МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра общего земледелия,

защиты растений и селекции

«ИНФОРМАЦИОННО – КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

В АГРОНОМИИ»

Учебное пособие для бакалавров,

обучающихся по направлению 35.03.04 «Агрономия»

Казань – 2020

УДК 631.53.02

Составитель:

доктор с.-х. н., профессор Кадырова Ф.З.

Рецензенты:

профессор кафедры растениеводства и плодоовощеводства,

доктор с.-х. н., Амиров М.Ф.;

руководитель центра «защита растений» ГНУ Татарский НИИСХ

доктор с.-х. н. Замалиева Ф.Ф.

Учебное пособие «Информационно-консультационная деятельность в агрономии» предназначено для подготовки бакалавров, обучающихся по направлению 35.03.04 «Агрономия», направленность – Агробизнес. Учебное пособие утверждено и рекомендовано к печати на заседании кафедры «общее земледелие, защита растений и селекция» Казанского ГАУ \_\_\_\_\_\_\_\_\_2020 года (протокол № \_\_\_).

Учебно-методическое пособие рассмотрено, одобрено и рекомендовано к печати на заседании методической комиссии агрономического факультета Казанского ГАУ \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2020 года (протокол № \_\_\_).

В учебном пособии рассматриваются исторические этапы зарождения и становления информационно-консультационной деятельности в сельскохозяйственном производстве. Изложены лекционные материалы, касающиеся основных принципов и методов функционирования консультационной службы в АПК, организации, управления, финансирования информационно - консультационной деятельности, а также методов консультирования сельхозтоваропроизводителей.

© Казанский государственный аграрный университет, 2020г.

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Название темы | страница |
|  | Введение |  |
| 1. | Задачи и принципы деятельности информационно-консультационной службы в АПК |  |
| 2. | Исторические этапы и типы информационно-консультационной деятельности в сельском хозяйстве |  |
| 3. | Основные виды и принципы консультационной деятельности в сельском хозяйстве |  |
| 4. | Становление сельскохозяйственной информационно-консультационной службы в России |  |
| 4.1. | Развитие консультационной службы в царской России |  |
| 4.2. | Развитие сельскохозяйственного образования и консультационной службы АПК в СССР |  |
| 5. | Современное состояние сельскохозяйственной  консультационной службы в России |  |
| 5.1. | Предпосылки зарождения и формирования современной консультационной службы в России |  |
| 5.2. | Система консультационного обслуживания АПК России и основные функции федерального, региональных и районных консультационных центров |  |
| 6. | Коммуникационные процессы и методы повышения эффективности коммуникации |  |
| 6.1. | Элементы и стадии коммуникационного процесса |  |
| 6.2. | Факторы, препятствующие коммуникации и приемы улучшения коммуникабельности сотрудников |  |
| 6.3. | Рекомендации для успешной коммуникации |  |
| 7 | Методы деятельности сотрудников ИКС |  |
| 7.1. | Индивидуальные методы консультирования сельхозтоваропроизводителей |  |
| 7.2. | Групповые и массовые методы консультирования |  |
| 7.3. | Методы консультирования сельхозтоваропроизводителей в Республике Татарстан |  |
| 8. | Организация обратной связи в информационно-консультационной деятельности |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

ВВЕДЕНИЕ

В последние два десятилетия агропромышленном комплексе России происходили глубокие социально-экономические преобразования. Проведена земельная реформа, в результате которой более 60% сельхозугодий перешло в частную собственность. Реорганизованные сельхозпредприятия предприятия превратились в самостоятельные хозяйствующие субъекты. Коренным образом изменились функции органов управления агропромышленным комплексом и их взаимоотношения с сельхозтоваропроизводителями.

Переход на новые формы хозяйствования сельских предприятий потребовали создания новых информационных структур, главной задачей которых стало обеспечение сельхозтоваропроизводителей информацией, необходимой для их устойчивого функционирования в рыночных условиях. При этом требования сельхозтоваропроизводителей к тематике и качеству информации адекватно возрастали по мере формирования рыночных отношений в АПК.

Если на начальном этапе перехода на рыночные отношения сельхозтоваропроизводители удовлетворялись информацией о рынках сбыта продукции, ценах на семена, химикаты, технику и др. то с углублением рыночных отношений, усилением конкурентной среды потребовалась информация о современных научно-технических разработках и передовом производственном опыте, а также информация в сфере маркетинга, бизнес-планирования, налогообложения и т. д. Поэтому возникла объективная потребность в информационно- консультационной службе, обеспечивающей не только оперативное доведение до сельхозтоваропроизводителей необходимой научной, рыночной и технологической информации, но и оказывающей им содействие в освоении инновационных разработок и передового опыта. В настоящее время в числе важнейших факторов, способствующих обеспечению устойчивости аграрного производства, особое место занимает информационно-консультационное обеспечение.

Данный курс посвящен изучению организации и функционирования информационно-консультационной службы для сельских товаропроизводителей.

**Цель дисциплины:** изучить основы организации и функционирования ИКС АПК.

**Задачи дисциплины.** Дать знания, позволяющие пониматьцель, задачи, стратегию и основные функции деятельности информационно-консультационной службы, а также навыки сотрудника информационно-консультационной службы.

**1. Цель и задачи деятельности**

**информационно-консультационной службы в АПК.**

Повышение эффективности современного сельскохозяйственного производства в рыночных условиях возможно лишь на основе внедрения новой техники, передовых технологий и принятия оптимальных управленческих решений. В настоящее время сельскохозяйственным товаропроизводителям нужна информация о новых достижениях науки, глубокие знания, передовой опыт и квалифицированные навыки. В то же время отсутствие экономических, правовых, рыночных знаний у сельских тружеников препятствует экономическому росту и развитию сельскохозяйственной отрасли.

Для решения этих проблем создаются самостоятельные специализированные информационно-консультационные службы, действующие на федеральном, региональном и зональном уровне, тесно сотрудничающие с научными институтами, информационными учреждениями, вузами и учебными центрами.

Целью сельскохозяйственнойинформационно-консультационной службы является оказание помощи людям, занятым в сельскохозяйственном производстве, в решении их экономических и социальных проблем. Это означает оказание нематериальной помощи фермерам и др. с-х товаропроизводителям в их желании увеличить доход своей семьи за счет повышения объемов производства с-х продукции.

Сельскохозяйственные информационно-консультационной службы играют большую роль в развитии мирового с-хозяйства и оказывают существенное влияние на развитие мировой экономики. К работе в этой службе привлекаются высококвалифицированные специалисты, сочетающие в своей работе функции исследователей, преподавателей, консультантов – практиков.

Во многих странах мира успешная работа консультационных служб в значительной степени способствовала высокому уровню сельского хозяйства. В Европейских странах эта служба действует в Польше, Чехии, Словакии, Болгарии, Венгрии, Германии, Дании, Нидерландах, Белоруссии. Успешно функционирует консультационная служба и в других развитых странах: США, Великобритании, Канаде, Китае, Австралии.

В России это движение стало разворачиваться с 1993 года. Предпосылками для этого стало реформирование сельского хозяйства, переход сельскохозяйственных отраслей к рыночным условиям производства, спад объемов производства сельскохозяйственной продукции в связи с низкой конкурентоспособностью отечественных продуктов перед дешевыми продуктами импортного производства, массово захватившими внутренний рынок.

За сравнительно короткий период такие службы стали функционировать в большинстве с-х регионов страны. Наиболее развитые структуры ИКС созданы в Нижегородской, Ленинградской областях России. К концу 2-го тысячелетия в России зарегистрировано 53 региональные ИКС. С того времени потребность в услугах ИКС только увеличивалась.

Опыт показал, что они являются эффективным инструментом в реформировании АПК, оказывая сильное воздействие на ускорение научно-технического прогресса в сельскохозяйственной отрасли. Однако эффективность деятельности этой службы в России зависит от ряда факторов. Главнейшими среди них являются:

–недостаточная законодательная база;

–отсутствие целенаправленной государственной политики поддержки консультационных служб;

–недостаток соответствующим образом подготовленных специалистов.

Не смотря на это, ИКС созданы уже практически во всех субъектах РФ, где имеется достаточно развитое сельскохозяйственное производство. Многие службы организуются инициативой отдельных лиц, поддерживаются прогрессивно настроенными государственными деятелями, а также международными фондами и организациями.

Большой вклад в развитие ИК деятельности в России внесли международные организации, такие как Всемирный Банк (по проекту поддержки с-х реформ **АРИС**), Европейский Союз (программа технического содействия странам содружества независимых государств **Тасис**, **Темпус-Тасис**), Британский Ноу-Хау Фонд (проект РЕАП), а также фонды правительств государств Германии, Голландии, Великобритании, США.

Современные ИКС в России выполняют следующие взаимосвязанные функции: образовательная, информационная и инновационная функция.

В процессе **образовательной** деятельности сотрудники службы постоянно пополняют знания товаропроизводителей через образовательные программы. **Информационные** функции службы осуществляют путем сбора, обработки и распространения среди сельских товаропроизводителей нужной информации в виде бюллетеней, листовок и других средств массовой информации. Одной из главных составляющих деятельность современных информационных служб является **инновационная** функция, направленная на поиск, поддержку, распространение и внедрение в практику новых технологических, технических, экономических, организационных инноваций.

Важнейшим условием эффективной деятельности ИКС является профессиональный уровень консультантов и специалистов. Для этой деятельности нужны квалифицированные специалисты с глубокими знаниями в своей профессиональной области, умеющие пользоваться современными информационными технологиями и методами прикладных исследований, владеющие специальными навыками консультационной работы. Такой широкий спектр качеств консультанта требует соответствующую подготовку по специальным образовательным программам.

В настоящее время в большинстве аграрных вузов страны введен обязательный курс по организации ИКС, а в Московской сельскохозяйственной академии им. К.А. Тимирязева успешно, начиная с 1999 года, ведется подготовка магистров в области ИКС. В районных управлениях сельского хозяйства должности главных специалистов по отраслям называют с приставкой - консультант.

**Вопросы для контроля знаний**

1. Значение информационно-консультационных служб в условиях перехода российского АПК в рыночные условия хозяйствования.
2. Сформулируйте, какова цель информационно консультационной деятельности в сельскохозяйственной отрасли.
3. Каковы исторические предпосылки становления современной консультационной службы в России?
4. Какова роль международных организаций в становления современной ИКС в России?
5. Назовите основные функции деятельности современных ИКС.

**2. Исторические этапы и типы информационно-консультационной деятельности в сельском хозяйстве**

Информационно-консультационные службы (ИКС) в мире являются частью задачи получения и передачи сельскохозяйственных знаний и информации, необходимых для эффективного ведения производства. Деятельность ИКС тесно связана сельскохозяйственной наукой и с системой сельскохозяйственного среднего и высшего профессионально-технического образования.

В термин ИКС разные специалисты вкладывают разный смысл в зависимости со своими представлениями о ее целях и задачах. В самом узком смысле ИКС видят в распространении информации, помогающей увеличить эффективность производства. В более широком смысле цель ИКС заключается в увеличении эффективности производства и тем самым – в увеличении уровня доходов сельскохозяйственных товаропроизводителей. В самом широком смысле – это непрерывное обучение взрослого населения, занятого сельскохозяйственным производством, а также развитие регионального сельского хозяйства.

Чтобы лучше понять, почему существуют такие разные толкования сути сельскохозяйственной ИК деятельности необходимо вспомнить историю возникновения ИКС и указать основные типы деятельности.

ИКС прошла длительный путь развития, в течение которого формировались различные типы деятельности.

Зародилась она в первой трети 19 века, когда в развитых странах Западной Европы началось распространение идей просвещения и народничества. Следствием этого явилось объединение лучших представителей всех слоев общества, стремившихся передать новейшие знания и навыки представителям более бедных и неразвитых слоев населения.

1. По официальной версии первой сельскохозяйственной службой стала ирландская. Предпосылкой этому стал катастрофический неурожай картофеля в Европе в 1845 году. Наместник Ирландии граф Кларендон обратился с посланием к президенту королевского сельскохозяйственного общества Ирландии о необходимости направить странствующих лекторов в наиболее неурожайные районы для обучения наиболее бедных слоев населения умению вести сельское хозяйство.

В сельские районы были подготовлены и направлены лекторы, которые должны были обучать фермеров приемам получения высоких урожаев картофеля и корнеплодов. Система действовала в течение 4 лет и финансировалась на средства землевладельцев и благотворительных пожертвований. Недостаток средств покрывался за счет средств государственной казны. Этот этап развития ИКС назван **просветительским**.

В этот период в Англии появилось движение **ecstension** (распространение), которое представляло собой распространение знаний преподавателями университетов. Одним из первых, профессор Кембриджского университета Джеймс Стюарт стал читать лекции для женских ассоциаций и рабочих клубов на севере Англии. Позже (в 1873 году) Кембриджский университет организовал центры для чтения лекций населению под эгидой университета. В 1876-1878 годах к этому движению примкнули Лондонский и Оксфордский университеты, и к началу 80 гг. 19-го столетия данное движение стало называться как «движение экстеншн».

Аналогичные движения охватили всю Западную Европу. В Германии (Гессене и западной Пруссии) в середине 19 столетия появились странствующие лекторы, которые действовали под эгидой обществ распространения сельскохозяйственных знаний. Обычно эти лекторы в период сезонных работ разъезжали по хозяйствам и давали лекции и советы фермерам, а зимой обучали детей фермеров в сельскохозяйственных школах. Лекторы были преподавателями негосударственных учреждений, но их финансирование было из государственной казны и советы фермерам давались бесплатно.

В России подобное движение получило название «хождение в народ». Идеи этого движения развились постепенно в общественную агрономию, научные основы которой разработал Чаянов Алексей Васильевич.

Основной целью ИКС просветительского типа было улучшение условий труда и быта наиболее бедных, неразвитых слоев общества (в т. ч. и сельской местности) путем обучения. Целевой группой было наиболее бедное население, понимающее свои проблемы и желающее изменить ситуацию. В сельской местности главным образом это были представители мелких натуральных хозяйств. Консультировали эти бедные слои активные просвещенные граждане, поддерживаемые благотворительными организациями. Система функционировала на базе «кружков знаний», универсальных образовательных учреждений и благотворительных организаций, услуги населению ограничивались лишь передачей знаний на бесплатной основе.

Таким образом, основной задачей консультационной деятельности **просветительского типа** было развитие наиболее бедных и неразвитых слоев общества путем оказания благотворительной помощи в их обучении.

2. Зарождение ИКС в сельском хозяйстве как самостоятельной службы связано с аграрным кризисом конца 19 века, когда на фоне развивающей промышленности и научного прогресса особо заметной стала отсталость патриархального сельского хозяйства. Толчок к этому дала и вторая мировая война, когда встал вопрос обеспечения продовольственной безопасности стран, втянутых в войну. ИК служба начинает рассматриваться как инструмент аграрной политики. Появляются первые государственные структуры. Так в 1896 году в Баварии были созданы госслужбы по передаче сельскохозяйственных знаний. Министерство сельского хозяйства Шотландии на базе сельскохозяйственного регионального института с целью консультирования фермеров создало 3 сельскохозяйственных колледжа. В 1914 году по инициативе и поддержке министерства сельского хозяйства США была создана кооперативная служба **экстеншн**. Преподавателями были сотрудники университетов, которые среди взрослого населения сельской местности распространяли «полезную и практическую информацию относительно сельского хозяйства, экономики домашнего хозяйства, использования энергии».

Подобного рода службы были названы ИКС **академического типа.** Основной целью консультационных служб академического типа было улучшение условий быта и эффективности труда сельских тружеников путем обучения, а также стимулирование населения к проведению этих улучшений. Целевая группа на которых была направлена деятельность ИКС были все члены регионального сельского сообщества, консультировали их профессионально подготовленные сотрудники государственных учреждений. Офисы для работы с клиентами создавались на базе научно-образовательных, прикладных научных, лабораторных, племенных, санитарно-эпидимиологических учреждений. Консультирование происходило путем специализированного обучения, предоставления научно обоснованной информации. При этом возникала устойчивая обратная связь с клиентом, в которой клиент был активным участником процесса создания и обмена знаниями.

Таким образом, деятельность ИКС **академического типа была направлена на** развитие сельской местности путем оказания государственной помощи жителям на основе обучения и консультирования.

Российское государство в данной области занимало одно из ведущих мест в мире. После земельной реформы 1861 года российскими земствами, которые были органами местного самоуправления, был поставлен вопрос о необходимости создания в рамках земства системы распространения сельскохозяйственных знаний и оказания агрономической помощи крестьянам. Начался процесс создания службы **общественной агрономии**  **уездного типа**, который просуществовал до начала столыпинской аграрной реформы конца 19-начала 20 века.

Профессор Ван Ден Бан указывает на три основные функции ИКС академического типа:

–функция передачи технологий в сельскохозяйственную отрасль для повышения устойчивости производства;

–функция передачи управленческих навыков с целью организовать взаимодействие производителей, отдельных сельских социальных групп и сельских сообществ в целом;

–функция передачи знаний направленных на увеличение социального капитала и устойчивости сельского сообщества.

ИКС академического типа осуществляла постоянный мониторинг проблем сельской местности и выступала инициатором изменений направленных на ее развитие, сохраняя при этом «просветительский дух» в работе.

**3.** Следующий этап развития ИКСв сельском хозяйстве совпал с окончанием 2-й мировой войны. В сельском хозяйстве наиболее развитых стран под влиянием научно-технического прогресса началась специализация концентрация производства, способствующая повышению интенсивности и эффективности производства. Одновременно развивалась и сельская местность. Сельское хозяйство достигло относительно высокого уровня развития. Теперь сельских товаропроизводителей нужно было не учить, а повышать их квалификацию, не выявлять и объяснять проблемы, стоящие перед ними, а помогать принимать грамотные решения по многим специфическим вопросам ведения хозяйства.

При академическом типе ИК деятельности, государство брало на себя все расходы на его функционирование, поскольку речь шла об интересах общественного развития. Теперь, когда сельское хозяйство достигло определенного уровня развития, государство стремится поддерживать рыночную систему в сельской местности, развивая ее и усиливая, и при этом снижая государственную поддержку процесса передачи знаний. Взамен этого появляются негосударственные коммерческие организации, которые ведут ИК деятельность **консультационного** **(консалтингового)** типа.

Основные целью деятельности ИКС консультационного типа стало повышение эффективности работы отдельных предприятий путем предоставления им информации и консультационных услуг. Целевой группой на которых была направлена деятельность службы стали специализированные сельскохозяйственные предприятия. Передача знаний происходит профессионально подготовленными для этих целей люди, путем специализированного обучения, профессионального консультирования, базирующегося на научно обоснованной информации. Консультационная служба создается на базе организаций любого рода, имеющих возможность предоставлять профессиональные ИК услуги. Расширяется спектр оказываемых клиентам платных услуг.

Таким образом основная суть ИК деятельности **консалтингового типа** состоит в оказание помощи сельским товаропроизводителям в принятии решений путем предоставления информации и консультирования.

Решение проблем клиента происходит путем предоставления информации, направленной на повышения его квалификации способствующей принятию грамотных, самостоятельных решений. Другой сферой деятельности служб консалтингового типа является инициация и проведение специальных прикладных научных исследований по актуальным проблемам сельского хозяйства.

Оказывать такую помощь могут как государственные, так и коммерческие организации. Услуги, которые могут предоставлять ИКС, могут быть как платными, так и бесплатными. В тех случаях, когда речь идет о проведении государственной аграрной политики, возможно предоставлять ИК услуги полностью или частично на бесплатной основе (за счет госбюджета).

Существует мнение, что государственные организации не имеют преимуществ при проведении ИК деятельности консалтингового типа на платной основе. Исследования, проведенные среди стран членов Европейского содружества, показали, что фермеры и другие клиенты, пользующиеся услугами службы «экстеншн», более удовлетворены результатом на платной основе. В отчете об исследовании были названы следующие преимущества услуг, оказываемых на платной основе:

–большая ориентация на рынок и расширение программы оказываемых услуг;

–более эффективное использование ресурсов КС;

–оказываемые услуги и советы более высокого уровня;

–более мотивированный персонал консультантов.

**4.** Дальнейшая специализация в любой отрасли требует все более глубокие и узкоспециализированные знания. Зачастую этих знаний не хватает у работников данного предприятия. На предприятии появляется род деятельности, которая осуществляется с недостаточной эффективностью. Если проблему нельзя решить внутренними перестройками и вложениями на обучение или консультирование, проблема приобретает хронический характер. Возникает необходимость либо прекратить этот род деятельности (что часто невозможно), или воспользоваться услугами сторонней организации. В последнем случае предприятие передает отдельные виды внутрихозяйственной деятельности (например, ведение бухгалтерии, статистической и прочей отчетность, поддержка информационных систем и др.) в управление другой организации, способной обеспечить более высокую эффективность и уровень качества этой работы. Данное явление получило название **«аутсорсинг»** (outsourcing).

Несмотря на кажущуюся новизну, аутсорсинг – явление не новое в сельском хозяйстве. Так, например, помощь в ведении бухгалтерской отчетности оказывается фермерам датской ИКС начиная с 20 годов прошлого века. В современных условиях сделки по аутсорсингу получили широкое распространение.

Данные процессы привели к появлению в с-х следующего типа ИКС которая названа **интеграционного** типа. Основной целью деятельности консультационной службы интеграционного типа является повышение эффективности работы предприятия – клиента путем исполнения службой некоторых вспомогательных видов непроизводственной деятельности данного предприятия.

Целевой группой на которых направлена деятельность службы являются высокоспециализированные производственные предприятия. При этом передачи навыков и умений клиенту в сфере, охваченной аутсорсингом, не происходит.

Таким образом, основная суть ИК деятельности **интеграционного типа** – оказание помощи сельским товаропроизводителям путем исполнения ряда вспомогательных функций не связанных с производством и сбытом продукции. Консультанты могут взять на себя, например, подготовку и проверку финансовой отчетности, финансовый анализ хозяйственной деятельности, анализ экономической конъюнктуры и прогнозирование, вопросы финансовой стратегии.

Указанные четыре типа в процессе исторического становления не полностью заменялись друг другом, и вероятно, еще долго будут существовать одновременно, имея близкие, но не полностью совпадающие цели и методы их достижения. В мире редко можно встретить ИКС осуществляющий тот или иной тип деятельности в чистом виде. Речь идет, как правило, о смешении разновидностей, что может быть обусловлено социально-экономическими особенностями развития страны.

**Вопросы для контроля знаний**

1. Предпосылки возникновения, основные черты и суть ИКС просветительского типа.

2. Зарождение и становление службы «ecstension» в Европе.

3. Основные черты и суть ИКС академического типа.

4. Функции консультационной службы академического типа по Ван Ден Банн.

5. Предпосылки возникновения, основные черты и суть ИКС консультационного типа.

