

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Брянский государственный аграрный университет»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И АГРОБИЗНЕСА
КАФЕДРА АГРОНОМИИ, СЕЛЕКЦИИ И СЕМЕНОВОДСТВА

ИНФОРМАЦИОННО- КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ СЛУЖБА

Учебно-методическое пособие
для магистров очной формы обучения
по направлению подготовки 35.04.04 Агрономия
направленность (профиль) Земледелие

Брянская область
2022

УДК 338.43 (076)

ББК 65.32

И 74

Информационно-консультационная служба: учебно-методическое пособие для магистров очной формы обучения по направлению подготовки 35.04.04 Агрономия, направленность (профиль) Земледелие / В. Е. Ториков, В. В. Дьяченко, В. М. Никифоров, М. И. Никифоров, И. Д. Сазонова. – Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2022. – 95 с.

Учебно-методическое пособие разработано в соответствии с ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 35.04.04 Агрономия, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 26 июля 2017 г. № 708.

Учебно-методическое пособие «Информационно-консультационная служба» предназначено для проведения лекционных, лабораторных (практических) занятий и самостоятельной работы студентов, может быть использовано в качестве дополнительной литературы при изучении дисциплин из модуля «Инновационные технологии в агрономии» учебного плана по программе магистратуры 35.04.04 Агрономия.

Рецензенты:

главный агроном ООО «Агрофирма Культура» В.И. Гарбузов;
кандидат с.-х. наук, доцент О.А. Зайцева.

Рекомендовано к изданию учебно-методической комиссией института экономики и агробизнеса, протокол № 1 от 30 августа 2022 года.

© Брянский ГАУ, 2022

© Ториков В.Е., 2022

© Дьяченко В.В., 2022

© Никифоров В.М., 2022

© Никифоров М.И., 2022

© Сазонова И.Д., 2022

Содержание

Введение	5
1. Пути развития и состояние сельскохозяйственной ИКС в России	6
1.1. От общественной агрономии до ИКС АПК	6
1.2. Социально-экономические предпосылки создания ИКС АПК России	11
2. Основы информационно-консультационной службы	13
2.1. Основные модели организации ИКС	13
2.2. Пользователи ИКС и распределение запросов товаропроизводителей	15
2.3. Структура построения и взаимодействия компонентов ИКС	16
3. Методы и приемы работы ИКС с товаропроизводителем в региональном АПК	19
3.1. Массовые методы работы ИКС	19
3.2. Групповые методы в работе ИКС	21
3.3. Индивидуальные методы работы ИКС	22
4. Управление ИКС	26
4.1. Организационная структура ИКС	26
4.2. Норма управляемости в ИКС	27
4.3. Функции управления ИКС	28
4.4. Контроль в деятельности ИКС	29
5. Роль и место ИКС в развитии научно-технического прогресса в АПК	30
5.1. Задачи научно-технического прогресса в АПК	30
5.2. Факторы, оказывающие влияние на ИКС	31
5.3. Основные направления деятельности ИКС	33
5.4. База для реализации инноваций	36
6. Обратная связь в деятельности ИКС	38
6.1. Понятие обратной связи, мониторинга, оценки	38
6.2. Методы обратной связи	38
6.3. Оценка информационно-консультационной деятельности	39
7. Коммуникационные процессы ИКС	40
7.1. Коммуникационный процесс и стадии передачи информации	40
7.2. Способы обеспечения коммуникации	41
8. Мотивация деятельности человека в ИКС	45
8.1. Мотивация и человеческие потребности	45
8.2. Содержательный подход к мотивации	46

8.3.	Процессуальный подход к мотивации	48
8.4.	Принципы мотивации	50
9.	Организация обучения в ИКС	52
9.1.	Анализ потребности в обучении и повышении квалификации	52
9.2.	Стадии цикла обучения	54
9.3.	Особенности обучения взрослых	55
9.4.	Методы обучения в ИКС	56
10.	Кадровое обеспечение ИКС	61
10.1.	Роль руководителя в ИКС	61
10.2.	Процесс принятия управленческих решений	62
10.3.	Принципы подбора персонала ИКС и источники привлечения кадров на замещение вакантных должностей	63
10.4.	Оценка персонала ИКС	65
11.	Инновационная деятельность в сельскохозяйственном консультировании региона	66
11.1.	Инновационная деятельность в рамках ИКС	66
11.2.	Информационные потоки по инновационным проблемам	67
11.3.	Точки роста в инновационной деятельности	69
11.4.	Формирование инновационных фондов	72
12.	Разработка и реализация целевых программ ИКС	76
12.1.	Причины систематического планирования программ	76
12.2.	Этапы становления программы ИКС	77
13.	Финансирование деятельности ИКС АПК	80
13.1.	Понятие и принципы финансирования	80
13.2.	Источники финансирования ИКС	81
14.	Бизнес-план в ИКС	84
14.1.	Понятие бизнес- плана	84
14.2.	Семейный бизнес – эффективный бизнес	86
	Литература	92

ВВЕДЕНИЕ

Данное учебно-методическое пособие разработано в соответствии с ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 35.04.04 Агрономия, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 26 июля 2017 г. № 708.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен усвоить трудовые функции в соответствии с профессиональным стандартом «Агроном», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 июля 2018 г. № 454н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 27 июля 2018 г., регистрационный № 51709).

Освоение дисциплины направлено на формирование следующих компетенций:

ОПК-1 - Способен решать задачи развития области профессиональной деятельности и (или) организации на основе анализа достижений науки и производства

Знать: как анализировать современные проблемы науки и производства, решает задачи развития области профессиональной деятельности и (или) организации

Уметь: анализировать современные проблемы науки и производства, решает задачи развития области профессиональной деятельности и (или) организации

Владеть: способностью анализировать современные проблемы науки и производства, решает задачи развития области профессиональной деятельности и (или) организации

ОПК-3 - Способен использовать современные методы решения задач при разработке новых технологий в профессиональной деятельности

Знать: как использовать методы решения задач при разработке новых технологий в растениеводстве

Уметь: использовать методы решения задач при разработке новых технологий в растениеводстве

Владеть: способностью использовать методы решения задач при разработке новых технологий в растениеводстве

ОПК-5 - Способен осуществлять технико-экономическое обоснование проектов в профессиональной деятельности

Знать: как осуществлять технико-экономическое обоснование проектов в профессиональной деятельности.

Уметь: использовать технико-экономический анализ в профессиональной деятельности

Владеть: способностью использовать технико-экономический анализ в профессиональной деятельности

1. ПУТИ РАЗВИТИЯ И СОСТОЯНИЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ИНФОРМАЦИОННО- КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ СЛУЖБЫ В РОССИИ

1.1. От общественной агрономии до информационно-консультационной службы АПК.

1.2. Социально-экономические предпосылки создания информационно-консультационной службы АПК России.

1.1. От общественной агрономии до информационно-консультационной службы АПК

Агропромышленный комплекс играет важную роль во всей экономике России. Осуществление аграрной реформы привело к радикальным юридическим, экономическим и социальным изменениям в сельском хозяйстве. Реорганизованы совхозы и колхозы в акционерные и кооперативные предприятия, функционируют тысячи фермерских хозяйств. Формируются новые, рыночные принципы ведения сельского хозяйства, в основе которых лежат самокупаемость и организация на прибыль.

Реформирование и повышение эффективности сельскохозяйственного производства возможны только на основе внедрения новой техники, передовых технологий и принятия оптимальных управленческих решений. В рыночных условиях сельским товаропроизводителям как никогда ранее нужны современная информация о достижениях научно-технического прогресса, новые навыки, умения и знания. Отсутствие экономических, правовых, рыночных и других знаний у сельскохозяйственных товаропроизводителей стало существенным препятствием на пути преобразований в агропромышленном комплексе.

Эффективность и быстрое внедрение перспективных научных разработок в сельскохозяйственное производство, обучение первичных товаропроизводителей должно быть возложено на специальную службу, организованно самостоятельную, действующую на федеральном, региональном и местном уровнях и тесно связанную с научными институтами, информационными учреждениями, вузами и учебными центрами.

Зарубежный и отечественный опыт показал, что одной из наиболее действенных форм государственной поддержки аграрного производства и сельского населения является оказание информационной и консультационной помощи во всех сферах их деятельности. Организация и проведение такой поддержки возлагается на специали-

рованные информационно-консультационные службы АПК (ИКС), максимально приближенные к нуждам села.

В задачи информационно-консультационных служб всех уровней входит:

- обеспечение информацией и консультирование товаропроизводителей всех форм собственности по вопросам законодательства, реорганизации хозяйств, организации и управления производством, экономикой, финансами, решения задач привлечения инвестиций, налогообложения, бухгалтерского учета и аудита, по энергосберегающим технологиям производства, хранения, переработки и реализации продукции, по программам сохранения и улучшения генетического потенциала сельскохозяйственных растений и животных, плодородия почвы и другим проблемам, связанным с деятельностью товаропроизводителей АПК;

- помощь в экономическом анализе и разработке стратегических планов финансового оздоровления предприятия;

- информирование о ценах, состоянии и прогнозах развития аграрных рынков, проведение оперативного маркетингового анализа и содействие в реализации готовой продукции;

- помощь в разработке бизнес-планов и подготовке инвестиционных предложений, содействие в подборе инвесторов и партнеров в агробизнесе;

- содействие повышению эффективности агропромышленного производства путем совершенствования мотивации товаропроизводителей АПК к освоению важнейших достижений науки, инноваций, инновационных технологий и проектов;

- организация обучения и переподготовки кадров.

С развитием службы все большее значение приобретает инновационно-инвестиционная деятельность. В силу сложившейся экономической и финансовой ситуации инновационные технологии и проекты становятся важнейшими объектами деятельности сотрудников информационно-консультационных служб.

В формировании позиций товаропроизводителей по выбору и реализации инновационных проектов ключевую роль должны играть консультанты-специалисты высокой квалификации всех уровней службы, в функции которой входит не только информировать товаропроизводителей о результатах (возможностях) научно-технического прогресса, но и иметь методы и приемы взаимодействия, побуждающие товаропроизводителей к внедрению инноваций, инновационных технологий и проектов.

Анализ функционирования аграрного сектора экономики вы-

явил низкий уровень инновационной деятельности в АПК, что является одной из основных причин деградации производства и неконкурентоспособности отрасли. Поэтому, одной из приоритетных задач информационно-консультационной службы является создание единой, эффективной системы доведения до сельскохозяйственных товаропроизводителей научно-технических достижений и передового производственного опыта.

Основная цель ИКС – повышение рентабельности и конкурентоспособности хозяйств и предприятий, производящих и перерабатывающих сельскохозяйственную продукцию, обеспечение продовольственной и экологической безопасности, развитие культурной и социальной сфер села с минимальными общественно-необходимыми затратами.

Более 230 лет назад в России сделана попытка создать первый институт консультантов в лице агрономов и первые школы практического земледелия. В 1833 году случилось бедствие: 29 губерний самой плодородной полосы России были поражены сильнейшей засухой и полным неурожаем, стране угрожал голод. В связи с бедственным положением правительство ассигновало денежные средства для закупок продовольствия и организовало Вольно-экономическое общество для оказания помощи крестьянам по совершенствованию ведения хозяйства.

Много усилий для развития информационной службы в России приложил Александр Васильевич Чаянов (1888-1937), известный во всем мире ученый-аграрник. В 1918 году А.В. Чаянов, теоретически обобщив отечественный и зарубежный опыт деятельности ИКС, опубликовал свой классический труд «Основные идеи и методы работы общественной агрономии».

Методологически важным для понимания роли ИКС является указание А.В. Чаянова на то, что «работник общественной агрономии является деятелем не столько технологическим, сколько социальным. Объектом его деятельности являются люди, их психика, их воля и сознание, их отношения, а не поле, скот и другие предметы хозяйства. В этом отношении термин «общественная агрономия» вполне подчеркивает социальную направленность деятельности службы.

А.В. Чаянов видел главную функцию ИКС в повышении уровня компетенции фермеров для того, чтобы они имели возможность грамотно принимать собственные управленческие решения. Идея А.В. Чаянова заключается в том, что задача служащего ИКС – не говорить товаропроизводителям, что им следует делать, а повысить их уровень знаний до уровня, позволяющего принимать решения самостоятельно.

Послевоенный период характеризуется восстановлением разрушенного хозяйства страны, в том числе и сельского. При сельскохо-

зяйственных организациях на всех уровнях управления организовывались подразделения по пропаганде и внедрению науки и передового опыта. Распространение научно-технической информации и передового опыта обеспечивала Государственная система научно-технической информации (ГСНТИ). В нее входили Всесоюзные органы НТИ, межотраслевые территориальные органы НТИ и отраслевые органы НТИ. Функции и методы работы этих подразделений тесно связаны были с государственным финансированием.

Органы НТИ на всех уровнях наряду с информационной деятельностью, организацией внедрения достижений науки, техники и передового опыта занимались составлением планов внедрения, осуществляли контроль за их выполнением. Они должны были стать связующим звеном между наукой и агропромышленным производством. Но, имеющиеся в организации информационного обеспечения АПК недостатки снижали его эффективность.

Во-первых, существующие принципы управления и организации информационных органов не обеспечивало их тесного взаимодействия с учебными заведениями разных уровней (вузами, техникумами, школами), системой повышения квалификации, научно-исследовательскими структурами, не в полной мере ориентировали на потребности конкретных сельскохозяйственных производителей.

Во-вторых, специалисты информационных центров, преподаватели сельскохозяйственных учебных заведений, научные работники научных учреждений были сориентированы на выполнение своих узковедомственных задач, не были объединены общей целью, организация их работы не предусматривала совмещение функций консультанта и научного работника, консультанта и преподавателя.

В третьих, предлагаемые слушателям системы повышения квалификации и поступающие в хозяйства отдельные сведения по какой-либо проблеме не были привязаны к технико-экономическим условиям конкретного сельскохозяйственного производителя, не могли быть использованы без соответствующей доработки до уровня практического интереса.

В четвертых, перед работниками региональных информационных органов не ставилась задача обеспечить привязку результатов научных исследований к конкретным зональным условиям и соответственно с учетом этого доработать получаемую от исследовательских структур и центральных информационных органов информацию. Не предусматривалось посещение ими сельскохозяйственных производителей с целью оказания консультационной помощи в решении конкретных производственных проблем.

Все это привело к тому, что комплексная эффективность деятельности информационных органов и служб, учебных заведений, институтов, в которых заняты высококвалифицированные специалисты, владеющие признанными во всем мире методиками исследований и обучения, достаточно обеспеченные материальными и земельными ресурсами была чрезвычайно мала.

Во второй половине 80^х годов появилось новое направление по внедрению науки и передового опыта в производство, научно-производственные (НПС) и производственные (ПС) системы в АПК, которые пришли к нам из Венгрии.

Отличие НПС от ПС состоит в том, что в первой головным предприятием является научное подразделение, во -второй - передовое хозяйство.

В деятельности НП и П систем заложены были следующие принципы:

- применение новой технологии и постоянное ее совершенствование в процессе производства;
- четкая организация материально-ресурсного обеспечения технического процесса;
- координация действий и рациональное использование научного потенциала ученых и достигнутых результатов в передовых хозяйствах;
- взаимная выгода и заинтересованность всех участников системы в данной работе.

НП и П системы позволяли заинтересовать в применении новых технологий, как разработчиков так и потребителей. В научных коллективах организовывались подразделения, которые занимались внедрением ноу-хау. Например, коллектив ученых создал и проверил новую технологию производства картофеля урожайностью 300 ц/га. Эта технология предлагалась хозяйствам, где урожайность была 150 ц/га. Прибавка урожая делилась между теми, кто внедрял новую технологию и теми, кто предоставлял землю и работал под руководством консультантов.

При этом поднялась ответственность науки за свои рекомендации и исполнителей за соблюдение строгого выполнения операций.

Планирование и организация внедрения новых технологий, подкрепляемых финансовыми и материальными ресурсами шло быстрыми темпами.

Но, когда прекратилось финансирование, централизованное материально-техническое снабжение, ввиду: - диспаритета цен между сельскохозяйственной продукцией и товарами покупаемыми селом (сельскохозяйственные машины, горючее, удобрения и т.д.); - интер-

венцией продовольствия из-за границы; - незнания того, что богатство любой страны начинается с деревни, система органов НТИ и НПС утратила свою силу и перестала существовать. Остались только НИИ информации на федеральном уровне.

1.2. Социально-экономические предпосылки создания информационно-консультационной службы АПК России

В ходе осуществления рыночных реформ в аграрном секторе экономики был реализован ряд мероприятий, повлекших за собой разрушение командно-административной системы управления.

Во-первых, была проведена крупномасштабная программа приватизации, которая ослабила влияние государства на национальную экономику и сельское хозяйство. В аграрном секторе этот процесс привел к появлению разнообразных организационных форм, и бывшие колхозы и совхозы были преобразованы в акционерные общества, появились частные фермы, фермерские ассоциации.

Во-вторых, либерализация экономики фундаментально изменила систему фиксированных закупочных цен.

Поэтому, в условиях свободных цен сельским товаропроизводителям необходимо самим изучить рынки ресурсов и готовой продукции и адаптировать свое производство к изменению внешних факторов.

В-третьих, почти полностью была разрушена государственная информационная система, и сельские товаропроизводители оказались в информационном вакууме.

В тоже время, сельские товаропроизводители получили возможность выбирать потребителей своей продукции. Сформировались новые продуктовые цепочки и не традиционные каналы сбыта. В сложившихся экономических условиях сельскохозяйственные товаропроизводители стали испытывать трудности с реализацией своей продукции по свободным ценам. Функционирование создавшихся рынков определялось снижающейся покупательной способностью сельскохозяйственных товаропроизводителей и диспаритетом цен на сельскохозяйственную и промышленную продукцию.

Руководители и специалисты сельскохозяйственных предприятий ощутили необходимость в новых знаниях, новом опыте, достоверной информации, которая позволила бы им быстро ориентироваться в нестабильной обстановке, овладеть ситуацией и принимать правильные решения.

Действительным инструментом реформирования АПК, оказывающим сильнейшее воздействие на ускорение НТП в сельском хозяй-

стве должна стать информационно-консультационная служба (ИКС).

Как показывает опыт передовых развитых стран мира она позволяет эффективнее использовать капиталовложения на науку, повышает знания и уровень образования товаропроизводителей, способствует увеличению производства сельскохозяйственной продукции, улучшает жизненный уровень сельского населения, способствует пониманию роли и месту АПК среди других отраслей.

Итак , ИКС - это такая служба, которая обеспечивает товаропроизводителей информацией, повышает уровень их знаний для выбора правильного решения, которое будет способствовать успешному ведению производства.

2. ОСНОВЫ ИНФОРМАЦИОННО-КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ СЛУЖБЫ (ИКС)

- 2.1. Основные модели организации информационно-консультационной службы.
- 2.2. Пользователи ИКС и распределение запросов товаропроизводителей.
- 2.3. Структура построения и взаимодействия компонентов ИКС.

2.1. Основные модели организации информационно-консультационной службы

Становление службы проходило и проходит в период экономического спада в АПК, реструктуризации хозяйств при недостаточном бюджетном финансировании, а также отсутствии необходимой законодательной базы. Этими обстоятельствами в основном объясняется создание различных моделей или типов ИКС, которые функционируют на разных материально-технических основах, с использованием различных источников финансирования. С другой стороны, менталитет сельского хозяйства России имеет свои черты, а самое главное - масштабность сельского хозяйства и природно-климатические особенности. Поэтому развитие ИКС в субъектах Федерации идет неадекватно, т.е. имеет свои отличия, зависит от субъективных и объективных причин.

Выделяют следующие модели организации ИКС.

Службы создающиеся как структурные подразделения отраслевых органов управления – министерства сельского хозяйства, региональных и местных управлений и департаментов. Такая служба имеет большие возможности оказывать влияние на формирование политики государства в аграрном и социальном секторах экономики, поскольку сотрудники службы, будучи одновременно сотрудниками соответствующих органов управления отраслью как правило, отвечают за разработку и реализацию программ развития сельского хозяйства. Сочетание профессиональных, должностных и консультационных обязанностей открывает возможности для использования властных функций аппарата управления в целях развития и укрепления службы, для расширения влияния службы на государственную аграрную политику.

При формировании ИКС в органах управления используется уже существующая, достаточно мощная материально-техническая база, а также квалифицированное и опытные кадры государственных административных учреждений, что позволяет создать службу и начать ее функционирование в короткие сроки и с минимальными затратами.

Но, данная модель имеет и серьезные недостатки:

- возможность использования службы в политических целях, а это неизбежно приводит к подрыву ее авторитета у товаропроизводителей, потере клиентов, срыву реализации программ ИКС;

- руководство министерств и департаментов часто ставят цели, которые противоречат интересам товаропроизводителей, а это затрудняет завоевание и поддержание доверия к сотрудникам службы со стороны клиентов;

- связи администрации с другими участниками консультационного обслуживания сельских товаропроизводителей (специалистами и учеными-консультантами в узких областях знаний) носят вертикальный характер, т.е. основаны на отношениях соподчиненности, что также может сказаться на снижении желания давать исчерпывающую информацию и качественные консультации.

