

ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ СИСТЕМЫ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В ТАМБОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Селезнева И.А.- бакалавр,
Ширяева Г.Б. –доцент.

*ФГБОУ ВО «Мичуринский государственный аграрный университет»
Институт экономики и управления
Кафедра «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»*

Ключевые слова: *информационно-консультационный центр, консультант, консультирование сельских товаропроизводителей, этапы формирования ИКС, информационные базы.*

Аннотация: *В статье изучаются основные цели, задачи и функции системы сельскохозяйственного консультирования в тамбовской области. Планирование и управление консультационной деятельностью.*

Сложившаяся экономическая ситуация в агропромышленном комплексе России характеризуется относительно низким уровнем производства и эффективности работы сельскохозяйственных организаций. До сих пор не достигнут доперестроечный уровень и объемы производства сельскохозяйственной продукции по основным отраслям, как в целом по стране, так и по абсолютному большинству регионов.

Аналогичная ситуация и в Тамбовской области. По показателям производства основных видов сельскохозяйственной продукции в расчете на 1 га площади сельскохозяйственных культур, Тамбовская область отстает от расположенных по соседству областей.

Важная роль в повышении эффективности производства в АПК принадлежит информационно-консультационной службе.

В России сельскохозяйственная консультационная служба функционировала уже в конце XIX века. В 1913 году в России работало около 9 тыс. сельскохозяйственных консультантов. А. Чайнов видел основную роль консультационной службы в повышении способности сельхозпроизводителей принимать собственные управленческие решения

Информационно-консультационная деятельность на областном уровне базируется на направлениях государственной политики в сфере сельскохозяйственного консультирования, основными из которых являются:

- нормативно-правовое и организационно-экономическое обеспечение функционирования субъектов сельскохозяйственного консультирования;
- формирование кадрового потенциала системы сельскохозяйственного консультирования;
- организация государственной поддержки развития системы сельскохозяйственного консультирования;

- мониторинг и создание условий для развития системы сельскохозяйственного консультирования с целью ее совершенствования и расширения видов и объемов сельскохозяйственных консультационных услуг, оказываемых сельскохозяйственным товаропроизводителям и сельскому населению;

- обеспечение условий для ускоренного освоения и внедрения высокоэффективных инновационных проектов;

- расширение участия субъектов сельскохозяйственного консультирования в обеспечении устойчивого развития сельских территорий.

В Тамбовской области региональный информационно-консультационный центр агропромышленного комплекса (ТОГБУ «РИКЦ АПК») был создан на основании постановления администрации Тамбовской области от 05.11.2009 № 1317. В 2010г. было создано ИКЦ ФГБОУ ВПО «Мичуринский государственный аграрный университет» и в 2012 г. ИКЦ МБОУ Татановская СОШ как ресурсный центр агробизнес-образования.

Дальнейшее развитие сети бизнес-консультирования должно проходить на базе колледжей Тамбовской области. При этом роль методического центра по системе агробизнес-консультирования отводится ФГБОУ ВПО МичГАУ (рис.1).