6. Предпосылки возникновения и особенности ИКС интеграционного типа

**3. Основные виды и принципы консультационной деятельности**

**в сельском хозяйстве.**

В рамках типов ИК служб осуществляются различные виды консультационной деятельности. Консультанты ФАО Всемирного банка выделяют несколько таких видов, каждый из которых определяет специфическую цель и подход к организации деятельности. На их основе можно выделить следующие основные виды ИКС в с-хозяйстве:

1. ***Агентский*** – вид деятельности, основанный на регулярном посещении хозяйств, анализе состояния и результатов деятельности их работников для выявления проблем, формирования общественно-значимых мнений, а также мотивирования сельских товаропроизводителей.
2. ***Адаптационный*** – вид ИК деятельности, основан на адаптации и внедрении системного ведения сельского хозяйства в зоне деятельности службы или на предприятии клиента. Цель –внедрение современных производственных технологий и систем производства.
3. ***Аутсорсинг*** – принятие службой на себя выполнение ряда вспомогательных функций в хозяйстве клиента направленное на повышение эффективности выполнения основных функций клиентом на собственном предприятии.
4. ***Инновационный*** – основан на разработке и реализации прикладных научных исследований и мероприятий, приводящих к комплексным улучшениям образе хозяйствования и образа жизни населения.
5. ***Информационный*** – основан на распространении информации, имеющей отношение к государственной политике, а также к рыночной информации с целью увеличения информированности клиентов об изменениях в политике и рыночной экономике, и как следствие – увеличение конкурентоспособности клиента.
6. ***Консультационный*** – оказание помощи в принятии решений по конкретным проблемам конкретному клиенту с целью создания устойчивого производства, повышения конкурентоспособности предприятия.
7. ***Образовательный –*** основан на проведении общеразвивающего и профессионального обучения для повышения профессионального уровня.
8. ***Партиципативный (кооперирующий) –*** предусматривает добровольное вовлечение сельских товаропроизводителей в процесс взаимного общения, обмен мнениями и опытом, создание объединений. Целью этого вида деятельности является выявление и распространение знаний, приобретенных товаропроизводителями самостоятельно, формирование общественных или производственных объединений товаропроизводителей.
9. ***Рекомендационный вид деятельности –*** разработка и распространение рекомендаций направленных на повышение научного и методического уровня решений и действий, предпринимаемых клиентом.
10. ***Тренинговый*** – целенаправленное обучение и посещение хозяйств для проверки правильности использования полученных навыков и умений. Цель – увеличение объема производства продукции (урожайности например) в хозяйствах, охваченных обучением.

Каждая отдельная консультационная служба может проводить несколько видов консультационной деятельности. Это зависит от подхода к организации службы, выбранной при ее создании.

Структура и задачи службы уточняются в зависимости от масштаба и сложности проблем группы клиентов, от круга политических задач и других функций, возлагаемых на службу, от возможностей выполнения общественных задач вне системы ИК обслуживания, от наличия ресурсов.

Каждому виду ИКС в с-х соответствует свой комплекс форм и методов работы. Более подробно будем осуждать эти методы позже.

Эксперты обращают внимание на необходимость при проведении ИК деятельности придерживаться определенных принципов. Их несколько и каждому типу ИК деятельности соответствует свой специфический принцип. Наиболее общие принципы следующие:

– ***открытость*** – ИК помощь должна быть оказана любому человеку, обратившемуся в ИКС;

– ***гуманитарность*** – служба оказывает помощь людям, а не хозяйствам;

– ***независимость, объективность и научность*** – информации и рекомендаций, распространяемых службой;

– ***конфиденциальность*** в отношениях с клиентами;

– ***адекватность*** – работа службы должна соответствовать ситуации в регионе и возможностям клиентов. Она применяет методы и технологии, привязанные к конкретной местности;

– устойчивая ***обратная связь*** с клиентами;

– достижение целей службы ***соответствует государственной политике*** и не противоречит ей;

– ***гибкость*** – способность службы своевременно реагировать на изменение государственной политики и потребности сельских товаропроизводителей и жителей;

– постоянное ***взаимодействие*** с другими организациями, занимающимися развитием местности;

– ***предотвращение и управление конфликтами*** интересов, возникающими в результате изменений, вызванных в результате деятельности службы;

Многолетняя работа сотрудников Департамента развития с-х и сельской местности Всемирного банка с участием специалистов, привлеченных в ИК деятельность во многих странах мира позволила сделать ряд выводов, учет которых позволяет соблюсти эти принципы и создать благоприятные условия для ее эффективной работы

1. Во-первых, необходимо стремление правительства оказывать содействие сельскому хозяйству и ИКС. Экономические меры поддержки должны сочетаться с созданием благоприятных экономических и институциональных условий развития.
2. Во вторых, в деятельности ИКС необходимо создание условий для сочетания государственных, частных и добровольных инициатив.
3. В третьих, необходимо учитывать, что развитие государственной ИКС является длительным процессом и требует значительных инвестиций, чтобы функционировать эффективно. Окупаемость первоначальных инвестиций может произойти не ранее чем через 10-15 лет.

**Вопросы для контроля знаний**

1. Основные виды информационно-консультационной деятельности сложившиеся в мировой практике.
2. Основные принципы, которых следует придерживаться при осуществлении консультационной деятельности в сельскохозяйственных предприятиях.
3. Условия, необходимые для обеспечения эффективной деятельности ИКС на начальных этапах становления службы.

**4. Становление сельскохозяйственной информационно-консультационной службы в России**

**4.1. Развитие ИКС в царской России.** Консультационная служба России прошла долгий путь развития, и основные этапы ее становления связаны с развитием сельскохозяйственной науки и образования.

Образование специальной сельскохозяйственной консультационной службы в России связано с первой аграрной реформой, начатой Екатериной II в процессе, которого было проведено генеральное межевание земель с целью закрепления земельной собственности, разрешения продажи и аренды государственных земель, свободного вывоза земледельческой продукции со всех портов страны.

Первая общественная организация в России, стремившаяся к накоплению и распространению сельскохозяйственных знаний было Вольное экономическое общество, учрежденное в Петербурге еще в 1765 году крупными землевладельцами по инициативе М. В. Ломоносова. Общество стало инициатором отмены крепостного права, введения всеобщего начального образования, распространения в стране новых сортов сельскохозяйственных культур, развития перерабатывающего производства.

По его примеру позже было создано Императорское Московское общество сельского хозяйства, специальные общества по плодоводству, огородничеству, лесному хозяйству, шелководству, рыбоводству и др., коих к концу 19-го столетия насчитывалось в России около 300. Задачей сельскохозяйственных обществ было изучение положения различных отраслей сельского хозяйства и выявление хозяйственных потребностей, распространение теоретических и практических знаний в соответствующих областях сельскохозяйственного производства, оказание помощи в правильной организации и способах ведения хозяйства, посредническое участие в снабжении и сбыту произведенной продукции.

Среди первых ученых-аграриев следует назвать Андрея Тимофеевича Болотова (1738-1833), который с 1762 года в родовой усадьбе Дворяниново в Тульской губернии стал заниматься опытной работой. Его труд «О разделении полей» стал первым руководством по введению севооборотов и организации сельскохозяйственных территорий в России. А.Т. Болотов был постоянным корреспондентом Вольного ЭО и печатал в его «Трудах» статьи по агрономии, ботанике, организации помещичьего и крестьянского хозяйства. Сам издавал журналы «Сельский житель», «Экономический магазин».

По инициативе М.В. Ломоносова в 1765 при Российской академии наук был организован класс земледельчества. В 1790 году близ г. Николаева в с. Богоявленское была создана первая с-х школа, в1797 г. под Питером первая практическая школа земледелия с целью подготовки наставников для так называемых «образцовых» ферм. В 1822 году была открыта Московская земледельческая школа для подготовки приказчиков, конторщиков, межевиков из крепостных крестьян. В 1830 году были основаны общие (3-х летнего обучения) и специальные (1-2 летнего обучения) сельскохозяйственные школы и училища, которые готовили мастеров и квалифицированных рабочих-садоводов, виноделов, скотоводов, мастеров, а также низшие с-х училища по подготовке помощников агрономов и участковых агрономов.

Первое среднее сельскохозяйственное училище было основано в Москве в 1835г. Первым сельскохозяйственным ВУЗом страны стал организованный в 1816 году Ново Александрийский институт сельского хозяйства и лесоводства (позже Харьковский СХИ).

В 1848 году в Могилевской губернии была основана двухразрядная Горы-Горецкая сельскохозяйственная школа, в котором низшее отделение выпускало приказчиков и смотрителей помещичьих имений, а высшее – агрономов, управляющих крупными хозяйствами, специалистов широкого профиля, способных работать во всех отраслях сельского хозяйства. В 1848 году высший разряд преобразован в институт (впоследствии Белорусская сельскохозяйственная академия).

Значительную роль в развитии высшего сельскохозяйственного образования и науки в России сыграла созданная в 1865 году Петровская земледельческая и лесная академия (ныне Московская с-х академия им. Климента Аркадьевича Тимирязева), в которой сложились крупнейшие отечественные сельскохозяйственные школы.

Высшее ветеринарное образование давали раньше медицинские факультеты университетов, затем широко открывшиеся с 1830 гг. ветеринарные училища и институты.

Землемерное образование основано в 1779 г землемерной школой при Межевой канцелярии (впоследствии – Межевой институт) в Москве.

Однако среднее и высшее сельскохозяйственное образование было доступно лишь привилегированному сословию, и, учитывая протяженность и обширность Российских территорий этих специалистов было недостаточно. Поэтому в конце 19 века российскими земствами, которые были по существу органами местного самоуправления, после аграрной реформы 1861 года, впервые был поставлен вопрос о необходимости создания в рамках земства системы распространения сельскохозяйственных знаний и оказания агрономической помощи крестьянам, которая получила название **общественной агрономии**. Сегодня она понимается как сельскохозяйственная информационно-консультационная служба. Идеи общественной агрономии получили свое развитие в трудах таких отечественных ученых как П.И. Рычков, А.Т Болотов, А.В. Чаянов,А.В. Фортунатов, Д.Н. Прянишников.

Со временем эта служба стала одной из лучших в мире. Приводятся данные, что в 1913 году в России в системе службы работало 9 тыс. сотрудников, тогда как в Нидерландах лишь 35. Опыт функционирования общественной агрономии в России обобщен А.В. Чаяновым в 1917 году в труде «Основные идеи и методы работы общественной агрономии», который сохраняет свою актуальность для деятельности ИКС в России на современном этапе. По определению А.В. Чаянова «***общественная агрономия это система общественных мероприятий, стремящихся направить эволюцию сельского хозяйства страны в сторону наиболее рациональных его форм. ….его метод работы сводится к тому, чтобы путем воздействия на ум и волю хозяйствующих людей оживить в их среде творческую самодеятельность и помочь направить эту самодеятельность наиболее рационально***».

Служба вмещала в себя три формы агрономической организации: губернскую, уездную, участковую.

Первоначально агрономическая работа финансировалась из губернской управы. Но затем уездные земства стали самостоятельно финансировать своих уездных и участковых агрономов. Начался процесс создания службы **общественной агрономии уездного типа**, который просуществовала до начала столыпинской аграрной реформы конца 19-начала 20 века.

Во время столыпинской реформы структура службы претерпевает ряд изменений. Она из уездного типа переходит к участковому типу организации. При уездной организации один агроном обслуживал территорию всего уезда. При введении участковой агрономии, уезд делится на несколько участков, в каждом из которых работал свой агроном. Основной состав вспомогательного персонала также сосредотачивался на участковом уровне. Все это концентрировало агрономические силы на единице территории и качественным образом меняло их деятельность. Как подчеркивал А.В. Чаянов «***агроном став участковым впервые встал лицом к лицу с отдельным хозяйственным организмом во всей его конкретности. Впервые не только мог, но и должен был встать на частнохозяйническую точку зрения***».

В работе «Основные идеи и методы организации общественной агрономии» А.В Чаянов приводит схему организации агрономической службы (рис.1).

Из схемы видно, что центральной фигурой в агрономической организации является участковый агроном. Под его непосредственным руководством работают вспомогательные учреждения и вспомогательный персонал. Специалисты по другим отраслям сельского хозяйства не закреплялись по участкам, а работали самостоятельно и обслуживали весь уезд.

**Земское собрание**

**Экономический совет**

**Агрономическое совещание**

**Сельхоз склад**

6

6

6

6

6

6

6

6

5

5

5

5

Рис. 1 Схема агрономической организации

1 – уездный агроном

**2–участковый агроном**

3 –заведующий сельхозскладом

4 –специалисты (луговод, зоотехник, кооператор и др.)

6–вспомогательные учреждения (зернооч. пункты, лаборат. и пр.)

5–крестьянские хозяйства

Большую роль в земствах играли сельскохозяйственные склады, оказывавшие помощь населению в приобретении орудий труда и средств производства. Таким образом, земская служба оказывала не только консультационную помощь, но и снабжала население необходимыми орудиями

Чаянов А.В. отмечает что в агрономических организациях наряду с делением на участковых агрономов и специалистов выделяются уездные агрономы .

На уездных агрономов возлагались следующие обязанности:

–представительство в уезде от имени агрономической организации;

–ведение агрономической сметы и отчетности;

–консультирование земских управ по с-х вопросам;

–заведование общеуездными сельскохозяйственными учреждениями (складами, курсами для крестьян, выставками).

Уездная агрономическая организация представляла собой вполне самостоятельную структуру и являлась частью губернской агрономической организации. Уездные и губернские земства не находились в отношении подчиненности друг от друга и работа их была построена на основе сотрудничества.

Роль губернского земства заключалась:

–в объединении деятельности уездных земств;

–в разработке общегубернских сельскохозяйственных мероприятий;

–в материальном содействии наиболее слабым уездным земствам в проведении на местах агрономической работы.

Губернские земства брали также на себя проведение общественно-агрономических мероприятий, недоступных силам отдельных уездных земств (различные исследования, обучающие курсы, ветеринарные и зоотехнические мероприятия).

Работой общественной агрономии руководили два коллегиальных органа: экономический совет и агрономическое совещание. Экономический совет ведал общими, принципиальными вопросами хозяйственной жизни. Агрономическое собрание состояло из земских агрономов, специалистов др. отраслей сельского хозяйства, зав. сельскохозяйственными складами. Оно работало под непосредственным руководством экономического совета и земской управы. Однако на стадии выработки решений по проблемам сельского хозяйства земские органы придерживались мнений участников агрономического совещания.

Работа участкового агронома подразделялась на техническую, организационную и дидактическую. Техническая часть заключалась во внедрении усовершенствованного оборудования в хозяйственную систему крестьян, для чего организовывались склады и пункты проката.

Целью организаторской работы участкового агронома было изменение способа ведения хозяйства так, чтобы он соответствовал местным природно-климатическим экономическим и социальным условиям. Для убеждения крестьян в преимуществах того или иного способа земледелия устраивались демонстрационные участки на полях наиболее сознательных крестьян. Изменение формы местной хозяйственной организации являлось задачей сложной, требующей изменений в сознании крестьян, повышения их самостоятельности. Поскольку наиболее активные, знающие и преуспевающие крестьяне стремились организовать свои товарищества и кооперативы, то этой работе участковыми агрономами придавалось особое значение.

Дидактическая часть работы агронома включала разнообразные способы доведения сельскохозяйственных знаний до населения: создание агрономического кабинета, оборудованного книгами, плакатами и пособиями; организация передвижных выставок; оказание консультационных услуг; проведение занятий с крестьянами по специальным сельскохозяйственным вопросам.

В распоряжении каждого уездного агронома также выделялся демонстрационный участок, предоставлялось оборудование для организации склада и прокатного пункта, им проводились уездные выставки растениеводческой и животноводческой продукции. Для решения возникающих вопросов и проблем, связанных с местным сельскохозяйственным производством, каждый уездный агроном составлял свою информационно-консультационную программу, которая утверждалась сельскохозяйственной комиссией, и по которой впоследствии агроном отчитывался перед земством.

К 1917 году в России к единоличным крестьянским хозяйствам принадлежало 215 млн. га сельхозугодий (58,6%). Средний размер одного хоз-ва составлял около 8,7 га. Из этого количества к категории товаропроизводителей можно было отнести около 1,1 млн. хоз-в на площади 80 млн. га со средней площадью 73 га на одно хозяйство.

Остальные земли (более 150 млн. га или 41%) являлись собственностью помещиков, царской фамилии и монастырей и также использовались для товарного производства.

Деятельность представителей общественной агрономии была направлена на первую категорию хозяйств, а с представителями второй категории работали наемные агрономы.

**4.2. Развитие сельскохозяйственного образования и консультационной службы в советский период.** После Великой Октябрьской социалистической революции 1917 года организационные формы агрономической службы изменились коренным образом. Были ликвидированы земства, упразднена должность земского агронома. На фоне разрушения политического строя, разрушалась и организация сельскохозяйственного обслуживания территорий. Голод, разруха требовали незамедлительной агрономической помощи сельскому населению. В поиске новых форм агрономического обслуживания крестьянских хозяйств была создана так называемая кооперативная агрономия, специалисты которой обслуживали отдельные отрасли кооперативной работы.

В период НЭПа появляется возможность для реализации творческого потенциала «старой школы». При Петровской сельскохозяйственной академии (ныне Московская СХА) по инициативе А.В. Чаянова создается первый в стране научно-исследовательский институт сельскохозяйственной экономики. Эта организация усилила научную составляющую консультационной деятельности того периода. Но в годы коллективизации идеология консультационной службы вошла в противоречие с курсом партии, стала оцениваться официальной властью как реакционная, так как стремилась к сохранению мелких и средних форм хозяйствования. По этой причине в годы политических репрессий многие преподаватели института были подвергнуты гонению и физическому уничтожению.

Новая аграрная политика партии, связанная с коллективизацией сельского хозяйства, отменяет службу общественной агрономии на другую систему. Соответственно меняется и характер консультационной службы. Если в 1928 году (перед коллективизацией) потенциальное число клиентов ИКС составляло 25 млн. хозяйствующих субъектов, включая 1,1 сравнительно крупных товаропроизводителей, то к 1940 г число хозяйств сократилось до 3,8 млн. Число колхозов и совхозов увеличилось с 16,2 до 241,1 тысяч.

Между кооперативной агрономией, которая по своей идеологии продолжала оставаться общественной, и создавшейся новой советской формой агрономической работы возник конфликт, заключавшийся в том, что представители общественной агрономии руководствовались в своей работе нуждами крестьянина и хозяйственными потребностями своего района. Правительственные же агрономы служили государственным нуждам, финансирование ИК программ осуществлялось из государственной казны и определялось интересами государства.

В годы восстановления послевоенной разрухи с 1945 по 1967 год прежние функции ИКС получили новое развитие. Широкий размах получило сельскохозяйственное образование и внедрение в производство передовых приемов науки и техники. В эти годы создавались многочисленные НИИ союзного и регионального значений с подчиненными им опытными станциями и опытными полями.

Повышается уровень квалификации специалистов. Так специалистов с высшим и средним образованием в 1940 году в РСФСР составляло 154 тысячи человек, что в три раза больше по сравнению с 1928 годом. Одновременно увеличился уровень грамотности сельского населения, который в 1926 году составлял лишь 55 % от общего числа.

На базе МТС создаются агрохимические лаборатории по изучению почвенного плодородия и составлению агрохимических карт. Здесь контролируют качество семян и удобрений, их применение. На базе отдельных хозяйств открываются агрозоотехнические курсы обучения без отрыва от производства. На этих курсах готовили мастеров сельского хозяйства, владеющих знаниями о передовых приемах и методов работы в различных отраслях сельскохозяйственного производства. Учебный процесс включал изучение теоретических вопросов, практических занятий тесно связанных с очередными производственными работами в колхозах и совхозах, экскурсий в передовые колхозы, совхозы, МТС, научно-исследовательские учреждения, сельскохозяйственные выставки, выполнение производственных работ под руководством преподавателей.

В 1950 годы создаются машинно-животноводческие станции (МЖС) для механизации трудоемких работ в животноводстве, а также лесомелиоративные станции (ЛМС) для механизации работ по осушению земель, коренному улучшению лугов и пастбищ.

В дальнейшем начинается процесс укрупнения хозяйств и к 1985 году число сельскохозяйственных предприятий занимающихся товарным производством составляет около 50 тысяч (в целом по СССР). При этом в отрасли уже работает 2,3 млн. специалистов с высшим и средним специальным образованием. Из них более 1,7 млн. имели сельскохозяйственную специальность.

Наряду с этим растет энерговооруженность отрасли (важный критерий роста производительности). Так общее потребление энергии в сельском хозяйстве возросло с 1970 по 1987 год в 4,2 раза.

В Советском Союзе в 1967 году была создана Государственная система научно-технической информации (НТИ) по размаху и охвату не имевшая аналогов в мировой практике. Задачей НТИ было распространение информации о достижениях науки и техники и передового опыта, их внедрение в производство и осуществление контроля над их исполнением. Система НТИ обрабатывала мировую научно-техническую литературу, а также отечественный опыт научно-исследовательских, проектных, опытно-конструкторских работ, передовой технологический опыт. Эта информация поступала из центров и институтов АН СССР, в предприятия и организации народного хозяйства. Работа этой системы в значительной степени ускоряла процесс внедрения достижений науки в производство. Особенно эффективно она работала в инженерно-технический сфере АПК.

На союзном уровне сельскохозяйственная отраслевая система НТИ была представлена Всесоюзным НИИ информации и технико-экономических исследований в сельском хозяйстве (ВНИИИТЭИСХ).

В регионах эту функцию выполняли подразделения сельскохозяйственных межотраслевых региональных НТИ.

В конце 1980 годов с созданием Госагропрома на базе отраслевыхсистем, вошедших в Госагропром была создана единая система агроНТИ (ЕС АгроНТИ), ставшая составной частью Государственной системы НТИ (ГСНТИ).

Основными задачами ЕС АгроНТИ было:

– своевременное информационное обеспечение на основе аналитико-синтетической переработки отечественных и зарубежных источников информации, подготовка обзорно-аналитических материалов и информационных изданий, необходимых для определения перспектив развития АПК;

–приоритетное информационное обеспечение общесоюзных и отраслевых НТ программ;

– доведение информации о достижениях отечественной и мировой науки и техники до сферы производства в системе АПК;

– совершенствование автоматизированной системы НТИ АПК, создание банков данных;

– участие в деятельности Международной системы НТИ.

Данная отраслевая система ЕС АгроНТИ состояла из пяти уровней;

–центральная научная сельскохозяйственная библиотека ВАСХНИЛ;

–всесоюзные НИИ;

–зональные НИИ;

–региональные службы НТИ;

–пропаганда и внедрение в сельскохозяйственных предприятиях.

Элементы этой структуры были призваны стать связующим звеном между наукой и производством. В действительности данная система была основным проводящим каналом доведения НТИ до всех форм товаропроизводителей АПК, сферы управления и науки.

Несмотря на массовость в деятельности этой системы имелись определенные недостатки:

–отсутствовала отраслевая система доведения НТИ до конкретных хозяйств;

–отсутствовала обратная связь и как следствие этого не знание основных проблем и потребностей товаропроизводителей.

–не было тесного взаимодействия с учебными учреждениями разных уровней (ВУЗами, техникумами, школами) учреждениями повышения квалификации;

–специалисты информационных служб, преподаватели сельскохозяйственных учебных заведений, сотрудники научных учреждений не были объединены общей целью и служили своим узковедомственным интересам. В круг их задач не входило совмещение ролей консультанта, научного работника и преподавателя. В результате при подготовке информационных материалов часто не учитывались особенности и условия конкретных товаропроизводителей, а предлагаемые знания были рассчитаны на среднего потребителя;

–перед работниками региональных информационных служб не ставилась задача обеспечить привязку результатов научных исследований к конкретным условиям зоны, не предусматривалось посещение им сельскохозяйственных предприятий с целью оказания помощи в решении конкретных производственных проблем.