ИКС в виде государственных предприятий как самостоятельные юридические лица соответствуют зарубежным аналогам ИКС. Они начинали свою деятельность при органах управления АПК, затем трансформировались в эту организационно-правовую форму. Данные службы вынуждены представлять консультационные услуги дешевле или более высокого качества, поскольку, на рынке консультационных услуг определенное место занимают коммерческие фирмы, которые являются конкурентами для государственных ИКС.

ИКС функционирующие в системе дополнительного профессионального образования. Создание ИКС при институтах повышения квалификации имеет вполне очевидные преимущества, к которым можно отнести:

- кадры, имеющие опыт работы непосредственно с руководителями и специалистами хозяйств, фермерами;

- неплохая материально-техническая база и телекоммуникационные средства.

ИКС функционирующие при высших и средних учебных заведениях.

К положительным сторонам данной модели можно отнести:

- использование мощной материально-технической и учебно-методической базы университетов;

- опыт и высокая квалификация профессорско-преподавательского и научного персонала факультетов, кафедр, лабораторий гарантируют высокое качество консультационных услуг товаропроизводителям практически во всех областях аграрной науки и практики;

- широкие связи университетов с научными, административными, коммерческими и другими организациями, а также с сельскохозяй-

ственными предприятиями, их авторитет позволяют университетам оказывать значительное влияние на формирование аграрной политики;

- доверие товаропроизводителей к консультантам, преподавателям и специалистам служб, основанных на базе университетов значительно выше, чем к чиновникам, что создает благоприятные условия для эффективной реализации работниками службы своих основных функций.

Слабых сторон у данной модели нет. Однако, следует отметить, что во всех странах, где она используется, финансирование службы осуществляется за счет бюджетных источников (федеральных и региональных).

В некоторых землях ФРГ ИКС строится на базе аграрных колледжей и профессиональных сельскохозяйственных школ. Преподаватели школ стараются завоевать доверие у своих бывших сотрудников, которые стали фермерами и местными лидерами. Эти взаимоотношения способствуют более эффективной реализации программ ИКС и создают условия для лучшего качества преподавания в школах, т.к. преподаватели по долгу службы должны быть хорошо информировать об инновациях и тенденциях развития сельского хозяйства.

Информационно-консультационная служба при научно-исследовательском институте РАСХН. Эта самая малочисленная группа.

Таким образом, по существу, сложились пять основных форм информационно-консультационных служб, каждая из которых имеет свои положительные стороны и недостатки. Окончательный выбор сделает сельхозпроизводитель, на потребности которого и призвана работать информационно-консультационная служба.

2.2. Пользователи ИКС и распределение запросов товаропроизводителей

Практический опыт деятельности ИКС позволяет провести анализ пользователей её услугами. Пользователями услуг являются: коллективные хозяйства – 58%, крестьянские (фермерские) хозяйства – 15%, органы управления АПК – 12%, частный сектор (личные подсобные хозяйства и садоводы-огородники) – 13%, кооперативы и малые предприятия – 4%.

Большой интерес представляет качественная характеристика распределения запросов в информационно-консультационные службы. Наибольшее количество запросов в информационно-консультационные службы поступило по вопросам животноводства – 20%, растениеводства – 14%, маркетинга – 10%, механизации – 9%, экономики – 9%, бухгалтерского учета 8%, финансовым вопросам – 7%.

В информационно-консультационных службах всех уровней работает около 1000 консультантов. Ежегодно региональные ИКС осуществляют свыше 100 тыс. консультаций по различным проблемам агробизнеса. Это говорит о том, что ИКС нужна сельскохозяйственным производителям, она оказывает значительное влияние на ускорение НТП в АПК.

2.3. Структура построения и взаимодействия компонентов ИКС

Проект создания Российской ИКС для сельскохозяйственных товаропроизводителей всех форм собственности был подготовлен в рамках проекта Всемирного банка реконструкции и развития «Поддержка осуществления сельскохозяйственной реформы» (АРИС) и его компонента «Служба консультаций и информации для фермеров» (СКИФ).

В настоящее время функционирует трех уровневая система построения ИКС: федеральный, региональный и районный уровень, которая так же включает шесть компонентов: 1) сеть ИК центров на каждом из уровней, которая базируется на компьютеризированной системе сбора, переработки и представления информации; 2) федеральная коммуникационная сеть передачи информации; 3) центр подготовки кадров; 4) центр по производству видеопродукции; 5) выставочный центр; 6) центр подготовки печатной продукции (рис. 4).

Федеральный центр КС АПК создастся в структуре Главного управления науки и технического прогресса Минсельхозпрода РФ по приказу Министерства сельского хозяйства и продовольствия России. В соответствии с этим приказом он действует при Центральном НИИ инновационных проблем и маркетинга в АПК (ЦНИИМ). Главными организациями являются также Главный вычислительный центр Минсельхозпрода РФ, Академия менеджмента и агробизнеса Минсельхозпрода РФ, институт кибернетики РАСХН (ВНИИК). Задачи федерального центра связаны с 1) разработкой и реализацией компьютерных технологий, которые сводятся к заказу, получению, экспертизе, тиражированию и передаче на региональный и районный уровни баз данных и знаний, программных продуктов; 2) хранение архива данных; 3) проведение необходимых корректировок. В соответствии с задачами основным требованием к специалистам является наличие математических знаний, связанных с использованием ЭВМ. Основные должности центра – администраторы баз данных и знаний, программисты, операторы ПЭВМ, инженеры-электронщики.

ИКЦ регионального уровня организуется при органах управле-

ния АПК администрации республики, края, области. Его целью является повышение эффективности системы распространения технологических и научно-технических знаний в сельском хозяйстве, усиление службы информатизации и консультирования сельскохозяйственных товаропроизводителей, ускорение адаптации их к рыночным отношениям и более рациональное использование специалистов органов управления в новых условиях хозяйствования.

Основная задача ИКЦ регионального уровня сведена к поиску научно-технических знаний по запросу районных ИКЦ при наличии компьютерной техники, или передача знаний с использованием бумажно-картотечной технологии. Выполнение поставленных задач возлагается на специалистов по компьютерной технике и базам данных, а также специалистов сельского хозяйства, сотрудников НИИ.

ИКЦ райсельхозуправления должны обеспечить товаропроизводителей всех форм собственности информацией по любым вопросам производства, переработки и реализации сельскохозяйственной продукции на основе использования баз данных и обработанных задач, получаемых из вышестоящих структур КС и собственной базы данных, формируемой в районе, а также за счет практического опыта работы. Районный ИКЦ осуществляет поиск информации в компьютерной базе данных в соответствии с запросами товаропроизводителей.

Ответ на запрос передается заявителю в распечатанном на принтере виде.

Структура информационно-консультационной службы, цели и задачи, которые ставят перед ней разработчики, позволяют сделать вывод, что речь в основном идет не о создании информационно-консультационной службы или службы внедрения, а о компьютеризированной системе сбора, переработки и предоставления информации в АПК России.

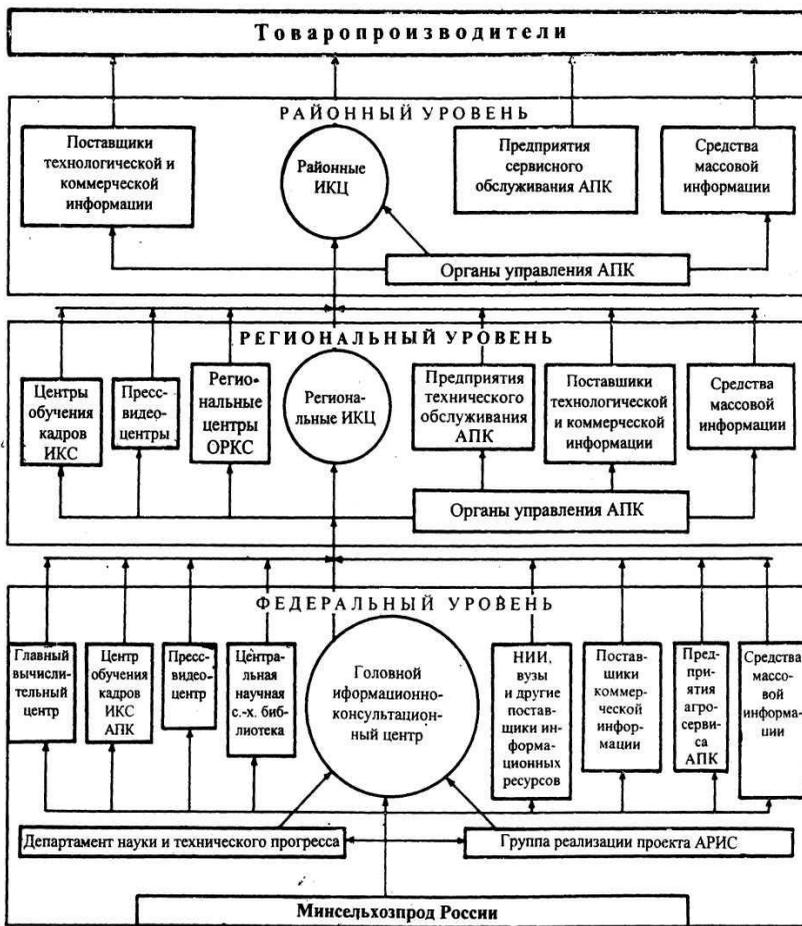


Рис. 1. Структура построения и взаимодействия компонентов

3. МЕТОДЫ И ПРИЕМЫ РАБОТЫ ИКС С ТОВАРОПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ В РЕГИОНАЛЬНОМ АПК

- 3.1. Массовые методы работы ИКС.
- 3.2. Групповые методы в работе ИКС.
- 3.3. Индивидуальные методы работы ИКС.

По степени охвата потребителей знаний все формы доведения знаний до них можно разделить на три группы: массовые, групповые и индивидуальные.

3.1. Массовые методы работы ИКС

Массовые методы деятельности ИКС представляют собой различные виды информирования товаропроизводителей с помощью средств массовой информации (СМИ), являющихся одним из важнейших инструментов в деятельности информационно-консультационной службы (публикации в прессе; сообщения, интервью, реклама по радио и телевидению; информирование через Интернет; международные, федеральные и региональные выставки и т.п.). Данные методы передачи информации потребителю включают в себя передачу информации с помощью радио, телевидения, аудио- и видеотехники, электронных средств, печатных изданий (специализированные журналы, газеты, брошюры, плакаты, буклеты, официальные сообщения), средств наглядной агитации.

Самым доступным и легким в использовании из всех СМИ для потребителей информации является радиоэфир.

Радиопередачу «Своя земля» осуществляемую на радио России слушают на 94% всей территории России. Программа освещает проблемы АПК страны, поднимает наиболее актуальные темы сельского хозяйства.

Одной из самых популярных рубрик является рубрика «Быть хозяином на земле», где даются основы рыночной экономики, основы рационального и эффективного ведения хозяйства. Огромный интерес для слушателей представляет информация о новых технологиях, машинах, сортах растений и т.д.

Распространенным средством массовой информации является также телевидение. С целью пропаганды аграрных преобразований и основных направлений по стабилизации АПК по воскресеньям выходит программа «Сельские вести». Главные герои программы – человек и его жизнь на селе. Телепрограмма отражает проблемы российского села,

анализирует ход аграрной реформы. Даются юридические консультации, практические советы по работе на индивидуальных участках.

Ежегодно в научно-исследовательских учреждениях создается много разработок, результаты которых предназначены для внедрения и распространения в сельскохозяйственном производстве. Специалисты ИКС совместно с научно-исследовательскими учреждениями информируют и внедряют все новые приемы и технологии в фермерских и коллективных хозяйствах в соответствии с местными особенностями.

Издания по пропаганде передового научно-производственного опыта – самая многочисленная группа изданий. Основу изданий составляют научно-технические сборники по передовому производственному опыту, информационные и статистические сборники нормативных актов, каталоги, журналы. Следует отметить «Библиотечку фермера», где рассматриваются вопросы экономического хозяйствования, юридические принципы создания хозяйств, освещается зарубежный опыт деятельности фермерских хозяйств.

Следующими по значимости в обеспечении знакомства сельскохозяйственных товаропроизводителей с новшествами являются выставки. В каждой стране, в России и ее регионах ежегодно проводятся традиционные сельскохозяйственные и тематические выставки. Каждая из них может быть использована для демонстрации сведений о научно-технических достижениях, а также результатов их использования. Ярким примером этого является Общероссийская выставка «Золотая осень», проходящая в Москве и посвященная Дню работника сельского хозяйства и пищевой промышленности, «Российский фермер» в Санкт-Петербурге.

Для распространения новых знаний и технологий используется также электронная почта и ведется кропотливая работа с Интернетом.

Распространение инновационных материалов на различных носителях позволяет освещать через эфир передовой опыт, новые знания и технологии, поднимать жгучие проблемы крестьянства (земля, сельскохозяйственная техника, ГСМ, кредиты, условия труда и быта сельчан). СМИ позволяют на всю страну популяризировать новый тип фермера и современные технологии, оказывать помощь в поиске самостоятельного выхода из критических жизненных ситуаций.

С помощью массовых методов в деятельности ИКС можно быстро и сравнительно дешево донести информацию до большого количества людей.

3.2. Групповые методы в работе ИКС

Групповые методы включают в себя большое разнообразие типов и приемов обучения взрослого населения. Это собрания групп, общие собрания местных жителей, лекции, выступления, деловые дискуссии, демонстрации, полевые демонстрационные дни и т.д.

Лекционная работа. Лекционная работа (чтение лекций) представляет собой способ устного общения, при помощи которого один человек передает информацию группе слушателей.

Подобно большинству других средств общения лекционная работа имеет свои преимущества и недостатки. К главным *преимуществам* относятся:

- возможность передачи большого объема информации в сравнительно короткий промежуток времени;
- возможность обращаться к большому числу людей;
- удобство представления незнакомых тем, идей для разговора.

Недостатками лекционной работы являются:

- предложенная информация в лекции обычно запоминается недостаточно хорошо;
- слушатели (аудитория) остаются пассивными;
- лекция не подходит для обучения навыкам.

Групповая дискуссия. Дискуссия – это обмен мыслями, идеями, и мнениями между различными людьми. Ее используют для обмена идеями и знаниями, для решения проблем группы, для обсуждения мнений и разногласий и для нахождения проблемных решений по спорным вопросам. Однако, не всякий обмен мыслями является дискуссией. Если говорящий ставит своей целью доказать, что он прав, а остальные не правы, то это спор, а не дискуссия. Если в процессе обсуждения он начинает нападать не только на мнение других людей, но и на их личные качества, то такое обсуждение перерастает в перебранку.

Если с другой стороны, человек просто высказывает свои взгляды и не рассматривает мнения других людей, то это лекция, или, может быть, серия лекций, но не дискуссия.

К преимуществам групповой дискуссии можно отнести:

- активность, взаимообучаемость, обмен опытом;
- участники получают возможность развить критическое мышление, чувство ответственности и чувство «локтя», т.е. помощь при поиске совместных решений, терпимость к чужому мнению.

Недостатками дискуссии является то,

- что на нее требуется много времени;
- что она непригодна для выработки навыков;

- что она требует от участников хотя бы минимум навыков общения и знаний по предмету.

Полевой день (экскурсия в поле). Полевой день, в отличие от других используемых ИКС приемов и методов работы с товаропроизводителями, имеет несколько специфических положений, а именно:

а) он меняет обстановку повседневной работы фермера, у него появляется возможность получения положительного «опыта хозяйствования» из первых рук. Он «в корне» может изменить свое отношение к достижениям науки и инновационному процессу;

б) экскурсия в поле даст прямой доступ фермеру и имеющейся информации по той или иной проблеме. Эта информация более восприимчива и более доступна;

в) полевой день предоставляет фермеру возможность более широко знакомства и общения с людьми вне фермерского хозяйства, улучшения взаимоотношений в социальной сфере, расширяет его кругозор, позволяет ненавязчиво влиять на мотивацию товаропроизводителя.

Визуальное изображение не является техникой обучения, а оказывает эффективную помощь при обучении и усвоении новой информации. Пять показателей – *почему надо пользоваться* визуальной помощью. Она даст возможность:

- лучше понимать;
- лучше запоминать;
- лучше предполагать;
- лучше пробуждать интерес;
- лучше экономить время.

Недаром говорят: «лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать».

В связи с этим еще А.В. Чаянов писал: «... если мы хотим увеличить силу аргумента и придать особую показательность преимуществам улучшенных приемов земледелия и скотоводства, то мы должны показать не только достигнутые результаты, и при этом не только в условиях опытного поля, но и в пределах самого крестьянского хозяйства».

С незапамятных времен фермер любой страны мира подсматривает через забор за своим соседом, чтобы узнать, что он делает и почему его хозяйство является более преуспевающим.

Многочисленным опытом доказано, что восприимчивость чувств такова: зрительная – до 80 %, слух – до 15 %, осязание (прикосновение), обоняние (запах) и вкус до 8-10 %. За счет звуковой передачи запоминается около 20 %, за счет зрения до 38 %, а затем счет их комбинаций до 65 %.

3.3. Индивидуальные методы работы ИКС

Консультационными службами во всех странах мира широко используются индивидуальные методы или методы работы «лицом к лицу».

Цель работника КС – делиться с фермером информацией, давать ему советы, обсуждать интересующие темы.

Наиболее распространенной формой контактов между фермером и агентом является **посещение хозяйств**. Они способствуют:

- знакомству сотрудника ИКС с фермером и его семьей;
- более быстрому поиску совета по имеющейся у фермера проблеме;
- расширению знаний консультанта по проблеме фермера характерной для данной местности;
- внедрению новых рекомендаций, которые дают возможность дать оценку полученным результатам;
- способствуют заинтересованности фермеров и стимулированию принятия участия в работе консультационной службы.

Недостатками данного метода работы ИКС являются:

- визиты занимают очень много времени и не могут охватить всех фермеров;
- визиты на фермы очень дорого обходятся консультационной службе.

Полезно вести записи о посещении хозяйств. Записи можно заносить в обычный блокнот, в котором фиксируются самые необходимые детали всех визитов (дата, цель, проблемы, выводы и т.п.). Такая система очень помогает в работе, но особенно ценна при смене консультантов. Такие записи помогают четко оценить динамику развития хозяйства и сохранять преемственность в работе сотрудников ИКС. Исходя из этого положения сотрудниками ИКС рекомендуется вести специальные журналы учета посещения хозяйств с накоплением соответствующей информации за ряд лет.

Посещение офиса ИКС товаропроизводителем. Товаропроизводители часто сами посещают офис ИКС. Чем интереснее товаропроизводителю сотрудник информационно-консультационной службы, тем выше вероятность того, что товаропроизводитель его посетит в офисе. Такие визиты занимают у сотрудника ИКС меньше времени, чем если бы он сам посещал хозяйство.

Приведем несколько рекомендаций по правильной организации этого мероприятия:

- ✓ с посетителем необходимо приветливо поздороваться;
- ✓ необходимо узнать имя посетителя, какую организацию он представляет и какую должность в ней занимает;
- ✓ необходимо узнать у посетителя интересующий его вопрос или кого он хотел бы видеть;
- ✓ желательно уточнить, была ли встреча с посетителем назначена предварительно;

✓ следует пригласить посетителя присесть и подождать, пока о его прибытии не будет доложено, не освободится соответствующий сотрудник ИКС и т.п.;

✓ желательно иметь в офисе ИКС специальную книгу посетителей и попросить посетителя занести в нее сведения о себе;

✓ смотря по обстоятельствам, можно предложить просмотреть буклеты, каталоги, газеты, журналы и т.п., выпить кофе или чай и др.;

✓ по возможности необходимо дать посетителю необходимые пояснения; проводить посетителя к месту встречи или объяснить, как к нему пройти.

Иногда работник ИКС общается с фермерами с помощью **писем**.

При общении специалиста ИКС с товаропроизводителями посредством писем следует придерживаться следующих советов:

- письма должны быть просты и кратки;

- информация письма должна быть полной и относящейся к делу;

- по возможности письма должны содержать в себе просьбу об ответе;

- сотрудник должен делать копии всех писем и хранить их в офисе.

Огромный поток писем с вопросами, проблемами и просьбами радиослушателей способствовал принятию решения о создании цикла изданий «1000 советов в помощь работающим на земле». Письма слушателей и предпринимателей показывают большой интерес к условиям возделывания сои после выхода в эфир цикла передач о внедрении новых белковых продуктов с добавлением сои: репортажи из детского сада, больницы, где используются лечебные свойства этого дешевого продукта. Это способствует дальнейшему распространению и применению сои в России, как дешевого, лечебного и экономически выгодного продукта.