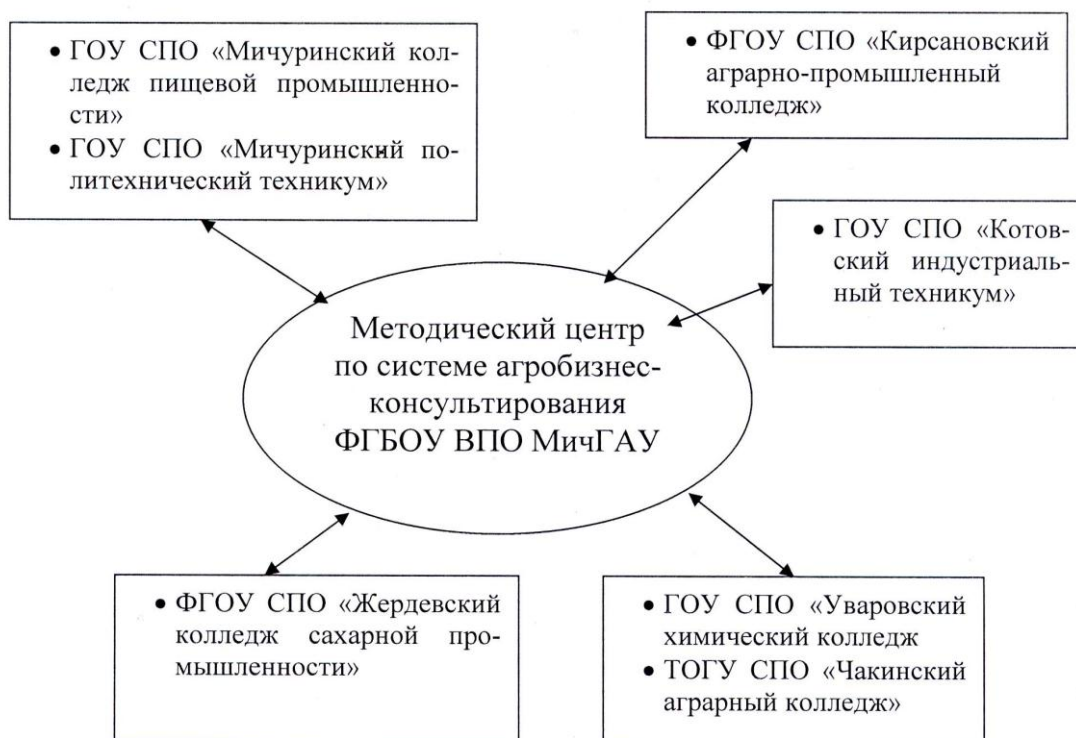


Рисунок 1. Развитие сети бизнес-консультирования на базе колледжей Тамбовской области

Планирование и управление консультационной деятельности

Задачи руководителей консультационной службы различного уровня в основном одинаковы. Прежде всего - это эффективная деятельность подведомственной организации, правильная постановка и выполнение задач.

Функции руководителя многоплановы, но их можно свести к следующим – это планирование и управление, в том числе:

- планирование деятельности консультационного центра;
- организация выполнения работ;
- подбор и управление кадрами;
- контроль выполнения работ;

▪ **Планирование** представляет собой

- постановку целей и задач исходя из функций центра;
- определение сроков и порядка их реализации;
- обеспечение условий, необходимых для их достижения;
- разработку плана мероприятий по их достижению;
- инициирование действий, необходимых для выполнения плана;
- оценку результатов выполнения плана.

▪ **Организация выполнения работ** - это распределение работ между группами и отдельными сотрудниками в соответствии с их квалификацией и опытом работы. При этом целесообразно учитывать сложившиеся связи между консультантами и клиентами, просьбы клиентов о желании работать с определенным консультантом.

При формировании групп необходимо подбирать специалистов, желающих совместно работать, настроенных доброжелательно друг к другу. Для достижения успеха важно наладить взаимодействие в группах, правильно распределить функции, обеспечить рабочий микроклимат.

Организация включает в себя также определение полномочий руководителей и исполнителей.

▪ **Подбор и управление кадрами** включает укомплектование групп специалистами, знающими проблему и способными выполнить поставленные задачи, составление планов и графиков повышения квалификации сотрудников.

Важно выделить лидеров, специалистов, которые активно и результативно решают задачи организации.

▪ **Контроль выполнения работ** представляет собой процесс обеспечения эффективного выполнения поставленных задач. Он включает в себя разработку и доведение до исполнителей норм, заданий, стандартов; сопоставление достигнутых результатов с установленными планами, заданиями, стандартами; закрепление достигнутых результатов или корректировка ошибок.

Рассмотрим подробнее функции руководителя консультационной службы.

▪ **Планирование** является первичным, поскольку это основа, на которой базируются все другие управленческие функции. Руководитель организует производственный процесс, обеспечивает кадрами, направляет и контролирует выполнение задач, поставленных на стадии планирования. У функции планирования есть четыре основных цели:

- помочь организации достичь успеха в реализации задач;

- обеспечить концентрацию сил и средств на выполнение поставленных с участием сотрудников задач;
- помочь руководителям предвидеть;
- подготовиться к возможным изменениям;

Задачи должны быть определены до того, как принимаются решения по организационной структуре, кадровой политике и контролю. Планирование включает выбор цели, прокладку курса и продвижение этим курсом в направлении цели.

На начальном этапе в работе районного консультационного центра чрезвычайно важно определить наиболее существенные проблемы сельскохозяйственного производства. Необходимо собрать статистические данные по количеству и размерам хозяйств в районе, площадях под сельскохозяйственными культурами, поголовью скота и др. Необходимо также получить данные по производственным и финансовым показателям в разрезе отраслей и отдельных хозяйств.