Все это не позволяло максимально реализовать потенциал высокопрофессиональных знаний специалистов, занятых в сфере сельскохозяйственного образования и науки. В результате эффективность информационных служб была низка.

В дальнейшем с распадом Советского Союза эта система рухнула. И только спустя столетие с образования первых служб общественной агрономии, в середине 90 годов в России началось воссоздание ИКС. Это совпало с изменением аграрной политики, и государство изменило принципы деятельности консультационных служб, повернув их на принципы построения консультационной деятельности, описанных Чаяновым до начала коллективизации.

**5. Современное состояние сельскохозяйственной**

**консультационной службы в России**

**5.1**. **Предпосылки зарождения и формирования современной консультационной службы в России.**

Спад объемов производства сельскохозяйственной продукции в начале реформ 90-х годов прошлого века был связан со стихийным переходом государства к рыночным методам экономики. Отсутствие плановости в проведении реформ нарушило систему социалистического хозяйствования. Диспаритет цен между стоимостью произведенной продукции и ресурсами необходимыми для этого производства окончательно развалили экономику хозяйств. В раздробленных сельскохозяйственных предприятиях способы ведения хозяйств было на примитивном уровне, что привело к тому, что резко упала конкурентоспособность произведенной продукции, внутренний рынок сельскохозяйственных товаров был захвачен импортными продуктами.

Новые формы хозяйствования в сельском хозяйстве, возникшие в стране в результате реформ, требовали новых методов управления. В этой связи с новой остротой возникла потребность в создании в АПК России информационных служб для обеспечения грамотного и эффективного перехода сельского хозяйства на новые рыночные условия.

Ряд международных организаций оказало содействие инициаторам этого процесса. В 1994 году правительство РФ подписало подписало соглашение о Займе с международным банком реконструкции и развития (МБРР). В соответствии с этим соглашением был реализован проект поддержки осуществления реформ в сельском хозяйстве (ARIS- Agricalture Reform Implementation Support). Целью проекта было обеспечение перехода сельскохозяйственной отрасли России к функционированию в рыночных условиях. Для этого в рамках проекта была создана система ценовой информации (СИР), ИКС для сельхозтоваропроизводителей, осуществлялось развитие семеноводства, реализовывались инвестиционные проекты. Проект ARIS реализовывался в первую очередь в тех регионах, где аграрный сектор занимал большой удельный вес в экономике.

Реализация проекта АРИС в регионах финансировалась из средств займа, предоставленного Международным Банком правительству РФ и средств регионального бюджета. Часть средств на закупку компьютерного оборудования (примерно 30%) предоставлялось региону на безвозмездной основе. Другая часть представлялась регионам в качестве субзайма на льготных условиях долгосрочного погашения. Эти средства использовались на закупку компьютерного и коммуникационного оборудования, оргтехники, учебного и типографского оборудования, транспортных средств. Из региональных бюджетов покрывались налоги, таможенные платежи на закупаемое оборудование, эксплуатационные расходы на функционирование информационных систем, а также 70% затрат на ремонт помещений. Начало развитию современной ИКС в России было положено в 1992 году благодаря разработанному Центральным НИИ инновационных проблем и маркетинга концепции пилотного проекта, предусматривающего внедрение на территории Российской Федерации трехуровневой структуры ИКС. Трехуровневая иерархическая система предусматривала создание центров ИКС на федеральном, региональном, районном уровнях (рис. 2).

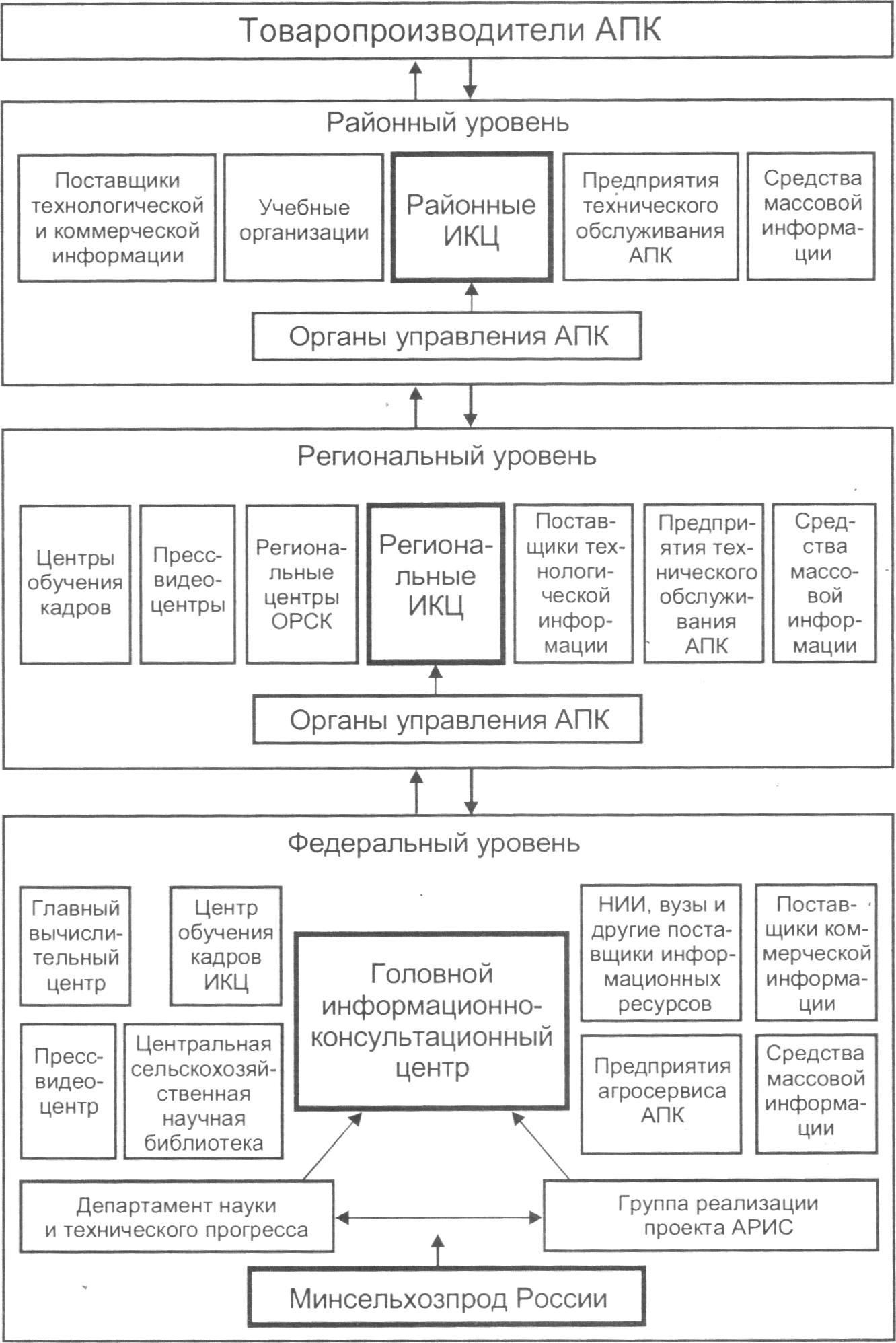


Рис. 2. Структура информационно-консультационной службы АПК России

**5.2. Система консультационного обслуживания АПК России и основные функции федерального, региональных и районных консультационных центров.**

Важнейшими задачами федерального центра были:

–организационно-методическое руководство, координация деятельности региональных центров;

–разработка проектов нормативно правовых и законодательных документов;

–участие в разработке федеральных программ развития сельского хозяйства;

– подготовка и переподготовка кадров для ИКС;

– участие в разработке федеральных программ по устойчивому развитию сельских территорий, реструктуризации и восстановлении экономики неплатежеспособных хозяйств;

–проведение маркетинговых исследований по расширению рынка информационных услуг;

– обобщение и распространение передового опыта работы региональных центров;

–содействие региональным центрам в организации международных связей;

– издание учебной, справочной и методической литературы для подведомственных информационных центров;

–организация и создание в глобальной сети Интернет портала российской службы сельскохозяйственного консультирования.

На региональном уровне информационно-консультационного обеспечения объединяются органы управления АПК, советы ИКС, региональные центры ИКС, организации – поставщики информационных ресурсов.

Основные функции региональных центров ИКС сводятся к следующим задачам:

– формирование, систематизация и актуализация информационно-консультационных ресурсов и доведение их до потребителей;

– организационное и методическое руководство районными информационно-консультационными службами;

– участие в проведении аграрной политики региона;

– участие в разработке и реализации программ АПК региона;

– содействие товаропроизводителям в освоении инновационных проектов и передового опыта;

– организация и проведение курсов обучения сельхозтоваропроизводителей;

– подготовка предложений для регионального министерства сельского хозяйства на проведение прикладных научных исследований;

– выявление рынков сбыта, оказание маркетинговых услуг;

– издание рекламной, справочной и информационной литературы;

– взаимодействие с федеральными структурами.

Наиболее тесно и эффективно взаимодействующими информационно-консультационными структурами в сельской местности являются районные и межрайонные информационно-консультационные центры. На этом уровне консультационные службы осуществляют:

– консультирование селскохозяйственных производителей по всем вопросам производства, организации, экономики, переработки и реализации произведенной продукции и других хозяйственных вопросов;

– содействие клиентам службы в освоении инновационных проектов;

– оказание маркетинговых услуг, анализ коньюктуры рынка, цен на сельскохозяйственную продукцию;

– мониторинг ресурсных, технологических, информационных потребностей сельскохозяйственных производителей;

– проведение обучающих тематических семинаров, организация дней поля по инновационным технологиям;

– участие в ярмарках, выставках;

– участие в реализации социальных, экологических, экономических программ района/ зоны действия службы.

В целом концепцию современной информационно-консультационной деятельности можно сформулировать как оказание помощи хозяйствующим субъектам любой формы собственности в АПК для их успешной деятельности. При этом принципиальным условием на начальных этапах развития службы является безвозмездное оказание консультационных услуг по важнейшим хозяйственным вопросам.

Формула, которая определяет эффективное партнерство ИКС и товаропроизводителей можно выразить следующим образом:

– конкуренция на рынке сельхозпродукции должна осуществляться за счет снижения издержек производства, повышения качества путем постоянного привлечения технологий и ресурсов инновационного характера. Их подбор, адаптацию и освоение производитель осуществляет при консультационном обеспечении и в тесном контакте с ИКС.

С переходом к рыночным отношениям расширяется спектр платных услуг. Коммерциализация ИКС в развитых странах происходит благодаря обеспечению стабильной прибыли товаропроизводителей. В случае успешного взаимодействия обоих сторон товаропроизводитель имеет дополнительную прибыль и делится ею на условиях договора с ИКС, в случае неудачи – убытки несут обе стороны. Поэтому в мировой практике прослеживается следующая тенденция: с ИКС на систематической основе работают 35–40 % сельхозтоваропроизводителей твердо стоящих на ногах, из них 10-15% наиболее экономически успешных обращаются к услугам коммерческих ИКС.

Организационно правовые формы региональных ИКС сложившиеся в России различны.

Большинство ИКС создано при органах управления АПК. Службы такого рода функционируют в 125 районах 27 регионов РФ. Многие из них функционируют в рамках проекта АРИС. С учетом специфики развития АПК в России такая организация служб имеет как достоинства, так и недостатки. К достоинствам следует отнести;

– наличие кадрового состава с большим опытом организационной работы в сельском хозяйстве;

– глубокое знание ими проблем отрасли и положения на местах;

– более широкие возможности сотрудников службы для оперативного решения управленческих и финансовых вопросов.

Но в тоже время, такая организационная форма имеет и недостаток. К главному недостатку такой формы организации службы следует отнести психологическую не подготовленность даже кадров с высокой квалификацией. Ведь по сути функции администратора (чиновника) и консультанта не совместимы. Если у первого главная задача это контроль за деятельностью, то у второго для эффективной работы нужны доверительные отношения с клиентом. Именно по этой причине обратная связь при такой организации отсутствует. Сельские товаропроизводители также не идут на активное сотрудничество с органами управления, которые совмещают консультационные и контрольные функции.

Следующая, довольно представительная группа ИКС в виде государственных унитарных предприятий (ГУП) как самостоятельные юридические лица. Как правило, они зарождались при органах управления АПК, затем трансформировались в самостоятельные предприятия с самостоятельной финансовой базой. Такая форма больше соответствует зарубежным аналогам ИКС.

Преимуществом этой формы организации консультационных служб является их юридическая и финансовая самостоятельнность, свобода в коммерческой деятельности. Однако переход на коммерческую деятельность влечет за собой и увеличение налогового бремени на все виды финансовых поступлений, включая налоги на прибыль и спонсорскую помощь.

Также многочисленны ИКС функционирующие в системе дополнительного профессионального образования, как на региональном, так и на районном уровнях.Создание ИКС при институтах переподготовки кадров имеет ряд очевидных преимуществ, в числе которых кадры, имеющие опыт работы с руководителями и специалистами хозяйств, а также относительно неплохая материально-техническая база и телекоммуникационные средства. Все это создает благоприятные предпосылки для эффективной деятельности ИКС. Сформировалось мнение, что функционирование ИКС в составе институтов повышении квалификации наиболее предпочтительно.

Преимуществом этой формы деятельности ИКС являются налоговые льготы для учебных заведений, освобождение от налога на добавленную стоимость, налога на прибыль и другие льготы. Однако эти организации находятся в административной зависимости от органов управления, включая и финансовую зависимость, ограничения в бюджетных средствах.

ИКС функционирующие при высших и средних специальных учебных заведениях располагают профессиональными кадрами практически по всем отраслям АПК, учебными хозяйствами для организации демонстрационных полей и соответствующей материально-технической базой. Кроме того имеется возможность вовлекать студентов в практику консультационной деятельности, то есть молодые специалисты, окончившие эти учебные заведения хорошо понимают смысл консультационной службы и активно пользуются ее услугами.

Еще одна форма деятельности ИКС – при научно-исследовательских и проектно-конструкторских институтах.Несмотря на то, что ученые НИИ широко привлекаются в консультационную деятельность органами управления АПК и школами повышения квалификации, эта форма ИКС не получила пока широкого развития.

Существует организационно-правовая форма ИКС в виде некоммерческих фондов. Преимуществом такой формы организации является то, что структура, штаты, оплата труда определяется учредителями фонда, законодательство позволяет использовать спонсорские средства и гранты с минимальным налогооблоржением, разрешена коммерческая деятельность в рамках предусмотренных уставом.

Таким образом, на современном этапе развития АПК сложилось 5 типов организации ИКС, каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки. Например, специалисты ИКС в структуре органов управления имеют склонность к администрированию, к контрольным функциям, что не соответствует основным принципам организации консультационной службы. Специалисты ИКС образовательных учреждений зачастую оторваны от реальных дел в АПК, не имеют достаточных связей с местными администрациями. Предпочтительной организационно-правовой формой консультационного обслуживания сельского хозяйства в рамках существующего законодательства и налогообложения является все же некоммерческая организация.

Но противопоставлять эти формы нельзя. Следует стремиться к тому, чтобы каждая из них максимально реализовывала свои преимущества с учетом ситуации, складывающейся в АПК региона, наличия кадрового потенциала, развития рыночных преобразований в АПК и т.д.

Практический опыт деятельности ИКС в настоящее время позволяет произвести анализ. Например, по итогам деятельности 1999 года пользователями ИКС были: 56% коллективных хозяйств, 15% фермерских хозяйств, 12% органов управления, 13% частный сектор (ЛПХ, садоводы- огородники), 4% кооперативы и малые предприятия.

Большой интерес представляет качественная характеристика распределения запросов в ИКС. Наибольшее количество запросов поступило по вопросам животноводства (20%), по вопросам растениеводства 14%, маркетинга 10%, механизации 9%, финансовым вопросам, экономике, бухгалтерскому учету 23%, правоведению 10%, экологии 5%, строительству 3%.

Учитывая ситуацию в АПК конца прошлого тысячелетия, особое внимание специалисты ИКС уделяли таким вопросам как подготовка антикризисных управляющих, восстановление экономики неплатежеспособных хозяйств, реформирование сельскохозяйственных предприятий, маркетинг, менеджмент, бизнес-планирование и другим актуальным вопросам рыночных преобразований.

Особое место в деятельности ИКС отводится формированию Федеральной коммуникационной сети передачи информации.

К формированию этой сети приступил Главный вычислительный центр Минсельхоза РФ. На его сайте для специалистов ИКС, органов управления АПК, сельхозтоваропроизводителей размещается оперативная информация по ценам, информация о выставках, семинарах, ярмарках, правовая информация. На сайте ведутся специальные WEB страницы ИКС и Головного ИК центра.

Центральная научная сельскохозяйственная библиотека располагает крупнейшим в России фондом изданий (более 3 млн. томов) по сельскому, лесному хозяйству и смежным с ними областями, пищевой и перерабатывающей промышленности, экологии и других областей знаний. Библиотека получает свыше 800 наименований зарубежных и 300 наименований отечественных научно-производственных журналов, имеет в своих фондах базы данных такие как «Агрос», содержащая библиографическое описание и аннотации поступающей в фонды библиотеки с 1985 года отечественной и зарубежной литературы. Доступ к этой базе, как через Интернет, так и в библиотеке бесплатный. Поддерживаются база данных для фермеров и специалистов ИКС.

Большую роль в развитии ИКС выполняют центры обучения кадров. В Московской сельскохозяйственной академии им. К.А. Тимирязева впервые в России создана кафедра информационно-консультационных технологий в АПК, кроме того в ней открыта магистратура по этой специальности. В Российской и С.-Петербургской академиях менеджмента и агробизнеса ведется обучение кадров ИКС.

Однако аналитики отмечают, что современная система подготовки кадров для ИКС несовершенна, т. к. отделена от службы ИКС и действует пока в автономном режиме. Эффективность работы российской ИКС снижается и по причине слабого внедрения инновационных технологий, отсутствует мониторинг и организация обратной связи с сельскими товаропроизводителями, практически не формируются заказы на проведение прикладных исследований. Многие прогрессивные разработки ученых остаются не востребованными производством.

Отсутствуют или не доступны для сотрудников службы базы данных, отвечающие потребностям сельхозтоваропроизводителей. Долгое время сдерживался поиск альтернативных источников финансирования. По этой причине пока слаба материальная база российских сельскохозяйственных консультационных служб.

В Татарстане региональная служба ИКС организована на базе института переподготовки кадров и агробизнеса (Учебный консультационный центр УКЦ). Финансирование – частично из регионального бюджета, частично от заказов на услуги. Основной принцип работы – консультирование.

Фермеры и крестьянские хозяйства Республики Татарстан в виду недостатка отраслевых специалистов особенно нуждаются в консультировании по вопросам земельного права, бизнес-планирования, привлечения инвестиций, современных технологий производства.

Поэтому консультационная служба охватывает в процессе своей деятельности широкий круг актуальных для сельского хозяйства вопросов. Внедряются методы изучения потребностей в современных технологиях путем выезда на места и оказания помощи, анкетирования, тестирования, социологических исследований. С учетом запросов проводятся выездные десанты преподавателей, ученых, консультантов во все районы республики. Так, консультантами службы разработаны схемы реформирования неплатежеспособных хозяйств, проводится большая работа по экономической оценке земли и имущества, подготовлена документация на вновь созданные сельскохозяйственные предприятия. Проводится комплексная консультационная работа по внедрению почвозащитной системы земледелия, совершенствованию кормовой базы животноводства, оптимизации рационов кормления животных, расширению видового разнообразия культивируемых в республике сельскохозяйственных растений. Сотрудники службы принимают участие в проведении дней поля, участвуют в закладке демонстрационных площадок, проводят выездные семинары.

**Вопросы для контроля знаний**

1. Направления деятельности Вольного Экономического Общества в развитии сельскохозяйственного производства в царской России.
2. Этапы развития российского сельскохозяйственного образования в дореволюционные (1917) годы.
3. Особенности функционирования общественной агрономии в царской России.
4. Роль и значение общественной агрономии по А.В. Чаянову.
5. Функции участковых агрономов в уездах царской России.
6. Развитие сельскохозяйственного образования в Советском Союзе.
7. Значение НТИ в распространении знаний.
8. Структура единой Российской системы агро-НТИ.
9. Основные особенности и суть недостатков существовавшей в Советском Союзе системы НТИ в дореформенный период?
10. С чем связана необходимость зарождения ИКС в сельском хозяйстве России в после реформенный период?
11. Три основные функции современной ИКС. Охарактеризуйте эти функции.
12. Организационная структура российской ИКС. Задачи ИКС соответствующего иерархического уровня организации.
13. Организационно-правовые формы функционирования ИКС в современной России.
14. Из каких структур организована федеральная коммуникационная сеть?
15. Основные недостатки в организации эффективной работы ИКС в России.
16. Как организована деятельность татарской региональной службы ИКС?

**6. Коммуникационные процессы**

**и методы повышения эффективности коммуникации**

**6.1.Элементы и стадии коммуникационного процесса.**

Работа сотрудников информационно-консультационной службы основана на постоянном контакте (коммуникации) с сельскими товаропроизводителями. Коммуникационный процесс это процесс передачи информации (с англ.*communicat* - передавать, сообщать). Однако это ограниченное представление о коммуникации. Более полное понимание коммуникации предполагает специфический обмен информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания. Это понятие учитывает то, что для передачи информации человек использует вербальные (речевые) и невербальные (мимика, жестикуляция, интонация) способы.

Коммуникация – важнейший фактор развития сельского хозяйства, который несет достижения науки непосредственно на поля и фермы.

Как показывает практика, коммуникация способствует:

-быстрому распространению передовых технологий;

-помогает преодолеть непредвиденные кризисные ситуации, связанные с погодой, стихией рынка и др.;

- способствует росту понимания между слоями населения.

Выделяют несколько видов коммуникации. По характеру аудитории коммуникация может быть межличностная, групповая, массовая. По источнику сообщения общение бывает официальное (формальное) и неформальное. По каналу передачи различают коммуникацию вербальную и невербальную.

Одной из наиболее простых форм коммуникации является разговор двух людей. Сложные формы коммуникации представляют собой множество прямых и непрямых путей доведения информации для большого числа людей в виде сложных процессов. Независимо от сложности коммуникационного процесса его схема состоит из 4-х элементов и проходит через 6 стадий.

**Элементы коммуникационного процесса.** Выработались различные модели коммуникации.

На эффективность восприятия информации аудиторией влияют культурный, образовательный, социальный уровень докладчика. Поэтому важным условием успешной коммуникации является знание аудитории, уважение к ней, умение общаться на равных.

В наиболее общем виде основные элементы процесса коммуникации включают в себя:

Первый элемент это – **источник** – человек или группа людей , формулирующие идею, мнение и желающие передать их другим людям.

Второй элемент это **сообщение,** которое передается от источника к другому человеку или группе людей.

Третий элемент – **канал** – это среда, через которую передается сообщение (аудитория, газета, радио, телевидение, и др).

Четвертый элемент – **приемник** – человек или группа людей, получающая информацию.