К индивидуальным методам работы КС относятся **телефонные звонки, неформальные контакты** (во время ярмарок, праздников). Они способствуют относительно высокой скорости распространения информации.

Главными преимуществами индивидуальных методов работы ИКС являются:

1. Индивидуальные дискуссии, беседы и встречи с товаропроизводителями, телефонные контакты хорошее средство передачи информации, позволяющее работнику ИКС лучше узнать интересы и потребности товаропроизводителя. Работник ИКС может самостоятельно ознакомиться более подробно с хозяйством (во время визитов в хозяйства), получая информацию по существующим проблемам.

2. При двусторонней дискуссии появляется возможность обобщения информации, полученной от фермера и имеющейся у работника ИКС и найти возможные пути решения возникших проблем.
3. Работник ИКС может помочь товаропроизводителю в выборе между альтернативными путями решения задач и прояснить его отношение к ним.
4. Применяя грамотно индивидуальные методы, работник ИКС может поднять доверие к себе и службе у сельского товаропроизводителя.
Недостатками индивидуальных методов работы ИКС являются:
 1. Высокие затраты во времени и материальные затраты на поездки.
 2. Деятельность сотрудника ИКС не охватывает всех товаропроизводителей.
 3. Со стороны руководства службой практически невозможно проследить о достоверности выданной информации работником ИКС.
 4. Практически невозможно получить необходимую информацию у фермера, если у него нет доверия к сотруднику ИКС.
 5. Фермеры обращаются к сотруднику ИКС тогда, когда у него есть проблема или возникли затруднения, что сказывается на более трудном поиске выхода из создавшегося положения.
 6. Имеющиеся одинаковые проблемы у ряда фермеров очень редко решаются коллективно, т.к. фермеры не обращаются за совместной помощью.

4. УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННО– КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ СЛУЖБОЙ

- 4.1. Организационная структура ИКС.
- 4.2. Норма управляемости в ИКС.
- 4.3. Функции управления.
- 4.4. Контроль в деятельности ИКС.

Управление возникает потому, что люди желают достичь определенных целей, осуществить свои намерения, получить нужный результат. Процесс управления информационно-консультационной службой – это достижение желаемых результатов, направленных на повышение эффективности сельскохозяйственного производства, посредством эффективного использования ее людских, материальных и финансовых ресурсов. Задачей любого работника управления ИКС является создание условий, при которых совместно работающие в подразделениях службы люди могут эффективно функционировать, достигая поставленных перед ними целей.

4.1. Организационная структура ИКС

Одним из важнейших элементов системы управления ИКС является организационная структура. Она определяет соотношение (взаимоподчиненность) между функциями.

Формирование подразделений позволяет управлять крупной организацией. Существует несколько подходов формирования подразделений, применяемых к консультационной службе.

При *формировании подразделений по функциональному признаку* виды деятельности группируются в зависимости от выполняемой работы. Данный подход часто применяется на местном уровне при группировке работ в зависимости от основных направлений деятельности на местах.

При *формировании подразделений по территориальному признаку* местные консультанты организуются в межрайонные или зональные группы.

При *формировании подразделений в зависимости от программ* могут быть сформированы небольшие группы, взаимодействующие с соответствующими специализированными кафедрами или отделами образовательных или научно-исследовательских заведений в рамках единой программы (программа ИКС – стратегически спланированная, ориентированная на решение проблем агропромышленного комплекса и стимулирование участия кампания, рассчитанная на отно-

сительно короткий отрезок времени и нацеленная на повышение уровня знаний и обеспечение осознания проблем товаропроизводителями, например, программы по применению новых химических средств в сельском хозяйстве, экологические программы и т.п.).

При *формировании подразделений в зависимости от оказываемых услуг* создаются структурные звенья, обеспечивающие работу основных подразделений и содействующих эффективной работе организации в целом, что позволяет экономить эксплуатационные затраты, контролировать проведение политики организации и т.п.

При *формировании подразделений в зависимости от клиентуры* группирование видов деятельности осуществляется в зависимости от различных категорий клиентов, с которыми взаимодействует информационно-консультационная служба, что вызывается специализированными и разнообразными потребностями товаропроизводителей в определенных услугах (например, подразделения по работе с крестьянскими хозяйствами, подразделения по работе с крупными сельскохозяйственными предприятиями, подразделения по работе с предприятиями инфраструктуры и т.п.).

4.2. Норма управляемости в ИКС

Наиболее приемлемая норма управляемости и соответствующее ей число уровней управления для конкретного случая будет зависеть от :

- - личных факторов руководителей и подчиненных;
- - факторов, связанных с работой;
- - факторов, связанных со «средой» в организации.

Личные факторы могут следующим способом влиять на норму управляемости: если руководитель является сильной личностью, он может предпочесть иметь большее число подчиненных; высококвалифицированный и опытный руководитель может управлять большим количеством подчиненных; хорошо подготовленных и имеющих опыт подчиненных нет необходимости постоянно контролировать, таким образом норма управляемости для руководителя таких подчиненных будет выше; чем больше физические и психологические требования по данной работе, тем меньше должна быть норма управляемости (так как физическая и интеллектуальная усталость ограничивают способность руководителя осуществлять контроль).

Факторы, связанные с работой: чем выше уровень активности и сложности работы руководителя, тем меньше должна быть норма управляемости; сложность и однообразие работы подчиненных также влияют на норму управляемости (если их работа проста и однообразна,

от руководителя требуется меньше усилий, и норма управляемости для руководителя таких подчиненных будет выше).

Факторы, связанные со «средой» в организации: изменчивость среды в организации (новые программы, клиенты, методы и др.) предполагает склонность подчиненных выносить возникающие проблемы на рассмотрение руководства, а это значит, что, чем изменчивее условия, тем ниже будет приемлемая норма управляемости для руководителя; несмотря на развитие транспорта и коммуникации, территориальная рассредоточенность влияют на норму управляемости (для руководителя, чьи сотрудники разбросаны по всему региону она будет существенно ниже, чем для руководителя, все подчиненные которого располагаются в одном здании). Поддержка, получаемая руководителем от своих сотрудников может повышать норму управляемости (руководители могут предоставить сотрудникам, которым они доверяют, полномочия действовать без предварительного согласования деталей).

4.3. **Функции управления ИКС**

Планирование как функция управления заключается в определении целей (задач) управляемого объекта и разработки программ его действий по их достижению. Действия всех функций управления так или иначе подчинены задачам, определенным в плановых заданиях. Поэтому данная функция является основополагающей среди других основных функций. Деятельность ИКС должна планироваться на всех уровнях управленческой иерархии от федерального уровня до планирования своей работы отдельными работниками службы (консультантами, специалистами и др.).

Функция **организации** призвана обеспечить реализацию намеченной в плане цели путем установления пропорций между элементами трудовой деятельности и порядка их взаимодействия: формирование управляемой и управляющей систем; определение места и роли каждого работника в системе и распределение их по подразделениям; организация четкого взаимодействия между ними; разработка документов, регламентирующих деятельность всего аппарата управления, отдельных подразделений и работников, с тем чтобы обеспечивалось заданное течение производственного процесса и выполнения всех функций.

Назначение функции **регулирования (координирования, распорядительства)** заключается в достижении согласований между различными частями управляемой системы путем установления наиболее рациональных внутренних и внешних связей. По мере вскрытия в ходе

контроля отклонений, сбоев, недостатков система также нуждается в регулировании, приведении в нормальное состояние. ИКС должна иметь постоянную обратную связь с товаропроизводителями и оперативно реагировать на их запросы.

Функция *контроля* состоит в непрерывном наблюдении, анализе, оценке реального хода функционирования системы и сопоставления с установленным в программе, плане, в выявлении необходимых действий в следующем цикле управления. Эффективное управление любой системой ИКС возможно лишь тогда, когда ее деятельность надежно и непрерывно контролируется.

С контролем органически связана функция *учета и анализа*, которая придает убедительность всем видам и формам контроля.

4.4. Контроль в деятельности ИКС

Для информационно-консультационной службы важным является и правильное осуществление контроля путем сравнительной оценки реально достигнутых результатов с запланированными. Контроль важен для корректировки планов и выполнения соответствующих действий в деятельности ИКС.

Некоторые люди (и руководители, и подчиненные) воспринимают контроль как карательную меру, что неправильно. Контроль является естественным элементом процесса управления.

Контроль должен быть экономически эффективным (выгоды, получаемые от контроля должны значительно превышать затраты на его проведение); меры контроля должны быть приемлемы для тех, на кого они направлены (они могут привести к снижению эффективности деятельности службы, если отдельные сотрудники, на которых они воздействуют, будут чувствовать их вред); меры контроля должны быть четко увязаны с планами службы (они должны иметь стратегическую направленность, концентрируясь на отклонениях от планов организации); контроль должен быть точным и беспристрастным.

5. РОЛЬ И МЕСТО ИНФОРМАЦИОННО- КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ СЛУЖБЫ В РАЗВИТИИ НАУЧНО- ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА В АПК

- 5.1. Задачи научно-технического прогресса в АПК.
- 5.2. Факторы, оказывающие влияние на ИКС.
- 5.3. Основные направления деятельности ИКС.
- 5.4. База для реализации инноваций.

5.1. Задачи НТП в АПК

Научно-технический прогресс в агропромышленном производстве России в начале XXI столетия должен поставить и решить следующие основные задачи:

- всемерно содействовать развитию научных исследований по приоритетным направлениям с тем, чтобы создать фундамент для последующего ускоренного перехода к новым технологиям, типам технических средств, прогрессивным нормам социально-экономических отношений;

- существенно усилить работу по внедрению достижений научно-технического прогресса в агропромышленном комплексе на основе сочетания интересов научных организаций, служб внедрения и непосредственных потребителей научно-технической продукции;

- осуществить переход к системе адаптивной интенсификации сельского хозяйства.

Роль сельскохозяйственной консультационной службы заключается в получении научных достижений от разработчиков, их адаптации непосредственно к конкретным условиям производства и обеспечении их масштабного распространения. При этом она является своего рода переводчиком с языка науки на язык практического совета. Она призвана также обеспечить оперативную обратную связь сельхозтоваропроизводителей с научными организациями, что является важным условием успешного функционирования аграрной науки, аграрного сектора экономики в целом.

Деятельность консультанта, как отмечал А.В. Чаянов, призвана обеспечить доведение новых знаний до представителей аграрного сектора экономики и освоение ими новых знаний. Однако перед консультантом не безропотные исполнители его воли, как отмечает А.В. Чаянов, а самостоятельные хозяева, организующие и ведущие свое хозяйство согласно своей воле и своему разумению. Никто не может кроме их самих распорядиться их хозяйством, никто не в праве приказывать им

что-либо. Поэтому «работник общественной агрономии является деятелем не столь техническим, сколько социальным. Объектами его деятельности являются люди, их психика, их воля и сознание, а не только поле, скот и другие предметы хозяйства».

5.2. Факторы, оказывающие влияние на информационно-консультационную службу

Анализ факторов, которые обуславливают и характеризуют деятельность ИКС (компоненты на «входе» и результаты на «выходе»), свидетельствуют о значимости деятельности ИКС в системе освоения новшеств. Открытость консультационной службы подразумевает взаимное влияние ее и внешнего окружения, которое можно разделить на две категории прямого и косвенного воздействия.

К наиболее значимым факторам внешней среды, оказывающим прямое воздействие на ИКС, можно отнести следующие.

Потребители - важнейшие из всех взаимодействующих с ИКС элементов внешней среды. Именно за работу с конечным потребителем, на удовлетворение их потребностей ориентирована ИКС. Взаимоотношения консультанта и клиента строятся на личных контактах, доверии и конфиденциальности. Любое изменение спроса, особенно на получение полноценной информации о нововведениях, должно быть «уловлено» ИКС, а это требует постоянного профессионального роста консультантов.

Конкуренты. В настоящее время единственными организациями, активно работающими на рынке консультационных услуг для субъектов сельской местности, являются сельскохозяйственные консультационные службы. Фирмы, специализирующиеся на оказании юридических и бухгалтерских услуг, пока не стремятся занимать этот рынок. Некоторую своеобразную конкуренцию самостоятельным ИКС составляют не сами структуры органов управления АПК, НИИ и вузы, а конкретные специалисты, ученые и преподаватели или их творческие группы. Обладая ограниченными временными ресурсами и имея иные основные цели и задачи, работники этих организаций не представляют существенной конкурентной угрозы для ИКС. Проблема в перспективе сводится к четкому разграничению компетенций между указанными структурами, что должно оформляться соответствующими долгосрочными соглашениями или иными нормативными документами.

Органы власти и управления региона и районов, несомненно, оказывают существенное влияние на развитие ИКС, поскольку именно этими структурами определяются уровень поддержки села,

планы его реформирования и стратегия развития, объем финансирования ИКС. При этом многое определяется научным потенциалом ИКС и уровнем профессионализма ее консультантов, что может способствовать привлечению их к разработке программ развития АПК в целом и его отдельных отраслей. Это послужит признанию службы со стороны властей, окажет непосредственное влияние на уровень выделяемых ей бюджетных ресурсов и на отношение к ней потенциальных клиентов – хозяйствующих субъектов АПК.

Научные и образовательные организации как источник новых знаний для ИКС выступают в роли поставщиков продукции, необходимых для эффективной деятельности службы. Научное знание – своеобразный продукт, который в современных условиях России пока не имеет адекватной оценки своей потребительной стоимости. По отношению к нему не решены основные проблемы собственности, соответственно не выработаны соответствующие механизмы его логичного использования. Образовательные организации по отношению к ИКС также выступают в роли соисполнителей в единой системе сельскохозяйственного образования. Исключение составляют организации дополнительного профессионального образования, которые действуют в том же секторе образовательных услуг, что и ИКС. Поскольку это сектор очень узкий и требует от преподавателей владения специальными методологиями обучения взрослых с широким использованием практического опыта, он реально оказывается «захваченным» ИКС. Опыт Латвии, Литвы и Польши это уже подтвердил.

Учредители определяют стратегию развития организации, принимают решения об основных направлениях работ и способах их финансирования. При этом очень важен состав учредителей. Опыт Латвийской консультационной службы свидетельствует о том, как изменение политической ориентации в правительстве Латвии в 1996 г. поставило эту службу под угрозу ликвидации по желанию единственного учредителя в лице этого правительства. Интересы сельскохозяйственных товаропроизводителей и представителей науки также должны быть представлены в высшем органе управления Икс, даже несмотря на то, что основной источник ее финансирования – бюджет.

Союзы, ассоциации и прочие организации в своем развитии и отстаивании интересов сельскохозяйственного производства будут оказывать существенное воздействие на деятельность ИКС.

К наиболее значимым факторам косвенного воздействия могут быть отнесены следующие.

Политические факторы. Изменения в аграрной политике государства и региона (защита внутреннего рынка от импорта дешевой

сельхозпродукции, принятие тех или иных вариантов поддержки сельскохозяйственного производства и многое другое) способны многократно усилить или ослабить эффективность работы ИКС. Простое и материально значимое дотирование сельскохозяйственного производства снижает стимулы развития научно-технического прогресса и, наоборот, целевая адресная поддержка на основе четких бизнес-планов повышения эффективности производства способствует развитию инновационной деятельности ИКС.

Экономические факторы характеризуют условия открытой рыночной экономики, в которых функционируют субъекты АПК. При этом важную роль играют процессы реорганизации сельскохозяйственного производства, создание стимулов для внедрения новых высокоэффективных технологий. Все это во многом определяет направления деятельности ИКС.

Социально-культурные факторы характеризуют условия, в которых работают консультанты ИКС. Работа с личными подсобными хозяйствами, решение вопросов социального развития села и альтернативной занятости населения могут стать одним из основных направлений общественно-значимой деятельности консультационных служб. Ведение работ социальной направленности способствует не только повышению благосостояния клиентов, но и укреплению имиджа организации.

Технологические факторы обусловлены уровнем развития технологий производства, хранения и переработки сельхозпродукции. Очень значим достигнутый (стартовый) уровень. Эти факторы во многом определяют инновационную составляющую деятельности ИКС.

5.3. Основные направления деятельности ИКС

Анализ факторов внешней среды в системе освоения новшеств позволяет сформулировать основные направления деятельности ИКС и сделать следующие выводы.

1. В лице сельхозпредприятий всех форм собственности существует емкий рынок сбыта услуг ИКС по вопросам повышения эффективности производства, совершенствования управления им. Однако неспособность потребителей оплачивать услуги консультантов в полном объеме ставит проблему обеспечения финансирования ИКС из средств бюджетов различных уровней.

2. Органы региональной власти должны быть очень заинтересованы в развитии ИКС, поскольку она представляет собой наиболее целесообразный вариант реализации специфических в рыночных отношениях форм и методов образовательной и управленческой дея-

тельности в сельской местности, в том числе ведения инновационной деятельности. Посредством ИКС удастся обеспечить реализацию данных задач в новых экономических условиях, которые ранее реализовались частично органами управления АПК регионального и районного уровней и системой дополнительного профессионального образования.

3. ИКС при конкретизации своих задач и функций из всего многообразия социально-значимых целей должна выбрать наиболее важные для региона, в котором она функционирует. Цели, которые в условиях дефицита бюджетов всех уровней оправдывали бы необходимость ее бюджетного финансирования, могут включать в себя:

ликвидацию неплатежеспособности сельскохозяйственных товаропроизводителей и вывод их из этого состояния;

обеспечение выбора эффективных видов и направлений деятельности хозяйств, использования ими современных средств и предметов труда, современных технологий, организации сбыта продукции;

соблюдение быстроменяющегося законодательства, ведение эффективного управления производством.

Четкое представление об условиях внешнего окружения ИКС позволяет конкретизировать основные цели, стоящие перед службой, определить стратегические направления развития, условия сотрудничества с заинтересованными организациями и государственными структурами, определить источники финансирования работ. При этом, естественно, следует учитывать возможности самой ИКС, анализ которых принято осуществлять методом SWOT-анализа. Результаты его сведены в табл. 1.

Таблица 1 - Матрица SWOT-анализа положения ИКС в системе АПК

Strengths – сильные стороны	Weakness – слабые стороны
<p>практически неограниченный доступ к информационным ресурсам и опыту развития сельскохозяйственного производства в регионе;</p> <p>наличие единой системы распространения новых знаний в системе ИКС, ставших достоянием службы, в первую очередь путем регулярного обучения всех консультантов новшествами;</p> <p>монопольное положение организации на рынке консультационных услуг в агропромышленном комплексе;</p> <p>статус организации, официально признанной администрацией региона и выполняющей работы по региональным и федеральным программам развития агропромышленного комплекса.</p>	<p>нестабильность спроса на консультационные услуги в связи с тяжелым положением АПК региона в целом;</p> <p>нерегулярность финансирования из средств областного бюджета, что связано с общероссийской проблемой дефицита бюджетов всех уровней;</p> <p>высокая степень ротации кадров, особенно в первые годы работы службы, в связи с необходимостью подбора кадров не только по профессиональному уровню, но и по навыкам делового общения.</p>
Opportunities - возможности	Threats - угрозы
<p>стабилизация и некоторое улучшение положения в АПК многих регионов;</p> <p>осознание сельскохозяйственными товаропроизводителями необходимости применения последних достижений науки и техники, которые способны привести к увеличению платежеспособного спроса на услуги ИКС;</p> <p>достижение признания ИКС в ряде регионов потребителями их услуг и тесные связи с региональными органами управления сельского хозяйства обеспечивают возможность участия служб в общественно значимых программах и выполнении государственного заказа;</p> <p>отсутствие реальной конкуренции</p>	<p>возможность того, что региональные администрации не будут обеспечивать финансовую поддержку ИКС в необходимых объемах, что не обеспечит стабильного их развития и достижения уровня, необходимого для ведения полномасштабной инновационной деятельности;</p> <p>перспектива частичного переложения полномочий региональных органов управления сельским хозяйством на сотрудников ИКС, что может не только ограничить время, отводимое на работу с клиентами, но и подменить функции ИКС, а также нарушить условия конфиденциальности во взаимоотношениях с клиентами;</p> <p>смена приоритетов в политике материальной поддержки сельскохозяйственных товаропроизводителей, в результате чего может быть ослаблен их интерес к нововведениям.</p>

Становление масштабной инновационной деятельности возможно только на базе ИКС и зависит от объемов финансовой под-

держки со стороны федеральных и региональных властей, от проводимой ими политики развития АПК.

5.4. База для реализации инноваций

С расширением географии развития ИКС создаются реальные условия для принципиальной смены приоритетов. Занимаясь инновациями, районное звено ИКС обязано любую из них довести до реализации и место этой реализации превратить в действующую демонстрационную площадку для крестьян данного района. Во-первых, такая демонстрационная структура ближе всего к потенциальным участникам реализации инноваций, во-вторых, она для них своя. Если поступать подобным образом, то роль всех ранее созданных и действующих структур освоения изменится, они станут объектами изучения для пионеров инновационных программ, которые являются наиболее прогрессивными в этом плане, следовательно, процесс освоения их в хозяйствах ускорится, а массовый товаропроизводитель станет учиться у них, на их объектах (схема такой структуры приведена на рис. 2).

