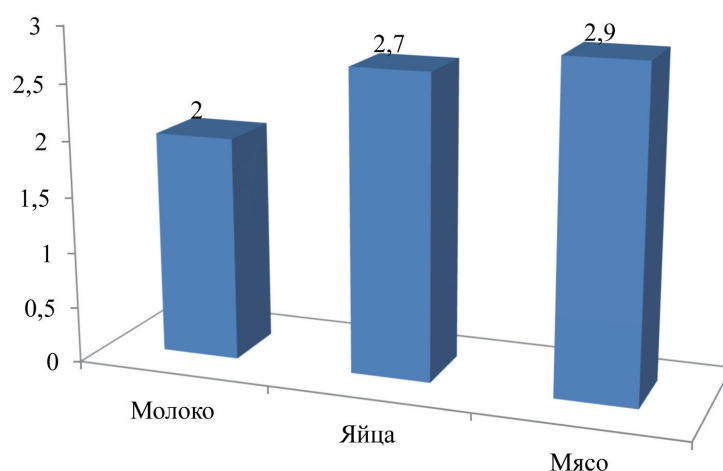


Рисунок 1 – Относительный прирост производства продукции в аграрном секторе России в 2022 г. в сравнении с 2021 г., %²

За период 2021–2022 годов относительное выражение увеличения объемов производства наблюдалось по всем анализируемым товарным группам: по выпуску молока и мяса +2,0 и +2,9 % соответственно, по производству яиц +2,7 %. В абсолютном выражении прирост производства продукции животноводства был достигнут в размере: 33 млн тонн молока; 46,1 млрд шт. яиц; 16,2 млн тонн мяса. Это означает, что спрос на продукцию животноводческих хозяйств растет, и главная задача субъектов данного сегмента производства – обеспечить рациональное товарное предложение в условиях постоянного внедрения инновационных проектов.

В структуре агропромышленного комплекса России наиболее рискованной является проектная деятельность субъектов молочно-продуктового подкомплекса, представляющего собой совокупность организаций, относящихся к различным отраслям экономики, связанных с производством молока, его переработкой и доведением молока и молочной продукции до потребителя, а также совокупность экономических отношений, возникающих между ними [5]. Причинами рискованности проектной деятельности в данных субъектах АПК служат: сезонность спроса на отдельные виды молочной продукции, сбои с поставкой молока-сырья, неполнота загрузки производственных мощностей отдельных молокоперерабатывающих предприятий и т.д.

² Источник: Сельское хозяйство в РФ. Итоги 2022 года и прогноз на 2023 год (https://techart.ru/download/insights/0011/5764/add_files/agriculture-2022-techart-1681799825.pdf).

Сравнительная оценка системы управления проектами в молочно-продуктовом подкомплексе АПК

Молочно-продуктовый подкомплекс АПК обеспечивает реализацию инновационных проектов для пищевой промышленности и развития агропродовольственных рынков, создавая конкурентные преимущества для экспортных сделок по обороту молока и молочной продукции.

Центральным звеном в системе управления проектами предприятий АПК, на примере молочно-товарной фермы, может быть объект строительства инновационной высокотехнологичной мясомолочной товарной фермы с центром репродукции животных молочного направления [6]. Инвестиции в молочное производство будут иметь экономический эффект в перспективе за счёт необходимости насыщения внутреннего рынка товарным молоком, развития внешних поставок и повышения доходности молочного бизнеса³.

В проектной деятельности предприятий молочно-продуктового подкомплекса АПК России большое значение имеет качество молока, от которого напрямую зависит как качество и процесс переработки, так и цена закупки сырья и, как следствие, – себестоимость и прибыль.

Отсутствие или неэффективное управление технологическими процессами в организациях молочно-продуктового подкомплекса агропромышленного сектора может явиться фактором и предпосылкой выпуска низкокачественной молочной продукции.

При этом важно понимать, что неэффективное управление сказывается на сортности молочной продукции, бактериальной обсемененности и соматических клетках в молоке. Достижение высокого качества молочной продукции требует четкого мониторинга на всех процессах стадии его производства, то есть, начиная от заготовления кормов для животных и заканчивая транспортировкой и хранением уже готовой продукции.