КАНАЛ

И  
С  
Т  
О  
Ч  
Н  
И  
К

СООБЩЕНИЕ

П  
Р  
И  
Е

МН  
И  
К

КАНАЛ

СООБЩЕНИЕ

И  
С  
Т  
О  
Ч  
Н  
И  
К

КАНАЛ

СООБЩЕНИЕ

И  
С  
Т  
О  
Ч  
Н  
И  
К

КАНАЛ

СООБЩЕНИЕ

И  
С  
Т  
О  
Ч  
Н  
И  
К

КАНАЛ

И  
С  
Т  
О  
Ч  
Н  
И  
К

Рис.2 Элементы коммуникационного процесса

Консультант является коммуникатором, который начинает процесс коммуникации. Консультант и СМИ можно представить как источник информации. Однако это не совсем точно. Информация или новые знания формируются в научных институтах, а консультант является лишь звеном, передающим готовую информацию.

Для того, чтобы передаваемая информация была правильно воспринята, коммуникатор должен обладать такими качествами как компетентность, динамизм, надежность или способность вызывать доверие. Нужно знать аудиторию, хорошо владеть каналами передачи информации. Сообщение должно быть обоснованным, полезным и важным.

Важно не только то, кто говорит, но и то, что говорят. Чем более убедительно, тщательно обоснованно сообщение, тем аудитория более восприимчива к передаваемой информации.

Чем образнее подача информации, тем убедительнее передаваемое сообщение. Легче воспринимается информация в виде видеозаписи. Печатная информация лучше запоминается и через нее легче воспринимается трудное для восприятия сообщение. Лучше всего воспринимается не опосредованная информация, а личный контакт с людьми.

**Стадии коммуникационного процесса.** Первая стадия коммуникационного процесса это **создание сообщения.** При этом важно, чтобы источник осознавал, что сообщение будет понято тем, кто его принимает.

Вторая стадия – **кодирование.** Чтобы передать мнение или мысль другому, их нужно закодировать в виде символов. В отличие от идей, мыслей, символы можно увидеть (формулы, схемы, рисунки, текст), услышать (слова), ощутить (мимика, жесты). Слова, символы становятся выразителями смысла сообщения и должны быть хорошо понятны принимающей стороне.

Различные мысли и ситуации требуют разных символов. Выбор их очень важен и не всегда прост. Часто трудно найти подходящий символ для выражения той или иной мысли. Иногда мы говорим, что и без слов все понятно. Иногда жесты и мимика лучше помогают понять ту или иную мысль. Отсюда важное требование: выражайте свои мысли и идеи в виде символов, которые были бы хорошо понятны для приемника, т.е. кому они предназначены.

1- создание

2-кодирование

3-передача

4-прием

5-расшифровка

6-восприятие

П  
Р  
И  
Е  
МН  
И  
К

И  
С  
Т  
О  
Ч  
Н  
И  
К

Рис. 4 Стадии коммуникационного процесса

Третья стадия –**передача.** Идея или мысль, выраженная символами, называется сообщением. Сообщение - это просто закодированная в символах идея. Хорошо закодированное сообщение - это выбор символов, четко и полно выражающих ту идею, которую источник готовит для передачи получателю или приемнику.

То есть, символы произносятся, пишутся и показываются, жесты воспроизводятся, картина показывается, музыка исполняется. Существует много путей передачи сообщений. Например, речь, письмо, запись на ленте. Выбор каналов передачи сообщений зависит от наличия средств связи в конкретной ситуации. Он определяется расстоянием, техническими и финансовыми возможностями. Имеется много моментов в выборе приемлемых каналов для передачи сообщений. Но в каждом случае источник должен исходить из того, чтобы выбранный канал для передачи был удобен для получателя или приемника, а сообщение достигло его вовремя в достаточно полном объеме и без искажений.

Первые три стадии коммуникационного процесса относятся к сфере действия источника сообщения. Но, сообщение, переданное источником по каналу, уже последним не контролируется. Степень получения информации уже зависит от желания его воспринимать, от условий окружающей среды, качества принятия при достижении места назначения.

Четвертая стадия – **прием** – представляет собой получение сообщения приемником. Условия окружающей среды могут отразиться на качестве приема сообщения (сильный шум эфира – будет мешать приему звуковых сообщений, плохое освещение понизит качество визуальных сообщений и т.д.). В этой стадии важны правильность и точность приема сообщения принимающей стороной, что зависит от того на какое чувство приемника рассчитано сообщение (зрение, слух, осязание или др. чувства).

Однако для приемника еще недостаточно, что сообщение достигло его. Оно должно быть готово для восприятия приемника. А это определяется тем, как оно подготовлено к передаче, и правильно ли выбран канал, по которому передано сообщение, готов ли приемник принять его.

Например, приемник занят или устал в момент, когда сообщение достигло его, и он не желаетего принимать. Или допустим, что приемник получил сообщение, но возникает вопрос, правильно ли, и в полном ли объеме оно им получено. Речь идет о правильности и точности сообщения, т.е. о степени соответствия между сообщением посланным и принятым.

Мы верим тому, что видим, даже если мы знаем, что могут быть ошибки и искажения из-за оптической иллюзии. Услышанное не в полной мере соответствует увиденному. Ощущение иногда бывает достаточно верным и надежным при определенных обстоятельствах, но оно не в полной мере приемлемо для многих видов сообщений. Например, осязание и обоняние мало приемлемы в коммуникационном процессе.

Поэтому опытный и профессиональный источник старается передать сообщение с использованием различных каналов, которые позволили бы приемнику принять сообщение с использованием различных способов восприятия. Мы часто делаем это, когда разговариваем друг с другом и при разговоре используем жесты и мимику.

Пятая стадия – **расшифровка** – подготовка информации, полученной приемником, для восприятия его значения. Эффективность расшифровки будет зависеть от знания принимающей стороны значения символов, с помощью которых она зашифрована. Для высокой эффективности расшифровки между передающей и принимающей стороной должна быть постоянная прямая и обратная связь.

Шестая стадия – **восприятие или усвоение сообщения** – это конечный этап коммуникационного процесса. Заложенные в сообщение мысли должны интегрироваться и быть связаны с той информацией, которой уже владеет приемник. Без такой ассимиляции полученная информация может быть бесполезной для принимающей стороны. Чем опытнее человек принимающий информацию, тем больше вероятность того, что накопленные им знания содержат элементы позволяющие воспринимать переданную информацию. Иными словами это зависит от запаса знаний принимающей стороны.

Таким образом, стадии коммуникационного процесса можно изобразить в виде следующей схемы:

1. Источник создает идею, которую он

2. Кодирует в сообщение и

3. Посылает по каналу к приемнику, который

4. Получает его

5. Расшифровывает и ассимилирует его в своем сознании.

**6.2. Факторы, препятствующие коммуникации**

**и приемы улучшения коммуникабельности сотрудников**

Одной из ключевых проблем коммуникации является наличие барьеров к восприятию информации.

**Логический барьер**. Каждый человек видит мир по своему, живет в своем измерении. Поэтому одни и те же сказанные слова воспринимаются по-разному. Прежде чем высказать мысль человек кодирует ее словами, а затем ее озвучивает. Слушатель расшифровывает их значение, постигая смысл сказанного.

Основная проблема непонимания связана с особенностями мышления сторон. У одних оно абстрактно-логическое, у других наглядно-образное, у третьих наглядно-действенное. Мыслительная способность у людей различна: широта, гибкость, острота, критичность, оригинальность у всех проявляется по-разному. Такие операции мышления как сравнение, анализ (мысленное разложение явлений на части), синтез (мысленное объединение частей), абстрагирование (выделение одних признаков и отделение от других), используются с разной степенью глубины и скорости.

Таким образом, логические барьеры возникают, когда консультант не учитывает специфику аудитории.

**Стилистический барьер**. Стиль это отношение формы предоставления информации к ее содержанию. Стиль может быть тяжелым, не соответствующим ситуации. Для того чтобы быть хорошо воспринимаемым, нужно:

– четко изложить информацию, основные доводы, аргументы, их подтверждающие,

– структурировать информацию таким образом, чтобы она была взаимосвязана и одна мысль как бы вытекала из другой.

Существует два основных приема структурирования информации во взаимодействии: правило рамки и правило цепи.

Суть правила рамки состоит в том, что начало и конец коммуникации должны быть четко очерчены. В начале, как правило, сообщаются цели и намерения, перспективы, возможные результаты, в конце должны быть подведены итоги, сделаны выводы. Конец, завершающий информацию, остается в памяти, следовательно, выводы в конце выступления и есть то основное, что обычно запоминается аудиторией.

В повседневном общении правило рамки достаточно часто нарушается. Начав разговор по поводу одного намерения, зачастую забывают о нем и завершают разговор уже совсем по другому поводу. Такие ситуации распространены и возникают на совещаниях, встречах, собраниях, дискуссиях, беседах и пр.

Правило цепи, в отличие от правила рамки, представляет собой соединение в логическую цепь передаваемую информацию. Начиная от известного и простого нужно переходить к сути передаваемой информации.

Стилистический барьер возникает когда, форма и содержание коммуникации не соответствуют, например, пригласили на беседу, а выслушали монолог. И наконец, стилистический барьер возникает, когда передача информации производится книжным языком.

**Семантический или лингвистический или смысловой** барьер возникает, когда богатый лексикон одной стороны не воспринимается человеком с бедным лексиконом. Сюда относятся и социальные, культурные, религиозные причины. Индивидуальные расхождения людей в системе ценностей мешают взаимопониманию даже при осуждении таких традиционных проблем как добро и зло, богатство и бедность, красивое и безобразное. Например, восприятие верующих отличается от восприятия атеистов.

Чтобы преодолеть семантический барьер нужно стремиться говорить с аудиторией на одном языке.

**Фонетический барьер** возникает, когда у говорящего неразборчивая дикция, плохая артикуляция (когда стиснуты зубы, плохо открывается рот, шепелявит, картавит). Поэтому нужно постоянно работать над собой, своей дикцией и правильно расставлять акценты.

При общении между людьми может возникать множество и других барьеров, средикоторых можно назвать следующие:

* поверхностные суждения, обычно искажающие саму суть явления;
* стереотипы - отношение к другому человеку, складывающееся на основе заранее сложившихся представлений;
* озадаченность и занятость своими проблемами собеседника;
* чрезмерная реакция на эмоциональне окрашенные слова когда че- ловек реагирует не на слова, а на эмоции, которые их сопровождают;
* собеседники необоснованно перебивают друг друга в результате чего общение перерастает в борьбу амбиций;
* “скрытая повестка дня” - в общении проглядываютея глубии- ные, маскируемые интересы.

Барьером в общении может быть даже одна фраза. И для снятия таких барьеров при общении существуют определенные правила, основные из которых следующие:

* быть открытым к собеседнику, принимать его таким, какой он есть, уважать его точку зрения;
* любое сообщение слушать целиком с интонациями и эмоциями;
* все то, что говорится, надо не только слышать, но и “видеть”, наблюдать за неречевым поведением собеседника;
* поддерживать общение словами, эмоциями, своим невербаль- ным поведением;
* корректно относиться к количеству и качеству информации, предъявлять только проверенную информацию, ясно и четко выражая мысли.

Для успешной деятельности сотруднику ИКС необходимо владеть основными стилями речевой коммуникации.

**1.** **Официально – деловой стиль** – используется как в устной форме (собрания, доклады и др.) и в письменной форме (деловые письма). Особенности официально-делового стиля общения:

– требуется точность и объективность предоставляемой информациибез употребления эмоционально-окрашенной лексики, выражающей субъективное мнение;

* требуется компактность, последовательность и краткость изложения.

**2. Стиль научной речи.** Используется в научных статьях, тезисах, диссертациях, в докладах на научных симпозиумах, конференциях.

Самыми общими специфическими чертами научной речи является отвлеченная обобщенность, логичность в изложении суждений, умозаключений, веских аргументаций. Для этого используется абстрактная лексика с ипользованием выражений “ существует”, “имеется”, “используется” и т.д. Обобщенность выражается такими словами как “нередко”, “зачачастую”, “как правило”, крайне редко” и т.д. Вместо “я” используется местоимение “мы”, применяются безличностные предложений такие как “необходимо отметить”, “можно сделать вывод”, следует подчеркнуть” и т.д. Логичность изложения достигается связностью текстав результате последовательного перехода от одной мысли к другой. Для свяывания фрагментов текста используют такие речевые конструкции как “как говорилось”, “как было отмечено”, “во первых”, “ во вторых” и т.д.

**3. Публицистический стиль речи**. Используется при работе консультантов с прессой, как в устной форме (пресс-конференции), так и в письменно форме (статьи, заметки).

Важная функция публицистического стиля – информативная, которая должна обладать документально-фактологической точностью, собирательностью, официальностью. В каком бы жанре не выступал сотрудник, нужна документальная точность, проверенные факты, на которых строится анализ и разъяснение.

Публицистический стиль воздействует не только на разум, но и на чувства слушателей/ читателей, для чего используются такие приемы как экспрессивность, повышенная эмоциональность, доступность. Для возбуждения эмоциональных чувств используются, пословицы, художественные образы, метафоры, сравнения, повторения слов. Публицистический стиль речи требует тщательной шлифовки материала, исключение второстепенного и лишнего, лаконичности. Обязательно для остроты чувств включает тонкий юмор, иронию.

**4. Разговорная речь**. Разговорная речь выполняет функцию общения в быту, в повседневной жизни семьи, в дружеском кругу, а также в профессиональной сфере при общении на службе. В отличии от функционально-деловой речи в ней отсутствует книжная лексика, иностранные и научные термины, но она эмоционально окрашена и в ней широко используется обиходно-бытовая лексика.

Умение налаживать и поддерживать контакты является важнейшей частью деятельности специалиста ИКС. В связи с этим коммуникабельность специалиста - очень важное и ценное качество.

При установлснии эффективных контактов специалиста ИКС с товаропроизводителем важно все. Важным является даже первое впе- чатление о сотруднике ИКС.

На первое впечатление влияют внешние данные, манера разговора куда относится и грамотность, и дикция, и тембр голоса, репутация консультанта, основанная на характеристике, данной людьми, которым доверяют, невербальное поведение.

Невербальное поведение имеет очень важное значение и занимает большой удельный вес во взаимодействии между людьми. Человек не произнес ни слова, а по его позе, жестам, мимике собеседник может нарисовать достаточно верный психологический портрет. Умение контролировать свои невербальные сигналы является важным качеством сотрудника ИКС.

Сотруднику ИКС постоянно приходитея на словах убеждать в чем- то своих клиентов. Существуют разные формы передачи информации. Например, простое **информирование** когда собеседнику надо просто показать, для чего это следует сделать. В некоторых случаях требуется **разъяснение***,* которое может быть инструктивным или объясняющим порядок действий, **повествующим**, т.е. излагающим факты, которые приведут к определенным выводам, и **анализирующим**, или содержащим аргументы “за” и “против”, которые стимулируют формирование самостоятельных решений. В информации может содержаться **доказателъство***,* т.е. набор аргументов и доводов для обоснования какой либо мысли, тезиса, положения. Может быть **опровержение** каких либо устоявшихся взглядов, критика определенных стереотипов и установок.

Сотрудникам ИКС нужно владеть навыками убеждения клиентов. Все речевое поведение должно быть направлено на формирование адекватной реакции аудитории. В этих случаях используют некоторыми социально-психологические приемы;

– необходимо четко и уверенно продемонстрировать слушателям свою компетентность, информированность по обсуждаемой теме;

– общие рассуждения следует подкреплять конкретными примерами, при этом ценить и свое и чужое время;

– ключевые положения выступления надо обязательно повторять;

– необходимо четко сфор­мулировать цель выступления;

– проявлять искренний интерес к предмету выступления и аудитории;

– помнить, что слушатели более благожелательно воспринимают речи, наполненные оптимизма, надежды и уверенности. Не следует концентрировать основное внимание на поиски причин неудач в прошлом и установлении виновных.

В психологии есть понятие - **аттракция** (привлекательность беседующих при общении). Она формируется с помощью специальных приемов, предназначение которых заключается в том, чтобы расположить к себе собеседника. К приемам аттракции относятся:

**Имя собственное***.* Если при разговоре сотрудник часто будет называть человека по имени, это будет способствовать установлению между ними доверительных отношений. Как правило, на свое имя человек откликается более охотно.

**Зеркало отношени*й****.* Доброжелательное выражение лица, легкая улыбка всегда создают образ приятного человека. Собеседник будет стремиться ответить тем же.

**Терпеливый слушатель***.* Терпеливое внимательное выслушивание собеседника позволяет удовлетворить одну из самых высших потребностей человека - самовыражение.

|**Личная жизнь*.*** У любого человека возникают положительные эмоции и расположение к сотруднику, если тот поинтересуется его здоровьем, благополучием семьи, успехами в работе, настроением. Такой сотрудник представляется ему человеком чутким и внимательным.

**Золотые слова***.* Привлекает слушающего похвала, выражения, содер­жащие небольшое преувеличение положительных качеств личности, при которых слушающий будет стремиться достигнуть этих качеств. Срабатывает своеобразный феномен внушения.

**Эмпатия** - или сопереживание, понимание чувств другого человека, и понимание этих чувств в соответствии с его внутренними переживаниями. Это чуткость к другим, и сотрудник должен проникнуться чувствами клиента, и в то же время существует риск, беря на себя непосильное бремя чужих проблем, сотрудник рискует усложнить свою жизнь.

Эмпатия может стать ключевым фактором успеха при устранении разногласий и урегулировании конфликтов. Готовность понимать доводы тех, с кем не согласны, может помочь продолжению общения. Масса недоразумений происходит именно потому, что не все умеют слушать других и не пытаются понять переживаемые ими чувства и их точку зрения. Эмпатия является хорошим условием для совершенствования умения слушать и улучшения деловых отношений.

Наиболее эффективно приемы аттракции работают тогда, когда применяются в комплексе.

Обобщая изложенное, можно сформулировать несколько важных правил ведения переговоров с клиентами:

1. Самый главный человек в данный момент – ваш клиент с которым ведутся переговоры. Относитесь к говорящему с уважением, цените его желание поделится с вами своими проблемами.
2. Постарайтесь установить контакт с клиентом. Он может оказаться невоспитанным, невнимательным, но чем сдержаннее и внимательнее вы будете, тем успешнее пройдет беседа.
3. Почувствуйте, что волнует клиента, постарайтесь рассмотреть проблему с его точки зрения.
4. Смотрите при разговоре на клиента, при возможности на глаза. Однако следует помнить, что до 40% слушающих – люди застенчивые, не выдерживают таких взглядов.
5. Не перебивайте клиента, выслушайте его до конца. Однако процесс слушания должен быть активным. Сотрудник невербальными компонентами поведения (кивками, внимательным взглядом) должен показать клиенту, что его внимательно слушают и понимают. Пассивное слушание покажет клиенту отсутствие интереса к его проблеме и будет гасить активность говорящего.
6. Не делайте выводов заранее.
7. Не доминируйте во время беседы. Т. к. тот кто доминирует мало слышит, мало понимает из того что ему говорят. Собеседник при этом теряется и переходит в состояние психологической защиты.
8. Сотрудник не должен давать волю эмоциям, быть внимателен в своих оценочных суждениях особенно негативных.
9. Не спешите возражать, дайте клиенту выговорится. Это вызывает у него чувство досады и возникает барьер в достижении согласия. Если выслушать клиента возможно и возражать не придется.
10. Не спорьте с тем, с кем спорить бесполезно. Это могут быть упрямые и ограниченные люди или те, кто и не собирается выяснять истину, а желает лишь с вами спорить. Это могут быть люди, для которых поспорить важнее, чем разобраться. И самое главное не следует начинать спора с собеседником, в проблемах которого вы хотите разобраться.
11. Надо стремится к согласию, но не следует боятся разногласий. Разногласия с собеседником не должны давать повод для разочарований, ссор, конфликтов.
12. Следует избегать отрицательных оценок мнения клиента, напротив нужно поддерживать у него мнение компетентности, подчеркивая все его удачные высказывания.
13. Все свои рекомендации нужно оформлять по возможности наглядно.
14. Переговоры должны завершатся сотрудником. Если в разговоре обсуждалось несколько точек зрения, сотрудник должен сделать обобщение, т.к. аргументы выслушанные клиентом в конце беседы бывают наиболее убедительными и запоминающимися, и имеют наибольший шанс повлиять на его решение.

**6.3. Рекомендации для успешной коммуникации**

1. Правильно строить конструкцию предложения. Длинные предложения затрудняют восприятие. Смысл часто теряется в придаточных предложениях. Короткие предложения всегда содержат законченную мысль, всегда наглядны.
2. Голос самый сильный инструмент убеждения. Выразительный голос всегда воспринимается лучше, чем монотонный.
3. Нужно использовать паузы, прерывающие поток речи. Они усиливают внимание, подчеркивают сказанное, помогают сделать передышку (этим приемом хорошо владеют артисты).
4. Нужно работать над расширением словарного запаса.
5. Рекомендуется больше использовать в речи глаголы, которые придают речи наглядность, а не существительные. Следует использовать активные формы глаголов, а не пассивные. Например «я пригласил его», а не « он был приглашен мной». Пассивная форма изложения создает дистанцию и несет минимальную эмоциональную нагрузку.
6. Нужно отказаться от сослагательного наклонения. Слова «я бы сказал, я бы полагал, я должен был и т.д.» не выражают решительного поступка и также создают дистанцию.

**Вопросы для контроля знаний**

1. Основные элементы коммуникационного процесса, особенности обеспечения эффективной коммуникации в консультационной деятельности.
2. Стадии коммуникационного процесса, схема передачи информации при использовании различных источников передачи информации.
3. Барьеры, препятствующие эффективной коммуникации.
4. Стили речевой коммуникации, разновидности и их особенности.
5. Назовите формы передачи информации. Когда и как они используются при консультировании клиентов.
6. Приемы аттракции, как они используются.
7. Общие правила ведения переговоров с клиентами.
8. Какие приемы можно рекомендовать для успешной коммуникации?

**7. Методы деятельности сотрудников ИКС**

Деятельность сельскохозяйственной ИКС направлена на решение проблем сельских товаропроизводителей, повышение эффективности производства путем распространения достижений научно-технического прогресса. Главная задача сотрудников ИКС помочь сформировать у товаропроизводителей свое мнение относительно хозяйственных проблем и помочь принять рациональное решение по их преодолению. А для этого агенты ИКС должны владеть методами работы с клиентами.

Методы работы ИКС могут быть индивидуальными, групповыми и массовыми.

**7.1. Индивидуальные методы консультирования сельхозтоваропроизводителей**

Личные контакты с клиентами ИКС исключительно важны в работе службы и незаменимы в налаживании хороших отношений с ними. Личное влияние сотрудника ИКС может стать решающим при принятии решения клиентом.

Индивидуальные методы деятельности имеют различные формы:

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ

консультирование в хозяйстве

консультирование в офисе

консультирование по телефону

консультирование по переписке

консультирование при неформальных встречах

Индивидуальные методы работы широко практикуются в зарубежных ИКС. От правильности выбора формы личного контакта во многом зависит авторитет консультанта и эффективность деятельности службы. Выбор формы индивидуального контакта зависит от сложности проблемы, фактора времени, технических возможностей клиента и службы, экономического состояния клиента и т.д.

Индивидуальное консультирование не зависимо от формы должно завершится оформлением письменных рекомендаций в двух экземплярах. Один передается клиенту, другой подшивается в индивидуальное дело хозяйства и хранится в офисе ИКС.

Индивидуальные методы имеют как преимущества, так и недостатки.