На местном уровне иногда достаточно сложно получить такую информацию, особенно по фермерским хозяйствам. Общую картину состояния производства могут дать визиты консультантов в хозяйства, неформальные контакты с сельскохозяйственными производителями. Такая работа на первом этапе деятельности центра является частью общего процесса анализа ситуации и должна заканчиваться экономической оценкой.

Таким образом, выявляются наиболее важные проблемы, с которыми сталкиваются местные сельхозпроизводители и которые могут быть решены информационно-консультационной службой. Устанавливаются приоритеты, исходя из масштабов, сложности решения проблемы и потребностями в ресурсах. В процессе этой работы необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- какая проблема существует?
- какое значение она имеет?
- какими путями ее можно решить?
- какие ресурсы имеются для ее решения?
- какие результаты будут получены от решения этой проблемы?

Эта работа является важной предпосылкой для планирования любой программы информационно-консультационной службы.

Планирование предполагает составление планов, которые подразделяются по времени их действия на **краткосрочные** и **долгосрочные**, а по назначению – на **стратегические** или **административные**. Долгосрочными считаются планы на 3-5 и более лет. В краткосрочных планах, как правило, четко определяются ресурсы (кадры, финансовые средства), необходимые для оказания услуг. Краткосрочные и долгосрочные планы взаимосвязаны через ресурсы и, кроме того, краткосрочные планы должны быть частью долгосрочных.

В практике используются и планы однократного применения. К ним можно отнести бюджеты, программы и проекты.

Стратегическое планирование представляет собой действия и решения, предпринятые руководством, которые ведут к разработке специфических направлений, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Задача стратегического планирования - обеспечить в достаточной степени нововведения и изменения в организации. Такое планирование включает в себя четыре основных составляющих управленческой деятельности - распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение.

Распределение ресурсов представляет собой правильное использование организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.

Адаптация к внешней среде охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения организации с ее окружением, исходя из необходимости учета не только благоприятных внешних условий, но и опасностей.

Внутренняя координация включает в себя анализ сильных и слабых сторон организации с целью достижения эффективной интеграции деятельности.

Осознание организационных стратегий предусматривает систематическое развитие мышления руководителей путем формирования коллектива, который может учиться на прошлых стратегических решениях и прогнозировать будущее.

При планировании важно правильно определить цели, то есть конечные точки планирования. Отсутствие ясно выраженной и тщательно продуманной цели часто является причиной неудач. Не может быть главной целью только получение прибыли. Деятельность организации должна оправдывать свое существование, принося пользу обществу.

Одной из важных и постоянных задач руководителя является объединение различных целей, присущих разным позициям в организации в единое целое. Усилия руководства должны быть объединены с усилиями персонала с учетом желаний и требований клиентов.

Организация управления. Концепция управления по целям является одним из распространенных средств обеспечения того, чтобы все сотрудники поняли, в каком направлении они работают. Работа руководителей и сотрудников должна оцениваться по их достижениям. Каждый должен знать, в чем состоят его цели. Руководители и их подчиненные должны иметь право голоса при определении своих собственных целей. Руководитель, устанавливающий цели для подчиненных и даже не информирующий их, не сможет добиться успеха.

В консультационной службе районный консультант подчиняется руководителю районной службы, который в свою очередь ответственен перед руководителем региональной службы. Четкое распределение полномочий от рядового консультанта до руководителя высшего звена ведет к более эффективному использованию кадрового потенциала, оперативному принятию решений и их реализации. Для недопущения конфликтных ситуаций и повышения ответственности за результаты, каждый сотрудник должен быть подчинен только одному начальнику.

Управление консультационным центром предусматривает его развитие. Это постоянный процесс, который базируется на ряде методов, используемых в рабочих группах, таких как:

- Обратная связь, полученная в результате обследования;
- Анализ процессов в организации, в том числе роли сотрудников, методов решения проблем, групповых норм, межгрупповых взаимоотношений;
- Формирование команд – наиболее часто используемый метод развития организации.

Основной задачей в развитии организации является выявление симптомов неэффективной деятельности, своевременный их учет и корректировка. Любая организация, независимо от ее размера, должна быть легко адаптируема к изменениям.

