

УДК 338.43.01

РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА ПРИ РАЗРАБОТКЕ ПРОЕКТА ПО ПРОИЗВОДСТВЕННОМУ КОНСАЛТИНГУ

Станкевич А. А.

Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского, Симферополь, Российская Федерация
E-mail: stnast82@mail.ru

Научный интерес к проблеме роли менеджера на консалтинговом предприятии заставил обратиться к анализу накопленного теоретического материала. Анализируя публикации, автором было выявлено, что тема исследования слабо проработана на уровне отдельной отрасли и особенно на уровне предприятий АПК. В статье раскрыты консультационные услуги для аграрных предприятий, были выделены три уровня консультационных служб в Республике Крым, предложена структура работ по консультационному проекту на предприятиях.

Ключевые слова: консультационные услуги, проект, площадь земельных угодий, кормопроизводство, урожайность, валовой сбор.

ВВЕДЕНИЕ

Для оценки своей деятельности руководители предприятий продолжают использовать стандартные методики консультирования, базирующегося на расчете различных показателей финансовой устойчивости и экономического эффекта. Как правило, многие руководители и менеджеры накопили «ценный материал» по деятельности предприятия, но обычно затрудняются в его использовании для расширения своих возможностей.

Целями данной статьи являются определение функций менеджера-консультанта и структурирование проекта по производственному консалтингу.

ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ

В Республике Крым консультационные услуги для предприятий и товаропроизводителей представляла консультационная служба, которая являлась структурным подразделением государственных предприятий и научных учреждений, органов исполнительной власти на базе Крымского государственного аграрного учебно-консультационного центра до 2013 года. Сейчас на базе Академии биоресурсов и природопользования создан профессионально-ориентационный центр, связанный с повышением квалификации рабочих, занятых в сельском хозяйстве [3, 14].

Аналогом является Кубанский сельскохозяйственный информационно-консультационный центр [10, 13]. Основной задачей является предоставление комплекса консультационных и информационных услуг в сфере производства и развития сельских территорий. Проводят консультации и семинары по следующим направлениям:

- по оказанию практической помощи при выращивании зерновых, зернобобовых, плодово-овощной продукции, садоводству, виноградарству, цветоводству;
- по инновационной модели развития производства;

- по энергосберегающим технологиям выращивания сельскохозяйственных культур;
- по вопросам рационального использования органических и минеральных удобрений, утилизации ядохимикатов;
- по защите растений и соблюдению карантинных мероприятий;
- по вопросам инноваций в сфере производства экологически чистой продукции животноводства;
- по созданию обслуживающих кооперативов и формированию кооперативных оптово-розничных рынков реализации продукции;
- по инновационному подходу в вопросах формирования сети сбыта продукции;
- по рациональному использованию земли;
- по оформлению документов;
- по развитию зеленого туризма;
- по диверсификации сельхозпроизводства;
- по альтернативному использованию сельхозугодий и продукции;
- по использованию альтернативных источников энергии в производстве;
- по выращиванию экологически чистой продукции с применением биопрепаратов.

Основными задачами профессионально-ориентационного центра Академии биоресурсов и природопользования являются:

1. Участие во внедрении научно-инновационных разработок регионального управления.
2. Содействие реализации программ и проектов в сфере развития сельских территорий.
3. Содействие становлению и развитию консультирования для всех отраслей аграрного производства и слоев населения.
4. Содействие профессиональному росту, повышению квалификации населения, занятому в аграрном производстве, реализации научно-образовательных программ.
5. Подготовка и распространение аналитической, научной, инновационной информации и экспертных выводов.

Согласно Концепции становления и развития сети с/х консультационных служб в РК, выделяют 3 уровня: национальный (юридический статус); региональный (юридический статус); местный [1, 5, 9].

Местный уровень национальной системы консультирования является базовым, а остальные должны обеспечить его эффективную деятельность. В Республике Крым научно исследовательские учреждения представлены следующим образом: Институт винограда и вина «Магарач» (Ялта); Институт эфиромасличных и лекарственных растений (Симферополь); Крымский институт агропромышленного производства (Красногвардейский р-н, с. Клепинино); Никитский ботанический сад – Национальный научный центр (Ялта) [2, 3].

В региональную сеть научно исследовательских учреждений Республики Крым входят [6, 11, 12]: Институт гидротехники и мелиорации – Крымский научно-исследовательский центр (Симферополь), Государственное предприятие «Опытное хозяйство “Крым”» (Нижнегорский р-н, с. Желябовка), Крымское научно-производственное предприятие по микроорошению и водоснабжению (Красногвардейский р-н – закрыт в связи перекрытием Северо-Крымского канала);

РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА ПРИ РАЗРАБОТКЕ ПРОЕКТА...