**Преимущества:**

1. Индивидуальное консультирование позволяет работнику ИКС лучше узнать проблемы и потребности клиента. Работник службы может самостоятельно ознакомится с посевами, животноводческими объектами клиента и получить достоверную, подробную информацию о проблемах клиента.
2. Во время общения можно соотнести и обобщить информацию обеих сторон о причинах возникновения проблем с целью выработки решения.
3. Работник ИКС может эффективно помочь клиенту в выборе путей решения задач и прояснить его отношение к ним.
4. Грамотно применяя методы индивидуальной работы, работник ИКС может повысить доверие к себе и службе у сельских товаропроизводителей.

**Недостатки:**

1. Большие затраты времени и средств на поездки.
2. Сотрудник ИКС не в состояние на регулярной основе посещать большое количество сельхозтоваропроизводителей.
3. Работники в силу субъективных причин могут давать необъективную информацию. Такие негативные моменты при индивидуальных методах трудно отслеживаются руководством ИКС.
4. Товаропроизводитель не обращается за помощью или не открывает всю информацию о себе, если у него нет доверия к сотруднику службы.
5. Индивидуальные методы работы редко стимулируют коллективные интересы.

**Посещение хозяйств.**

Консультирование в хозяйстве наиболее распространенная форма контактов между консультантом и сельхозтоваропроизводителем. Поскольку эта форма требует затрат времени нужно четко планировать цель визита. Цели посещения хозяйств могут быть самыми разнообразными, например:

–знакомство с товаропроизводителем;

–расширить знания о проблемах товаропроизводителя;

–реализовать рекомендации или контролировать исполнение и дать оценку результатам;

–вызвать заинтересованность товаропроизводителей и стимулировать их на контакты с ИКС.

Сотрудники службы могут посещать хозяйства клиента по их собственной инициативе, могут на плановой основе, по вызову клиента при возникновении у него проблем.

Посещение хозяйства сотрудником ИКС будет успешным при соблюдении определенных правил:

– о встрече необходимо договариваться заранее;

– дату и время посещения хозяйства необходимо внести в общий график своей работы;

– необходимо тщательно продумать цель визита, просмотреть индивидуальное дело товаропроизводителя, записи и др. информацию о клиенте;

– необходимо подготовить для клиента рекомендации специалистов ИКС других отраслей, если это требуется;

– полезно вести записи о поездках и заносить туда самую необходимую информацию о визите: дата, цель, проблемы, выводы, рекомендации). Такая система помогает при составлении отчетов, анализе деятельности, замене консультанта. Рекомендуется вести журналы с информацией за ряд лет.

**Посещение товаропроизводителем офиса**

**консультационной службы.**

Чем выше интерес товаропроизводителя к агенту службы, тем выше вероятность того, что он сам будет обращаться в офис ИКС. Такие визиты не требуют больших затрат времени сотрудника службы.

Такие визиты не всегда бывают подготовленными, однако нужно сделать все, чтобы клиент чувствовал себя комфортно. Для этого офис нужно оборудовать специальным местом для посетителей. На дверях сотрудников должны быть таблички с должностями, ФИО, на столах должны быть специальная периодическая литература. Необходимо вести базу данных о визитах товаропроизводителей и периодически ее обрабатывать.

В ходе визита посетителя сотрудник должен создать благоприятную обстановку для продуктивной работы. Нужно вести беседу таким образом, чтобы клиент с желанием излагал подробности, детали своих проблем. Наличие в офисе специальной литературы, демонстрационного материала и других информационных источников позволяет сделать беседу целенаправленным, убедительным. Разговор должен завершиться на ноте, сохраняющей желание клиента развивать достигнутый контакт.

**Правила ведения разговора по телефону.**

Одним из основных средств коммуникации сотрудников службы с клиентами является телефон. Следует придерживаться некоторых рекомендаций по ведению телефонного разговора с клиентами. Нужно отвечать на звонок без задержки, поздороваться, представиться, назвать организацию и спросить, чем можно быть полезным абоненту. При этом говорить четко, не спеша, сохранять спокойствие, быть вежливым не зависимо от возможных неприятных ассоциаций от разговора. Делать соответствующие записи о принятых решениях и согласованиях. Для сохранения деловых контактов нужно стараться оказать максимальную помощь позвонившему абоненту, не заставляя его ждать. Если нет возможности дать ответ немедленно, нужно обещать перезвонить после того когда будет получена нужная информация. Сделать это нужно быстро, при отсутствии такой возможности, нужно перезвонить и сообщить что занимаетесь сбором нужной информации. Нужно быть кратким при разговоре по телефону, в конце разговора следует поблагодарить позвонившего, за звонок. Выполнение этих не хитрых рекомендаций позволяет правильно строить свои отношения с клиентами.

**Рекомендации по оформлению письменных сообщений.**

Ведение деловой переписки – важный элемент в работе консультантов. Следует знать некоторые правила по правильному оформлению письменных материалов.

1. Предложения должны быть краткими. Краткость предполагает исключение из содержания письма второстепенных деталей, повторов и длинных, сложных оборотов речи. Но, в тоже время, нельзя упрощать текст, игнорировать основные факты, выхолащивая суть письма. От этого теряется смысл сообщения.
2. Необходимо отдавать предпочтение простому, перед сложным. Известно, что «все гениальное просто». Этот принцип должен удерживать автора письма от использования сложных выражений, если есть возможность высказаться проще.
3. В описании сложных идей нужно обращать внимание на подбор ясных и простых терминов. Однако это не означает, что следует ограничивать свой словарь. Общеизвестно, что интеллектуальный уровень и размер словарного запаса тесно связаны.
4. Необходимо придавать вес каждому слову. Пока отсутствует опыт составления делового письма, следует практиковать черновые наброски, где вычеркивают ненужные слова.
5. Лучше выражать действие глаголами. Материалы, составленные с использованием глаголов в пассивной форме, плохо воспринимаются. Например, лучше писать – «мы будем сотрудничать с Вами», вместо «сотрудничество с Вами входит в наши намерения».
6. Нужно использовать термины, которые читатель может увидеть, образно представить. Абстрактные слова плохо запоминаются, делают материал скучным и неинтересным.
7. Следует обращаться к опыту читателя. Клиент не примет новых идей пока в своих рекомендациях их не связать со старыми идеями, которые у него уже сформировались.
8. Гораздо лучшее впечатления оставляют простые, понятные изложения. Нужно писать, чтобы выразить свою мысль. Некоторые авторы письменных материалов, пытаясь проявить свою эрудированность, глубокие знания предмета, используют сложные термины, витиеватые выражения. Это лишне при ведении деловой переписки.
9. Следует избегать жаргона, вульгарных выражений.
10. Следует быть осторожным при использовании в письме цифр. Сами по себе цифры привлекают к себе внимание больше, чем слова. Нужно быть абсолютно точным при использовании цифр из других источников.

**Консультирование при неформальных контактах**

Консультирование при неформальных контактах, которые возникают при посещении ярмарок, выставок, семинаров, конференций позволяет адаптироваться консультанту к проблемам товаропроизводителей в своем районе.

**7.2. Групповые и массовые методы консультирования**

Главное преимущество групповых методов работы консультационной службы состоит в том, что при их использовании устанавливаются деловые контакты с целыми коллективами товаропроизводителей и развиваются различные формы взаимодействия между членами групп.

Опыт показывает, что товаропроизводители являются восприимчивыми к групповым методам в деятельности ИКС, так как при их использовании имеют возможность слушать, участвовать в обсуждении проблем, обмениваться опытом. Наряду с этим групповые методы позволяют принимать товаропроизводителю самостоятельные решения относительно совершенствования собственной производственной деятельности, опираясь на новые знания, опыт своих коллег.

При работе групповыми методами формируются и развиваются целевые группы товаропроизводителей, организовываются на регулярной основе групповые встречи.

Наиболее оптимальным считаются группы численностью 20-40 человек. В отдельных случаях, например при проведении групповых дискуссий, численность может быть и меньше (10-12 человек). При таком составе появляется вероятность установления более тесных, доверительных отношений между членами группы.

Делая выбор целевой группы, необходимо иметь ввиду следующие основные моменты:

–на какой группе товаропроизводителей будет сосредоточено основное внимание и почему?

–необходимы ли прямые контакты с членами группы до начала мероприятия и если да, то какие коммуникационные каналы могут быть использованы при этом?

–какая информационная и учебно-методическая поддержка может понадобится им в дальнейшем, чтобы применить на практике полученные на практике знания.

По скорости усвоения информационного и учебного материала, темпам реагирования на новации в производстве выделяют следующие категории людей, которые можно группировать в целевые группы:

–новаторы

–рано усваивающие

–раннее большинство

–позднее большинство

–отстающие.

**Новаторы** (около 2,5% населения) люди любящие риск, способные легко справляться с неопределенностью, как правило имеющие широкие контакты. Эта категория мыслит абстрактно, имеет средства для введения новаций в производство, часто их считают необычными по образу мышления (чудаками). В большинстве случаев их мнение не лидирует в данной местности.

**Рано усваиваивающие** (более 13,5%) – высокообразованные люди, не догматики, мыслят абстрактно, опираются на научные подходы, отличаются деловым подходом в принятии решений, пользуются большим уважением в обществе.

**Раннее большинство** (около трети населения) – хорошо интегрируются в системе, усваивают материал и принимают решение о применении новаций раньше среднего уровня, умеют просчитывать возможные последствия от принятых решений. Не являются лидерами.

**Позднее большинство** (около трети населения) – как правило скептики, им нужно, чтобы были исключены все возможные риски от применения новаций и неопределенность. Чаще всего применяют новации по экономическим обстоятельствам.

**Отстающие** (около 16% населения) – товаропроизводители не имеющие ресурсов для применения новаций, как правило ссылаются на традиции и историю для того, чтобы не заниматься введением новшеств производство или в управление производством. Имеют ограниченные знания, узкий кругозор.

Эффективность групповых методов работы ИКС повышается если товаропроизводители имеют схожие проблемы и требуют согласованного действия (например, при защите почв от эрозии на отдельных территориях района). Важно также, чтобы состав группы имел и одинаковый уровень образования и профессиональных навыков, а также уровень хозяйствования.

Формируя группу и работая с ней, сотрудник ИКС не должен занимать в ней роль лидера, а оставаться в качестве советника, консультанта, наблюдателя. Его работа д.б. направлена на то, чтобы стимулировать группу на развитие инициативы, самостоятельное принятие решения, о том какая помощь ИКС необходима членам группы.

Групповые методы работы с товаропроизводителями включают в себя деловые дискуссии, полевые дни, семинары, собрания, демонстрации, лекции, небольшие выставки и т. д.

Деловая дискуссия, собрание

Полевой день, демонстрация

Семинары

Лекции , выступления

Групповые методы

Небольшие выставки

**7.2.1. Групповая дискуссия**

Из всех групповых методов работы ИКС с сельскими товаропроизводителями дискуссия является самым многоцелевым. Ее используют для обмена идеями и знаниями, для решения проблем членов группы, для обсуждения разногласий и нахождения приемлемых решений по спорным вопросам. Поэтому дискуссии в деятельности ИКС используются наиболее часто, но всегда дискуссии достигают поставленных целей, т.к. проведение дискуссии требует определенных навыков не только от ведущего, но и от ее участников.

Дискуссия это обмен идеями, мнениями между группой людей. Однако не всякий обмен мнениями является дискуссией. Если говорящий ставит своей целью доказать собственную правоту, а другие не правы, то это спор, а не дискуссия. Если говорящий высказывает свое мнение и не рассматривает мнение других то это лекция.

Настоящая дискуссия это когда ее участники в ходе обсуждения получают для себя новую информацию. Каждый участник дискуссии должен быть готов к тому, что он может быть и не прав, что получение новых знаний в ходе обсуждения вопроса важнее его авторитета.

**7.2.2. Полевой день.**

Полевой день используется ИКС для распространения новых технологий и имеет некоторые свои особенности:

1. Это эффективный метод изменения отношений товаропроизводителей к достижениям науки и инновационному процессу.
2. Обучение на производственном объекте дает прямой доступ товаропроизводителю к имеющейся информации к данной проблеме и позволяет на месте наблюдать за процессом. К полученной на производственном объекте информации товаропроизводитель более восприимчив, чем на лекции , а сама информация более доказательна.
3. Позволяет товаропроизводителю расширить круг знакомств и связей за пределами своего хозяйства, улучшить взаимоотношения с другими коллегами, расширить кругозор.
4. Позволяет службе не навязчиво влиять на мотивацию товаропроизводителя.

Проведение таких практических занятий требует значительных затрат времени, людских ресурсов, оборудования и материалов. Поэтому тематика и стратегия проведения Дня поля должна быть хорошо продумана.

Для достижения наибольшего эффекта необходимо хорошо продумать цель полевого дня, место и время его проведения, выбор целевой группы (для какой категории товаропроизводителей ?), изучить потребность и интересы участников Дня поля, организовать подготовительные мероприятия (заложить с соблюдением методики демонстрационные опыты, подготовить наглядный материал), закрепить полученную информацию.

До проведения Дня поля необходимо провести индивидуальные и групповые дискуссии с целью выяснения потребностей решения тех или иных вопросов, которые предполагается рассмотреть. Через определенный промежуток времени после проведенного дня поля полезно организовать повторную встречу, для того, чтобы оценить полезность его проведения.

**7.2.3. Семинары.**

Подготовка семинара начинается с объявления цели, разработки его задач, определения целевой аудитории, на которую рассчитан данный семинар и которая должна получить от семинара наибольшую пользу. Далее разрабатывается содержание семинара, подбираются приглашаемые лекторы-преподаватели, специалисты. Разрабатывается бюджет семинара, разрабатывается система оценки семинара. Это все – подготовительная стадия проведения семинара.

Принятие решения о необходимости проведения семинара по той или иной тематике должна исходить из потребностей в обучении определенной группы товаропроизводителей или самих сотрудников ИКС, согласованности идеи семинара с задачами района или региона и уверенности, что такая задача является важной. Аргументы на которые основывается необходимость семинара должны быть четкими, на их основе формируются цель и задачи.

Задачи семинара д.б. ясными, последовательно связанными друг с другом, представлять собой практический ответ на вопрос «что должны уметь участники после семинара ?». Задачи семинара д.б. доведены до сведения и согласованы со всеми, кто принимает участие в проведении мероприятия (организаторами, лекторами, самими учащимися).

Целевая аудитория действительно должна испытывать необходимость в получении знаний, предлагаемых на семинаре. Группы должны быть четко сформированы с учетом таких параметров как уровень квалификации, возраст, стаж работы, опыт, служебное положение и т. д.

После разработки задач и определения целевой аудитории приступают к составлению бюджета, содержания семинара и составлению расписания. При этом необходимо определить наиболее эффективные методы обучения для передачи знаний и формирования навыков в рамках конкретного семинара. А также важно определить оптимальное соотношение между теоретической и практической частью.

Когда выполнены подготовительные стадии семинара, делают объявление о предстоящем семинаре. С этой целью составляется информационное письмо. В нем содержится:

– информация о семинаре,

– его название, конкретное содержание,

– расписание занятий,

– характеристика целевой аудитории,

– требования предъявляемые к будущим слушателям,

– размер и порядок оплаты,

– указание сроков и процедуры предоставления кандидатур на участие в семинаре.

Здесь же прилагаются стандартные формы регистрационного листа, и личного листка характеристики кандидата, в котором д.б. отмечены квалификация кандидата, его опыт работы, и ожидания, связанные с семинаром. Этот личный листок помогает составить полную характеристику группы в целом. Информационные письма рассылаются заблаговременно, для того, чтобы отобрать кандидата.

Одним из факторов, которые влияют на достижение целей семинара является личностная и профессиональная характеристика участника. Поэтому процедура отбора кандидата чрезвычайно важна для успеха мероприятия.

При подборе преподавательского состава учитывается его степень владения своим вопросом, практический и лекторский опыт. После подбора преподавательского состава, необходимо связаться с каждым из них, получить его согласие на участие, обсудить содержание материала, решить административные вопросы касающиеся размера и формы оплаты, покрытия транспортных вопросов, возможности тиражирования раздаточных материалов.

С точки зрения последовательности все темы семинара д.б. размещены в логической последовательности.

К основным задачам организаторов семинара, которые должны обеспечивать постоянный контроль и поддержку высокого уровня прохождения семинара относятся:

–четкое объяснение при открытии семинара целей семинара, описание основного содержания учебных мероприятий, характера предстоящей практической работы и ожидаемые действия участников в рамках семинара, решение организационных вопросов;

–периодическое присутствие на занятиях для стимулирования обмена опытом участников, ответов на вопросы, касающиеся темы семинара;

–подведение промежуточных итогов в конце каждого учебного дня, оценка качества преподавания и качества раздаточного материала;

–проведение коротких совещаний с участниками семинара для определения качества усвоения учебного материала и обсуждения возникших проблем;

–обеспечение преподавателей информацией о качественном составе группы, о текущих изменениях в программе;

–организация рабочих подгрупп в составе большой учебной группы.

Завершается проведение любого учебного мероприятия оценкой его эффективности. Это необходимо для того, чтобы исключить ошибки, допущенные в ходе проведения данного семинара, при подготовке будущих учебных мероприятий.

**7.2.4. Небольшие выставки**

Организация выставок относится как к групповым, так и к массовым методам деятельности ИКС.

Участие в выставках ВВЦ в Москве, «Российский фермер» в С-Петербурге, «Агрокомплекс: Интер – Агро, Анимед, Фермер Поволжья» в ВВЦ Казани и т. п. относится к массовым методам, т. к. с материалами экспозиций знакомятся и получают информацию тысячи людей.

Небольшие выставки районного масштаба или в отдельных хозяйствах относятся к групповым методам, т.к. их посещают небольшие группы, заинтересованные в получении соответствующей информации.

При наличии в районе новой технологии, сортов сельскохозяйственных культур, пород животных, средств защиты растений, медикаментов для животных и т.д. можно организовать там небольшую выставку, с экспонатами которой могут ознакомится все заинтересованные лица (руководители, специалисты своего и соседних районов).

Для успешной работы выставки необходимо достаточно удобное помещение (фойе Дома культуры, зал в конторе, помещение в управлении сельского хозяйства), а также информативные по своему содержанию и форме представления экспонаты (стенды, фотографии, видео ролики, конкретную продукцию, технику и т. д.).

**7.3. Формы консультационной деятельности в АПК**

**в Республике Татарстан**

Консультационная деятельность в Татарстане, используя методы проведения семинаров, Дней поля и выставок, практикуется широко.

Ежегодно на республиканском уровне проводятся агрономические конференции, где с анализом агрономической деятельности в республике за год, с подведением итогов и определением перспектив на будущее выступают перед участниками министр с-х, его отраслевые заместители, ведущие ученые и опытные производственники. Мероприятие подготавливается силами РИВЦ под руководством МСХ и П РТ. Этому предшествуют аналогичные конференции районного уровня, которые проводятся сразу же после завершения хозяйственного года.

Перед празднованием дня работников сельского хозяйства (второй выходной октября) с-х предприятия получившие выдающиеся результаты (агрохолдинги, фермерские хозяйства) принимают участие в выставках на ВВЦ «Золотая осень» в Москве, «Агрокомплекс: Интер – Агро, Анимед, Фермер Поволжья» в ВВЦ Казани, различных выставках районного масштаба.

Ежегодно руководители хозяйств, районных агрономических служб, специалисты семенных инспекций, станций защиты растений, агрохимических служб проходят краткосрочные курсы в институте переподготовки кадров и агробизнеса (ТИПКА). Учеба проводится с приглашением ведущих ученых по своим отраслям, работающие в исследовательских и образовательных учреждениях республики.

С началом нового года в каждом районе проводятся семинары по подготовке специалистов среднего звена и механизаторов. Это мероприятие подготавливают и проводят ведущие специалисты района. По наиболее актуальным вопросам производства, требующим инновационных технологий, других достижений науки приглашаются с лекциями ученые и преподаватели учебных ВУЗов.

Летом в момент кормозаготовок и формирования урожая на полях организовываются **Дни поля** как республиканского, так и районного уровней.

Республиканские **Дни поля** проходят на базе крупных хозяйств, достигших определенных результатов в производстве с-х продукции и имеющих опыт применения тех или иных достижений науки. Здесь участники на практике (на демонстрационных посевах) знакомятся с эффективностью новых технологий на базе использования современной техники, селекции, средств защиты и удобрений.

Районные Дни поля направлены на то, чтобы на практике убедить руководителей и специалистов в эффективности тех или иных технологий, управленческих решений в конкретных условиях данной местности. Задачей данного мероприятия является подбор и реализация адаптивных для данных условий технологий и решений.

Более подробно групповые и массовые моды обучения будем рассматривать позже.

**8. Организация обратной связи в системе ИКС**

Обратная связь в ИКС – передача информации о качестве услуг людям, которые предоставляют эти услуги.

Любая служба, которая не способна прислушаться к своим клиентам и улучшать качество своих услуг, обречена на провал. Тогда клиент быстро переориентируется на другие источники технической и деловой информации.

О.С. направлена на усовершенствование качественного уровня услуг путем определения отношения получателя к эффективности и способу доведения услуги. Т.о. цель О.С. – усовершенствовать процесс предоставления услуг, улучшить их качество и установить, соответствуют ли они требованиям клиента. На оценку качества услуг ИКС влияют ряд факторов;

– ценность новой информации и идей;

– точность выявления проблем и расчетов;

– эффект, полученный в результате следования рекомендациям;

– коммуникабельность сотрудника ИКС;

– умение сотрудника презентовать свои идеи

– способность консультанта выносить суждения;

– скорость обслуживания клиента;

– приемлемость рекомендаций консультантов;

–стиль изложения и др.

Существует ряд методов установления обратной связи:

–индивидуальные;

–коллективные;

–сбор информации из дополнительных источников.

**Индивидуальные методы ОС.**

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

–индивидуальные собеседования

–опросы работников другой организации

–анкетирование

–формальные и неформальные индивидуальные наблюдения

***Индивидуальные собеседования*** используются для получения информации ОС от менее образованной части товаропроизводителей или для выяснения сложных проблем, по которому мало накоплено информации.

***Опросы работников других организаций***. Информация ОС собирается у людей которые имеют постоянные тесные контакты с сельскими товаропроизводителями и обладают высокими профессиональными знаниями, положением и опытом (сельские учителя, высококвалифицированные рабочие, политические и религиозные лидеры). Как показывает опыт опрос таких людей позволяет получить довольно точную информацию и особенно эффективно, когда нужно быстро получить информацию ОС за небольшие средства.

***Анкетирование***. – более структурированный по сравнению с опросом метод, может реализоваться с использованием телефонной связи, по почте и ли на семинарах и конференциях. Анкеты должны быть составлены в краткой форме и затрагивать лишь наиболее главные моменты. Для повышения достоверности результатов анкетирование следует проводить анонимно, что повышает уровень откровенности отвечающих. Данный метод позволяет сэкономить время и средства.

***Неформальные индивидуальные наблюдения***. Информация собирается в процессе общения с товаропроизводителями в неформальной обстановке (совместных путешествиях, работая непосредственно с ними, информация заносится в дневник и обрабатывается).

***Формальные индивидуальные наблюдения***. Отличается от неформальных индивидуальных наблюдений тем, что в этом случае объекты наблюдений заранее определены (например, сотрудник ИКС выезжает на с-х предприятие и фиксирует, кто начал применять на практике. Рекомендуемый прием, какова эффективность).