Успех работы консультационной службы определяется в первую очередь кадровым составом, уровнем их подготовки, опытом, знаниями, коммуникабельностью, что характеризует консультационный центр. Управление кадрами предполагает определение должностных функций. Анализ функций является одной из наиболее важных задач деятельности в управлении кадрами. Информация, полученная в результате такого анализа, используется в подборе, подготовке, оценке работы кадров и определении материального стимулирования.

В управлении кадрами имеет значение правильная оценка сложности и значимости работы каждого специалиста. Существует несколько методов и приемов такой оценки, таких как ранжирование, классификация и различная балльная оценка. Метод ранжирования видов работ предполагает их расстановку по порядку, начиная с наиболее значимой работы. Так, например, ранжирование административных должностей будет выглядеть следующим образом: директор, заместитель директора, руководитель отдела, руководитель группы и т.д. Метод ранжирования не позволяет точно определять различия между видами работ, что приводит к необоснованным различиям в оплате труда.

Метод классификации более применим для административно-вспомогательного персонала, когда для каждого из категорий устанавливается тарифный разряд, определяющий уровень оплаты труда.

Метод балльной оценки использует перечень факторов, чтобы отразить

такие характеристики, как опыт, навыки, усилия, ответственность и условия работы. Каждому фактору выделяется какое-то количество баллов, в зависимости от его значимости. По каждому фактору дается описание специальных требований. Например, по фактору "образование" может быть несколько градаций: среднее, неполное среднее специальное, среднее специальное, незаконченное высшее образование, высшее образование, ученая степень.

Основанные на баллах квалификационные характеристики могут быть разработаны для всех видов работ в консультационной службе. Они должны способствовать правильной расстановке кадров и установке обоснованного уровня оплаты труда для всех работников консультационного центра.

Комплектование кадров в первую очередь необходимо проводить за счет внутренних источников, повышая в должности сотрудников. Желательно, чтобы право на повышение имели сотрудники, проработавшие в консультационном центре не менее года. Эффективным источником поиска кандидатов на вакантные места являются рекомендации сотрудников организации. Они могут рекомендовать в качестве кандидатов специалистов, которых хорошо знают. Подбирать сотрудников можно и через публикацию в печати. Если консультационной службе необходим специалист узкого профиля, то целесообразно публиковать объявления в специализированных журналах или направить запросы в соответствующие научно-исследовательские организации. Желательно, чтобы на каждую вакансию имелось несколько претендентов, чтобы был выбор. С претендентом необходимо провести собеседование о его образовании, опыте работы, заинтересованности, ожиданий по поводу карьеры, условий работы, заработной платы. Если есть возможность получить информацию с места предыдущей работы будущего сотрудника, надо ею воспользоваться до приема на работу. Желательно оценить его навыки по четкому информативному изложению, способность к коммуникации и общению с клиентами.

В любом консультационном центре есть много направлений работы, обусловленных различной специализацией товаропроизводителей, образованием и опытом работы их руководителей, экономическими, юридическими и другими аспектами деятельности. Результативно могут работать консультанты, имеющие глубокие знания, достаточный профессиональный опыт. Возникает потребность с одной стороны, иметь консультантов широкого профиля, а с другой стороны, – узкоспециализированных. Специализация работы обуславливается необходимостью повышения качества и производительности труда. Однако слишком узкая специализация консультанта не позволяет видеть общую картину, поэтому руководителям нужно определить, насколько обосновано иметь в штате узкопрофильного консультанта.

В западных странах чаще используют консультантов с широким диапазоном деятельности, когда они выполняют более значительный набор опера-

ций и закрывают весь сегмент работы. Сотрудники наделяются большими полномочиями в принятии решений и им предоставляются возможности выполнять более интересную и трудную работу. Разносторонние должностные обязанности характеризуются расширением навыков, повышением степени взаимодействия с другими людьми, давая сотрудникам большую ответственность за результаты работы и усиление обратной связи с клиентами. Часто специалист узкого профиля используется более широко совместно с другими специалистами для подготовки проектов, планов и др. При эпизодической потребности, узких специалистов целесообразнее приглашать из научно-исследовательских организаций.

Создание групп по направлениям и видам деятельности позволяет более эффективно организовать деятельность информационно-консультационного центра. Существует несколько подходов в формировании групп (подразделений) по ряду признаков:

- по функциональному признаку. данный подход является основным и наиболее распространенным в небольших организациях. чаще всего используется для центров местного уровня, когда группируют работу в зависимости от основных направлений деятельности службы на местах.