В системе комплексного управления проектами в молочно-продуктовом подкомплексе АПК следует выделить следующие признаки: антикризисное управление и финансовое оздоровление отраслевых компаний; обучение сотрудников предприятия грамотному ведению во всех операциях, включая технологический цикл, закупки и организацию бережливого производства молока; разработка и внедрение плана действий по координации и регулированию результатов проекта на предприятии молочной промышленности для получения максимальной прибыли.

На рисунке 2 представлена схема реализации этапов жизненного цикла проекта в привязке к иерархическим уровням управления при проектировании мероприятий по улучшению деятельности молочно-продуктового подкомплекса в России.

С учетом данной иерархии проектного управления можно разработать параметры жизнедеятельности проекта с учетом истории его создания и развития, статуса, кадрового и имущественного потенциала.

Затем можно сопоставить несколько альтернативных проектов в сфере производства молочной продукции и выявить преимущества проекта, наиболее востребованного на агропродовольственном рынке.

Сплоченность действий проектной команды с учетом жесткой стандартизации и нормирования запасов молока-сырья, планирования технологических процессов и контроллинга результатов экономической деятельности исследуемых предприятий АПК позволит достичь ключевых экономических и социальных целей развития молочно-продуктового подкомплекса.

Анализ показал, что «узкие места» при проектном управлении в субъектах молочно-продуктового подкомплекса АПК возникают в случаях: удорожания инвестиционных ресурсов; увеличения себестоимости молока-сырья, снижения качества молока и молочных товаров. При активизации работ по проектным решениям в организациях АПК необходимо совершенствовать систему нормирования и регулирования объемов запасов молока-сырья и готовой молочной продукции по всем стадиям жизненного цикла проекта.

³ Большие заводы и ориентация на экспорт. Что определяет приоритеты компаний на молочном рынке. – URL: <https://sber.pro/publication/bolshie-zavody-i-orientacziya-na-eksport-chto-opredelyaet-prioritety-kompanij-na-molochnom-rynke?ysclid=lfvjvjp5qn899209562> (дата обращения: 28.06.2023). – Текст: электронный.



Рисунок 2 – Структура общей системы управления проектами в молочно-продуктовом подкомплексе АПК⁴

Перед началом оценочных процедур управления проектами в молочно-продуктовом подкомплексе эксперты присваивают каждому проекту определенное количество баллов исходя из предложенного диапазона величин в разрезе установленных преимуществ (качеств) (таблица 2).

Таблица 2 – Сравнительная оценка управления проектами в молочно-продуктовом подкомплексе России⁵

Параметры	ПРОЕКТ А «Родниковое поле»	ПРОЕКТ Б Совхоз «Головково»	Преимущества, баллы	Приоритеты проектов	Проект А	Проект Б
Наименование проекта	Агропромышленный комплекс ООО «Родниковое поле» в Тульской области	ООО «Совхоз “Головково”» Наро-Фоминского района	0–10	Проект А – более современное наименование	10	0
История проекта	С 2017 г. функционирует малое фермерское хозяйство	С 2012 года наблюдается развитие молочной индустрии	5–10	Проект Б – более давняя история развития проекта	5	10
Развитие проекта	Проект расширения производства молока и развитие молочного бизнеса. С течением времени был построен комплекс для дойного стада	Инвестиции в проект производства молочной продукции: высокий генетический потенциал коров, сбалансированный рацион и качество кормов	0–10	Проект Б – более расширенное воспроизводство при постоянном инвестировании в молочный проект	0	10
Статус проекта	Крупное предприятие региона по молочному скотоводству и растениеводству	Товаропроизводитель молока. Статус племенного репродуктора по разведению крупного рогатого скота чёрнопёстрой породы	5–25	Проект Б – более солидный и социально ориентированный проект внутри региона и отрасли	5	25

⁴ Составлено по данным [7; 8].

⁵ Разработано автором по данным: Управление молочными проектами / Институт молока (<https://imol.club/proektyi/>).