**Коллективные методы ОС.**

Коллективные методы получения ОС в ИКС позволяют устанавливать и поддерживать связь между участниками. К основным коллективным методам ОС относятся **дельфийский метод, тематическое собеседование, номинальный коллективный метод, неформальные коллективные методы.**

***Дельфийский метод***. (название широко используется в литературе по ИКС). Основан на проведении неоднократного и независимого анкетирования лиц, обладающих исключительными знаниями по вопросу.

Для сбора данных проводят 3-4 анкетирования. Первая анкета содержит расширенный круг вопросов. После обработки первых анкет составляется вторая. В ней респондентов просят ранжировать отдельные элементы, отразить согласие или не согласие с оценкой других опрашиваемых. Т.о. устанавливается степень совпадения мнений по различным приоритетам. По результатам опроса составляется третья анкета, в котором просят пересмотреть ответы в свете коллективного мнения и дополнительно ранжировать пункты по их значимости. Если мнения различаются сильно, то возникает необходимость провести еще одно анкетирование.

Данный метод позволяет избежать конфронтации людей с различной точкой зрения (участников не заставляют соглашаться с мнением большинства), сокращает затраты времени и средств, т. к. не предполагает выездов и сбора участников в определенных местах.

К недостаткам данного метода относят то, что для его реализации требуется длительное время. Опрашиваемые должны уметь грамотно излагать свои мысли письменно, обладать высоким уровнем мотивации, т. к. ни кто не поощряет их за заполнение анкет.

***Тематическое собеседование***. Для проведения собеседования формируется группа из 6-8 человек, с которой под руководством координатора обсуждается тот или иной вопрос. Дискуссия записывается на аудио-видео кассету, которая в последствии распечатывается и оформляется как качественная информация. Как правило организовывается несколько таких коллективных обсуждений, в ходе которых координатор затрагивает различные аспекты вопроса, значимого с точки зрения обратной связи ИКС.

***Номинальный коллективный метод***. Работник ИКС или руководитель предприятия приглашает несколько сотрудников и обсуждает проблемы, связанные с ОС.

***Неформальные коллективные методы*** – сбор информации во время коллективных встреч и собраний. Как правило на таких встречах обсуждаются различные проблемы в т. ч. и вопросы выходящие за рамки повестки дня. По таким брошенным вскользь замечаниям можно получить ОС и сделать соответствующие выводы о качестве услуг ИКС

**Сбор информации из дополнительных источников.**

Дополнительными источниками информации могут быть административные отчеты, справки, протоколы заседаний, материалы семинаров, публикации в СМИ, предшествующие исследования и др. Информация, полученная из таких источников, бывает объективной, надежной т. к. не отражает интерес сотрудников ИКС. Эти материалы могут содержать информацию по ОС (положительная оценка деятельности или недостатки и критические замечания, незакрытые проблемы).

Обратная связь реализуемая непосредственно после мероприятия требует меньших усилий и затрат времени, но м.б. не объективной. Этого можно избежать оставив товаропроизводителям краткий листок –оценку, который он потом самостоятельно заполнит.

Часто ИКС регулярно требуется получать оценку своей деятельности. В этом случае грамотным решением может быть создание Совета товаропроизводителей, который и будет звеном ОС на регулярной основе.

**Лекция 10**

**Основные этапы подготовки и принятия решений о создании**

**службы и организации ее функционирования**

**План лекции**

1. Этапы подготовки и создания региональной службы ИКС.
2. Определение специализации региона как объекта ИКС.
3. Взаимодействие ИКС с органами управления
4. Анализ кадрового потенциала АПК региона
5. Анализ потребностей в информации сельских товаропроизводителей и их осведомленность о деятельности ИКС

Прежде чем рассматривать возможные варианты организационной структуры и системы управления службы, следует определить ее цель, основные задачи и функции.

Выделим и организации ее функционирования:

**Этап 1**. Учет особенностей региона как объекта ИКС, а именно:

–выявление целевых групп – основных товаропроизводителей района;

–учет специализации района (региона);

–оценка кадрового потенциала и потребности специалистов АПК района в ИКС обслуживании;

–выявление уже действующих служб ИКС или различных организационно-правовых форм, которые могут служить базой для создания ИКС или в роли потенциальных партнеров службы.

**Этап 2**. Адаптация и использование опыта других регионов зарубежного опыта. Это позволит избежать ошибок с которыми уже сталкивались в других регионах.

**Этап 3**. Определение приоритетных направлений ИКС или ее структурных подразделений.

**Этап 4**. Конкретизация функций ИКС с учетом приоритетных направлений развития АПК региона или отдельных районов и зон.

**Этап 5**. Выбор структуры организации службы и структуры управления ИКС, обеспечивающих эффективное выполнение функций.

**Этап 6**. Определение характера и принципов взаимодействия основных структурных звеньев ИКС.

**Этап 7**. Выбор мероприятий службы, которые в конкретных условиях обеспечат наилучшее соотношение между затратами и ожидаемой выгодой.

**Особенности региона как объекта ИКС**

Для обеспечения эффективности своей работы любая ИКС должна учитывать реальные ***информационные потребности товаропроизводителей*** данного региона. Для этого нужно знать как распределяется производство и реализация с-х товаропроизводителей по хозяйствам разных типов в конкретном районе.

Рассмотрим это на конкретном примере.

Удельный вес основных категорий товаропроизводителей

в общем объеме производства картофеля, овощей и молока по ряду регионов РФ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Регион | С-х предприятия | КФХ | Население |
| картофель | | | |
| РФ | 6,3 | 1,2 | 92,5 |
| РТ | 29,7 | 7,3 | 63,0 |
| овощи | | | |
| РФ | 17,9 | 2,4 | 79,7 |
| РТ | 56,5 | 1,0 | 42,5 |
| молоко | | | |
| РФ | 47,3 | 1,8 | 50,9 |
| РТ | 85,3 | 0,8 | 13,9 |

Структура производства Татарстана. значительно отличается от средних значений по РФ. В России основную часть картофеля и овощей производят в ЛПХ. Объем производства молока в с-х предприятиях примерно равен ЛПХ.

В Татарстане объем производства картофеля в с-х предприятиях и КФХ больше чем в России, но доля производства его у населения тоже значительно. Основная доля молока и овощей производится в с-х предприятиях.

Производство продукции в КФХ как в России так и в РТ не обеспечивает существенный уровень на рынке продуктов. По этому оказание консультационных услуг этой категории хозяйств не окажет существенного роста производства. Заслуживает внимание лишь КФХ по производству картофеля в РТ.

Хозяйства населения также производят продукцию прежде всего для себя, на рынок вывозят только излишки. В то же время производство продукции на с-х предприятиях ориентировано на повышение товарности. Так уровень товарности животноводческой продукции в с-х предприятиях Татарстана составляет 87.4 –яиц, мяса 79,4, молока 81.0%. Товарность овощей составляет 80,8%, картофеля 52%, зерна 50,3%.

Т.о. можно предположить, что максимум эффекта в регионе может обеспечить содействие крупным товаропроизводителям, которые в данный момент производят основную долю с-х продукции.

При планировании выбора направлений конкретного районного ИКЦ важно учитывать ***специализацию*** р-на, т. к. повышение эффективности малозначимых отраслей не может дать заметного результата. (например зональность при возделывании гречихи).

Приведенные данные свидетельствуют о специализации данных районов по производству гречихи. На основании этого с высокой долей уверенности можно сказать, что хозяйства этих районов будут испытывать потребность в информации по вопросам производства этой культуры.

Важным моментом является также является готовность определенных организаций включится в работу региональной системы ИКС.

Для этого нужно знать имеются ли в районе организации, способные быть ***базой для создания ИКС*** или выступать в ***роли потенциальных партнеров***.

Такими органами могут выступать:

–государственные органы управления,

–ВУЗы, НИИ, ИППК, с-х колледжи и др. образовательные учреждения)

–МТС,

–сельскохозяйственные библиотеки,

–вычислительные центры областного и районного уровней,

–союзы и объединения товаропроизводителей,

–коммерческие организации (например, по продаже техники, удобрений).

Выступать в роли потенциальных партнеров могут и:

–перерабатывающие предприятия,

–организации досуга, трудоустройства,

–органы и СМИ (газеты, радио, телевидение).

**Взаимодействие ИКС с органами управления**

Организация взаимодействия и тесного сотрудничества с органами управления АПК одна из первоочередных задач ИКС. Одним из вариантов организации взаимодействия с органами управления АПК является ***Соглашение***.

В рамках этого соглашения могут быть приняты двусторонние обязательства по развитию ИК и образовательной деятельности ИКС и совместным действиям для обеспечения стабилизации АПК в области деятельности ИКС.

ИКС может принять на себя обязательства по выполнению перечня работ таких как:

–оказание консультационных услуг по широкому спектру вопросов с-х товаропроизводителям на платной основе с льготами за счет средств бюджета;

–поиск, сбор, обобщение и доведение до заинтересованных субъектов АПК, различного рода информации (нормативно-правовых, новинок науки и техники и др.);

–издание информационных бюллетеней, буклетов;

–проведение опытно-демонстрационной деятельности;

–участие в выставках, организуемых органами управления и др. организациями;

–проведение краткосрочных специализированных семинаров;

–участие в межрайонных и районных семинарах, проводимых МСХ или иными организациями с-х профиля;

На МСХ или районное управление с-х можно возложить в свою очередь следующие обязательства:

–обеспечение нормативно-правовой базы функционирования ИКС;

–обеспечение ИКС статистической и другой информацией о деятельности аграрного сектора экономики в разрезе хозяйств, районов;

–обеспечение организационно-методической помощи в изучении опыта наиболее успешных хозяйств, высокоэффективных технологий, с целью последующего тиражирования этого опыта через ИКС;

–бюджетное финансирование деятельности ИКС, а именно, в полном объеме работ общественно значимого характера и расширению деятельности ИКС, и в неполном объеме работ индивидуально-коммерческого характера;

–приоритетная материально-финансовая поддержка хозяйств и хозяйствующих субъектов на базе которых осуществляется опытно-демонстрационная деятельность;

–участие в разработке, организации и реализации программ ИКС для товаропроизводителей.

При организации взаимодействия ИКС с органами управления необходимо учитывать такие факторы как специфика АПК в каждом регионе, особенности консультационной деятельности тех или иных организационно-правовых форм (на базе ли ВУЗов или ГУПов).

Поскольку именно органы управления претворяют в жизнь аграрную политику исходя из региональных условий с-х деятельности, обладают необходимыми для этого полномочиями и финансами, они должны обеспечить для ИКС:

–принятие решения о создании региональной ИКС и распределить функции между подразделениями органов управления и ИКС;

–выделить средства из бюджета на финансирование деятельности ИКС.

С другой стороны ИКС должна проводить согласованную с органами управления *аграрную политику*.

**Анализ кадрового потенциала АПК региона**

В настоящее время в АПК сложилась тенденция сокращения численности работников, в том числе специалистов и руководящих работников. Анализ кадрового потенциала показывает на сокращение работников с высшим специальным образованием. Им на смену приходят работники со средним специальным образованием или люди из других отраслей без специальной подготовки. На должностях руководителей хозяйств и главных специалистов часто работают люди без специальной подготовки. Например в начале 2го тысячелетия в Московской области на посту руководителей хозяйств с высшим образованием работало 40%, со средним 49% и 10% без специального образования. Главные специалисты (агрономы, экономисты, бухгалтера) с высшим- 70%, со средним 28%, без образования 2%. Специалисты (ветеринары, зоотехники, инженеры механики, юристконсульты) с высшим 33%, среднеспециальным 57%, без специального 10%.

В новых условиях работы важным моментом является переподготовка и повышение квалификации руководящих кадров на постоянной основе. На примере Московской области можно продемонстрировать, что эта работа организовано слабо.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должности | Повысили квалификацию.% | Выбыли,% |
| руководители и специалисты | 1,3 | 12,4 |
| главные агрономы | 2.1 | 11,7 |
| главные зоотехники | 4 | 15,2 |
| главные бухгалтера | 6,7 | 13.2 |
| главные экономисты | 0,4 | 10,2 |

Таким же образом обстоит дело и со специалистами среднего звена.

**Анализ потребностей в информации сельских товаропроизводителей и их осведомленность о деятельности ИКС**

Наряду с ростом кадрового дефицита в АПК наблюдается дефицит информационного обеспечения товаропроизводителей, поскольку Государственная система НТИ, существовавшая до ныне, практически бездействует.

Потребность в информационном обслуживании товаропроизводителей удовлетворяется плохо. Анкетирование, проведенное Центром обучения кадров среди различных категорий работников АПК Московской области показал следующее. Так около 60% показали, что в своей профессиональной деятельности часто, а иногда постоянно испытывают недостаток информации. Подобная ситуация характерна и другим регионам. Наибольшее количество таких ответов было получено от работников органов управления (48% опрошенных) и фермеров треть всех опрошенных. Вот как ощущают потребность в новых знаниях специалисты разного уровня.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | Степень потребности новых знаний | | | |
| постоянно | часто | иногда | Не испытывают |
| фермеры | 33 | 24 | 30 | 13 |
| рук. хоз-в | 20 | 20 | 60 | 0 |
| специалисты | 12 | 25 | 63 | 0 |
| рук. ср. звена | 0 | 100 | 0 | 0 |
| раб. орг. упр. | 48 | 18 | 22 | 12 |

Опрошенные отметили, что для повышения результативности своей профессиональной деятельности им необходимы знания в области права (4,48), экономики (4,42), сбыта продукции (4,37), организации и управления производством (4,24). Рейтинг технологий составил 4,15 баллов, техники 4,09 баллов, ресурсов 3,89.

Наиболее популярным источником получения знаний являются специализированные издания –газеты, журналы и т.д. Значительная часть опрошенных за новыми знаниями обращаются к более осведомленным коллегам, черпают информацию из посещений выставок, семинаров, консультируются с работниками органов управления. ИКС в этом рейтинге пока занимает одно из последних мест. Только 14 % респондентов ответили, что хорошо знакомы с деятельностью ИКС и готовы обращаться за услугами. К этой категории относятся в основном специалисты предприятий, которые уже сотрудничали со службой. Остальные не знают или имеют слабое представление. Эта закономерность должна послужить импульсом для активизации работ по широкому распространению информации о деятельности службы, целей и задач, которыми руководствуется ИКС, возможностях предоставления услуг.

**Определение приоритетных направлений работы ИКС**

В процессе управления действующей службой важно осуществлять разносторонний анализ потребностей товаропроизводителей в информации, обучении, консультационных услугах и т.д., т. е. осуществлять механизм обратной связи.

**Управление ИКС**

План лекции.

1. Организационная структура ИКС.
2. Норма управляемости в ИКС.
3. Функции управления ИКС.

Процесс управления ИКС это достижение желаемых результатов, направленных на повышение эффективности с-х пр-ва, посредством эффективного использования людских, материальных и финансовых ресурсов ИКС. Задача работника управления ИКС – это создание условий для эффективного функционирования людей, работающих в подразделениях службы.

Правильное формирование организационной структуры позволяет службе функционировать эффективно.

Существует несколько принципов в формировании подразделений службы:

- по функциональному признаку;

- по территориальному признаку;

- в зависимости от программы;

- в зависимости от оказываемых услуг;

- в зависимости от клиентуры;

- матричный подход;

- смешанный подход.

При формировании подразделений **по функциональному признаку** виды деятельности группируются в зависимости от выполняемой работы (консультационные отделы по животноводству, растениеводству, экономике и т.п.). Данный принцип применяется чаще на местном уровне.

При формировании подразделений **по территориальному признаку** формируются межрайонные или зональные группы. Все работы на зональном уровне возглавляются одним руководителем. В составе группы имеются специалисты основных отраслей (агроном, инженер, зоотехник, экономист). Данный принцип целесообразен из экономических соображений (рациональное использование времени сотрудниками, оперативность, сокращение транспортных расходов).

При формировании подразделений **для реализации программ** могут быть сформированы небольшие творческие группы, взаимодействующие с соответствующими специализированными кафедрами или отделами НИИ в рамках единой программы. Программа должна быть рассчитана на относительно короткий промежуток времени и нацелена на повышение уровня знаний и обеспечение осознания проблем товаропроизводителями (например экологические программы, применение новых химических средств и т.п.). Достоинством этого принципа функционирования ИКС является то, что он содействует постоянному обмену информацией между НИУ и ИКС.

При формировании подразделений **в зависимости от оказываемых услуг консультирующим подразделениям** создаются структурные звенья, обеспечивающие работу основных подразделении, содействующие эффективной работе организации, что позволяет экономить эксплуатационные затраты, контролировать проведение политики организации. Это могут быть подразделения, выполняющие такие функции как бухучет и управление финансами, управление кадрами, делопроизводство и техническое обеспечение службы.

При формировании подразделений **в** **зависимости от клиентуры** группирование деятельности осуществляется в зависимости от категорий клиентов. Определяющую роль при этом имеет форма собственности или организационно-правовая форма клиента (например подразделения работающие с КХ, с крупными с-х предприятиями или с подразделениями инфраструктуры).

При **матричном подходе** к формированию подразделений переплетаются административное управление с управлением отдельными программами, что и формирует матрицу. В результате одни и теже сотрудники входят одновременно в две и более группы и соответственно подчиняются нескольким руководителям. При этом объединяются усилия по реализации сложных многопрофильных проблем.

ИКС

Спец. консульт. подразделение

Спец.консульт.подразд

Спец.конс.подраз

программа1

программа2

программа 3

ИКС

ИКС

Спец. консульт. подразделение

Спец.консульт.подразд

Спец.конс.подраз

программа1

программа2

программа 3

ИКС

Схема организационной структуры ИКС матричного типа

Вышеперечисленные подходы формирования подразделений ИКС имеют свои достоинства и недостатки. Учитывая это на практике чаще применяют **смешанный подход** к формированию подразделений с использованием различных комбинаций вышеназванных подходов. В тоже время формирование смешанного подхода иногда усложняет организационную структуру, что негативно сказывается на работе ИКС. Поэтому важно найти оптимальное сочетание подходов, обеспечивающее эффективное использование ресурсов при принятии управленческих решений.

**Норма управляемости в ИКС.**

При формировании структуры ИКС важным вопросом является какое оптимальное количество подчиненных м.б. у одного руководителя? (норма управляемости). По этому вопросу у социологов нет единого мнения. У разных авторов это число варьирует от 3 до 30, но они единодушны в том, что есть предел числу эффективно управляемых подчиненных.

Существует тесная связь между нормой управляемости и числом уровней управления. Организация с высокой нормой управления имеет как правило небольшое число уровней управления и наоборот.

Увеличение числа уровней управления увеличивает время доведения информации от высшего уровня к низшему и обратно. Увеличивается вероятность искажения информации. Наиболее приемлемая норма управления для конкретного случая будет зависеть от:

- личных факторов руководителя и подчиненных;

- факторов, связанных характером работы;

- факторов, связанных со «средой» организации.

К **личным факторам** можно отнести квалификацию и опыт руководителя и подчиненных. Чем выше квалификация руководителя, тем большим числом подчиненных он может руководить. Чем выше опыт подчиненных, тем меньше необходимость их контролировать, тем выше может быть норма управления такими подчиненными.

**Факторы, связанные** **с характером работы** определяются уровнем сложности и интенсивности. Чем выше этот уровень, тем ниже должна быть норма управляемости.

К **факторам, связанным со «средой» организации** можно отнести изменчивость и динамичность организации (открытие новых программ, расширение клиентуры, введение новых методов и др.). При этом часто подчиненные вновь возникающие проблемы выносят на рассмотрение руководителя. Значит чем изменчивее «среда» организации, тем ниже должна быть приемлемая норма управляемости. Для руководителя, чьи подчиненные разбросаны по региону, норма управляемости д.б. ниже чем уруководителя, чьи подчиненные работают локально. Нора управления может быть повышена если в коллективе есть подчиненные, которым можно доверять принятие некоторых управленческих решений, без предварительного согласования с руководителем.

**Функции управления ИКС**

Функции управления ИКС вытекают из содержания ее деятельности, определяются своими объектами и составом решаемых задач. Каждая функция управления обеспечивает целевое воздействие на тот или иной объект. Происходит обособление функций таких как управление кадрами, финансами, техническим обеспечением и т.п. Специфика объекта определяет содержание этих функций.

Для выполнения функций ИКС создается аппарат управления, а отдельные структурные подразделения – для выполнения конкретной функции или ряда функций.

Существует множество классификаций функций управления, но основополагающее значение имеет такая классификация, которая отражает содержание процесса управления, его стадии:

- планирование;

-организация;

-регулирование или координирование;

-контроль;

-учет и анализ.

Вэтих основных функциях управления отражены целевая направленность и задачи, которые должен решать система управления.

Процесс управления начинается с постановки цели (планирование), заканчивается учетом и анализом их выполнения. Только совокупность этих функций решает цель, для достижения которого создается система управления объекта.

**Планирование**. Заключается в определении целей и задач объекта и разработки программы его действий. Данная функция является основополагающей среди прочих других, т.к. они подчинены задачам. Определенным в плановых мероприятиях. Деятельность ИКС должна планироватся на всех уровнях управленческой иерархии, начиная от федерального уровня, заканчивая индивидуальными планами сотрудников.

**Организация**. Призвана обеспечить реализацию поставленной цели путем:

- формирования управляемой и управляющей систем ИКС;

- определения места и роли каждого работника в системе;

-рационального распределения этих работников по подразделениям;

-разработки документов, регламентирующих деятельность всего аппарата управления, отдельных подразделений и работников с тем, чтобы обеспечить работу ИКС.

**Регулирование**. Заключается в достижении согласований между различными звеньями системы путем установления наиболее рациональных внутренних и внешних связей. С развитием экономических, организационных, технических связей возникает необходимость их упорядочения, рациональной организации. По мере обнаружения в ходе контроля сбоев и недостатков тоже возникает необходимость в регулировании и приведение системы в нормальное состояние.

**Контрольная функция**. Состоит в непрерывном наблюдении, мониторинге функционирования ИКС, сопоставлении с планом и выявлении необходимых действий в следующем цикле управления. Формы и методы контроля разнообразны. Определяются задачами предприятия и характером функционирования объекта. Эффективное управление любой системы ИКС возможно лишь когда ее деятельность надежно и непрерывно контролируется.

**Учет и анализ**. Контрольные функции органически связаны с учетом и анализом. Эта функция состоит в том, чтобы дать оценку выполнения плана и использовать учетную информацию для анализа и разработки нового плана работы ИКС.

Т.о. эти основные функции управления в единстве обеспечивают целостность процесса управления ИКС.

**Мотивация труда в ИКС**

Руководство и контроль за работой сотрудников ИКС осуществлять намного труднее, чем в др. областях из-за того, что консультанты работают в значительной удаленности друг от друга. Их функции многочисленны и различны по содержанию задач.

Поэтому для обеспечения эффективности в работе исключительно важна мотивация персонала. Результаты в деятельности ИКС только тогда будут значимы, если сотрудники будут лично убеждены в этом, в том, что от уровня их работы зависят результаты предприятия. Более того если персонал службы верит в то, что делает им легче убедить в этом и сельских товаропроизводителей, которые очень восприимчивы к тому, как сотрудник относится к своим обязанностям.