Реализовать подобную схему может штат ИКС, создав в своей структуре институт полевых консультантов, главная задача которых сводится к личному участию в делах инновационно настроенных слоев крестьянства, постоянному поиску и использованию результатов НТП. Представитель ИКС при общении с товаропроизводителем обязан информировать его о всех аспектах и нюансах системы мер, подлежащих осмысливанию в рамках обсуждаемого конкретного проекта. Возможность преодоления кризиса, обеспечение продовольственной независимости не путем очередных революционных преобразований, а путем разумного регулирования рыночных механизмов с сохранением и развитием крестьянских подворий на основе НТП – вот тот, очерченный в этом цикле публикаций путь, который, казалось бы, в общей безысходности вселяет оптимизм.

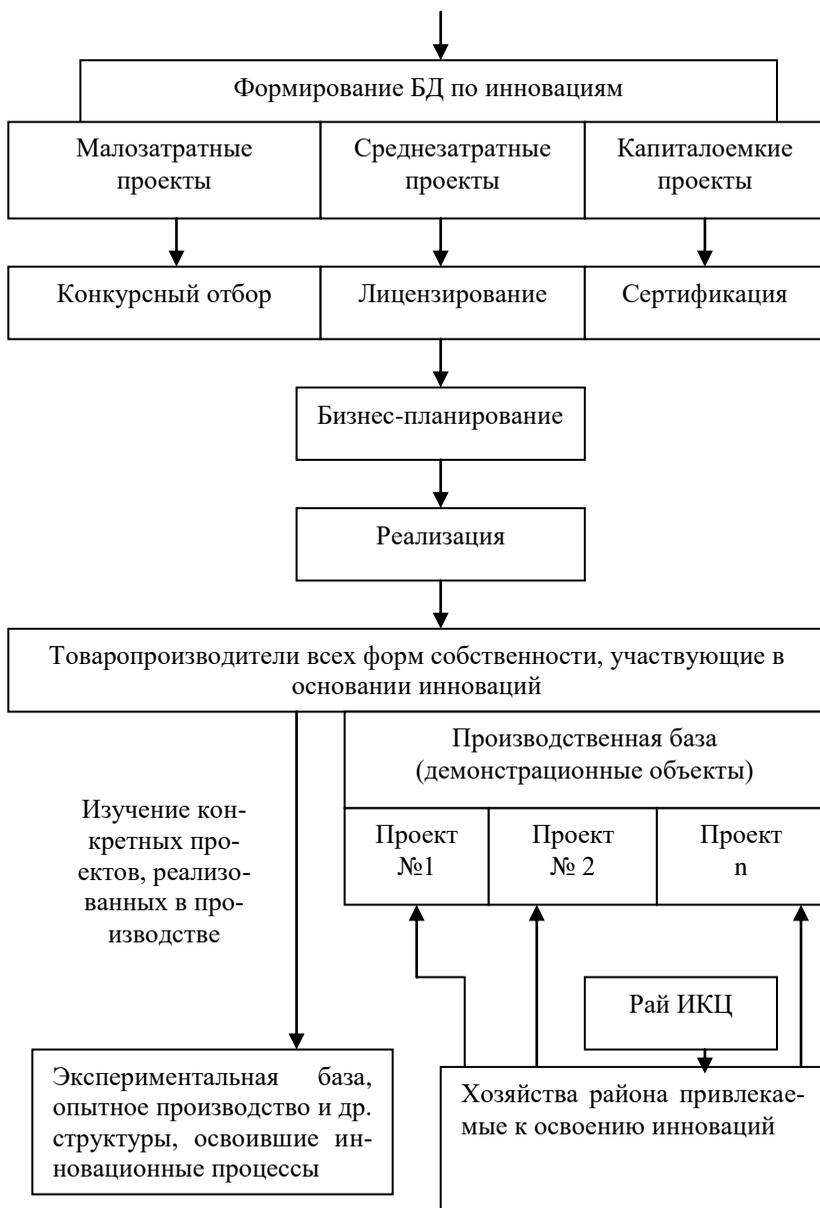


Рис. 2. Схема освоения инноваций через демонстрационные объекты районного уровня

6. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИКС

- 6.1. Понятие обратной связи, мониторинга, оценки.
- 6.2. Методы обратной связи.
- 6.3. Оценка информационно-консультационной деятельности.

6.1. Понятие обратной связи, мониторинга, оценки

Обратная связь в информационно консультационной службе - передача информации о качестве услуг людям, которые предоставляют эти услуги. Ее часто путают с *мониторингом* и *оценкой* - близкими категориями к категории *обратная связь* и очень часто на практике тесно переплетающимися, но не идентичными.

Задача мониторинга – установить, как и в каком направлении движется программа, проект, деятельность организации и т.п. С помощью мониторинга постоянно отслеживается ход реализации программы (проекта) и делаются корректировки в случае возможных отклонений или при изменении внешних и внутренних условий.

Оценка нацелена на установление успеха или, напротив, отсутствия такового в реализации программы, проекта или деятельности организации за какой-то период времени. Оценка дает возможность выявить ошибки, допущенные в ходе осуществления программы (проекта) или в деятельности организации, для того, чтобы не повторять их в будущем.

Обратная связь направлена на усовершенствование качественного уровня услуг путем определения отношения получателя к эффективности и способу доведения услуги. Таким образом, цель обратной связи – усовершенствовать процесс предоставления услуг, улучшить их качество и установить, соответствуют ли они потребностям клиента. Поэтому, для своего успешного функционирования ИКС должна регулярно осуществлять обратную связь.

6.2. Методы обратной связи

Методы обратной связи классифицируются следующим образом:

- индивидуальные
- коллективные
- сбор информации из вторичных источников.

Индивидуальные методы обратной связи

Индивидуальные методы – сбор данных путем проведения индивидуальных опросов. При этом используется:

1. Индивидуальные собеседования.
2. Опросы работников других организаций.
3. Анкетирование.
4. Неформальные индивидуальные наблюдения.
5. Формальные индивидуальные наблюдения.

Коллективные методы обратной связи

1. Дельфийский метод.
2. Тематическое собеседование.
3. Номинальный коллективный метод.
4. Неформальные коллективные методы.

6.3. Оценка информационно-консультационной деятельности

Оценка информационно-консультационной деятельности имеет меньшее значение, чем обратная связь или мониторинг. Хотя руководители и сотрудники консультационной службы понимают важность оценки, они не всегда правильно и своевременно реализуют этот механизм.

Основные модели оценки консультационной деятельности:

- расчетно-результативная модель;
- экспертная модель;
- модель управленческих решений;
- экспериментальная модель.

7. КОММУНИКАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ ИНФОРМАЦИОННО-КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ СЛУЖБЫ

7. 1. Коммуникационный процесс и стадии передачи информации.

7.2. Способы обеспечения коммуникации.

7. 1. Коммуникационный процесс и стадии передачи информации

Под коммуникацией (от лат. *communico* – делаю общим, связываю, общаюсь) в широком смысле понимают общение, передачу информации от человека к человеку.

В организационном конспекте понятие «коммуникация» рассматривается как процесс (коммуникация – это общение людей: обмен идеями, мыслями, намерениями, чувствами, информацией) и как объект (совокупность технических средств, обеспечивающих процессы передачи информации).

Коммуникация – это процесс общения и передачи информации между людьми или их группами в виде устных и письменных сообщений, языка, телодвижений и параметров речи.

Коммуникационный процесс предполагает наличие отправителя информации, получателя информации и процесса обмена информацией.

Источник. В организациях источником коммуникации обычно являются сотрудники со своими идеями, намерениями, информацией.

Когда руководитель является источником информации, он должен быть уверен, что говорит на одном языке с получателем информации и что его оценка ситуации не противоречит оценке получателя.

Отправитель – это тот, кто непосредственно передает сигнал. Зачастую источник и отправитель выступает в одном лице.

Сообщение – это собственно информация, закодированная с помощью символов. Кодирование превращает идею в сообщение.

Канал – это средство, с помощью которого передается сообщение, передаточный механизм от источника к получателю (речь, печать, устное обращение, телефонные разговоры, радио, телевидение, неформальные связи, собрания и т.д.).

Получатель – это тот, кто непосредственно получает информацию.

Коммуникационный процесс передачи информации состоит из нескольких стадий.

Стадия 1 – создание или образование сообщения. Она включает источник информации, которым является отправитель информации. Требования к созданию идеи заключается в понимании того, что он собирается передавать и в ясном представлении: поймет ли его сообщение получатель.

Стадия 2 – кодирование. На данной стадии отправитель преобразует сообщение, которое должно передаваться набором знаков, математических символов, рисунков понятных для получателя.

Стадия 3 - передача информации, т.е. закодированного сообщения через канал передачи. Каналы передачи подразделяются на средства массовой информации (газеты, журналы, кинофильмы, радио, телевидение) и межличностные.

Выбор каналов передачи сообщений зависит от наличия средств связи в конкретной ситуации. Он определяется расстоянием, техническими и финансовыми возможностями.

Стадия 4 – получение информации. Данная стадия включает получателя информации, который является важным элементом коммуникационного процесса. Получив сообщение, получатель расшифровывает его, анализируя символы, переданные отправителем

Стадия 5 – декодирование (расшифровка) полученной информации. На данной стадии происходит перевод символов отправителя в мысли получателя. Успех зависит от знания получателем символов, с помощью которых информация зашифрована.

Стадия 6 – восприятие или понимание сообщения. Символы, выбранные отправителем (источником) должны иметь точно такое же значение для получателя.

Стадия 7 – обратная связь. На этой заключительной стадии коммуникационного процесса отправитель и получатель меняются коммуникационными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отзыва начальному отправителю, который играет роль получателя.

Обратная связь – это опорная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено: информация отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоению и согласия с сообщением.

7.2. Способы обеспечения коммуникации

Эффективное слушание. Слушание никогда не является простым делом. Плохое слушание включает: 1) невнимательное слушание того, что говорится; 2) неверное восприятие информации. Обычный человек может говорить только около 125 слов в минуту, в то время как понять может в четыре раза больше. Поэтому, слушая люди склонны думать о чем-то другом.

Таблица 2 - Что можно, а что нельзя при слушании

МОЖНО	НЕЛЬЗЯ
Показывать интерес	Спорить
Выражать симпатию	Прерывать
Молчать, когда необходимо молчание	Заниматься другими делами
Устранять отвлекающие факторы (телефон) путем выбора спокойного места для разговора	Высказывать скоропалительное мнение
Выделять достаточно времени для обсуждения	Выносить суждение слишком быстро в начале
Подмечать невербальную коммуникацию	«Прыгать» к завершению
Когда ВЫ не уверены в том, что было сказано, сформулировать, как Вы поняли в форме вопроса	Позволять эмоциям другого человека слишком прямо воздействовать на Ваши
Когда Вы чувствуете, что чего-то не хватает, задавайте простые, прямые вопросы для получения необходимой информации	

По значимости слушание находится на первом месте, занимая до 45 % времени межличностных коммуникаций.

Телефонные переговоры. Залогом успешного проведения телефонных разговоров является компетентность, тактичность, доброжелательность, владение приемами ведения беседы, стремление оперативно и эффективно решить проблему или оказать помощь в ее решении. Пользуйтесь советами при ведении телефонного разговора:

- ✓ отвечайте на звонок без задержки;
 - ✓ поздоровайтесь с позвонившим, представьтесь ему, назовите свою организацию и спросите, чем можете быть полезны;
 - ✓ говорите четко, без скороговорки, не спешите;
 - ✓ всегда имейте поблизости на рабочем месте ручку и бумагу на тот случай, если вам придется что-нибудь записать;
 - ✓ старайтесь оказать максимальную помощь позвонившему;
 - ✓ сохраняйте спокойствие, будьте вежливы, несмотря на возможное неприятное впечатление от разговора;
 - ✓ если вы не успели записать все, что сказал позвонивший, не стесняйтесь переспросить имена или детали разговора;
 - ✓ не заставляйте ждать позвонившего, если не можете дать немедленный ответ, пообещайте позвонить после того, как вы найдете необходимую информацию;

- ✓ если вы обещали перезвонить, то сделайте это по возможности быстрее;
- ✓ если вам в течение длительного времени не удастся получить интересующие вашего собеседника сведения, то позвоните ему и сообщите, что занимаетесь их поиском;
- ✓ разговаривая по телефону, старайтесь быть как можно более кратким и избегайте показаться невежливым (возможно, в это время еще кто-то пытается дозвониться в вашу организацию);
- ✓ если вы предложили позвонившему подождать, объясните собеседнику, чем вы собираетесь заняться, например, должны войти в контакт с нужным человеком;
- ✓ поблагодарите позвонившего за его звонок.

После разговора – спросите у себя:

- все ли нужное сказано;
- не следует ли передать кому-либо это сообщение.

Письма. Иногда специалист консультационной службы общается с товаропроизводителями с помощью писем. Письма могут последовать за визитом сотрудника ИКС к товаропроизводителям, а могут также посылаться из-за того, что товаропроизводитель по какой-либо причине не смог посетить офис ИКС.

Некоторые советы при общении специалиста консультационной службы с товаропроизводителями посредством писем:

- письма должны быть просты и кратки, ничто не должно смущать читателя;
- информация, содержащаяся в письме, должна быть полной и относящейся к делу;
- по возможности письма должны содержать в себе просьбу об ответе. Если нужно время для сбора необходимой информации, пошлите сначала короткое письмо или подтверждение о том, что такие сведения будут направлены, а потом – развернутый ответ;
- делайте копии всех писем и храните их в офисе.

Неформальные контакты возникают, как правило, при посещении специалистом ИКС определенного региона. Во время ярмарок, праздников, других мероприятий у него появляется возможность войти в контакт со своими товаропроизводителями, которые вероятно, расскажут о своих проблемах. При посещении таких мероприятий специалист ИКС адаптируется к своему региону и проблемам товаропроизводителей, получает возможность поделиться информацией или идеями при неформальном общении.

Лекция – это вербальный (устный) метод коммуникации для передачи информации слушателям. Положительным при лекции является

то, что за короткое время можно большой группе передать много информации.

Успех лекции обеспечивается, если:

- она хорошо подготовлена;
- лектор проявляет энтузиазм к предмету;
- повествование ведется без чтения записок;
- изложение делается простым, понятным языком, ясно, спокойно и плавно, используя модуляцию голоса;
- применяется визуальная информация;
- нет скачков от одного к другому материалу без логического их объединения;
- читается так, что каждый слушатель чувствует, что данная лекция предназначена персонально для него.

Речь занимает до 30 % времени межличностных коммуникаций. Важно уделять большое внимание культуре речи.

8. МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕЛОВЕКА В ИКС

- 8.1. Мотивация и человеческие потребности.
- 8.2. Содержательный подход к мотивации.
- 8.3. Процессуальный подход к мотивации.
- 8.4. Приемы мотивации.

8.1. Мотивация и человеческие потребности

Редко что-либо, кем-либо и когда-либо делается без всякой цели. Но к одной и той же цели люди могут идти различными путями. Только человеку присуща такая форма активности, как деятельность, направленная на достижение поставленной цели. Человеческой деятельностью движут мотивы. Мотивы – это то, что побуждает деятельность.

Побуждение – это позитивная форма воздействия на человека, когда подчеркиваются положительные качества клиента, его квалификация и опыт, уверенность в успешном выполнении работы, что позволяет повысить значимость товаропроизводителя в своих глазах.

Важную роль в мотивах деятельности играют убеждения. Убеждения – это устойчивые взгляды на мир, идеалы и принципы, а также стремление воплотить их в жизнь через свои действия и поступки. Убеждение базируется на аргументированном и логическом воздействии на психику человека для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе. В широком смысле убеждением считается процесс межличностного взаимодействия двух сторон, в котором одна сторона стремится склонить другую сторону принять конкретную точку зрения, позицию или добиться согласия на определенный курс действий. В результате убеждения предлагаемая другой стороне позиция, становится ее собственным мотивом поведения.

Важно, чтобы каждый сотрудник службы владел широким диапазоном приемов убеждения.

Из-за специфики работы информационно-консультационной службы для достижения ее целей исключительно важна мотивация персонала. Мотивация представляет собой целенаправленное поведение для достижения конкретных неудовлетворенных потребностей, т.е. комплекс факторов, которые заставляют человека действовать и вести себя определенным образом. Мотивация является «внутренним состоянием личности». Процесс развития мотивации неорганичен.

Мотивация предполагает настоящее, когда человек нацелен на достижение результатов.

Организации ИКС будет работать эффективно только в том случае, если ее сотрудники лично убеждены в значимости своей работы, и в том, что они должны выполнять свою работу на высоком уровне.

Результаты деятельности человека определяются в основном тремя факторами: способностями, т.е. быть способным выполнить работу; мотивацией, т.е. стремиться выполнить работу; ясностью роли. Он должен понимать, в чем состоит суть работы (четко сформулированные должностные обязанности).

В консультационной службе мотивация может играть различные Многочисленные теории, разрабатываемые для поиска ответов на эти вопросы могут быть сгруппированы в два мотивационных подхода : содержание и процесс.

8.2.Содержательный подход к мотивации

Исследует причины и механизмы целенаправленного поведения человека, на что направлена активность личности, ради чего произведен выбор именно таких, а не иных актов поведения.

Теории, использующие данный подход, стремятся ответить на вопрос: «Какие силы заставляют людей вести себя именно так? » Основываясь на данном подходе нужно определить потребности.

Широкую известность приобрела, так называемая «пирамида мотивации А. Маслоу (1970), имеющая содержательный подход к мотивации. Американский социолог Абрахам Маслоу выдвинул теорию, согласно которой человек работает для того, чтобы удовлетворить свои внутренние потребности. Человеческие потребности различны по своему характеру и имеют особую иерархию или порядок актуализации. Создавая свою теорию, А. Маслоу полагал, что человеческие потребности могут быть сгруппированы в пять качественно различных категорий (уровней), все они располагаются в виде строгой иерархической структуры.

1. Физиологические потребности – это базисные потребности (пища, вода, тепло, жилье, самосохранение, сохранение рода), обеспечивающие выживание человека и его потомков.

2. Потребность в безопасности и стабильности отражают стремление человека обеспечить удовлетворение физиологических потребностей на постоянной основе, сохранение определенного уровня жизни, предсказуемость и контроль за собственной жизнью.

3. Социальные потребности выражают желание человека быть любимым, стать признанным общественным существом, поддерживающим постоянные контакты с другими членами общества.

4. Потребности в общественном признании (статусе) – это потребности человека в позитивной оценке обществом, обретении определенного социального положения.

5. Потребности самореализации – стремление человека реализовать свой внутренний потенциал, сделать то, что «только он» может сделать, т.е. это реализация способностей и талантов человека.

Этим А. Маслоу хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. То есть потребности человека удовлетворяются одна за другой, и как только удовлетворена одна потребность, она становится мотивацией для удовлетворения следующей. Но если человеку препятствуют в удовлетворении потребностей более низкого уровня (пища, тепло, защита), то потребности более высокого ранга (статус, престиж, слава) не возникнут. Максимальная мотивация достигается на уровне самореализации. А. Маслоу убежден, что потребность в самореализации присуща всем людям, но у небольшого меньшинства она является свершившейся. Такие люди – это личности, являющиеся примером нормального развития, максимально полно воплощают человеческую сущность.

Вторая исторически важная содержательная теория мотивации была разработана **Фредериком Герцбергом**. Широко известная как **теория двух факторов**, она впервые появилась в конце 1950-х годов и испытывала растущую популярность в начале 1970 годов. Двухфакторная теория Герцберга связывает потребности и мотивацию с окружающей средой, а так же с самим характером и сущностью работы. То есть, в основе этой теории лежит положение о том, что существует 2 типа факторов, влияющих на трудовое поведение работников. Факторы, связанные с внешними условиями (политика, условия работы, зарплаток, межличностные отношения, степень контроля за работой) он назвал гигиеническими, а факторы связанные с содержанием работы или труда (ответственность и возможность принимать решения, продвижение по служебной лестнице, оценка достижений, чувство удовлетворения от достигнутого, содержание работы) – мотиваторами.

Герцберг пришел к выводу, что только мотиваторы вызывают неудовлетворенность работой, а гигиенические факторы только предотвращают недовольство работой. Другими словами:

1. В той степени, в какой есть мотиваторы в работе, будет вызываться мотивация. Отсутствие мотиваторов (содержание работы) не приведет к неудовлетворенности работой.

2. В той степени, в какой отсутствуют гигиенические факторы в работе, будет существовать неудовлетворенность. Когда они присут-

ствуют, это будет предотвращать неудовлетворенность, но и не приведет к удовлетворенности. Например, если платят недостаточно – работники могут покинуть организацию, если платят хорошо и только – тоже не следует рассчитывать на чудеса производительности.