<i>Кадры проекта</i>	Штат ведущих специалистов области и передовые технологии позволяют получать качественную, натуральную, экологически чистую продукцию	Высококвалифицированный персонал: менеджеры, специалисты агрономы и технологи, рабочие	0–15	Проект А – более прогрессивный менеджмент с ориентацией на экологическую безопасность	15	0
<i>Имущество и инфраструктура проекта</i>	Земельные угодья (4500 га). Имущественный потенциал проекта: высокотехнологичная ферма с оборудованием Lely полного цикла	Внедрение новых технологий возделывания сельскохозяйственных культур, проведение мероприятий по повышению плодородия почвы	10–30	Проект А – более инновационный имущественный потенциал с применением высокотехнологичного оборудования	30	10
<i>ИТОГО:</i>	–	–	20–100		65	55

В рамках проведенного исследования экспертная оценка производилась экспертами-менеджерами проектных команд, которые обладают компетенциями в области проектирования, строительства, реконструкции, комфорта коров, оборудования для коровников и мясных ферм. Это специалисты сельскохозяйственной отрасли, технологи, агрономы, экономисты и инженерно-технические работники.

Распределение оценочных баллов из верхнего ряда диапазона преимуществ, указанных в таблице 2, позволило специалистам проектного управления определить наиболее приоритетный проект в сфере молочной промышленности из двух альтернативных вариантов для дальнейшего управления.

В условиях сравнения двух проектов очевидно, что в случае достижения наибольшего количества экспертных баллов анализируемый проект в молочно-продуктовом подкомплексе приобретает ранг I степени (значимости). Проект, набравший наименьшее количество балльных оценок, будет обладать II степенью иерархической важности для целей принятия решения по проектному менеджменту. В соответствии с данными рисунка 3 наблюдается преобладание оценочных баллов проекта А (65 баллов) над значениями баллов по проекту Б (55 баллов).

Следовательно, в инвестиционном плане предпочтительно целесообразно отдать проекту А (ООО «Родниковое поле»), обеспечивающему расширение проектных мощностей и развитие инновационных технологий с привлечением ресурсов ведущих банков и государственных институтов развития.

Собственный животноводческий комплекс по разведению дойного стада в ООО «Родниковое поле» – это агропромышленная база для построения цепочки производства молочной продукции с учетом всех фаз технологического цикла. На базе существующего агропромышленного сегмента в ООО «Родниковое поле» в рекомендуемом для предприятия инвестиционном проекте представляется возможным создание и развитие творожного цеха. При этом важно определить потенциальные источники финансового обеспечения проекта и объем финансовых ресурсов для покрытия затрат на организацию производства творога.

Годовой объем потребительского спроса на творог в России за последние 2 года снижался, и в 2022 году достиг отметки 545 тыс. тонн. Перераспределение объемов потребления молочных продуктов в Тульской области, на базе которой реализуется проект А (ООО «Родниковое поле») в пользу сыра и сырных продуктов, масла сливочного, йогуртов и др. позволило сделать «паузу» в изменениях структуры спроса на творог и творожные изделия. Ситуация динамична и в 2023 году сбалансировала потребительскую корзину для граждан региона и России в целом, обеспечив рациональное насыщение продовольствия, включая обеспеченность агропродовольственных рынков творогом и творожными изделиями.

В этой связи дальнейшие инновации в сфере производства и реализации творога в условиях создания проекта молокоперерабатывающего цеха в ООО «Родниковое поле» будут востребованы и способны создать как социальные, так и экономические эффекты в молочно-продуктовом подкомплексе АПК Тульской области.

Поиск и привлечение в проект государственных источников финансирования может быть трудоемким, но обоснованным этапом жизненного цикла проекта при реализации проектного управления в ООО «Родниковое поле». Для этого целесообразно изучить структуру портфеля государственной под-

держки АПК: субсидирование откорма КРС на убой как источник экономии при реализации побочной продукции, комплексная целевая государственная поддержка производителей и переработчиков молока: совершенствование условий поддержки операционной деятельности; применение единого механизма компенсирующей и стимулирующей субсидии.