Каждый сотрудник ИКС должен:

- четко представлять свои задачи функции,

- осознавать, что эта деятельность важна и необходима для с-х товаропроизводителей,

-должен быть уверен, что поставленные перед ним задачи реалистичны, а ресурсы достаточны для достижения цели. У него снизится мотивация если он окажется не в состоянии выполнить свои задачи в отведенное время или с имеющимися ресурсами.

Значимость работы сотрудника в его собственных глазах будет выше, если его предложения руководство будет учитывать в процессе формирования стратегии службы, разработке краткосрочных и долгосрочных программ, а также принятии управленческих решений.

Руководству службой ИКС необходимо обсуждать открыто с сотрудниками всех уровней стратегию развития с-х региона, поскольку в процессе этого у каждого формируется свое представление об этом, чему в последствии он будет всячески содействовать.

Мотивация сотрудников ИКС регулируется системой традиционных материальных и моральных поощрений (премии, благодарность, грамоты и т.п.) и специальными приемами.

В мировой практике существуют следующие приемы мотивации:

- **прикрепление к наставнику** – менее опытный сотрудник работает под наставничеством более опытного коллеги, что оказывает мотивирующий эффект обоим сторонам в их взаимодействии;

- **ротационные задания** –сотруднику временно поручается работа в другом направлении или в другом отделе, что расширяет кругозор, умение и навыки сотрудника;

- **перекрестная подготовка** – подготовка сотрудников к выполнению должностных обязанностей друг друга позволяет достичь взаимозаменяемости и дает возможность расширить квалификацию;

- **проекты развития** – когда сотрудникам поручают задание направленное на достижение задач подразделения, но также способствующее развитию их способностей;

- **специальные задания** – сотруднику предоставляется возможность работать по специальному проекту, позволяющему обогатить его личный опыт;

- **возможность работать творчески** – предоставляется возможность использовать творческий, инновационный подход;

- **«лакомый кусочек»** – иногда сотруднику поручают выполнить привлекательную для него работу с ощутимым результатом;

- **возможность изучения или познания** – возможность дополнительного обучения и повышения квалификации как подход в развитии способностей сотрудника;

- **обеденная стратегия** – во время отдыха в неформальной обстановке руководитель может проявить интерес к деятельности сотрудника, к его предложениям по улучшению деятельности службы.

Ни один из вышеназванных приемов не дает стопроцентных результатов, но позволяет руководителю находить новые возможности для повышения мотивации сотрудников.

**ЛЕКЦИЯ 13**

**Подбор персонала ИКС и источники привлечения кандидатов на занятие вакантных должностей**

План лекции

1. Система оценки эффективности деятельности сотрудников ИКС.
2. Принципы подбора персонала ИКС.
3. Собеседование с кандидатом на вакансии при подборе персонала ИКС.
4. Оценка персонала ИКС
5. Информационное обеспечение управления ИКС, совершенствование управления ИКС

Основной ресурс в деятельности – кадры. Они должны удовлетворять очень высоким требованиям. Поэтому в функции руководителя службы входит важная задача – подбор, расстановка и постоянная работа по повышению квалификации кадров.

Для того, чтобы представлять чему следует дополнительно обучать персонал, необходимо регулярно посещать сотрудников на местах и общаться с их клиентами. Необходимо постоянно обсуждать как выполняют программу сотрудники, что им удалось и что может быть нужно сделать дополнительно и лучше для реализации их задачи.

Укомплектование службы компетентными кадрами – задача руководителя ИКС.

Основой работы по подбору кадров является анализ функций (сбор и обработка информации о функциях). В процессе этого анализа могут выявится ненужные виды деятельности, соответственно ненужные должности, которые можно сократить. Снизив непроизводительные затраты на ненужную должность можно повысить эффективность службы. С другой стороны возникновение новых функций требует введения новых рабочих мест. Руководитель должен на систематической основе и в полном объеме изучать особенности работы сотрудников.

Информацию о работе сотрудника он может черпать из:

*-* *отчетов, подготовленных сотрудниками о своей работе;*

*- собраний персонала;*

*- отзывов с-х товаропроизводителей и сотрудников службы;*

*- личных наблюдений за деятельностью сотрудников службы;*

*- анализа изменений в ведении хозяйственной деятельности у с-х товаропроизводителей;*

*- самооценки*.

Отчеты, подготовленные сотрудниками о своей работе не очень надежный способ оценки, т. к. в них как правило отсутствует информация о трудностях и недостатках в работе. Поэтому такие отчеты не могут служить основой для обсуждения с сотрудниками их проблем. С другой стороны отчет дает возможность количественно оценить вклад сотрудника в деятельность организации.

Собрание персонала – в такой обстановке сотрудники стараются представить себя в выгодном свете. Однако это сделать труднее, чем в письменном отчете, т.к. руководитель может судить о работе сотрудника из его обсуждения, из того как он формирует идеи и как высказывается о клиентах.

Отзывы с-х товаропроизводителей о сотрудниках службы – также имеют недостатки. Как правило руководитель имеет контакты с ограниченным числом наиболее активных клиентов, которые обычно избирательны в своих высказываниях о консультантах. Но не смотря на это информация от них крайне важна.

Личное наблюдение за деятельностью сотрудника службы – один из самых полезных и наиболее достоверных способов получения информации для оценки результатов работы. Поэтому так важно руководителю посещать консультанта на месте его работы во время проведения консультаций, чтобы узнать как он работает, какие у него трудности.

Анализ изменений в ведении хозяйственной деятельности у с-х товаропроизводителей. Эффективность работы сотрудника в первую очередь вызовет позитивные сдвиги в хозяйственной деятельности клиента в результате того, насколько товаропроизводитель смог развить способности принимать обоснованные решения с помощью оказанных услуг сотрудником ИКС. Однако точно оценить степень влияния услуг на хозяйственную деятельность клиента сложно, т. к. на нем могут иметь отражение и другие факторы.

Самооценка. Сотрудник может и должен сам оценивать свою работу. В случае объективности самооценки она как правило соответствует мнению руководителя, сформированного в результате использования вышеперечисленных методов. В мировой практике разработана система продвижения по службе, в которой учитываются результаты оценки и самооценки сотрудников.

В последние годы прослеживается тенденция к проведению серии консультаций с сотрудником, чья работа оценивается. Работник на таких учебных семинарах стремится улучшить свою работу, т. к. руководитель во время обсуждения помогает ему получить представление о его слабых и сильных сторонах. Проведение таких учебных семинаров гораздо эффективнее, чем обычные курсы повышения квалификации.

**К основным принципам подбора персонала ИКС относят 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 разных областей знаний.

На основе анализа функций и изучения должностных обязанностей руководитель составляет должностные инструкции, в которых описываются квалификационные требования для данной должности (знания, уровень образования, навыки, физические характеристики, опыт), должностные обязанности, его права и ответственность.

Основная задача руководителя при подборе персонала – найм требуемого числа работников соответствующей квалификации при наименьших затратах. Для этого нужно иметь наибольшее количество кандидатов, что позволит отобрать наиболее подходящих на вакантные должности. Привлечь кандидатов на вакантные должности можно разными путями.

1. Важным источником на замещение вакансий являются сотрудники, работающие в организации. Это могут быть вертикальные перемещения по должности или назначение в другие отделы (горизонтальное перемещение). Горизонтальные перемещения рекомендуется проводить на регулярной основе в целях расширения знаний и опыта сотрудников, а также сохранения интереса к работе. Процесс перемещения рекомендуется делать открытым, чтобы каждый желающий мог подать заявление на замещение вакансий.
2. Другим источником кандидатов могут быть рекомендации знакомых или сотрудников службы. Это надежный способ подбора кадров, особенно если рекомендации исходят от сотрудников хорошо справляющихся с должностными обязанностями. При этом предлагаемый кандидат будет иметь более реалистичное представление о работе. Недостатком является то обстоятельство, что предлагающий сотрудник будет ожидать, что его обязательно примут.
3. наиболее распространенным способом привлечения кандидатов является размещение объявлений в СМИ. Если нужен специалист высокой квалификации, желательно объявления размещать в специализированных журналах или обращаться в НИИ или ВУЗ. Недостатком этого метода является относительная дороговизна и длительность.
4. Другим внешним источником является обращение в агентство по найму, которые могут предложить список кандидатов с предварительной классификацией и тестированием.
5. Прямой поиск кандидатов когда руководитель или специалист по кадрам посещает ряд организаций или семинаров также эффективный способ. Достоинством этого метода является возможность выбора, недостатком – затраты времени.

При рассмотрении кандидатур на вакансии используют специальные формы заявлений (резюме) для предварительного рассмотрения. После рассмотрения проводят собеседование по структурированному списку вопросов.

На следующем этапе подбора персонала выясняется дополнительная информация, по возможности изучаются рекомендации с прежних мест работы.

В последнее время все большее распространение получает практика тестирования, когда кандидата просят выполнить какое либо задание, отражающее суть его будущей работы.

**Собеседование с кандидатом на вакансии при подборе персонала ИКС**

Заключительный этап процесса подбора персонала – собеседование.

Во избежание предвзятости и необъективности рекомендуется проводит структурированное собеседование. Вопросы задаются в логической последовательности и направлены на выяснение уровня знаний и навыков, которые необходимы для данного специалиста.

При собеседовании интегрируется вся ранее собранная информация о кандидате (анкета, заявление, интервью, тестирование, рекомендации). Накопленная информация может быть противоречивой и важно в процессе собеседования выяснить действительное положение дел.

В разных странах кадровое собеседование имеет свою специфику.

Британский метод- основан на личной беседе кандидата с кадровой комиссией, которых интересует родословная, традиции семьи, образовательное учреждение, где воспитывался кандидат.

Немецкий метод – основан на предварительной подготовке множества документов с обязательными письменными рекомендациями желательно известных личностей. Экспертная комиссия строго анализирует документы с рекомендациями. Кандидаты проходят целый ряд процедур разделенных во времени.

Американский метод – сводится к проверке интеллектуальных способностей, психологическому тестированию и наблюдениям в неформальной обстановке (например на званом обеде, презентации). При этом оценивается потенциал личности и его недостатки.

Китайский метод – основан на письменных экзаменах на знания классической литературы, истории, а в заключении о знаниях текущей политики. Их служебное положение зависит от полученных отметок.

**Оценка персонала ИКС**

Хорошо разработанная система оценки работы персонала повышает эффективность работы, служит инструментом развития организации.

Существует ряд методов оценки или их сочетание:

– **биографический** – исходя из анализа кадровых документов (личному листку, автобиографии, документов об образовании, характеристике, рекомендациям) делаются логические заключения о человеке, его карьере, чертах характера;

– **собеседование** – беседа в режиме вопрос-ответ в произвольной форме позволяет получению дополнительной информации;

– **анкетирование (самооценка)** – опрос с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и последующий анализ;

– социологический опрос – анкетный опрос работников разных категорий хорошо знающих оцениваемого человека;

– **наблюдение**– в неформальной и рабочей обстановке;

– **тестирование**– определение профессиональных знаний, способностей, психологии личности с помощью разных тестов;

– **экспертные оценки** **–** определение совокупности качествс помощью экспертной оценки;

– **критический инцидент** – наблюдение за работником в процессе разрешения критического инцидента (конфликта, необходимости принятия сложного решения);

–**ранжирование** – сравнение оцениваемых работников между собой по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания рангов;

– **экзамен** (зачет, защита бизнес плана и др.) – контроль профессиональных знаний, предусматривающий предварительную подготовку с последующей публичной презентацией проделанной работы;

– **самоотчет** (выступление) – письменный отчет или устное выступление специалиста перед коллективом с анализом выполнения программы;

– **комплексная оценка труда** – определение совокупности качества, сложности и результативности труда и сравнение с нормативом или предыдущим периодом труда;

– аттестация персонала – комплексный метод оценки соответствия сотрудника занимаемой должности.

Для того, чтобы система оценки влияла на результативность работы службы важно, чтобы она была достоверной, значимой и должна проводится людьми специально подготовленными для этого.

В РФ наиболее распространенным методом оценки является аттестация. Это комплексная оценка кадров за определенный период времени (3-5 лет) по результатам которой принимаются решения о служебном росте сотрудника. Аттестация состоит из трех этапов:

–подготовительный –подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, информирование коллектива о проведении, порядке и сроках аттестации;

–основной этап – организация работы аттестационной комиссии, оценка работников, принятие решений, обработка результатов;

– заключительный этап – принятие персональных решений о продвижении сотрудников или направлении их на учебу или их увольнении если они не прошли аттестацию.

**Информационное обеспечение управления ИКС**

ИКС получает внешнюю информацию из различных источников:

– законы, постановления, инструкции государственных органов и органов управления;

– письма, по почте, электронные, по факсу, телефонные звонки, устные сообщения клиентов и организаций с-х профиля;

– информационно-аналитические материалы, специализированные журналы и бюллетени, газеты, ресурсы internet;

– результаты лабораторных исследований.

**Совершенствование управления ИКС**

Успешная работа ИКС поддерживается постоянным совершенствованием управления ее деятельности. Этот процесс носит эволюционный и планомерный характер. Все мероприятия должны быть обоснованы анализом предыдущего периода.

Работа по совершенствованию управления условно делят на три этапа:

–подготовительный – изучение состояния системы, определение целей и задач, выявление возможностей реализации мероприятий;

– разработка мероприятий – определяются основные направления совершенствований (изменения организационной структуры, модернизация производства и др.), содержание конкретных мероприятий, исполнители, затраты и источники финансирования, сроки, проектируемый рост эффективности управления;

– реализация мероприятий – приобретаются необходимые материалы, проводится обучение кадров новым методам труда, осуществляется контроль за исполнением намеченных мероприятий.

Опыт показывает, что реализация отдельных фрагментов не приносит желаемого результата, а проведение целостной системы мероприятий по совершенствованию управления обеспечивает положительные результаты. В перспективе эффективнее будут работать те ИКС которые постоянно совершенствуют управление производством.

При совершенствовании управления необходимо учитывать условия конкретных объектов (экономические, организационные, социально-психологические, традиции, образовательный уровень и т. д.).

**ЛЕКЦИЯ 16**

**Программы ИКС**

План лекции

1. Понятие программы ИКС.
2. Разработка программы ИКС.

Программы с которыми приходится иметь дело ИКС весьма разнообразны (м.б. развитие сельской молодежи, охраны окружающей среды, маркетинговые программы, программы работы с конкретными клиентами и т.д.). Сотрудники сталкиваются с широким кругом проблем, выявляют общие для товаропроизводителей проблемы, могут предложить комплексные решения.

Образовательные программы (экстеншн) это по существу один из видов программы регионального развития, который является основным инструментом государственной региональной политики, и играют основную роль в развитии общества. Поэтому она должна представлять с одной стороны часть обоснованной долговременной концепции развития региона направленной на достижение определенного уровня развития экономики, социальной и природной среды данной местности, с другой стороны – решать сиюминутные проблемы с-х товаропроизводителей.

Хорошим примером является программа 4-Н (for Н) проводимая уже 100 лет в США. Зародившись сначала как общественное движение, программа в дальнейшем переросла в государственную программу. (Название программы включает 4 эйч: голова, сердце, руки, здоровье).

Движение развивалось под воздействием двух основных факторов. Первый – растущая потребность сельских районов в образовании, которое имело бы более прикладной характер. Второй – потребность в продвижении новых сельскохозяйственных технологий, которые разрабатывались в научных учреждениях и которые с трудом внедрялись в фермерских сообществах.

**Разработка программы ИКС**.

Разработка программы ИКС сложная задача, в решении которой принимают участие множество специалистов.

В самом общем виде разработка программы проходит следующие этапы:

- определение и анализ проблемы;

- постановка цели;

- оценка существующих ресурсов;

- определение целевой группы;

- составление плана мероприятий и способов коммуникации;

- разработка процедуры мониторинга и оценки результатов программы.

Составление программы начинается с **анализа ситуации, выявления и формулировки проблемы** с-х товаропроизводителей, решению которой будет посвящена программа.

Анализ должен учитывать проблемы интересующей ИКС группы, касающейся экономических, социальных культурных, политических условий жизни группы, дополненных использованием природных ресурсов, умением членов группы определять цели и меры реализации проблем.

Проблемы, требующие решения делят на количественные и качественные и смешанные.

Количественные проблемы можно решить с помощью математических процедур. Качественные проблемы это проблемы, свойства которой не поддаются формальному, а зачастую и логическому описанию. При решении этих проблем часто применяют эвристические методы, основанные на оценках некоторых характеристик специалистами.

При анализе проблем важно поддерживать контакт с представителями будущей целевой группы, что повысит качество анализа, создаст стимулы для дальнейшего сотрудничества. Однако здесь имеются подводные камни. Ван ден Банн указывает, что сотрудники службы склонны обращаться к людям, имеющим общие с ним взгляды. А сами же товаропроизводители склонны обращаться по проблемам, по которым у них есть знания, чаще всего по техническим проблемам, но не по проблемам управления. По этому они не могут выяснить причину возникновения проблемы и недооценивают ее важность.

Следующий этап **постановка цели**, включающая описание желаемой ситуации. Необходимо уяснить почему текущая ситуация отличается от желаемой. Не приведет ли самостоятельное развитие существующей ситуации к желаемой. Цель д.б. четко сформулирована, понятна и одобряема товаропроизводителями. Необходимо также представлять о негативных последствиях для людей, охваченных этой программой.

Далее приступают к **формулировке комплекса задач** программы. На этом этапе конечная цель структурируется, т.е. разбивается на множество подцелей, связанных с решением проблемы. Это делается путем построения ***дерева целей***. Это позволяет построить полный комплекс целей и подцелей , отображающих желаемые функции будущих объектов. На этом этапе устанавливаются количественные характеристики уровней достижения целей программы. Поэтому важно, чтобы задачи программы были сформулированы количественно (количественно измеримы).

Составление реального и полного ***дерева целей*** является сложной задачей, выполняемой с привлечением экспертов. Далее цели ранжируются по важности их реализации, что позволяет в дальнейшем перейти к распределению ресурсов в программе.

Примеры формулировки и целей и задач программы.

**Программа 1**. Увеличение интенсивности и объема производства зерна.

ЦЕЛЬ: провести ирригацию и дренирование почвы на площади 50 тыс га на средства государства и усилиями местного населения.

ЗАДАЧИ:

-реконструкция существующей мелиорационной сети

-строительство дорог, насосных станций, систем дренажа

-выравнивание почвы

-посадка деревьев

-выдача кредитов на покупку удобрений, машин и тракторов

-проведение специальных научных исследований

-распространение их результатов через ИКС

**Программа 2**. Создание интегрированной системы защиты от сорняков.

ЦЕЛЬ. Мотивировать и обучитьфермеров эффективному использованию химических и нехимических методов защиты от сорняков.

ЗАДАЧИ.

-изучение существующей системы защиты растений

-выдача кредитов на покупку химических средств защиты, машин и оборудования

-проведение обучения

-проведение специальных прикладных исследований

-распространение их результатов через ИКС

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ программы: 10 месяцев.

ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА 10 тысяч семей

БЮДЖЕТ 2,5 млн руб.

Следующий этап **выбор и анализ целевой группы**, на которую будет направлено воздействие. Такой целевой группой могут быть все товаропроизводители р-на, или только фермеры, руководители хозяйств или сельская молодежь и т.д. Нужно четко знать, почему усилия направлены именно на эту группу.

**Анализ целевой группы** должен дать ответы на вопросы, каков образ жизни и методы ведения хозяйства, каковы знания, навыки, отношение участников целевой группы к их проблемам, какие им доступны ресурсы и как это влияет на их деятельность. Необходимо также выяснить характер принимаемых решений участниками группы, кто влияет на принимаемые ими решения. Необходимо выяснить какие коммуникационные каналы используют члены группы для получения информации, каковы перспективы в этом отношении на будущее. Сможет ли ИКС достичь цели, используя эти каналы и не налаживая более тесного контакта.

Следующий этап разработки программы – **формирование организационной структуры управления программой**. При этом м.б. предложено формирование новой организации или новой структуры в рамках существующей.

При этом следует помнить, что реализация программы будет максимально успешной только в случае заинтересованного участия членов целевой группы. Поэтому уже на этом этапе важно правильный выбор содержания, форм и методов распространения информации о программе.

Следующий этап -составление перечня мероприятий программы, включающий в себя :

1. составление в хронологическом порядке списка всех событий, необходимых для достижения целей программы
2. подготовка схемы событий в хронологическом порядке
3. определение необходимого времени для выполнения необходимого мероприятия в хронологической очередности
4. определение общего требуемого времени.

Программа д.б. достаточно гибкой, чтобы ее можно было скорректировать на каком то этапе реализации.

Необходимо также учесть, что сотрудникам ИКС тоже понадобится учеба, чтобы они могли выполнить задачи по реализации программы. Кроме того нужно оценить. Достаточно ли имеется людских и др. ресурсов, чтобы реализовать программу.

Еще один важный этап реализации программы ИКС: разработка задач. Форм и методов мониторинга реализации программы. Это предполагает разработку норм, показателей позволяющих сопоставлять достигнутый уровень с желаемым, оценить ход реализации каждого компонента программы.

При оценке программы выделяют три вида результатов:

-результат проведенных мероприятий (например сдана в эксплуатацию ирригационная система)

-полученные выгоды (например произошло повышение производительности труда)

-результат выполнения программы.

Последний этап составления и реализации программы – окончательная оценка программы, позволяющей определить насколько достигнуты цели и как они достигнуты.

Для упрощения обзора и представления результатов, а также отчетов по реализации программы полезно описание логической схемы программы:

1 колонка- иерархия целей

2 колонка проверяемые показатели (ключевые индикаторы)

3 способы проверки

4 важнейшие предложения и риски

**Логическая структура программы**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Описание | Ключевые индикаторы | Способы и средства проверки | Предположения и риски |
| **Глобальная цель** Увеличение уровня доходов с-х товаропроизводителей, основ устойчивого развития | Фин. экон. показатели деятельности предприятий | Улучшение фин экон показателей деятельности предприятий |  |
| **Задачи программы**.  Повышение эффективности растениеводства с помощью системы расчетов оптимальных доз удобрений | -повышение качества продукции  -повышение конкурентоспособности  -уровень урожайности | -балланс, отчеты о прибыли и убытках  -обследова  ние хозяйств | -рост кнкурентоспособности продукции  -поддержка руководства региона, района |
| **Результаты**  -минимизация затрат на внесение удобрений  -оптимизация почвенного режима  -приобретение информации и специальных знаний | -приобретены компьютерная техника и программы с базой данных  -специалисты работают на основе новых знаний  -внедрены новые технологии оптимизации питания | -расчеты  -бухгалтерская отчетность об использовании удобрений | -снижение себестоимости  -получение прибыли от разницы реальных цен и себестоимости  - закупка компьютерной техники и программ с базой данных  -использование информации и новых знаний |
| **Мероприятия**  -адаптация баз данных на региональном, районном уровне  -обучение сотрудников ИКС и специалистов хозяйств | Ресурсы:  -На проведение анализа почвы  -на обучение  -на консультации в ИКС  -на покупку компьютерной техники и программ с базой данных | -бухгалтерская отчетность и первичные документы  -заявки на услуги ИКС  -счета на покупку компьютерной техники и программ с базой данных | -финансовые риски  -риски, связанные с невыполнением договоров |

ЛЕКЦИЯ 17

**Финансирование ИКС**

План лекции

1. Понятие финансирования. Основные принципы финансирования.