Теория двух факторов утверждает, что если руководители хотят добиться заметного повышения производительности, они должны сконцентрироваться на « мотиваторах » и попытаться изменить содержание труда. Если их волнуют вопросы неудовлетворенности работников, низкой дисциплины, текучести кадров – следует обратить внимание на факторы другого типа и улучшить внешнюю сторону труда.

Однако, исследования не подтвердили выводы Герцберга относительно мотиваторов и гигиенических факторов. Реальность не подтвердила вывод, что гигиенические факторы могут предотвращать неудовлетворенность, но не могут вызывать удовлетворенность у сотрудников.

8.3. Процессуальный подход к мотивации

Как уже было отмечено, содержательный подход связан с тем, что внутри людей мотивирует их вести себя определенным образом. Есть и **процессуальный подход**, который связан с тем, как происходит мотивирование людей. Процессуальный подход концентрирует внимание на направлении или выборе моделей поведения.

Наиболее признанной теорией мотивации с процессуальным подходом является **теория ожидания**, разработанная Виктором Румом. Она основывается на убеждении, что люди действуют с целью получить максимум их вознаграждения. Соответственно, теория ожидания утверждает, что мотивация определяется:

1. Убеждением, что усилия приведут к результатам .
2. Результаты будут вознаграждены.

Другими словами, прежде чем совершить что-либо, человек оценивает привлекательность каждого возможного результата для себя и уровень усилий, которые необходимо затратить для его достижения. Если результат не имеет ценности для человека – он не приложит особых усилий для его достижения, и, наоборот, при высокой значимости результата – человек затратит больше усилий для его достижения. (Например, сотрудник КС получит прибавку к заработной плате, если он успешно проведет переговоры по заключению контрактов со службой или безвозмездного финансирования (грантов). Конечно, он приложит максимум усилий на поиск источников финансирования, чтобы в будущем получить вознаграждение (прибавку к зарплате)).

Теория справедливости, разработанная Стаси Адамсом, утверждает, что в основе трудового поведения человека лежит стремление к справедливой оценке его усилий со стороны организации. Основной ее вывод состоит в том, что до тех пор, пока люди не получают справедливое, по их мнению, вознаграждение, они стремятся уменьшить интенсивность труда.

Теория справедливости придерживается того, что :

- воспринимаемая несправедливость создает в человеке напряженность, которая мотивирует его восстанавливать справедливость;
- сила сформировавшегося поведения будет напрямую зависеть от величины воспринимаемой несправедливости.

При восстановлении справедливости люди могут предпринять следующие шаги (меры):

- они могут увеличить или уменьшить свои вводимые ресурсы в зависимости от того, является ли воспринимаемая несправедливость для них выгодой или нет;

- уход с работы;

- изменение объекта сравнения. Индивидуальный сотрудник может решить, что человек, которого он выбрал в качестве объекта сравнения, не является в точности коллегой, и может выбрать другого, у которого лучше соотношение между вводимыми ресурсами и результатами.

Популярность теории справедливости может быть частично объяснена легкостью ее понимания и апелляцией к здравому смыслу.

Заключительная процессуальная теория основывается главным образом на работе, проведенной Б.Ф.Скиннером – **теория закрепления Скиннера** – ее основополагающий принцип состоит в том, что человеческое поведение является функцией от его последствий. Или, поведение, при котором были достигнуты желаемые результаты, повторится вновь, а поведение, которое привело к нежелательным последствиям менее вероятно, что оно будет повторено. Это обоснование включает три компонента:

1. Стимул – событие, вызывающее ответную реакцию
2. Ответная реакция – модель поведения в ответ на стимул
3. Закрепление – следствие ответной реакции.

Последствия поведения человека зависят от его реакции на стимул.

Существует несколько схем закрепления поведения человека.

Позитивное закрепление – обеспечивает вознаграждение за желательное поведение. Это повышает вероятность повторения данного поведения. Оно может быть дано в виде прибавки к заработной плате

за деятельность товаропроизводителей сотруднику КС; премии, продвижения по службе.

Аннулирование поощрения – ослабляет поведение путем удаления желательного последствия. Это очень действенное средство для прекращения нежелательного поведения.

8.4. Приемы мотивации

В мировой практике в информационно-консультационной службе используют различные приемы мотивации, например, такие как:

- ✓ **прикрепление к наставнику** – менее опытный сотрудник может работать под наставничеством более опытного коллеги, что может оказать мотивационный эффект на обоих партнеров в их взаимодействии;
- ✓ **ротационные задания** – сотруднику может быть временно поручено выполнение задания по другому направлению или работа в другом отделе, что позволит расширить его умения и навыки;
- ✓ **перекрестная подготовка** – подготовка сотрудников к выполнению должностных обязанностей друг друга позволяет обеспечивать выполнение заданий, когда кто-либо отсутствует на работе и дает возможность расширить квалификацию;
- ✓ **проекты развития** – сотрудникам может быть поручено задание, нацеленное на достижение задач подразделения, но также, способствующее развитию их способностей;
- ✓ **командный подход** – сотрудник может работать как участник команды для расширения своих контактов и развития способности взаимодействовать с другими людьми;
- ✓ **специальные задания** – сотруднику может быть предоставлена возможность работать по специальному проекту для обогащения его личного опыта;
- ✓ **возможность работать творчески** – у сотрудников должна иметься возможность использовать в своей работе творческий, инновационный подход;
- ✓ **«лакомый кусочек»** – сотруднику может быть поручено выполнение очень привлекательной работы с осязаемыми результатами;
- ✓ **возможность изучения/познания** – подготовка или другая возможность дополнительного обучения и повышения квалификации может использоваться как стратегический подход в развитии способностей сотрудника;
- ✓ **обеденная стратегия** – во время обеда, отдыха руководитель может проявить интерес к деятельности сотрудника, к его советам по

улучшению работы службы; у сотрудника также можно узнать его ощущения о том, как идут дела, и какие задания его особенно заинтересовали.

Ни один из вышеперечисленных приемов мотивации не дает стопроцентных результатов, но по всем направлениям обязательно требуется готовность и стремление руководителя находить новые возможности для повышения мотивации сотрудника ИКС.

9. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ В ИКС

- 9.1. Анализ потребности в обучении и повышении квалификации.
- 9.2. Стадии цикла обучения.
- 9.3. Особенности обучения взрослых.
- 9.4. Методы обучения в ИКС.

9.1. Анализ потребности в обучении и повышении квалификации

Уровень благосостояния и качество жизни непосредственно зависят от знаний и образования. Людей необходимо научить, как искать и использовать конкретные факты и соответствующую информацию. Прошлое определяет будущее. Это старое высказывание, но оно по-прежнему действует для сотрудников ИКС. Другими словами, мы не сможем адекватно понимать, где мы находимся или где мы должны находиться до тех пор, пока мы не поймем прошлое. А чтобы его знать и понимать нужны знания, т.е. нужно многое изучить и многому научиться.

Обучение в ИКС включает:

1. Обучение кадров ИКС:

- ✓ обучение и повышение квалификации руководителей, специалистов и консультантов региональных и районных информационно-консультационных служб;
- ✓ совершенствование старых, разработка и освоение новых форм подготовки и повышения квалификации;
- ✓ разработка стратегии развития подготовки и переподготовки кадров для информационно-консультационной службы на перспективу.

2. Обучение товаропроизводителей:

- ✓ консультирование, информирование сельских товаропроизводителей через систему обучающих мероприятий;
- ✓ методическая организация и информационная поддержка постоянного изучения и освоения товаропроизводителями на местах отечественного и мирового передового опыта функционирования АПК;
- ✓ обучение сельских товаропроизводителей самостоятельно принимать решения, опираясь на знания, полученные с помощью ИКС и т.п.

В наиболее общем виде организация процесса обучения должна предлагать решение следующих проблем:

- как определить потребности в обучении;
- как заинтересовать слушателя в развитии его способностей;
- какие формы и методы обучения будут наиболее эффективны;
- как провести оценку результатов обучения.

Обучение должно начинаться с разработки программы обучения. Программа обучения должна содержать в себе хорошо продуманную и последовательно изложенную систему учебных мероприятий, обеспечивающих эффективный учебный процесс. Желательно, чтобы она началась с анализа сложившейся ситуации и формулировки проблемы. При этом необходимо ответить на два основных вопроса – какова исходная ситуация в отношении проблем, которые необходимо решить, и можно ли решить проблему с помощью обучения, и какова исходная ситуация в отношении знаний и умений слушателей, необходимых им для решения этих проблем. Для этой цели необходимо осуществлять *анализ потребностей в обучении и повышении квалификации*.

Анализ потребностей помогает сформулировать приоритеты в обучении, сформулировать целевые группы, разработать подробный план мероприятий, включая выбор методов обучения, наиболее подходящих для достижения поставленных задач.

Деятельность консультационной службы по подготовке сотрудников можно разделить на два основных направления:

1. Обучение руководителей, специалистов и консультантов, а также преподавателей федерального и регионального уровней службы вопросам методологии консультирования, организации, планирования и управления работой ИКС в форме так называемых установочных семинаров.

2. Обучение специалистов и консультантов службы по экономическим, технологическим и другим вопросам, связанным с конкретными профессиональными интересами участников и направленным на повышение квалификации специалистов определенного профиля.

Существует несколько способов проведения анализа потребностей в обучении и повышении квалификации сотрудников информационно-консультационной службы. Одним из самых распространенных способов является анкетирование.

Реальным примером проведения анализа потребностей в обучении в ИКС может служить анкетирование, проводимое Федеральным Центром обучения кадров информационно-консультационной службы АПК РФ ежегодно. Руководителям всех региональных информационно-консультационных служб рассылаются анкеты с просьбой оценить по десятибалльной системе важность проведения обучающих семинаров по различным темам для различных категорий сотрудников информационно-консультационной службы. Кроме того респондентам предоставляется возможность дописать категории сотрудников службы и актуальность темы семинаров, не вошедшие, по их мнению, в анкету.

На основе оценки важности тем семинаров для отдельных кате-

горий работников ИКС, данной руководителями региональных информационно-консультационных служб, определяются наиболее актуальные из них.

На основе результатов анкетирования ежегодно формируется Календарный план учебных мероприятий Центра.

Другим способом проведения анализа потребностей в обучении является SWOT – *анализ*, который помогает выявить сильные и слабые стороны по отношению к обучающим и личным задачам, а также помогает выявить потребности в развитии.

Сильные стороны – умение работника хорошо справляться с необходимыми в настоящее время или в будущем видами деятельности.

Слабые стороны – умения, которые работник должен иметь, и которые нуждаются в усовершенствовании.

Возможности – изменения, которые дают возможность повысить компетентность, если возможность выявлена и изучена.

Препятствия – аспекты работы, по которым работник может и не быть компетентным в настоящее время, но которое потребуется в будущем, и станут слабыми сторонами, если не предпринимать действия по их освоению.

Сильные и слабые стороны отражают сложившуюся ситуацию, возможности и препятствия отражают ситуацию в будущем.

После того, как будет определена общая задача программа обучения, получены результаты опросов, экспертных оценок и других материалов, необходимо определить задачи, которые будут решать в ходе реализации отдельных компонентов программы обучения, учитывая, что все они должны быть выполнены в течение отведенного времени. После определения промежуточных задач начинается разработка планов мероприятий.

9.2. Стадии цикла обучения

Многие специалисты выделяют *четыре стадии* в цикле обучения. Первая стадия – *опыт*. На данной стадии знания, убеждения и взаимодействие с другими основываются на предыдущем опыте. Однако, без адекватного образования и осмысления, опыт может переоцениваться, и выводы выстраиваться без веского обоснования. Вторая стадия заключается в *наблюдении и осмыслении*, в которой обучаемый сознательно интегрирует получаемые знания о накопленном опыте. Именно на второй стадии придается значение приобретаемым знаниям и навыкам. Третья стадия может охарактеризоваться как *обобщение и формирование концепции*, в течение которой обучаемые формируют

выводы и ориентировочно определяют последствия для своего поведения в будущем. На четвертой стадии *обучаемые проверяют эффект от полученных знаний*. только в этот момент они окончательно приходят к выводу, какое поведение наиболее продуктивно и приемлемо с точки зрения будущего развития.

9.3. Особенности обучения взрослых

Обучение взрослых имеет свою специфику. Следует помнить, что великая цель образования – это не знания, а действия (Герберт Спенсер).

Выделяют следующие принципы обучения взрослых:

1. Взрослые не склонны участвовать в обучающих мероприятиях, если их содержание не сулит немедленного практического применения.

2. Когда обучение фокусируется на решении проблем, решения должны исходить от или соответствовать опыту обучаемого, его ожиданиям и потенциальным ресурсам, а не «предписываться» экспертом.

3. Взрослые лучше обучаются, когда проводятся мероприятия, позволяющие им организовать и интегрировать новые знания в их мировоззрение.

4. Взрослые лучше обучаются, когда содержание непосредственно связано с их проблемами или предыдущим опытом, и процесс обучения строится на накопленном жизненном опыте.

5. Взрослые лучше обучаются в атмосфере доброжелательности, возможностей для межличностного взаимодействия с преподавателем и другими слушателями. Следует уходить от жесткой критики и тестирования новых форм поведения.

6. Прошлый опыт приобретает все большую важность по мере того, как взрослые становятся все более старшего возраста. Их потенциал для содействия или замедления процесса обучения увеличивается с возрастом.

7. Взрослые реагируют на знания или информацию так, как они их воспринимают, а не обязательно так, как это преподносится преподавателем.

Итак, опора на предыдущий опыт – необходимое условие обучения взрослых. Иногда взрослые не соглашаются с мнениями обучающихся и вступают с ними в спор. Поэтому следует принять во внимание советы американского ученого Дейла Корнеги. Он утверждает, что в спорах нет побежденных и победителей – каждый по своему прав.

Не начинайте разговора с обсуждения тех вопросов, по которым вы расходитесь во мнениях. Сразу же подчеркивайте те аспекты, в от-

ношении которых вы единомышленны. Чтобы добиться сотрудничества идите на уступки. Пусть ваш собеседник (особенно, если ваш собеседник – начальник) считает, что данная мысль принадлежит ему.

Стремление к собственной значимости – одно из важнейших условий в деятельности людей. Будьте «чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу» и люди будут хранить в памяти ваши слова, дорожить ими и повторять их в течение всей жизни – повторять через много лет после того, как вы их уже забудете.

Секрет успеха специалиста ИКС заключается в умении понять точку зрения своего клиента и смотреть на вещи и с его и со своей точки зрения. Следует соблюдать следующие правила:

- Имя человека – это самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке. Забыть имя – значит обречь себя на неудачу.

- Всегда избегайте острых углов, хотя в жизни нет мелочей.

- Верный способ нажить врагов – это заявить человеку, что я умнее вас ...

- Выступай только в том случае, если есть что сказать и ты хорошо это знаешь. Выскажись и садись.

- Страх является следствием неуверенности. Неуверенность вызвана незнанием того, на что вы способны, а это незнание – результат недостатка опыта. Создайте себе багаж успешного опыта и ваши страхи исчезнут. – Чтобы лучше запомнить – получите зрительное впечатление. Оно прочнее. Нервы, ведущие от глаз к мозгу в 25 раз толще, чем нервы, ведущие от уха к мозгу.

- нужно иметь терпение. «Ибо как жалок не имеющий терпения! Мгновенно рану можно ль излечить» Шекспир.

- неудача – лучший путь к успеху.

- 4 метода контактов с людьми:

О нас судят на основании того:

- что мы делаем, - как мы выглядим, - что говорим им, - и как мы говорим.

- правильно мыслить – значит созидать;

- держите подбородок подтянутым, а голову высоко;

- потенциально – каждый из нас мог бы стать богом.

9.4. Методы обучения в ИКС

«Мозговой штурм». В процессе «мозгового штурма» участники высказывают любые предложения, мысли, идеи по конкретному вопросу (проблеме). Как бы фантастична не была идея, выдвинутая кем-то из участников, она принимается во внимание, так как любое предложение может быть началом практического решения. Категорически

запрещены взаимные замечания и промежуточные оценки. Не допускается предположение, что данная проблема не разрешима.

В ходе «мозгового штурма» допускаются и приветствуются дополнительные альтернативы решения, разрешается задавать вопросы коллегам с целью уточнить и развить их идеи. Иногда переосмыслению проблемы способствует ее обратная постановка.

При классическом применении «мозгового штурма» выделяются две группы исполнителей:

- генераторы идей;
- аналитики.

Первые генерируют самые различные идеи и фиксируют их с помощью различных технических средств (записывают на магнитофон, видео пленку, бумагу и т.п.), а вторые из предложенного материала стараются выбрать все полезное и найти решение проблемы.

На практике, в ходе проведения обучающих мероприятий при проведении «мозгового штурма» все обучающиеся сначала выполняют роль генераторов идей, а затем аналитиков.

Метод анализа конкретных ситуаций или метод «кейс-стади». Этот метод обучения начал применяться еще в начале XX века в области прав и медицины и получил название от английского термина, который буквально может быть переведен как «изучение ситуации». Он занимает особое место среди методов активного обучения как наиболее приближенный к практике. Сущность метода заключается в активном процессе обсуждения или решения конкретной ситуации, когда учащиеся закрепляют теорию принятия управленческих решений на реальных ситуациях.

Метод кейсов способствует развитию умения анализировать ситуации, оценивать альтернативы, выбирать оптимальный вариант и составлять план его осуществления. В кейсе рассматривается конкретная ситуация, отражающая положение предприятия за какой-либо промежуток времени. В описание ситуации включаются основные случаи, факты, принимаемые решения, имевшие место в течение этого времени. При отборе информации для кейса необходимо ориентироваться на учебные цели.

Небольшие кружки знания (группы «жужжания»). Это техника совместного получения мнений, идей и знаний о предмете для того, чтобы узнать новую информацию или разрешить проблему. Прием эффективен при небольшой группе участников. Он дает возможность всем членам группы высказывать мысли и идеи по предмету. Участники должны сидеть по кругу лицом друг к другу, так чтобы всех можно было слышать. Руководитель должен поставить перед

группой вопрос и задать его таким образом, чтобы на него нельзя было ответить да или нет. Затем попросите каждого участника кратко объяснить свою позицию, чувства, мнения.

Обсуждение. Обсуждение в группе обычно принимает форму контролируемой дискуссии, в которой преподаватель все время наблюдает за ситуацией, задает группе вопросы и тем самым поддерживает нужное направление обсуждения. Необходимым условием для проведения этого метода является хорошо поставленный вопрос или проблема. Такие дискуссии, например, могут быть использованы для активизации знаний, таких как лекция или просмотр фильма, при проверке готовности группы к усвоению материала, при проведении итогов игры, семинара или как самостоятельный метод обучения.

Занятия – обсуждения с установлением обратной связи. Этот метод можно эффективно использовать при подготовке преподавателей. В этом случае все внимание фокусируется на специфических обучающих навыках, приемах, методах, в которых обучающийся преподаватель практикуется в течение небольшого промежутка времени (от 10 до 20 минут) с небольшой группой обучающихся. Эти занятия, как правило, записываются на видеокамеру и затем показываются обучающему преподавателю и другим членам учебной группы, с целью получения немедленной обратной связи и активизации обсуждения. Результат групповой обратной связи, а также комментарии руководителя и мнения участвовавших в работе учеников помогут преподавателю проанализировать свое ведение занятия и на основе сделанных выводов внести изменения в дальнейшую деятельность. Это занятие опять записывается на видеокамеру и просматривается для последующего анализа и оценки, и снова преподавателем делаются коррективы. организация такого цикла «запись-просмотр» дает преподавателям возможность оперативно включать в свою работу изменения, сделанные в результате выводов по итогам просмотра занятия, и учитывать результаты обратной связи.

Метод Tick-box. Слушателям предлагается вопросник, который не является тестом. В нем есть заведомо правильные и заведомо неправильные ответы. Отвечая на поставленные вопросы учащиеся должны выбрать тот вариант ответа, который кажется им сейчас более предпочтительным. Набор выбранных слушателями ответов будут отражать их предпочтения, которые возможно изменятся в будущем.

Таблица 3 - Пример вопросника

Вариант А	V	Вариант Б	V
1А. Основное достоинство лекции - систематическое и концентрированное изложение материала в доходчивой форме.		1Б. Основное достоинство лекции – традиционность, привычность для любого слушателя из СНГ	
2А. Лекции – худшей из способов изучения нового материала.		2Б. Для аудитории специалистов – лекция лучший способ передачи новых знаний.	
3А. Методы активизации аудитории могут давать обратный эффект.		3Б. Без активизации аудитории невозможно добиться эффекта усвоения новых знаний.	
4А. Активность слушателей – главное условие полезности знания.		4Б. Главное условие успеха занятия – уровень знаний и личность преподавателя.	
5А. За «новыми методами» преподавания легче спрятать некомпетентность преподавателя.		5Б. Опытный преподаватель, расширяя арсенал методов, способствует эффективному обучению.	
6А. Во «взрослой» аудитории преподаватель должен вести себя иначе, чем со студентами.		6Б. Принципиальных различий в обучении студентов и слушателей ФПК нет.	
7А. Традиционные способы знаний (лекции, семинары и лабораторные работы) позволяют опытному человеку «покрасоваться» своими знаниями перед аудиторией.		7Б. Новые методы охотнее используют молодые преподаватели и специалисты, пришедшие из других отраслей, вследствие недостатка своей «отраслевой» компетентности.	
8А. Пока метод не освоен, трудно говорить, хорош он или плох.		8Б. Часть «новых» методов можно заведомо отбросить как бесполезные.	