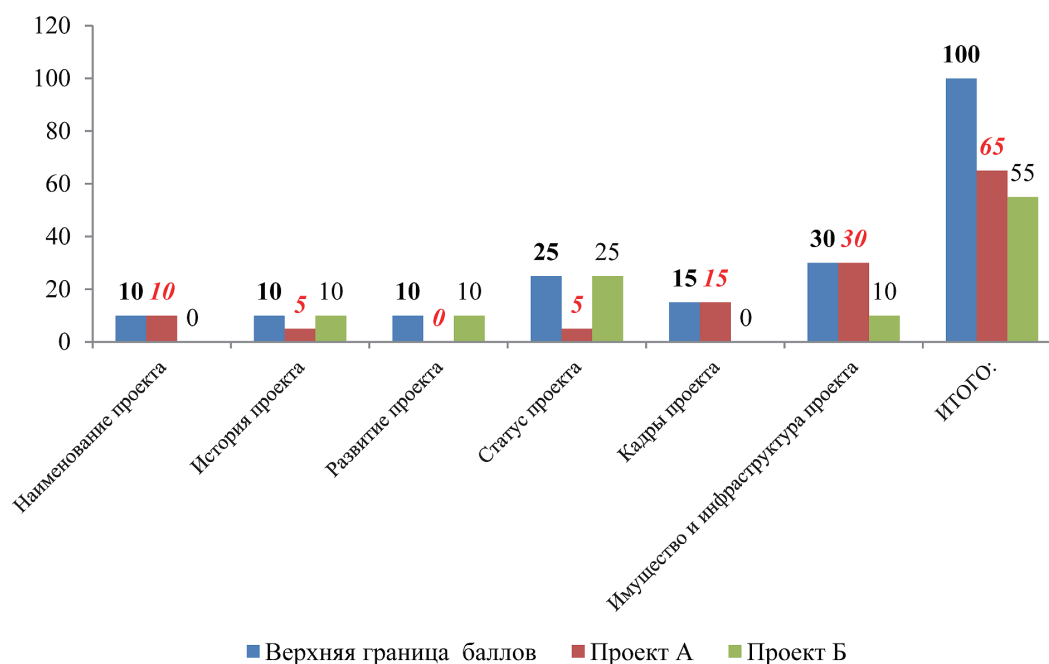


Рисунок 3 – Ранжирование проектов в молочно-продуктовом подкомплексе АПК на основе присвоения экспертных оценок, баллы⁶

Заключение

Рассмотрев особенности управления проектами в рамках деятельности агропродовольственного сектора России, можно сделать вывод о том, что все проекты имеют черты сходства и различий. Так, например, специфика аграрного бизнеса и сбыт готовой сельскохозяйственной продукции позволяют выделять продуктовые сегменты в проектном менеджменте аграрного сектора. Предприятия, реализующие проекты в агропродовольственном секторе с учетом природоохранных мероприятий, достигают приоритетов в плане экологической безопасности. При этом кадровый подход к управлению проектами в аграрной сфере ориентирует на производство и экспорт экологически чистой продукции.

С учетом классификации этапов управления проектами рекомендованы следующие функции менеджмента: стратегическое планирование, тактическое планирование, анализ и регулирование проектов на всех стадиях жизненного цикла. Для дальнейшего развития организаций агропродовольственного сектора в проектном менеджменте вырабатываются подходы и стратегии, позволяющие максимизировать социально-экономические эффекты: рост продовольственной самообеспеченности и доступности качественных товаров на агропродовольственных рынках России.

Проведенные исследования показали, что состояние производства продукции в аграрном секторе экономики нестабильно, что потребовало уточнения сущности проектного управления и его роли в производственном менеджменте сельскохозяйственных предприятий с учетом комплексной модернизации; наращивания производственных мощностей и повышения конкурентных преимуществ в аграрной сфере России.

Динамика объемов производства в организациях аграрного сектора России с 2018 по 2022 год характеризовалась устойчивым ростом, но данное повышение было в основном связано с ростом цен на продукцию АПК, а не с улучшением качества производства.

⁶ Составлено автором.

В результате сравнительной оценки системы управления проектами в молочно-продуктовом подкомплексе АПК произведен выбор наиболее приоритетного проекта по срокам, масштабам, статусу и условиям реализации, включая кадровое обеспечение.