- по территориальному признаку. местные консультанты часто организованы в зональные центры и закреплены за группой сельхозпроизводителей или других клиентов. работая постоянно с группой клиентов, консультанты знают их проблемы, завоевывают доверие и авторитет. такой подход при формировании групп целесообразен еще и по экономическим причинам, таким, как сокращение транспортных затрат, более рациональное использование времени руководителя.

- по виду оказываемых услуг. в основном применяется во вспомогательных (обслуживающих) подразделениях. централизация функций финансирования и ведения бухгалтерского учета позволяет рационально использовать специалистов и оборудование. в структуре консультационных центров часто возникает необходимость создания групп или подразделений, выполняющих такие функции, как бухгалтерский учет и управление финансами, управление кадрами и повышение их квалификации, предоставление информационных услуг, оценка и обработка статистических и экономических данных.

- в зависимости от программ. этот подход приемлем для организации работы региональных специалистов и руководителей среднего звена. в рамках программы на срок ее реализации создаются группы (подразделения), взаимодействующие с соответствующими отделами научно-исследовательских заведений.

- в зависимости от клиентуры. группы могут формироваться исходя из различных категорий клиентов, с которыми взаимодействует консультационная служба. так, например, при обслуживании перерабатывающих, агросервисных предприятий могут быть созданы специальные группы консультантов.

▪ смешанный подход. у каждого из вышеизложенных подходов формирования групп есть свои определенные преимущества. и вполне целесообразно использовать различные комбинации подходов с целью создания более действенной организационной структуры, способной решать поставленные задачи.

Отлаженная работа персонала является важнейшим условием правильности принимаемых решений. В своей работе сотрудники консультационного центра должны придерживаться некоторых общих правил.

Работа специалиста заключается в том, чтобы советовать руководителю, что ему необходимо делать, а не спрашивать его, что должен делать консультант (специалист). Ему нужны ответы, а не вопросы. Работа специалиста состоит в том, чтобы на основе изучения, анализа проблемы найти наилучшее решение. Законченная работа специалиста (консультанта) представляет собой изучение проблемы и выработку решения в таком виде, чтобы руководителю осталось только согласиться или не согласиться с предложенным вариантом действий.

В большинстве случаев законченная работа означает подготовленный для подписания руководством документ, который не нуждается в комментариях. Если действительно достигнут нужный результат, то руководитель это сразу увидит. В случае, если он захочет получить какие-либо пояснения, он обратится к специалисту сам. Законченная работа не исключает варианта сырого проекта, но это не должно использоваться, как оправдание возложить на руководителя бремя формулирования действия.

Заканчивая работу, перед представлением ее руководителю, специалист должен задать себе вопрос: "Если бы Вы были руководителем, готовы ли подписать подготовленный Вами документ, поставив под удар свою профессиональную репутацию?" В случае отрицательного ответа необходимо поработать с документом дополнительно, потому что это, видимо, не законченная работа.

Большое значение имеет координация в работе консультантов и специализированных отделов. Именно посредством различных форм координации обеспечивается взаимосвязь компонентов различных программ и направлений консультационной деятельности, создаются лучшие условия для достижения поставленных задач. На начальной стадии работы консультационного центра, когда консультантов в штате немного, и все они работают в одном подразделении, особой необходимости в координации нет.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 29 декабря 2006 г. N 264-ФЗ "О развитии сельского хозяйства" (с изменениями и дополнениями) // СПС ГАРАНТ - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/12151309/>

2. Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года (утверждены Правительством РФ 31.01.2013) //СПС «Консультант плюс» - [Электронный ресурс]. – Электрон. прогр. – М., 2013. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

3. Региональные аспекты развития информационно-консультационной службы : учеб. пособ. / А.Н. Квочкин, Ю.И. Клименко, Г.Б. Ширяева. – Мичуринск : Изд-во Мичуринского госагроуниверситета, 2013. – 120с.

4. Чаянов А.В. Основные идеи и методы работы Общественной агрономии. – М., 1918

5. Черняков Б.А. Информационное обеспечение аграрного сектора экономики США: вчера, сегодня, завтра /Б.А. Черняков //Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2013. - № 1. – С. 56-61