Институт сельскохозяйственной микробиологии – Южная исследовательская станция (Симферопольский р-н, с. Гвардейское); Институт садоводства – Крымская опытная станция садоводства (Симферопольский р-н, с. Маленькое); Никитский ботанический сад – Национальный научный центр; Крымская помологическая станция (Севастополь), Государственное предприятие «Опытное хозяйство “Приморское”» (пгт. Партенит), Государственное предприятие «Опытное хозяйство “Джанкойский интродукционно-карантинный питомник”» (Джанкойский р-н, с. Медведевка), Государственное предприятие «Торговый дом “Никитский сад”» (Ялта); Институт эфиромасличных и лекарственных растений – Научно-производственный центр мясного птицеводства (Симферопольский р-н, с. Мирное), Государственное предприятие «Опытное хозяйство “Крымская роза”» (Белогорский р-н, с. Крымская Роза), Государственное предприятие «Торговый дом “Лаванда”» (Симферополь); Крымский институт агропромышленного производства (Центр научного обеспечения РК) – Крымская опытная станция овощеводства (Симферопольский р-н, с. Укромное), Государственное предприятие «Опытное хозяйство Крымской опытной станции овощеводства» (Симферопольский р-н, с. Укромное), Государственное предприятие «Опытное хозяйство» (Красногвардейский р-н, с. Клепинино), Государственное предприятие «Опытное хозяйство “Черноморское”» (Сакский р-н, с. Сизовка); Национальный научный центр «Институт экспериментальной и клинической ветеринарной медицины» – Крымская опытная станция (Симферополь, с. Комсомольское); Институт винограда и вина «Магарач» (Ялта); Государственное предприятие «Опытное хозяйство “Степное”» (Джанкойский р-н, с. Дмитровка), Государственное предприятие «Агрофирма «Магарач» (Ялта); Национальный научный центр «Институт механизации и электрификации сельского хозяйства» – Научно-производственное объединение «Сэлта» (Симферополь).

Опыт работы как зарубежных консалтинговых фирм, так и отечественных убеждает в преимуществах организации выполнения консультационных работ проектным методом. Рассматривая консультационное задание как проект управления, фирма берет на себя процесс планирования, организации, стимулирования и контроля отдельных консультационных проектов в условиях ограниченности имеющихся ресурсов и необходимости их согласования в часах [7].

Вследствие этого главной структурной единицей управления становится не консультант, а консультационный проект, который осуществляется проектной группой (командой).

Консультационный проект представляет собой комплексную деятельность, имеет специфические цели, определенные сроки начала и окончания работ, временные ограничения во времени, расходах, а также определенные трудовые, материальные и финансовые ресурсы, направленные на достижение конкретных результатов [4].

Управление проектом направлено на решение таких задач, как:

- определение и обоснование цели;
- построение организационной структуры;
- определение необходимого объема работ;
- подбор персонала необходимой квалификации;
- подготовка всей необходимой документации;

- определение сроков выполнения проекта и графика его реализации;
- оценка необходимых ресурсов;
- калькулирование и анализ затрат проекта;
- обеспечение контроля за ходом выполнения проекта [8].

Ключевую роль в управлении проектом играют руководители консультационных проектов и проектных групп (проект-менеджеры). Они выполняют функции, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Функции консультанта при реализации консультационного проекта*

Функции	Зерновое хозяйство	Молочное скотоводство
Постановка целей	Площадь посева, урожайность, качество зерна, валовой сбор, цена, осваиваемый рынок, эффективность использования рабочей силы, техники, увеличение прибыли на 1 га.	Поголовье, продуктивность, качество и сортность молока, валовой удой молока, расход кормов на 1 ц молока на 1 голову, цена реализации, осваиваемый рынок, эффективное использование техники и рабочей силы, уровень падежа, увеличение прибыли на 1 голову.
Планирование	Севооборот, время посадки, технология возделывания почвы, использование материально-технических ресурсов, каналы реализации.	Кормопроизводство: выбор культур, время посадки, технология возделывания, план осеменения и отелов, интенсивность воспроизводства стада, тип кормления, баланс кормов.
Организация	Распределение обязанностей и ответственности между работниками, организация взаимоотношений между подразделениями и уровнями управления, организация полевых работ: возделывание, посадка, внесение удобрений и ядохимикатов, сбор урожая. Борьба с сорняками, болезнями и вредителями. Организация закупки материально-технических ресурсов, при необходимости получение кредита. Организация реализации: поиск рынка сбыта, поддержание контактов и связей с покупателями, предпродажная подготовка продукции. Организация использования трудовых ресурсов и техники. Организация хранения зерна.	Распределение обязанностей и ответственности между работниками; организация взаимоотношений между подразделениями и уровнями управления; организация племенной работы; организация зоотехнического обслуживания; организация воспроизводства стада; организация закупки материально-технических ресурсов, при необходимости получение кредита; организация основных производственных процессов содержания стада: кормление, поение, доение, уборка навоза; организация первичной переработки молока; организация реализации: поиск рынка молока; организация использования трудовых ресурсов и техники.
Мотивация	Стимулирование труда подразделений за плановую и сверхплановую продукцию, качество продукции, экономию ресурсов.	Стимулирование труда подразделений за плановую и сверхплановую продукцию, качество продукции, сокращение падежа, экономию ресурсов.

РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА ПРИ РАЗРАБОТКЕ ПРОЕКТА...

Продолжение таблицы 1

Контроль	<p>Контроль за посевами и оценка их состояния для принятия решения о необходимости обработки.</p> <p>Контроль за затратами на 1 га, сравнение с предыдущими периодами, другими аналогичными хозяйствами</p> <p>Правильная и своевременная реакция на полученную информацию о деятельности хозяйства.</p> <p>Изменение целей, планов, методов выполнения задач в соответствии с полученной информацией.</p>	<p>Регулярный осмотр стада.</p> <p>Контроль за расходом кормов, затратами на 1 голову, сравнение с предыдущим периодом, другими аналогичными хозяйствами.</p> <p>Правильная и своевременная реакция на полученную информацию о деятельности хозяйства.</p> <p>Изменение целей, планов, методов выполнения задач в соответствии с полученной информацией.</p>
----------	--	--

*– разработано автором

ВЫВОДЫ

Одной из важнейших функций менеджера проекта является структурирование работ по проекту. Структурирование является неотъемлемой частью общего процесса управления проектом, которое включает определение его целей, а также подготовку плана проекта, матрицы распределения ответственности и обязанностей.

Предлагаем к главным задачам структурирования проекта отнести:

- разделение проекта на блоки (этапы, стадии);
- распределение ответственности за отдельные элементы проекта;
- согласование запланированных затрат времени с имеющимися ресурсами времени консультантов в случае, если они задействованы в выполнении нескольких проектов;
- точную оценку необходимых затрат – материалов, времени, других ресурсов;
- согласование отдельных работ проекта во времени.

Список литературы

1. Альтшулер И. Г. О стратегии, маркетинге и консалтинге. Занимательно – для внимательных! М.: Дело, 2014. 440 с.
2. Блинов А. О., Дресвянников В. А. Управленческое консультирование: учебник для магистров. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. 212 с.
3. Земельный кодекс Российской Федерации от 25 октября 2001 г. № 136–ФЗ [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/>.
4. Калянов Г. Н. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе. Учебник для вузов. 2-е изд., доп. М.: Горячая линия-Телеком, 2014. 210 с.
5. Кундиус В. А. Экономика агропромышленного комплекса: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2014. 540 с.
6. Мелякова Е., Шамсутдинов Ф. Антикризисный консалтинг предприятий в России: тенденции развития и эффективные технологии // Проблемы теории и практики управления: международный журнал. 2016. № 1. С. 97–105.
7. Мирзоева С. М. К вопросу о сущности стратегического планирования промышленных предприятий в России // Экономика и предпринимательство. 2015. № 4. С. 749–751.
8. Просветов А. И. Консалтинг: задачи и решения. Учебно-практическое пособие. М.: Альфа-Пресс, 2011. 192 с.

9. Распоряжение Правительства РФ от 2 февраля 2015 г. № 151-р «Стратегия устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период 2030 года» [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/>.
10. Управленческое консультирование: Учебник / Под ред. А. О. Блинова, В. А. Дресвянникова. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. 212 с.
11. Федеральный закон от 11 июня 2003 года № 74-ФЗ «О крестьянском (фермерском) хозяйстве» [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/>.
12. Федеральный закон от 21 июля 2005 № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» // СЗ РФ. 2005. № 30 (часть I). Ст. 3105.
13. Федеральный закон от 29 декабря 2006 года № 264 «О развитии сельского хозяйства» [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/>.
14. Федеральный закон от 7 июля 2003 года № 112-ФЗ «О личном подсобном хозяйстве» [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/>.

Статья поступила в редакцию 26.09.2016