1. Опросить участников по каждой из позиций и подвести итоги «голосования».

2. Обратить внимание на то, что:

- ✓ в одних случаях – все солидарны;
- ✓ в других – голоса разделены почти поровну;
- ✓ в третьих – с большинством не согласны только 1-3 чел.

3. В зависимости от результатов «голосования» попросить объяснить свою позицию:

- ✓ тех, чье мнение не совпадает с мнением «большинства»;
 - ✓ одного -двух из тех, кто составляет «большинство»;
4. По некоторым позициям (1-3 не более) добавить собственное толкование.
5. Не забывать, что часть вопросов носит «провокационный» характер и не может быть заведомо правильных или ошибочных ответов.

10. КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННО-КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ СЛУЖБЫ

- 10.1. Роль руководителя в консультационной службе.
- 10.2. Процесс принятия управленческих решений.
- 10.3. Принципы подбора персонала ИКС на замещение вакантных должностей.
- 10.4. Оценка персонала ИКС.

10.1. Роль руководителя в консультационной службе

Типичными качествами «успешного» руководителя являются:

- 1. Знание концепций и современных методов управления.
- 2. Умение расположить к себе людей.
- 3. Ориентация на профессиональный рост и должностное повышение.
- 4. Склонность к решению проблем и навыки.
- 5. Четкие по форме и содержанию личные цели.
- 6. Избирательность и способность к инновациям.
- 7. Умение убеждать людей, организовывать их и внушать доверие.
- 8. Зрелость и адекватность социально-гражданских качеств (морально-нравственных, этических, ответственность-требованиям общественного бытия).
- 9. Владение приемами аутотренинга (способность управлять и корректировать состояние своей психики).
- 10. Склонность к логически обоснованному риску.
- 11. Знание социологии управляемого коллектива.
- 12. Знание практически важных основ экономики, рынка ценных бумаг.
- 13. Знание правовых основ управленческой деятельности.
- 14. Знание основ психологии управления.

Перечень качеств, необходимых умному, расторопному руководителю, может быть продолжен, а качества могут иметь иные формулировки.

Независимо от отрасли, в которой работает руководитель, адреса фирмы и подразделения, которыми доводится руководить, - повсюду наиболее важными качествами являются те, которые обозначают умение работать с людьми, анализировать поступки людей, понимать себя, опережать результаты взаимодействия.

10.2. Процесс принятия управленческих решений

Важным элементом управления ИКС является правильное принятие управленческих решений. Каждый руководитель ИКС должен принимать управленческие решения:

- ✓ в пределах компетенции;
- ✓ в пределах стоящих перед управляемым им объектом задач;
- ✓ в строгом соответствии с действующими юридическими нормами.

управленческое решение это акт деятельности работника управления, направленный на достижение желаемой цели и содержащий методы и средства достижения этой цели в данной конкретной сфере деятельности.

Процесс разработки и принятия управленческих решений в деятельности ИКС имеет строгую логическую структуру и требует определенной последовательности в зависимости от характера и типа принимаемых решений. Но в любом случае все стадии этой работы подразделяются на подготовительные, основные и заключительные. Если принимается долгосрочное решение – значительно увеличивается объем работ подготовительного этапа, принятие же оперативных решений требует относительно большого объема работ на заключительной стадии.

Принятие решения оформляется определенным документом - приказом, распоряжением, постановлением, протоколом, инструкцией и т.п. Любая форма управленческого решения должна содержать:

- ✓ четкую и определенную цель;
- ✓ точный адрес;
- ✓ сроки исполнения;
- ✓ пути и средства выполнения.

В практической деятельности у руководителя ИКС нередко возникает необходимость внести коррективы в принятое управленческое решение. Отдельные руководители стремятся избегать изменения своих решений, опасаясь подорвать свой авторитет среди подчиненных. Однако правильная и своевременная корректировка решения обеспечивает его более полное и успешное исполнение, так как дает возможность учесть изменившиеся обстоятельства, создавшиеся в процессе его реализации.

10.3. Принципы подбора персонала ИКС и источники привлечения кандидатов на замещение вакантных должностей

Кадры – это важнейший ресурс информационно-консультационной службы. Укомплектование кадрами ИКС осуществляется руководителями службы.

К основным принципам подбора персонала информационно-консультационной службы относятся следующие:

- ✓ соответствие качеств кандидата перечню функций, которые ему предстоит выполнять;
- ✓ гармоничное сочетание полезных для дела качеств руководителя службы и его подчиненных;
- ✓ сочетание опытных и молодых кадров;
- ✓ учет психологических характеристик работников;
- ✓ сочетание работников с различными знаниями (экономическими, технологическими, техническими и др.).

На основе проведенного анализа функций и изучения особенностей работы сотрудников службы разрабатываются должностные инструкции, в которых описываются квалификационные требования, необходимые для занятия данной должности (знания, уровень образования, навыки и способности, физические характеристики, опыт и специальные требования); должностные обязанности данного работника, его права и ответственность. Эти регламентирующие документы используются при проведении подбора персонала службы, при разработке программ обучения и повышения квалификации работников службы и т.п.

Важным источником кандидатов для заполнения вакансий являются работающие в организации сотрудники.

Информация о вакансии должна включать ее название, подразделение, краткие должностные обязанности, квалификационные требования и уровень заработной платы.

В качестве кандидатов на занятие вакантных должностей сотрудники информационно-консультационной службы могут рекомендовать людей, которых они хорошо знают. Это очень эффективный источник поиска кандидатов, особенно, если эти предложения исходят от сотрудников службы, хорошо справляющихся со своей работой (люди обычно заводят дружбу с похожими на себя), а предлагаемый кандидат будет иметь более реалистичное представление об организации.

Одним из наиболее распространенных внешних источников привлечения кандидатов на занятие вакантных должностей в ИКС является размещение объявления в средствах массовой информации (радио, телевидение, газетах и др.). Если службе необходим профессио-

нал в какой-либо области, то целесообразно опубликовать соответствующее объявление в одном из специализированных журналов или направить информацию в соответствующие научно-исследовательские и обязательные организации. Недостатком этого способа поиска кандидатов на вакансии является его дороговизна.

Другим внешним источником привлечения кандидатов является обращение в агентство по найму, которые могут предложить список кандидатов, проведя их предварительную классификацию и отбор, включая тестирование и т.п.

Эффективным может оказаться прямой поиск кандидатов на занятие вакантных должностей, например, когда руководитель или специалист по кадрам посещает ряд организаций, семинаров, конференций и т.п. для подбора удовлетворяющих требованиям специалистов. Достоинством данного способа является большая возможность выбора, налаживание отношений с общественностью, но этот способ требует больших затрат времени.

При проведении подбора персонала ИКС часто пользуются специально разработанными формами заявлений, которые служат материалом для предварительного рассмотрения, классификации и последующего учета кандидатов.

У работника кадровой службы, проводящего собеседование, должен быть структурированный список вопросов, на которые ожидаются короткие ответы.

В последнее время все большее распространение получает практика, когда кандидатов просят выполнить какое-либо задание, отражающее суть его последующей работы (своего рода тестирование). Эти тесты могут быть частью анкетирования или организованы во время собеседования. По каждой из категорий сотрудников ИКС тесты разрабатываются на основе их должностных функций и относительной значимости конкретных видов знаний в выполнении их работы.

Заключительным этапом процесса подбора персонала службы обычно является собеседование. Его цель – выявить, насколько хорошо будет справляться с работой прошедший предварительный отбор кандидат. Для сглаживания необъективности и предвзятости людей, проводящих собеседование, рекомендуется проводить структурированные собеседования.

При данном подходе к организации собеседования используется стандартный набор вопросов, которые задаются всем кандидатам. Основная цель такого опроса заключается в сборе общей информации, которая впоследствии может быть проанализирована систематическим образом. Если проводящий собеседование задает кандидатам разные вопросы, то при проведении анализа у него не будет единой основы для последующего сравнения результатов.

По итогам собеседования делается окончательная оценка кандидатов, выбирается лучший и назначается на вакантную должность.

10.4. Оценка персонала ИКС

Одним из важнейших элементов работы с персоналом консультационной службы является его оценка. Хорошо разработанная система оценки персонала может повысить эффективность их работы, служить инструментом развития и обеспечивать основу для решений по кадровой политике службы.

Системы оценки базируются на анализе особенностей работы сотрудников службы. Учитываемые показатели описывают фактические достижения или результаты деятельности работников. Специалисты, предоставляющие оценочную информацию, регулярно и систематично наблюдают за выполнением работ сотрудниками службы, а также проходят соответствующее обучение.

Цель и использование результатов оценки излагаются в положении о кадровой политике информационно-консультационной службы. Разрабатываются процедуры, определяющие, какие системы оценки будут использоваться для конкретных видов работ, как часто будут проводиться оценки, какова требуемая документация и т.д.

Существует много методов оценки результатов деятельности сотрудников службы. В большинстве консультационных служб есть свои системы оценки кадров. Они варьируются от простых комментариев руководителя до различных видов официальных систем оценки.

В Российской Федерации наиболее распространенным методом оценки персонала является аттестация. Аттестация – это форма комплексной оценки кадров за определенный период времени (как правило, от 3 до 5 лет), по результатам которой принимаются решения о дальнейшем росте, перемещении, увольнении работника и т.п.

Процесс аттестации кадров состоит из трех этапов:

- *подготовительный этап* – подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножение документации, информирование коллектива организации о сроках и порядке проведения аттестации;
- *основной этап* – организация работы аттестационной комиссии по подразделениям службы, оценка отдельных работников, принятие решений, обработка результатов;
- *заключительный этап* – подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о передвижении работников, направлении на учебу или повышение квалификации, перемещение или увольнение сотрудников, не прошедших аттестацию и др.

11. ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОМ КОНСУЛЬТИРОВАНИИ РЕГИОНА

- 11.1. Инновационная деятельность в рамках информационно – консультационной службы.
- 11.2. Информационные потоки по инновационным проблемам.
- 11.3. Точки роста в инновационной деятельности.
- 11.4. Формирование инновационных фондов.

11.1. Инновационная деятельность в рамках информационно – консультационной службы

Из всех возможных вариантов поэтапного вывода агропромышленного комплекса России из кризиса единственно реальным был и остается вариант всемерной реализации достижений науки, техники и передового опыта как производственного, так и организационно – экономического характера.

Конечной целью следует считать положение дел в экономике страны, когда продовольственный рынок перенасыщен продукцией собственного производства, промышленность не испытывает дефицита сырья и не прибегает к закупкам его из-за рубежа, когда продовольственная безопасность полностью восстановлена и не зависит от политической конъюнктуры. Для поставленной цели концепция может быть сформулирована следующим образом. Создание благоприятных условий прежде всего для крестьянских подворий, реализация заведомо рентабельных проектов под эгидой ИКС резко повысит товарность предприятий и объемы производимой продукции по качеству и ценам, обеспечивающим конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках. При этом решаются следующие основные задачи:

обеспечение подворий и других товаропроизводителей ресурсным потенциалом для наращивания объемов производства путем использования гарантированно рентабельных малозатратных проектов под эгидой ИКС с привлечением авторских коллективов и других структур;

цивилизованный сбыт продукции, исключая паразитическое посредничество.

Методически столь сложная и многогранная работа может быть осуществлена только на основе системного подхода. Он разработан и сводится к тому, что создается трехуровневая структура реализации, основанная на использовании также трех уровней проектов: малоза-

тратных, среднезатратных, крупных с системой инвестиционных фондов и автоматически расширяющимися объемами.

11.2. Информационные потоки по инновационным проблемам

Для эффективной реализации «отраслевых» и «глобальных» инноваций в АПК с точки зрения масштабности необходимы действенные механизмы сбора, обработки и распространения информации о таких инновациях. Данная система призвана обеспечивать не просто распространение информации от центральных отраслевых НИИ и других источников научных знаний, но и сбор информации на региональном, межрайонном и районном уровнях.

К организациям, оказывающим влияние на инновационные процессы в регионе, и составляющим элементы внешней среды этой системы отнесены:

научно – исследовательские институты и научно – методические центры Российской академии сельскохозяйственных наук, иные общероссийские научные организации, производящие новые знания;

научные информационные организации и библиотеки, иные общероссийские организации, обеспечивающие накопление, обобщение и распространение информации о достижениях науки и техники;

федеральные и региональные органы управления сельским хозяйством, региональные контрольно – инспекционные органы и региональные средние специальные учебные заведения, оказывающие влияние на инновационную деятельность или частично принимающие участие в ней.

Таким образом, ИКС в этой системе является промежуточным звеном между источниками новых знаний (научными, учебными и другими организациями) и его потребителями (сельхозпроизводителями).

Основная задача консультанта информационно – консультационной службы – заинтересовать клиента, принять участие в инновационных мероприятиях, предшествующих внедрению нововведений. Но, изначальное недоверие не позволяет сельскому товаропроизводителю сделать первый решительный шаг в неизвестное. Неизбежный риск, недостаток достоверной информации служат основными причинами недоверия клиента, собирающегося применить у себя новинку.

Для преодоления этого недоверия сотрудникам (консультантам) ИКС нужно представить клиентам убедительные доказательства потенциальных возможностей новшеств. Демонстрационные опыты сокращают период ознакомления с инновацией, а также значительно повышают надежность ожидаемых результатов.

Для ИКС особую ценность представляет информационный пакет, который позволяет наилучшим образом привязать его к конкретным местным условиям того или иного хозяйства путем машинного (ЭВМ) экспериментирования на многих вариантах, основанных на первичной информации, представляемой хозяйством.

Приведем следующий поясняющий пример.

В архивах большинства ИКЦ помещена БД по болезням растений, построение которой позволяет этапно идентифицировать конкретное заболевание, если даже информация о нем крайне не конкретная. Обратившийся к такой базе товаропроизводитель с помощью специалиста ИКЦ (как правило, районного уровня) путем постепенного поиска в диалоговом режиме выясняет признаки заболевания, а затем и само заболевание. Предположим, что обратившийся заявил, что на листьях яровой пшеницы он обнаружил пятна, но при этом не запомнил ни их размера, ни цветности. Специалист ИКЦ вызывает из всего массива только болезни яровой пшеницы и, «листая» их на экране, просит посетителя внимательно рассматривать цветные видеозарисовки всех болезней яровой пшеницы. Найдя близкие по размерам и цвету поражения, они вместе уже переходят в раздел только тех болезней, которым свойственны подобные проявления.

После этого начинается диалог. База запрашивает дополнительные сведения (например: сроки посева, количество пораженных листьев на 1 м² и др.) и выдает на экраны новую, более точную информацию. Наконец, посетитель заявляет, что картинка на экране точно соответствует тому, что он увидел на поле. Происходит переход в раздел по конкретному заболеванию, и опять в диалоговом режиме выясняются новые сведения (когда были последние осадки, температура ночная и дневная, сколько и каких удобрений применено, были ли химические обработки и др.). Наконец, на финише выдаются рекомендации следующего характера:

1. Болезнь – бурая ржавчина. Необходимо применить такой-то препарат, внести его в таких-то дозах при таких-то внешних условиях, далее дается рекомендация следить более тщательно за развитием растений.

2. Болезнь – бурая ржавчина. В силу того, что она развивается неинтенсивно, а до уборки осталось столько-то времени, целесообразности борьбы с ней нет, так как потери урожая от нее будут ниже тех затрат, которые возникнут, если начать борьбу с заболеванием.

3. Болезнь приняла массовый характер, и борьба с ней приведет к большим затратам, а она уже в такой стадии, что урожай все равно не спасти. Лучше сделать то-то и то-то.

Но это только советы. Решение в любом случае будет принимать хозяин плантации, так как он в конечном счете ответственен за свои действия.

11.3. Точки роста в инновационной деятельности

Рассматривая всю совокупность инноваций за последние годы, штат ИКС всех уровней обязан выделить те, которые даже в сложившихся условиях могут быть рентабельными. В сложившихся условиях создание рентабельной продукции выглядит маловероятным. Действительно, 99% предложений от всей БД по инновациям не приемлемы для реализации в данный период, так как либо требуют значительного стартового капитала, либо много времени на реализацию, либо, как правило, и того, и другого.

Пример 1. Почти на всей аграрной территории России (за исключением ряда районов юга и севера с вечной мерзлотой) крестьяне возделывают картофель. По привычным и многие годы используемым технологиям его возделывание оказалось нерентабельным. Не случайно на прилавках магазинов в последние годы стала продаваться продукция из Польши, Германии, Венгрии и т.д. Если потребитель платит за импортную картошку от 2,5 до 6 руб. за килограмм, то с какой ценой можно выходить на рынок, чтобы конкурировать? Естественно, с меньшей, чем указано выше. Следовательно, себестоимость продукции должна быть еще ниже. Оказалось, что есть технология, применяя которую, можно получать картофель себестоимостью от 40 до 60 коп. за килограмм. Предположим, что накладные расходы составят 200%, что вполне допустимо при сложившейся ситуации, когда товаропроизводителя отделяет от покупателя масса честных и бесчестных посредников. Но даже при такой наценке, на рынок попадает продукция по цене 2 р.40 к. за один килограмм. При такой цене можно конкурировать уже с импортной продукцией.

Что же это за технология? Ее автор, П.Р.Балабанов, многие годы посвятил тому, чтобы довести ее до полного совершенства. Она базируется на отечественной технике, выпускавшейся серийно. Главное в ней – междурядья в 140 см.

Когда по линии ИКС эту технологию предложили в ряде регионов, то встречена она была подозрительно прежде всего агрономами. В данном изложении нет возможности описывать подробно все тонкости. Можно только отметить, что она уже освоена на сотнях гектаров в Нижегородской и Костромской областях. Начато ее внедрение в Тверской и ряде других областей.

Она полностью соответствует тем свойствам, которые перечислялись выше. Во-первых, позволяет получать продукцию с гарантированной рентабельностью не ниже 70% за счет резкого сокращения энергозатрат. Во-вторых, она малозатратна, так как требует небольших переоборудований техники (стоимость переоборудования не превышает 5...7 тыс. руб.). Один такой переоборудованный комплект позволяет возделывать 100...120 га плантаций.

Проведем простейший расчет. Из статистики внедрения известно, что по этой технологии урожаи остаются примерно такими же, что и при традиционных технологиях. Возьмем его в размере 200 ц/га. Со 100 га может быть получено 2 тыс. т картофеля при себестоимости 60 коп/кг. Тогда общие затраты составят 1 млн 200 тыс. руб. Из полученного урожая, предположим, реализуется в худшем случае 50 % (минус семена, потери при хранении и т.д.). Если оставшаяся 1 тыс. т реализуется по 2,4 руб/кг, то в итоге хозяйство получает 2 млн 400 тыс. руб. Чистая прибыль составляет 1,2 млн руб., или 12 тыс. руб. с каждого гектара.

Получается, что за один год хозяйство полностью с большой для себя выгодой окупает все затраты и затем 4...5 лет работает прибыльно на переоборудованной технике.

Пример 2. Опять начинаем с потребительского рынка. Отечественную птицеводческую индустрию подорвали так называемые «ножки Буша». Они в США производятся по современной технологии, по которой работало большинство и наших фабрик. Почему привезенная за многие тысячи километров продукция оказалась дешевле отечественной? Можно указать на три основные причины. Первая – бройлерные фабрики в США работают в идеальных климатических условиях, где практически нет необходимости тратить энергию на обогрев помещений. Это первая существенная выгода. Вторая – корма для откорма (кукуруза, соя, другие зерновые) производятся также в исключительно благоприятных условиях, и урожайность их, как правило, в 2...4 раза выше, чем в условиях России, следовательно, стоимость их значительно ниже. Третья – протекционизм государства, которое заботится о своих товаропроизводителях, обеспечивая рынки сбыта за рубежом не только экономическими, но и политическими рычагами.

Возврат на отечественный рынок продукции птицеводства собственного производства произойдет только тогда, когда изменится тарифная политика на энергоносители, и восстановится паритет цен. На это уйдут годы. Вместе с тем есть возможность за 1...1,5 года наполнить рынок диетическим мясом кроликов и обеспечить сырьевую базу меховой промышленности.