В результате исследования можно прийти к выводу о том, что в основе комплексной системы управления проектами организаций агропродовольственного сектора России лежит взаимосвязанный процесс планирования и координации сельскохозяйственного производства, инновационного проектирования, учета цен на продукцию, контроля налоговых платежей, привлечение инвестиций в АПК России.

Список литературы

1. *Купчинская М.А.* Проектный менеджмент – эффективный метод управления // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2020. – № 3. – С. 97–100.
2. *Воробьева М.А., Ткаченко В.В., Ткаченко Н.А.* Особенности использования и перспективы внедрения проектного управления в агропромышленном секторе // Научный журнал КубГАУ. – 2017. – № 126 (02). – С. 1–12.
3. *Ильenkova Н.Д.* Применение проектного менеджмента в агропромышленном комплексе: проблемы и пути их решения // Молочнохозяйственный вестник. – 2016. – № 3 (23). – С. 91–99.
4. *Борисов Н.С.* Применение методов проектного управления в агропромышленном комплексе РФ // Финансовые рынки и банки. – 2020. – № 5. – С. 80–82.
5. *Худякова Е.В.* Организационно-экономический механизм деятельности сельскохозяйственных потребительских кооперативов в молочном подкомплексе и направления его совершенствования // Вестник Московского государственного агроинженерного университета имени В.П. Горячкина. – 2015. – № 1 (65). – С. 47–51.
6. *Кулумбегов М.М.* Организация и внедрение инновационных технологий производства молочной продукции на мясомолочном товарном комплексе на примере предприятия молочной промышленности // Наукoведение: интернет-журнал. – 2017. – Т. 9, № 1. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/60EVN117.pdf> (дата обращения: 27.07.2023). – Текст: электронный.
7. *Шулаев Я.П.* Управление проектами в молочном подкомплексе агропромышленного комплекса // Научный аспект. – 2021. – Т. 3, № 4. – С. 322–327.
8. *Трясцина Н.Ю.* Системный подход к формированию и управлению молочно-продуктовым подкомплексом АПК // Региональная экономика: теория и практика. – 2012. – № 5 (236). – С. 43–47.

References

1. *Kupchinskaya M.A.* Proektnyj menedzhment – effektivnyj metod upravleniya // Biznes-obrazovanie v ekonomike znaniy. – 2020. – № 3. – S. 97–100.
2. *Vorob'eva M.A., Tkachenko V.V., Tkachenko N.A.* Osobennosti ispol'zovaniya i perspektivy vnedreniya proektnogo upravleniya v agropromyshlennom sektore // Nauchnyj zhurnal KubGAU. – 2017. – № 126 (02). – S. 1–12.
3. *Il'enkova N.D.* Primenenie proektnogo menedzhmenta v agropromyshlennom komplekse: problemy i puti ih resheniya // Molochnohozyajstvennyj vestnik. – 2016. – № 3 (23). – S. 91–99.
4. *Borisov N.S.* Primenenie metodov proektnogo upravleniya v agropromyshlennom komplekse RF // Finansovyje rynki i banki. – 2020. – № 5. – S. 80–82.
5. *Hudyakova E.V.* Organizacionno-ekonomicheskij mekhanizm deyatel'nosti sel'skohozyajstvennyh potrebitel'skih kooperativov v molochnom podkomplekse i napravleniya ego sovershenstvovaniya // Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo agroinzhenernogo universiteta imeni V.P. Goryachkina. – 2015. – № 1 (65). – S. 47–51.
6. *Kulumbegov M.M.* Organizaciya i vnedrenie innovacionnyh tekhnologij proizvodstva molochnoj produkcii na myasomolochnom tovarnom komplekse na primere predpriyatiya molochnoj promyshlennosti // Naukovedenie: internet-zhurnal. – 2017. – T. 9, № 1. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/60EVN117.pdf> (data obrashcheniya: 27.07.2023). – Tekst: elektronnyj.
7. *Shulaev Ya.P.* Upravlenie proektami v molochnom podkomplekse agropromyshlennogo kompleksa // Nauchnyj aspekt. – 2021. – T. 3, № 4. – S. 322–327.
8. *Tryascina N.Yu.* Sistemnyj podhod k formirovaniyu i upravleniyu molochno-produktovym podkompleksom APK // Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika. – 2012. – № 5 (236). – S. 43–47.