2. Источники финансирования.

Под финансированием ИКС понимается совокупность действий, направленных на финансирование ИК, а также организационной деятельности службы.

Действия можно разделить на пять основных направлений:

* привлечение бюджетных средств;
* использование собственных денежных средств;
* получение заемных денежных средств;
* поиск и привлечение денежных средств из других источников (гранты, спонсоры и т.п.);
* поиск и подготовка материализованных активов (материально-технические ресурсы, здания, оборудование, товары и т.п.) для использования в качестве залога в инвестиционную деятельность службы.

К основным принципам финансирования относят:

-соответствие целям и задачам ИКС;

-ориентация на конечный результат;

-окупаемость затрат на услуги.

Если ***главная цель ИКС*** заключается в оказании помощи товаропроизводителям в процессе выбора и принятия управленческих решений, то и при выборе форм и методов финансирования службы следует руководствоваться **именно интересами клиентов**. При чем, необходимо иметь в виду, что клиенты службы, как правило, неоднородны по своим интересам. Большинство товаропроизводителей нацелены на получение максимального дохода. Однако отдельные клиенты могут иметь и другие цели: сохранение жизненного уклада, например, социальное развитие местного сообщества, создание благоприятной окружающей среды и т.п.

***Конечный результат***функционирования службы 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). То есть деятельность службы может быть направлена на реализацию своих собственных коммерческих интересов путем извлечения необоснованных дополнительных доходов. Это опасный для службы путь, так как неизбежно ведет к потере доверия клиента и, как следствие, к самоликвидации.

При решении вопроса о выборе источников и об условиях финансирования необходимо ориентироваться на конечные результаты, предпочтительные для клиента. В то же время не следует забывать и об интересах самой службы.

Другими словами, необходимо оптимально сочетать интересы всех участников ИК деятельности. Следует искать или создавать такие условия финансирования, которые способствуют **полному возмещению текущих и инвестиционных затрат** (это м. б. платные услуги, бюджет , целевые программы, спонсоры, гранты и др.).

**2. Источники финансирования**

В большинстве стран мира консультационная служба создавалась инициативой государства, и долгое время содержалась за счет налогоплательщиков. Разнообразие источников финансирования консультационных служб возникло не так давно и, главным образом, в результате приватизации государственных организаций и возрастающей роли коммерческих компаний, занимавшихся научными исследованиями и распространением знаний в аграрной сфере.

Источники финансирования различают по происхождению капитала:

-прямое бюджетное финансирование (федеральный, региональный и местный бюджеты);

-государственные и негосударственные программы и проекты, в том числе организованные на конкурсной основе;

-хозрасчетные поступления от оказания платных услуг;

-прочие источники финансирования.

**Прямое бюджетное финансирование**

Бюджетные средства, являются основой финансирования ИКС (особенно в периоды их формирования, становления и первоначального развития). За счет государственных средств производятся следующие работы:

■-создается материально-техническая база службы

■-создается методическая, научно-исследовательская и информационная база службы

■-осуществляется подготовка консультантов и специалистов службы

■-формируется информационная сеть и система взаимосвязей с организациями-участниками (НИИ, ИВЦ, лабораториями, торговыми организациями и оптовыми рынками, частными консультационными фирмами и т.д.)

Бюджетное финансирование осуществляется из специально выделенной строки бюджета соответствующего уровня.

Бюджет разных уровней по отношению к ИКС выполняет различные функции:

**1)** за счет федерального бюджета осуществляются:

-программы развития АПК общенационального значения (продовольственная безопасность страны, охрана окружающей среды, конкурентоспособность АПК), включая целевые программы развития самой ИКС;

-создание материально-технической базы федеральных органов управления службой, центральных институтов службы;

-создание информационных компьютерных систем, оснащение региональных служб необходимым оборудованием;

-разработка и актуализация общенациональных баз данных;

-подготовка и переподготовка кадров для ИКС федерального и регионального уровней;

**2)** за счет средств региональных бюджетов осуществляются:

-программы развития АПК регионов, включая программы создания и развития самих региональных служб;

-создание материально-технической и информационной базы региональных (и частично районных) ИКЦ;

-разработка и актуализация региональных баз данных, адаптация и распространение прикладных программных продуктов;

-подготовка и переподготовка кадров ИКС районного (и частично регионального) уровня;

-текущие расходы региональных (частично районных) институтов службы;

**3)** за счет средств местных бюджетов осуществляются:

■ создание материально-технической и информационной базы районной службы

■ финансирование (при поддержке регионального бюджета) текущих затрат районной службы.

Как видно из направлений использования средств, чем выше уровень иерархии (федеральный бюджет), тем выше доля капитальных вложений в структуре бюджетных средств, и, наоборот, чем ниже уровень иерархии (районный уровень), тем больше доля текущих затрат. По мере становления и последующего развития службы структура бюджетных средств может изменяться. Если в начале процесса, когда преобладают капитальные затраты, основное финансовое бремя ложится на федеральный (частично региональный) бюджет, то в дальнейшем, когда возрастает доля текущих затрат, их финансирование осуществляется в большей мере из районного и регионального бюджетов.

**Целевые государственные и негосударственные программы и** **проекты**

На государство возлагается решение социальных, экологических и многих других проблем развития. Реализация соответствующих мероприятий, как правило, не приводит непосредственно к увеличению финансовых выгод товаропроизводителей. Государство же, заинтересованное в решении этих проблем, дает соответствующий заказ ИКС и финансирует выполнение этих работ из бюджета соответствующей целевой программы или проекта. При этом возможно выделение средств на конкурсной основе, когда несколько служб претендуют на выполнение соответствующего заказа.

В качестве заказчика могут выступать и негосударственные организации (ассоциации производителей или потребителей, общественные фонды и т.п.), заинтересованные в осуществлении своих программ с помощью ИКС. При выполнении таких заказов необходимо помнить о недопустимости возникновения противоречий между интересами этих организаций и клиентов службы, а также о соблюдении основных принципов информационно-консультационной деятельности.

**Хозрасчетные поступления**

Источниками хозрасчетных поступлений могут быть следующие виды услуг, выполняемые ИКС на платной основе:

* финансовые, технологические, маркетинговые консультации, направленные на увеличение доходов клиента;
* ведение бухгалтерской отчетности для клиентов;
* планирование производственно-экономической деятельности хозяйств, включая составление бизнес-планов инвестиционных проектов;
* распространение прикладного программного обеспечения;
* обучение и повышение квалификации товаропроизводителей;
* распространение печатной и видео-продукции;
* проведение лабораторных исследований (почв, кормов, продукции);
* посреднические услуги, не противоречащие основным принципам работы службы.

**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 предоставляются на бесплатной и безвозмездной основе.*

***Гранты*** предоставляются в начале становления службы для того, чтобы дать первый толчок, запустить процесс с расчетом на дальнейшее его самостоятельное развитие. Средства на гранты выделяются специальными фондами, правительствами, международными финансовыми институтами, а также общественными организациями зарубежных стран. Как правило, с помощью грантов финансируются пилотные проекты ограниченного действия во времени. А делается это с целью показать на конкретном примере преимущества ИКС, заинтересовать правительство и общество в поддержке развития этого направления, дать ему толчок.

Гранты в отличие от спонсорской помощи предоставляются на конкурсной основе. *В случае объявления тендера конкурсанты к установленной дате представляют заявку, которая включает описание цели и задач проекта, результатов, которые предполагаетсяполучить, мероприятий и видов деятельности, которые обеспечат достижение результатов, возможных рисков, а также финансовых, материальных и трудовых ресурсов, необходимых для выполнения мероприятий.*

Гранты не являются подарком, который можно использовать по своему усмотрению. Они предполагают исключительно целевое использование выделяемых финансовых средств по определенным заранее правилам.

***Спонсоры***(частные лица, коммерческие фирмы) помогают, как правило, развитию уже существующих направлений, организаций и служб, доказавших эффективность своей работы и целевое использование ранее выделенных средств. Побудительными мотивами для спонсоров, финансирующих деятельность информационно-консультационных служб, могут быть:

* реализация личной внутренней потребности в оказании помощи сельским товаропроизводителям, проявление деятельного патриотизма и т.п.;
* желание создать благоприятный имидж своей компании;
* стремление снизить собственную налогооблагаемую базу доходов.

Иногда за спонсорской помощью скрывается прямой или косвенный финансовый интерес. *Например, если с-х товаропроизводители (клиенты службы) одновременно являются реальными или потенциальными поставщиками продукции для спонсора, то финансовая помощь службе позволит увеличить объемы производства, повысить качество продукции, или снизить затраты и цены, а это приведет к росту доходов самого спонсора.*

Каждая служба, в какой стране она бы не работала, старается максимально использовать все перечисленные источники финансирования. И структура приходной части бюджета зависит от конкретных экономических и политических условий. *В одних странах (США, Германии) наибольшую долю занимают деньги госбюджета, в других (Англия, Шотландия, Голландия) преобладают коммерческие поступления от продажи услуг*.

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. Часто консультации и информационные услуги оказываются и другими государственными и негосударственными организациями, коммерческими компаниями и ассоциациями товаропроизводителей.

Для этих целей гос. организации используют бюджетные средства.

Негосударственные организации финансируют свою ИК деятельность за счет дотаций, средств за выполненные заказы по контракту, а также от грантов, спосорских средств и коммерческих компаний.

Коммерческие компании, которые продают товаропроизводителям средства производства и/или покупают их продукцию, также применяют распространение с-х знаний в интересах собственного бизнеса.

Ассоциации товаропроизводителей оплачивают консультационные услуги из своих членских взносов, либо из субсидий государства.

Возможны различные сочетания этих вариантов. *Например, зарплата консультантам госслужбы выплачивается из бюджета, другие расходы покрываются фермерской ассоциацией; а коммерчески кооператив или компания-поставщик может «бесплатно» выслать специализированный журнал своим членам или клиентам.*

**Лекция 18**

**Финансирование ИКС**

**3 Особенности финансирования из различных источников**

Каждый источник финансирования имеет не только различия в формировании, но и направления использования, а также особые случаи применения. Рассмотрим основные из таких случаев в разрезе некоторых источников.

**Государственное финансирование** ИК деятельности осуществляется в в следующих ситуациях:

1. Когда от распространения с-х знаний относительно большую выгоду извлекает общество в целом, чем отдельные сельские товаропроизводители.

1. В случаях, когда распространение знаний осуществляется государством лучше или дешевле, чем кем-либо другим.
2. Когда гос. программы развития с-х и АПК могут осуществляться более эффективно, если они объединены с деятельностью ИКС.

4.Когда частные предприятия недостаточно обеспечивают необходимые общественные выгоды.

**1.** В первую очередь, государство заинтересовано финансировать те виды ИК деятельности, которые приносят **больше выгод обществу** в целом, чем отдельным участникам. *Например, возможны следующие варианты государственного финансирования деятельности по консультированию товаропроизводителей в области применения удобрений:*

*а) оплата государством консультаций отдельному фермеру или хозяйству для получения ими дополнительного урожая (или дохода);*

*в) финансирование обучения групп фермеров или агрономов хозяйств оптимальным методам использования удобрений.*

*Во втором случае в состав таких групп, включаются представители передовых хозяйств, примеру которых в дальнейшем могут последовать и другие хозяйства, не включенные в состав групп для обучения.*

Государство может финансировать проведение исследований. Финансирование исследований при консультационной деятельности обычно дает большую отдачу. В странах с развитой ИКС инвестиции в эту сферу сокращают удельные затраты на производство продовольственных товаров, а это, в свою очередь ведет к снижению потребительских цен и дает товаропроизводителям дополнительные возможности выхода на мировой рынок. Государству это облегчает задачу поддержки цен на сельскохозяйственную продукцию.

**2.** Второй случай, когда требуется государственное финансирование ИКС, возникает при таком распространении сельскохозяйственных знаний, которое может осуществляться государством лучше и дешевле, чем кем-либо другим.

Государственная служба призвана помочь развитию всей отрасли, и даже общества в целом, тогда как частная консультационная фирма помогает конкретным товаропроизводителям увеличивать их доход. Без перспективы увеличения доходов товаропроизводитель не согласится оплачивать консультационные услуги. *Например, очень эффективной для внедрения улучшенных технологий, производственных процессов и инноваций может быть демонстрация новых достижений. Но частной консультационной службе, ориентированной на извлечение дохода, труднее будет использовать этот метод, так как это усложняет получение платы за передачу знаний каждому клиенту в отдельности.*

*В отличие от государственных ИКС, которые обычно поощряют передачу информации, частная консультационная фирма готова работать лично с каждым клиентом, и не заинтересована в такой передаче и не побуждает товаропроизводителей распространять полученные знания.*

**3**. Государственные программы развития сельского хозяйства могут быть более эффективными при подключении к их выполнению консультационной службы. В частности, многие государства, осуществляя инвестиционные программы, тем самым стимулируют развитие сельскохозяйственного производства. Такие проекты направлены на увеличение производства и доходов производителей. Чем скорее и эффективнее они используют эти возможности, тем выше будет доходность вложений.

**4.** Если интересы общества не могут быть обеспечены частными консультационными фирмами или консультационными отделами частных компаний, возникает еще один случай, когда государство должно финансировать ИКС. *Например, многие консультации по защите растений проводятся компаниями, продающими пестициды. Не стоит рассчитывать, что они будут учить товаропроизводителей снижать дозу внесения их препаратов, применяя интегрированную систему борьбы с вредителями, которая позволяет уменьшить использование химических средств. В такой ситуации государство может профинансировать программу распространения информации об интегрированной системе борьбы с вредителями, если такая необходимость возникнет по причине требований охраны окружающей среды.*

Часто целью государственной политики является повышение уровня жизни сельского населения. Коммерческими компаниям и частным консультационным фирмам, цель которых состоит в максимизации прибыли, не выгодно работать с бедными клиентами, не способными в достаточной мере оплатить информационно-консультационные услуги. С другой стороны, распространение сельскохозяйственных знаний среди бедных товаропроизводителей может стать способом увеличения их благосостояния. Поэтому в целях реализации своей политики государство должно дотировать или полностью оплачивать консультации таким целевым группам.

Как показывает мировая практика, финансирование ИКС государством оказывается эффективным в том случае, если сельские товаропроизводители видят, что цели государственной аграрной политики, содействие в реализации которой оказывает служба, соответствуют их интересам.

Стимулируя изменения, которые нравятся товаропроизводителям, консультанты могут вступить в конфликт со своими работодателями, которые стремятся реализовать цели государственной аграрной политики.

*В Европейских странах в послевоенное время главной целью было увеличение сельскохозяйственного производства. Теперь, когда эта цель достигнута, государство стремится предотвратить перепроизводство сельскохозяйственных продуктов и серьезно занимается проблемами охраны окружающей среды. Поэтому государство требует от своего аппарата (в том числе от консультантов) проводить политику, направленную на охрану окружающей среды. В то же время реализация такой политики в большинстве случаев ведет к снижению доходов хозяйств. Таким образом, возникает противоречие между интересами государства и товаропроизводителя. Служба, непосредственно подчиненная органам государственной власти, неспособна снять данное противоречие. Это явилось одной из причин широкой приватизации ИКС многих стран Европы в последние два десятилетия.*

Бюджетное финансирование деятельности государственных служб может осуществляться из федерального, регионального и местного бюджетов. Обычно применяется сочетание всех трех этих источников.

**ІІ Финансирование коммерческими компаниями.** Главной целью коммерческих компаний, поставляющих ресурсы сельхоз товаропроизводителям, является извлечение прибыли от своей деятельности. Логично ожидать, что они будут вкладывать деньги в распространение сельскохозяйственных знаний, только в том случае, если убедятся, что это будет способствовать достижению их цели.

Обычно компания, реализующая какие-либо товары, заинтересована в правильном применении своей продукции. *Например, пестицид не будет действовать, если он используется не по назначению или внесен не вовремя. Товаропроизводитель, использующий пестициды неправильно, не получит ожидаемого эффекта и может посоветовать своим коллегам не применять эти средства, что в конечном итоге приведет к снижению объемов реализации пестицидов и потере доходов компании. Именно поэтому компания заинтересована обучать клиентов рациональному использованию произведенной продукции.*

При коммерчески ориентированном сельскохозяйственном производстве и банки, и некоторые коммерческие компании заинтересованы в том, чтобы сельскохозяйственные предприятия (их партнеры) функционировали успешно. Вероятность того, что товаропроизводитель сможет вернуть ссуду банку, зависит от того, действительно ли ссуда была вложена в выгодное дело и без высокого риска. Многие банки поняли, что им выгодно консультировать своих клиентов по инвестиционным решениям и иногда даже по другим вопросам управления хозяйством.

**ІІІ Финансирование ассоциациями товаропроизводителей**

Крупные и влиятельные ассоциации сельских товаропроизводителей выполняют две главных роли:

1. Коллективное влияние на решения правительства различными доступными им способами и средствами.
2. Поддержка своих членов в тех сферах, где они не обладают специализированными знаниями. Например, фермерская ассоциация может выполнять роль представителя своих членов в конфликте с государством по поводу правил землепользования или налогообложения.

Часто приходится доказывать фермерам или сельскохозяйственным товаропроизводителям, что им выгодно быть членом ассоциации, которая является, в свою очередь, членом организации, представляющей их на самом высоком уровне. Для самой фермерской ассоциации очень важно убедить товаропроизводителей платить за членство, поскольку именно взносы членов являются основным источником финансирования ее деятельности. Этого можно достичь, обеспечивая членов индивидуальной помощью, то есть, выполняя вторую роль. Такая помощь может проводиться при распространении сельскохозяйственных знаний, но фермерская ассоциация должна найти нишу в сельскохозяйственных знаниях и информационной системе, где она сможет иметь конкурентное преимущество перед другими организациями.

*В разных странах эти ниши различны.* *В Дании, например, фермерские ассоциации долгое время играли важную роль в консультациях по промышленным технологиям.*

*Фермерские ассоциации в Нидерландах уделяют много внимания юридическому консультированию по оформлению хозяйств в наследство.*

**ІV Финансирование частной** **консультационной** д**еятельности.** Для частной консультационной деятельности главной особенностью финансирования является ее платная основа. Консультанты, предоставляющие платные информационно-консультационные услуги, существовали во многих странах в течение длительного времени и всегда составляли конкуренцию бесплатным консультациям, оказываемым государственными и другими ИКС.

Частные консультанты или фирмы стараются занять определенную нишу на рынке консультационных услуг. Например, они предоставляют услуги, которые государственные службы предоставить не могут. Как правило, частные консультанты обладают специальными знаниями в конкретных отраслях.

В ходе проведенной во многих странах мира широкой приватизации государственных консультационных организаций рынок консультационных услуг быстро разросся. В нескольких странах государственные ИКС были преобразованы в коммерческие консультационные фирмы. Преобразование потребовало кардинальных изменений в образе мышления у штатных сотрудников. Это был довольно болезненный процесс для многих консультантов, и далеко не каждый смог адаптироваться к новым условиям. *В Нидерландах, например, более 60% консультантов были заменены главным образом потому, что они не могли принести достаточно прибыли их фирме.*

Сельские товаропроизводители более склонны оплачивать такие услуги, по которым у них нет опыта, например, помощь в разработке бизнес-плана и принятии решений относительно инвестиций. В то же время частные консультанты (фирмы) практически не могут позволить себе работу даже с перспективными товаропроизводителями, если те неплатежеспособны в данный момент времени.

Консультационные фирмы, в отличие от государственных, могут обращаться к сферам, не связанным или лишь косвенно связанным с сельским хозяйством, особенно, если они видят возможности получения дохода: например, консультирование муниципалитета относительно поддержания городских парков и т.п.

Многие приватизированные государственные ИКС могут быть рентабельны, если они заключили контракт с государством на информационно-консультационную деятельность по проблемам, которые государство считает важными, например, использование химических препаратов. *В некоторых странах Центральной Европы государство дает фермерам ваучер (чек), который они могут использовать для частичной оплаты затрат частных ИКС. В Венгрии введение этих ваучеров привело к учреждению множества мелких консультационных фирм, но чеки, принятые от фермеров, оплачивались только фирмам, имеющим сертификат Министерства сельского хозяйства. Для получения такого сертификата сотрудникам этих фирм необходимо пройти специальные обучающие курсы, чтобы можно было гарантировать их квалификацию*.

**V Финансирование негосударственными организациями.** Существует большое количество разновидностей негосударственных организаций, которые могут быть разнородными по своим целям, структуре, мотивации и т.п. Поэтому их трудно классифицировать. Негосударственной может быть организация, связанная с церковью, которая из религиозных побуждений стремится улучшить благосостояние бедных людей. Это может быть и группа предпринимателей, которые зарабатывают себе на жизнь, занимаясь выполнением государственных заказов по распределению дотаций или раздачей средств иностранных благотворителей малообеспеченным людям. Негосударственная организация может представлять собой группу личностей, которые по политическим причинам хотят повысить общественную роль малообеспеченных групп населения, чтобы завоевать их поддержку на выборах и т.п.

Поводом для финансирования информационно-консультационных услуг через негосударственные организации часто служит и стремление избежать неэффективной работы с государственным бюрократическим аппаратом. Так, часто международные организации выделяют гранты для развития консультационной деятельности с условием их использования не аппаратом управления АПК, но и не коммерческими структурами.

**Проведенный обзор особенностей финансирования ИКС из различных источников уже на этом этапе позволяет сделать отдельные выводы.**

• во многих странах наблюдается развитие разнообразных систем распространения сельскохозяйственных знаний, из которых только часть обеспечивается или финансируется государством. Коммерческие компании или негосударственные организации, тоже вовлекаются в обеспечение и финансирование ИКС. Сами товаропроизводители через собственные ассоциации также могут помочь финансировать службу.

• платить за распространение сельскохозяйственных знаний, вероятно, должен тот, кто получает основные выгоды, вызванные увеличением эффективности сельскохозяйственного производства;

* в странах с самым высоким уровнем продуктивности производительность труда в сельском хозяйстве более чем в 100 раз выше, чем в странах с самым низким уровнем продуктивности. Распространение сельскохозяйственных знаний в странах с высокими нормами продуктивности должно финансироваться совершенно иначе, чем в странах с низким уровнем продуктивности;
* в странах, где ценовая политика вызывает перепроизводство сельскохозяйственной продукции, нельзя рассчитывать, что государство будет оплачивать деятельность ИКС, чтобы увеличить сельскохозяйственное производство; в этих случаях важнее обеспечить снижение затрат;
* тип финансирования системы ИКС влияет на то, перед кем консультанты несут ответственность. Это зависит от того, в чьих интересах они стремятся действовать: определенной группы товаропроизводителей, государственной политики, политических деятелей, директоров/акционеров своей организации или прочих;
* информационно-консультационные услуги по разъяснению государственной политики также могут финансироваться через частные, негосударственные службы, ассоциации фермеров и т.п. Но при этом товаропроизводители должны быть уверены, что следование советам позволит увеличить их производительность и доходы, если не немедленно, то в обозримом будущем.

**Литература**

1. А.В.Чаянов. Основные идеи и методы работы общественной агрономии.//Избр. произв. –М.:Моск. Рабочий, 1989.

2. Баутин В.М., Красногир Л.К. Информационно-консультационная служба в сельском хозяйстве.- М: Информагротекс,1995).