Несколько лет назад энтузиаст И.Н. Михайлов разработал оригинальную технологию выращивания кроликов-акселератов. Ее отличие от традиционной сводится к использованию клеток-автоматов, где жизнь животных коренным образом отличается от жизни на обычных фермах. В результате кролики практически не болеют, быстро растут. Благодаря ряду изобретений, применяемых автором, мясо кроликов отвечает самым высоким стандартам, а изделия из их меха носятся до двух десятков лет.

Эту технологию могут использовать как подворья, приобретая или построив одну-две клетки, так и более крупные хозяйства, располагающие десятками подобных клеток и создающие крупные фермы.

Приведем примерный расчет. Стоимость одной клетки-автомата (со всеми принадлежностями) около 3,5 тыс. руб., покрытой крольчихи 2 тыс. руб., самца 1,5 тыс. За календарный год можно получить примерно (в помете 8 крольчат) 84 самца массой до 6 кг, а самок пустить на племя, но при этом придется обзаводиться еще клетками или продавать самок другим подворьям или фермам, или забить их на мясо, что будет означать непродуманность в реализации проекта. Для откорма в течение года потребуется около 1,5 т комбикорма и около 1 т сена (цена комбикорма взята в размере 2,5 тыс. руб/т, сена 900 руб/т). Затраты электроэнергии составят 100 кВт по цене 0,23 руб/кВт. Затраты труда одного человека (наемного) при ежемесячной оплате в 600 руб. – 7,2 тыс. руб., а общие затраты – $7+2+1,5+5,0+0,9+2,3+7,2=25,4$ руб.

Доход рассчитан на использование двух клеток, где в течение года можно вырастить примерно 80 голов. Тогда валовое производство мяса составит $80 \times 5 = 400$ кг. Цена реализации взята в размере 65 руб. ($400 \times 65 = 26$ тыс. руб.). За 80 невыделанных шкурок можно выручить примерно 15 тыс. руб. В итоге доход составит 41 тыс. руб., т.е. рентабельность составит 61,4%. В приведенном расчете не учтены многие факторы в пользу проекта, он примерный. Но даже такой расчет с заведомо заниженной стоимостью продукции показывает вполне приемлемую для расширенного воспроизводства рентабельность. Главное же в этом проекте – время освоения. Использование двух клеток дает возможность буквально через полгода дать исходный материал еще для 5-6 миниферм, а дальше по геометрической прогрессии может развиваться отрасль, которая через год-полтора способна обеспечить диетическим продуктом население района и одеть в экологически безопасные зимние теплые шубы, шапки, куртки и детей, и взрослых, поставив экономический барьер пресловутым «ножкам Буша».

Необходимо отметить, что 2-3 года назад о приведенных технологиях могли узнать все специалисты ИКС регионального и районного

уровней, так как в представляемых им БД было дано описание технологий и сообщалось, что вся документация для налаживания освоения имеется в наличии. Откликнулись единицы, и это означает несовершенство процесса в системе ИКС по освоению инноваций.

11.4. Формирование инновационных фондов

Широкая географическая реализация малозатратных технологий и проектов через систему ИКС и при ее непосредственном участии дает основание приступить к формированию инновационных фондов для освоения средnezатратных и затем крупномасштабных проектов. Для понимания сути средnezатратных проектов приведем два примера.

Пример 1. Предположим, что усилиями районного ИКЦ с привлечением специалистов регионального ИКЦ и авторов проекта удалось освоить технологию производства картофеля с междурядьем в 140 см на площади 500 га (в пяти хозяйствах). У товаропроизводителя, втянутого в эту инновационную деятельность, как и у его партнеров из ИКС, объективно возникает вопрос увеличения рентабельности или прибыльности. В этом случае есть несколько путей: усовершенствовать освоенный процесс, что вполне возможно; улучшить товарность или придать товару иные качества, так как продажа просто клубней всегда менее прибыльна, чем переработка их в более пригодный или привлекательный продукт; создать кооператив с завершенным циклом (поле-покупатель) и т.д. Проанализировав все варианты, хозяин плантации совместно с ИКЦ приходит к выводу, что часть продукции следует переработать в изделие, которое можно хранить продолжительный срок без потери потребительских свойств. Толчком к такому варианту может быть изученная конъюнктура рынка или конкретный проект, предлагаемый ИКС в качестве второго этапа освоения инноваций. Если возникает последний вариант, то изучение конъюнктуры становится вторичным, но **обязательным** элементом.

Из базы данных или иным способом штат ИКС предлагает товаропроизводителям (их пять) приобрести, смонтировать и запустить цех по переработке картофеля в высушенный концентрат, где сохраняется до 97% всех полезных для питания компонентов. Эта установка называется УКСК-1/6, она способна произвести за сезон до 76 т готовой продукции длительного хранения. Стоимость ее 350 тыс. руб. Авторы разработки гарантируют окупаемость ее при сложившихся ценах от 6 до 19 месяцев. Она может перерабатывать лук, морковь, свеклу и капусту. Конструктивно она выполнена так, что расходует минимально возможное количество энергии (на базе высоких технологий).

Все объективные факторы подтверждают целесообразность подобной акции, но вопрос упирается в стартовый капитал. Можно начать освоение проекта путем привлечения кредитов (худший с позиций современного состояния экономики вариант), можно договариваться с авторами на рассрочку проплат, гарантируя участие последних в определенной доле от прибылей – возможный вариант. Лучшим в сложившихся условиях будет вариант создания инновационного фонда.

Посмотрим, как можно накопить 350 тыс. руб. и начать освоение данного проекта. Исходя из ранее приведенных цифр предположим, что четверть произведенной продукции при ее реализации на основе договора между пятью товаропроизводителями, ИКЦ и администрацией района будет направлена в инновационный фонд под конкретный проект. Тогда с 500 га плантаций при урожайности 200 ц/га получают 10 тыс. т картофеля. Одна четверть из них составляет 2,5 тыс.т. Реализовав картофель по цене 2,5 руб./кг, можно получить 6,25 млн. руб. Следовательно, начальный подход оказался избыточным. Для получения в фонде 350 тыс. руб. необходимо реализовать всего 140 т, что составляет 1,4% от валового сбора. Для товаропроизводителей изъятие из оборота такого процента не может оказать серьезного ущерба. Расчет сугубо условный и направлен только на понимание самой идеи. Приступать к реализации мало- и среднезатратных инновационных проектов можно только на основе глубокого технико-экономического анализа (бизнес – плана).

Пример 2. Осуществив реализацию малозатратного инновационного проекта и получив устойчивую базу поэтапного наращивания товарного производства, следует думать о животноводстве. Ни один период развития аграрной отрасли в нашей стране не был примером решения кормовой базы для животноводства. Здесь, помимо субъективных факторов, свойственных крупномасштабному производству, были и остаются объективные, свойственные для российских территорий. Даже получив хорошие и достаточные для животноводства показатели, как правило, в конечном продукте при заготовках терялось до половины из-за несовершенства технологий и т.п.

Если бы современные подворья имели стабильную кормовую базу, то на фоне исчезнувших общественных ферм, снижения поголовья животных на половину, за 1,5-2 года можно восстановить объемы производства животноводческой продукции и без ограничений наращивать их в будущем. Примером такого подхода служит ОАО «Крестьянский дом» в г. Перми, который освоил всепогодную технологию заготовки сена, используя исходный материал влажностью до 50%. Он, по сути, выполняет функции региональной ИКС по узкому кругу ин-

новационного освоения. Основу технологии составляют шесть специализированных машин. При среднесезонной заготовке одним комплектом 3 тыс. т окупаемость составляет 3 года.

Если одной дойной корове за сезон в среднем нужно скормить около 3 т сена, то комплекс может обеспечить кормами более 1000 голов.

Накопление в инновационном фонде 650 тыс. руб. может осуществляться по той же схеме, т.е. на основе малозатратных проектов. Возвратившись к примеру с пятью хозяйствами, освоившими возделывание картофеля по рентабельной технологии, можно предположить, что они согласятся выделить еще около 5% от полученной продукции и закупят подобный комплекс. Полученную продукцию – высочайшего качества сено – будут продавать подворьям нескольких соседних деревень или создадут кооперативы по производству и сбыту молока и мяса. В последующем привлекут для их переработки новые проекты, и процесс будет развиваться непрерывно на основе НТП.

Представив в общих чертах характер малозатратных и средnezатратных инновационных проектов, можно констатировать, что последних в БД ИКС значительно больше, чем первых. Проектов, требующих значительных капиталов (свыше 1 млн руб.), насчитывается порядка 10...15% от общего числа. Таким образом, ИКС располагает всем диапазоном инноваций, позволяющим наладить процессы освоения на принципиально новой основе, когда инвесторами становятся сами товаропроизводители в кооперации со специалистами ИКС и авторами разработок. На первом этапе реализации инноваций осуществляется формирование малозатратных инновационных проектов силами штата ИКС всех трех уровней. От степени участия каждого из уровней определяются их вклад и доля в формировании и распределении инновационных фондов. Ориентировочно на формирование фондов выделяется до 30 % от дохода, полученного по результатам освоения малозатратных проектов, 70 % остается у товаропроизводителя.

Выделенные 30% средств распределяются между тремя фондами – федеральным, региональным и районным (местным) в следующей пропорции: 5:5:20. Однако и процент выделения средств в фонд, и пропорции между фондами могут быть определены в иных размерах, так как условия в различных территориях при освоении могут значительно различаться, и решение как их распределить является прерогативой товаропроизводителей и администраций территорий.

По определению фонды не являются коммерческими, т.е. не могут извлекать прибыли из своей деятельности, кроме получения банковских процентов при временном помещении средств фондов на де-

позитные счета. Их создание осуществляют соответствующие административные органы, они же и контролируют их функционирование. Процедуры формирования фондов нормированы различными правовыми документами, поэтому их создание требует строгого выполнения действующих положений.

По сути фонды выступают в виде инвесторов, осуществляя инвестиции в инновационные проекты. Если в уставах фондов будет указано, что они на договорных основах в кооперации с иными инвесторами, вплоть до частных пожертвователей, могут осуществлять инвестиции, то это не будет противоречить их назначению. Однако инновационные фонды не вправе осуществлять инвестиции в проекты, не подпадающие под статус инновационных.

Формирование инновационных фондов и система их использования представлены на рисунке.

12. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ЦЕЛЕВЫХ ПРОГРАММ ИКС

- 12.1. Причины систематического планирования программ.
- 12.2. Этапы составления программ ИКС.

12.1. Причины систематического планирования программ

Программы информационно – консультационной службы являются одним из основных инструментов региональной политики и играют большую роль в развитии, как конкретной местности, так и государства в целом. Эта роль еще больше увеличивается в периоды глобальных экономических изменений, когда от того, насколько гражданам страны понятны и близки цели государственной политики, может зависеть судьба самого государства.

Основными причинами систематического планирования программ являются:

во-первых, для решения разнообразных проблем требуется вклад многих знаний и консультационные организации становятся все более специализированными и сегментированными (расчлененными);

во-вторых, требуется все больше усилий для координации ролей КС в целях обучения и эффективного социального, экономического или физического развития;

в-третьих, постоянно повышающийся уровень образования людей, создает спрос и потенциал для более эффективного планирования программ;

в-четвертых, планирование программ помогает оправдать бюджетные ассигнования и создать понимание среди общественности, а также усиление конкуренции между различными программами КС заставляет быть более ответственными за результаты;

в-пятых, систематическое планирование программ КС может содействовать повышению профессионального уровня.

Процесс планирования программ дает участвующим в нем людям возможность учиться, развивать навыки лидерства, которые будут содействовать взаимовыручке, независимости и позитивным конечным результатам. Планирование сберегает время специалистам КС, оправдывает их работу, повышает производительность их труда.

Одним из главных инструментов влияния и даже формирования общественного мнения по тем или иным вопросам является местная информационно-консультационная служба.

Важность региональной экономической политики и , соответственно, местных информационно – консультационных служб имеет тенденцию роста во многих странах. Это видно не только по количеству выделяемых для служб финансовых средств, но также и по увеличению функций информационно – консультационных служб. Несмотря на все более интенсивную региональную экономическую политику, имеются различные признаки того, что пространственное экономическое неравенство во многих странах увеличилось вместо уменьшения. Кроме того, пространственное экономическое неравенство, вероятно, увеличится и в более отдаленном будущем, среди прочего, из-за экономического застоя. Следовательно, потребность в действенной региональной экономической политике, а значит, и в службах, могущих способствовать ее реализации, будет очень сильна.

Таким образом, программа информационно – консультационной службы должна представлять собой, с одной стороны, часть обоснованной долговременной концепции развития региона, учитывающей необходимость достижения некоторого желаемого состояния экономической, социальной и природной среды в данном регионе (местности), с другой – решать конкретные сиюминутные проблемы сельских товаропроизводителей. Хорошая программа позволяет сориентировать на всю систему планирования и управления на цели и потребности всей социально – экономической системы путем решения конкретных жизненных проблем конкретных групп сельского населения или товаропроизводителей.

12.2. Этапы становления программы ИКС

Прежде чем приступить к составлению программы, нужно хотя бы кратко составить описание особенностей региона, в котором будет реализована программа, чтобы убедиться в том, что есть четкое представление о главных условиях и факторах развития данной местности, с учетом которых будет проходить реализация программы. Для этого нужно описать политические факторы, в форме общей и региональной политики, институциональные факторы, а также тенденции экономического развития. Кроме того, сильное влияние на реализацию программы может оказать социальная инфраструктура, а в некоторых случаях и физические факторы местоположения.

Составление программы информационно – консультационной службы начинается с выявления и формулировки проблемы, с которой столкнулись или столкнутся в будущем сельские товаропроизводители или люди, проживающие в сельской местности.

Конечным результатом применения правильного подхода к решению поставленной проблемы становится программа, представляющая собой комплекс всесторонне согласованных экономических, социальных, производственно-технических, организационных и научно-исследовательских мероприятий, направленных на достижение поставленной цели.

Следующим этапом работы становится постановка цели, включающая описание желаемой ситуации. На этом этапе необходимо уяснить, почему существующая ситуация отличается от желаемой ситуации, не приведет ли самостоятельное развитие существующей ситуации к желаемой цели и каковы возможности реализации изменений с помощью существующих материальных и людских ресурсов. Цель должна быть ясно сформулирована, понятна и одобряема сельскими товаропроизводителями или людьми, проживающими в данной местности, которых может прямо или косвенно затронуть реализация новой программы службы.

Следующим этапом разработки программы является **формирование вариантов программы и выбор наиболее эффективного из них**. При построении программы возникает несколько уровней альтернативности, выделяемых в соответствии с последовательностью решения проблем.

После выбора наиболее эффективного варианта программы необходима детализация выбранного варианта. Мероприятия программы привязываются к определенным промежуточным и окончательным срокам их выполнения, к исполнителям и источникам ресурсов в достаточно подробной номенклатуре.

Следующим этапом работы является составление перечня мероприятий программы (то есть описание организационных форм и сроков деятельности по реализации задач программы), включающий в себя:

1. Составление в хронологическом порядке списка всех событий, необходимых для завершения проекта;
2. Подготовка схемы, в которой события расположены в хронологическом порядке;
3. Определение необходимого времени для выполнения каждого мероприятия после окончания предшествующего мероприятия;
4. Определение общего требуемого времени по каждой последовательности или пути мероприятий в сети.

Еще одним важным этапом разработки программ информационно – консультационной службы является разработка задач, форм и методов мониторинга реализации программы. Это подразумевает, в первую очередь, разработку (установление) каких-либо стандартов

(норм, показателей), позволяющих с помощью сопоставления фактически достигнутого уровня с установленными показателями, однозначно оценить ход реализации каждого компонента программы.

Наконец, последним этапом составления и реализации программы является *окончательная оценка программы*, позволяющая определить насколько достигнуты сформулированные цели и каким образом они достигнуты. Информация об этом может использоваться как для продолжения (расширения) данной программы, так и для разработки стратегии и тактики действий сотрудников информационно-консультационной службы в постпрограммный период, включая разработку новой программы информационно-консультационной службы, направленной на решение других проблем сельских товаропроизводителей.

Примерами консультационных программ могут быть следующие виды услуг:

- календарное бизнес-планирование;
- централизованный бухгалтерский учет для фермерских хозяйств;
- проекты информатизации хозяйств;
- информационное обеспечение фермеров и владельцев подсобных хозяйств;
- освоение новой технологии или сортов с/х культур;
- повышение продуктивности в растениеводстве и животноводстве за счет освоения элементов оптимизации технологических процессов;
- развитие элементов абонентского обслуживания;
- реализация антикризисных мероприятий на неплатежеспособных предприятиях;
- реорганизация (преобразование) и реструктуризация.

13. ФИНАНСИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНФОРМАЦИОННО-КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ СЛУЖБЫ АПК

13.1. Понятие и принципы финансирования.

13.2. Источники финансирования ИКС.

13.1. Понятие и принципы финансирования

Под финансированием информационно-консультационной службы принимается совокупность взаимосвязанных действий, направленных на финансовое обеспечение организационной, консультационной и инвестиционной деятельности службы.

Совокупность действий можно разделить на основные направления:

- ✓ привлечение бюджетных средств;
- ✓ исследование внутренних возможностей и подготовка собственных денежных средств для финансирования деятельности службы;
- ✓ исследование финансового рынка и получение заемных денежных средств;
- ✓ поиск и привлечение денежных средств из других источников (гранты, спонсоры и т.п.);
- ✓ поиск и подготовка материализованных активов во всех формах (материально-технические ресурсы, здания, оборудование, товары и т.п.) для использования в качестве вклада в текущую и инвестиционную деятельность службы.

Принципы финансирования ИКС рассматриваются в единой системе, но при этом отражают различные стороны деятельности службы. К основным принципам можно отнести:

- ✓ соответствие целям и задачам ИКС;
- ✓ ориентация на конечный результат;
- ✓ окупаемости затрат на услуги.

Если главная цель ИКС заключается в оказании помощи товаропроизводителям при принятии управленческих решений, то и при выборе форм и методов финансирования службы следует руководствоваться именно интересами клиентов.

Конечный результат функционирования службы является производством и выражается через результаты деятельности сельского товаропроизводителя. В то же время интересы самой службы могут вступать в некоторое противоречие с интересами клиентов (особенно в случае платности услуг). При решении вопроса о выборе схемы и об условиях финансирования необходимо ориентироваться на конечные результаты, предпочтительные как для службы, так и для клиента. То

есть служба не должна увлекаться коммерческими интересами, поскольку в этом случае возможна потеря доверия клиента.

13.2. Источники финансирования ИКС

Финансирование службы может осуществляться из многих источников. Источники различаются по происхождению капитала:

- ✓ бюджетное финансирование (федеральный, региональный и местный бюджеты);
- ✓ государственные и негосударственные программы и проекты, направленные на социально-экономическое развитие аграрного сектора;
- ✓ хозрасчетные поступления;
- ✓ прочие источники финансирования (гранты, спонсорская помощь и т.п.).

Бюджетное финансирование. Бюджетные средства, как говорит история, являются основой финансирования информационно-консультационных служб (особенно в периоды их формирования, становления и развития). За счет государственных средств производятся следующие работы:

- ✓ создается материально-техническая база службы;
- ✓ создается научно исследовательская и лабораторная база службы;
- ✓ осуществляется широкомасштабная подготовка консультантов и специалистов службы;
- ✓ формируется информационная сеть и система взаимосвязей со всеми организациями-участниками (НИИ, ВЦ, лаборатории, торговые организации и оптовые рынки, частные консультационные фирмы и т.д.).

Государственные и негосударственные программы и проекты. Перевод службы на полный или частичный хозрасчет предполагает введение платы за консультационные услуги. Товарпроизводитель будет готов платить за те услуги, которые дадут ему возможность получить дополнительный доход или избежать дополнительных потерь. Поэтому консультации и другие услуги, направленные на решение социальных, экологических и некоторых других проблем остаются, как правило, вне сферы деятельности служб, работающих на хозрасчетной основе. если это не дает увеличения финансовых выгод клиенту. Государство же, заинтересованно в решении этих проблем, дает соответствующий заказ службам в форме целевых программ и финансирует выполнение этих работ из своего бюджета.

Хозрасчетные поступления. На хозрасчетной основе выполняются следующие виды услуг:

- ✓ финансирование, технологические, маркетинговые и другие консультации, направленные на увеличение доходов клиента;

- ✓ ведение бухгалтерской отчетности для клиентов;
- ✓ планирование производственно-экономической деятельности хозяйств, включая составление бизнес-планов инвестиционных проектов;
- ✓ снабжение информацией о рынках ресурсов, технологий, сельскохозяйственной продукции и т.п.;
- ✓ обучение и повышение квалификации товаропроизводителей;
- ✓ распространение печатной и видео-продукции;
- ✓ проведение лабораторных исследований (почв, кормов, качества продукции и т.д.);
- ✓ посреднические услуги, не противоречащие основным принципам работы службы (например, переадресация клиента к другим консультационным фирмам или консультантам узкого профиля получения специальных частных консультаций).

Прочие источники финансирования. Среди прочих внешних источников особое место занимают гранты и спонсорская помощь. Эти два источника имеют существенные различия, несмотря на то, что и те и другие представляются на безвозмездной основе.

Гранты обычно предоставляются в начале становления службы для того, чтобы дать первый толчок, запустить процесс с расчетом на дальнейшее его самостоятельное развитие. Средства на гранты выделяются в основном международными финансовыми организациями, специальными фондами, правительственными и общественными организациями зарубежных стран. И делается это с целью показать преимущества существования информационно-консультационной службы, заинтересовать Российское правительство в поддержке развития этого направления деятельности.

Гранты в отличие от спонсорской помощи предоставляют на конкурсной основе. В случае объявления тендера конкурсанты должны к установленной тендерными условиями дате представить соответствующим образом оформленную заявку. Заявка, как правило, включает описание цели и задач проекта, основных результатов, которые предполагается получить в ходе реализации проекта, мероприятий и видов деятельности, которые обеспечат достижение планируемых результатов, а также требуемых финансовых, материальных и трудовых ресурсов, необходимых для выполнения всех намеченных мероприятий.

Подготовка качественной заявки – процесс творческий и трудоемкий, требующий специальных знаний и большого опыта. К выполнению заявки обычно привлекаются профессионалы, способные обеспечить конкурентоспособный уровень документа.

Спонсоры (частные лица, коммерческие фирмы) помогают, как правило, развитию уже существующих направлений, фирм, организа-

ций и служб, доказывающих эффективность своей работы и целевое использование ранее выделенных средств.

Примерами грантов могут служить многие программы и проекты: TACIS (Техническая помощь СНГ), Европейского Союза, Британского Ноу-хау Фонда (British Know-How Fund), Датской консультационной службы (DAAS), Германского правительства и другие.

Все перечисленные источники финансируют непосредственно деятельность реально существующих и официально оформленных ИКС. В то же время информационная и консультационная деятельность осуществляется не только этими службами. Такая деятельность в широком масштабе может финансироваться:

- ✓ государственными службами за счет налогоплательщиков;
- ✓ государственными службами в счет взимания налогов на некоторые сельскохозяйственные продукты;
- ✓ коммерческими компаниями, которые продают товаропроизводителям средства производства и/или покупают их продукцию, и которые в отношениях с заказчиками также применяют распространение сельскохозяйственных знаний;
- ✓ ассоциациями товаропроизводителей, которые оплачивают консультационные услуги из своих членских взносов;
- ✓ ассоциациями сельскохозяйственных товаропроизводителей, которые субсидируются государством;
- ✓ негосударственными организациями, которые финансируются дотациями внутри или извне страны и/или коммерческими компаниями для создания себе благоприятного имиджа;
- ✓ негосударственными организациями, которые получают субсидии от государства или работают по контрактам с государством (либо с собственным, либо с иностранным «государством-донором») и др.

ТЕМА 14: БИЗНЕС – ПЛАН И ИНФОРМАЦИОННО – КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ СЛУЖБА

- 14.1. Понятие бизнес – плана, его содержание.
- 14.2. Семейный бизнес – эффективный бизнес.

14.1. Понятие бизнес – плана

В рыночной экономике бизнес - план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Бизнес – план описывает процесс функционирования фирмы, показывает, каким образом ее руководители собираются достичь свои цели и задачи, в первую очередь повышения прибыльности работы. Хорошо разработанный бизнес – план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, получать инвестиции и кредитные ресурсы, составлять перспективные планы своего развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации.

Бизнес – план оценивает перспективную ситуацию как внутри организации, так и вне ее. При помощи бизнес – плана руководство принимает решение, какая часть прибыли останется в деле для накопления, а какая – распределяется в форме дивидендов между акционерами. Бизнес – план используется при обосновании мероприятий по совершенствованию и развитию организационно – производственной структуры фирмы.

Содержание бизнес – плана

В зависимости от характера предлагаемого проекта бизнес – план может содержать разделы, отражающие его специфические особенности, но в целом содержание должно включать следующее.

Резюме. Этот первый и краткий раздел бизнес – плана содержит общие выводы из последующих разделов. Важность правильного составления резюме заключается в том, что потенциальные инвесторы с первых слов краткого описания предлагаемого проекта должны убедиться в его экономической эффективности и в возможности реализовать задуманный проект. В резюме предельно кратко излагаются:

- а) суть проекта: его цели и потенциальная эффективность;
- б) возможность реализации проекта в конкретных рыночных условиях;
- в) кто и как будет осуществлять проект;
- г) источник финансирования проекта;

д) потенциальные выгоды от инвестирования в проект: объем продаж, издержки производства и сбыта, норма прибыли, сроки окупаемости и возврата инвестированных средств.

Первым шагом в составлении бизнес – плана является **определение целей и стратегии**. Если у менеджера возникла идея освоить изготовление нового продукта, оказать новую услугу или просто новый метод организации и управления производством (любая инновация), он предлагает свою идею или цель для бизнес – плана. Если он собирается реализовать свою концепцию самостоятельно (как самостоятельный предприниматель или на основании собственной ответственности), он создает свой бизнес – план. Для разработки стратегии развития фирмы (организации) составляется развернутый бизнес – план.

В следующем разделе бизнес – плана необходимо дать инвесторам сведения **о производимом продукте и его рынке сбыта**. Потенциальный инвестор в наибольшей мере заинтересован в том, чтобы понять, что фирма (организация) собирается производить и реализовывать, какова степень защищенности ее товара (услуг), его достоинства и возможные недостатки.

В разделе бизнес – плана **конкуренция** нужно провести реалистическую оценку сильных и слабых сторон конкурирующих товаров или услуг и назвать выпускающие их фирмы, определить источники информации, указывающие на то, какие товары являются наиболее конкурентноспособными, сравнить конкурирующие товары или услуги по базисной цене, характеристикам, обслуживанию, гарантийным обязательствам и т.д.

План маркетинга бизнес – плана детально раскрывает политику в области торговли и обслуживания, цен, рекламную стратегию, что позволяет достигнуть планируемых объемов продаж и занять соответствующее место на рынке. Намечаются конкретные принципы распространения продукции, методы определения цен, уровень рентабельности на вложенный капитал.

Основная цель раздела бизнес – плана **план производства** – предоставить информацию по обеспеченности с производственной стороны выпуска продукции, разработать меры по поддержанию и развитию производства. Этот раздел должен отражать виды обслуживания, фирменные условия, требуемое оборудование и рабочую силу, которые необходимы для производства продукции (услуг).

Команда управления является ключом к внедрению хорошей идеи в успешный бизнес. Инвесторы отдают предпочтение сформировавшейся команде руководителей, сочетающей технические, управленческие и деловые навыки.

В современных условиях одним из важнейших аспектов разработки бизнес – плана является подготовка **юридических заключений по правовым вопросам**. Правовая экспертиза ставит своей целью достоверно определить истинный объем прав на реализуемый вид деятельности. Кроме того, такой экспертизой определяется правомерность использования (привлечения) таких факторов, как:

- ресурсы (материальные, финансовые, трудовые);
- те или иные физические и юридические лица – субъекты предстоящей совместной деятельности;
- научно – технические, организационные и иные инновации.

Финансовый план бизнес - плана рассматривает потенциал проекта и график его финансирования; он может также служить оперативным планом для финансового управления проектом. Финансовый план должен отражать прогноз прибыли и убытков, распределение денежных потоков, бухгалтерский баланс на начало и конец работ каждого года.

Бизнес – план должен иметь **программу уменьшения рисков и порядок страхования**. Открытие возникших негативных факторов перед потенциальными инвесторами может подорвать кредит доверия к проекту и лишить его финансирования. Поэтому и обсуждение главных проблем, рискованных моментов служат развитию проекта.

Информация, приведенная в разделах бизнес – плана, необходима для того, чтобы заинтересовать потенциального инвестора.

14.2. Семейный бизнес – эффективный бизнес

Эффективное ведение хозяйства на личном подворье должно быть основано на хорошо продуманной научно обоснованной системе ведения животноводства и земледелия.

Большинство личных подсобных хозяйств в Нечерноземье России специализируются на производстве продукции животноводства, поэтому главным условием дальнейшего его развития является создание прочной кормовой базы. Эта задача может быть решена путем внедрения в хозяйстве лугопастбищных севооборотов, увеличения посевов многолетних бобово – злаковых трав, расширения ассортимента кормовых культур в полях севооборотов, замены малопродуктивных культур и сортов более урожайными и ценными в питательном отношении.

Система ведения животноводства в ЛПХ.

С чего начать свой бизнес?

Провести инвентаризацию имеющихся естественных кормовых угодий хозяйства.

Изучить технологию и организовать закладку интенсивного многолетнего культурного пастбища возле фермы.

Исходя из сложившейся продуктивности сделать расчет выхода кормов собственного производства.

Подобрать оптимальные типы проектов животноводческих помещений. Указать механизацию кормораздачи, водоснабжения и навозоудаления.

Подобрать наиболее продуктивные виды и породы скота, кроссы птицы.

В личном подворье больше разводят крупный рогатый скот швицкой породы. Потенциал породы составляет 4000-4500 кг молока за период лактации. Швицкая порода скота является комбинированной по направлению продуктивности.

Наметить план племенная работа.

С целью улучшения качественных характеристик племенного стада хозяйство должно учитывать следующие рекомендации:

- оптимизировать выращивание ремонтных телок с достижением среднесуточного прироста на уровне 700-750 г и живой массы к 6-месячному возрасту 155-175 кг;
- формировать отдельных групп нетелей на 5-9 месяцах стельности и проведение массажа вымени 3-хкратно в течение суток продолжительностью 5 минут;
- использовать быков-производителей с кровью бурой швицкой породы американской селекции;
- формировать племенное ядро коров на уровне 40-50% от численности стада и довести среднегодовой удой коров этой группы не менее чем 3700 кг молока;

Для повышения молочной продуктивности коров стада наметить следующее:

- проведение интенсивного раздоя всех без исключения коров – первотелок и комплектование основного стада только проверенными первотелками;
- проведение раздоя полновозрастных коров с целью выявления животных с удоем 4500-5000 кг молока за лактацию и выше;
- проведение сезонных равномерных отелов коров в течение календарного года с учетом конъюнктуры рынка на закупаемое молоко;
- ввод в основное стадо не менее 20-23% первотелок.

Разработать кормовые рационы

Наметить переработку и реализацию продукции животноводства.

Система ведения земледелия.

Определить структуру посевных площадей

Рассчитать потребность в продукции растениеводства на корм скоту и птице, тонн:

зерно по видам _____

картофель _____

кормовой свеклы _____

зеленой массы многолетних трав _____

зеленой массы однолетних трав _____

силосной массы кукурузы _____

сенажной массы многолетних трав _____

Спланировать схему зеленого конвейера

Культура, с.-х. угодья	Площадь, га	Урожайность, ц/га	Выход продукции по месяцам					
			V	VI	VII	УШ	IX	X
Озимый рапс								
Сурепица								
Озимая рожь								
Многолетние травы								
Однолетние травы								
Пастбища								
Пожнивные и поукосные (рапс, сурепица)								
Кормовая капуста								

Наметить план переработки и реализации сельскохозяйственной продукции, тонн:

Зерно товарное _____

семенное _____

Картофель товарный _____

семенной _____

Овощи:

капуста ранняя _____

средняя _____

поздняя _____

морковь _____
 огурцы _____
 зеленые культуры _____
 кабачки _____
 семена овощных культур _____
 Плодово-ягодные культуры:
 земляника _____
 смородина _____
 малина _____
 рябина _____
 Посадочный материал плодово-ягодных культур

Прочая реализация

Структура посевных площадей, урожайность, валовой сбор

Культура	Площадь, га	Урожайность, ц/га	Валовой сбор, ц

Разработать схемы севооборотов
 Севооборот 1, севооборот 2, севооборот 3
 Описать систему обработки почвы в севооборотах
 Разработать систему удобрений

Севооборот №1.

Культура	Урожайность, ц/га	Требуется в кг/га д.в.		
		N	P ₂ O ₅	K ₂ O

Севооборот №2.

Культура	Урожайность, ц/га	Требуется в кг/га д.в.		
		N	P ₂ O ₅	K ₂ O

Севооборот №3.

Культура	Урожайность, ц/га	Требуется в кг/га д.в.		
		N	P ₂ O ₅	K ₂ O

Система семеноводства

Произвести расчет потребности хозяйства в семенах и посадочном материале и определить площади семенных участков

Культура, сорт	Площадь, га	Норма высева, кг/га	Требуется семян, ц

Расчет площади семенных участков

Культура, сорт	Требуется се- мян, ц	Урожайность, ц/га	Сбор семян, ц

Разработать прогрессивные технологии возделывания сельскохозяйственных культур, дать экономическое обоснование производства продукции.

На основании технологических карт произвести расчеты прямых и коммерческих затрат на производство и реализацию продукции.

Наименование продукции (товара)	Производство, ц	Рыночная цена продукции, руб.	Рыночная стоимость продукции, руб.	Затраты на производство и реализацию, руб.

Коммерческая себестоимость 1 ц продукции (в рублях) определяется суммой затрат на производство и реализацию 1 ц продукции деленная на валовой сбор продукции.

Чистый доход (в рублях) определяется стоимостью валовой продукции за минусом затрат на производство и реализацию продукции.

Услуги (перечень и характеристика услуг).

Руководителям и специалистам ИКС при определении сроков и порядка реализации плана надо с одной стороны учитывать наличие, расстановку и занятость кадров, а с другой – желание клиентов, предусмотреть при необходимости участие исполнителей из других организаций, фирм. Если в плане предусмотрено участие нескольких исполнителей, то за каждым из них должен быть закреплен конкретный раздел работы. Исполнители должны быть подобраны таким образом, чтобы внутри коллектива не было противоречий как межличностных, так и производственного характера.

Определение сроков реализации плана и отдельных его этапов предусматривает контроль своевременности исполнения каждым исполнителем, участвующим в проекте. Оценка проводится по отдельным параметрам, предусмотренным планом. В случае невыполнения отдельных позиций в установленные сроки, анализируются причины и вносятся необходимые корректировки, а при объективной необходимости проводится замена исполнителей. Это проводится или по установленным периодам реализации плана, или поквартально (помесячно).

Разработанные планы будут реальными, если будут обеспечены необходимые условия для их выполнения и учтены все возможные негативные факторы.

Результаты анализа выполнения плана и оценку результатов целесообразно использовать при определении размеров материального стимулирования сотрудников.

ЛИТЕРАТУРА

1. Баутин В.М., Козлов В.В., Козлова Е.Ю. Инновационная деятельность в сельскохозяйственном консультировании региона. М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2003. 32 с.
2. Баутин В.М., Лазовский В.В. Инновационно – инвестиционная деятельность в рамках ИКС. М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2001. 83 с.
3. Белоус Н.М., Ториков В.Е., Просянных Е.В. Аграрный потенциал региона можно стабильно реализовывать только на ландшафтной основе // Вестник Брянской ГСХА. 2022. № 1. С. 11-17.
4. Брянская область – регион с интенсивно развивающимся АПК / Н.М. Белоус, С.А. Бельченко, В.Е. Ториков, А.А. Осипов, В.В. Ковалев // Вестник Брянской ГСХА. 2022. № 1. С. 3-11.
5. О развитии агропромышленного комплекса Брянской области на плановый период 2021 и 2022 годов / Н.М. Белоус, С.А. Бельченко, В.Е. Ториков, М.П. Наумова, А.А. Осипов // Вестник Брянской ГСХА. 2021. № 2. С. 3-9.
6. Природные ресурсы растениеводства западной части европейской России: коллектив. моногр. / Н.М. Белоус, С.А. Бельченко, А.В. Дронов и др. В 2 ч. Ч. 2. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2021. 236 с.
7. О социально-экономическом развитии АПК Брянской области (2020 - 24 гг.) / С.А. Бельченко, В.Е. Ториков, А.В. Дронов, И.Н. Белоус, А.А. Осипов // Вестник Брянской ГСХА. 2019. № 6. С. 69-73.
8. Клименко Ю.И. Организация ИКС в АПК: учеб. пособие. М.: МСХА, 2000. 335 с.
9. Кошелев В.М. Основы организации и функционирования информационно-консультационной службы в АПК. М.: МСХА, 1999. 272 с.
10. Кошелев В.М. Основы организации и функционирования информационно-консультационной службы в АПК: учеб. пособие. М.: Лилия, 2000. 216 с.
11. Мельникова О.В. Основы научных исследований: учеб.-метод. пособие для проведения лабораторно-практических занятий со студентами направления 35.03.07 Технология производства и переработки сельскохозяйственной продукции, профиль Технология производства и переработки продукции растениеводства (очной формы обучения). Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2017. 65 с.
12. Мельникова О.В., Наумова М.П. Производство продукции растениеводства: учеб.-метод. пособие для проведения лабораторно-практических занятий со студентами направления 35.03.07 Технология

производства и переработки сельскохозяйственной продукции, профиль Технология производства и переработки продукции растениеводства. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2017. 104 с.

13. Михайленко И.М. Информационно-консультационное обслуживание АПК. Практикум по организации и управлению. М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2000. 213 с.

14. Нечаев М.М., Никифоров В.М. Технология растениеводства: учеб. пособие. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2017. 108 с.

15. Никифоров В.М., Малявко Г.П., Белоус И.Н. Энергетическая оценка агротехнологий: учеб.-метод. пособие для проведения лабораторно-практических занятий по направлению подготовки 35.03.07 Технология производства и переработки сельскохозяйственной продукции, профиль Технология производства и переработки продукции растениеводства. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2019. 56 с.

16. Никифоров М.И., Белоус, Никифоров В.М. Земледелие: учеб. пособие. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2018. 190 с.

17. Ториков В.Е., Белоус Н.М., Мельникова О.В. Агрочвоведение с научными основами адаптивного земледелия: учеб. пособие для высшего образования. СПб.: Лань, 2020. 236 с.

18. Ториков В.Е., Белоус Н.М., Мельникова О.В. Агрохимические и экологические основы адаптивного земледелия: учеб. пособие для вузов. 2-е изд., стер. СПб.: Лань, 2022. 228 с.

19. Ториков В.Е., Белоус Н.М. Луговое кормопроизводство: практикум. СПб.: Лань, 2020. 264 с.

20. Информационно-консультационная служба в сельском хозяйстве: учебное пособие / В.Е. Ториков, В.Ф. Мальцев, М.П. Наумова, А.С. Юдин. Брянск: Изд-во Брянская ГСХА, 2005. 196 с.

21. Информационно-консультационная служба в сельском хозяйстве зарубежных стран и России: монография / В.Е. Ториков, В.Ф. Мальцев, Н.М. Белоус, Б.И. Квитко, М.В. Резунова. Брянск: Изд-во Брянская ГСХА, 2004. 268 с.

22. Ториков В.Е., Мельникова О.В. Научные основы агрономии: учеб. пособие. 2-е изд., стер. СПб.: Лань, 2019. 348 с.

23. Ториков В.Е., Шустов А.Ф. Научно-техническая революция в сельском хозяйстве. История и современность: монография. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2018. 190 с.

24. Ториков В.Е., Мельникова О.В. Общее земледелие: практикум. СПб.: Лань, 2019. 204 с.

25. Повышение урожайности и качества зерна: монография / В.Е. Ториков, О.В. Мельникова, В.В. Ториков, Р.А. Богомаз, В.В. Мамеев, И.И. Фокин, А.А. Осипов. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2018. 172 с.

26. Ториков В.Е., Мельникова О.В. Производство продукции растениеводства: учеб. пособие для вузов. 5-е изд., стер. СПб.: Лань, 2021. 512 с.

27. Растениеводство: учеб. для вузов / В.Е. Ториков, Н.М. Белоус, О.В. Мельникова, С.В. Артюхова. СПб.: Лань, 2020. 604 с.

28. Система биологизации земледелия Нечерноземной зоны России: монография / В.Е. Ториков, В.Ф. Мальцев, М.К. Каюмов и др. Ч. 2. М.: Российский научно-исследовательский институт информации и технико-экономических исследований по инженерно-техническому обеспечению АПК, 2002. 576 с.

29. Система биологизации земледелия на юго-западе Центрального региона России: метод. указания / В.Е. Ториков, О.В. Мельникова, В.В. Ториков, А.А. Осипов. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2018. 66 с.

Учебное издание

Владимир Ефимович Ториков
Владимир Викторович Дьяченко
Владимир Михайлович Никифоров
Михаил Иванович Никифоров
Ирина Дмитриевна Сазонова

ИНФОРМАЦИОННО-КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ СЛУЖБА

Учебно-методическое пособие
для магистров очной формы обучения
по направлению подготовки 35.04.04 Агрономия
направленность (профиль) Земледелие

Редактор Осипова Е.Н.

Подписано к печати 23.09.2022 г. Формат 60x84¹/₁₆.
Бумага офсетная. Усл. п. л. 5,52. Тираж 25 экз. Изд. № 7371.

Издательство Брянского государственного аграрного университета
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