

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

Федеральное государственное учреждение
«Российский центр сельскохозяйственного консультирования»

Г.М. Демишкевич

**Организация комплексного
консультационного обслуживания
сельскохозяйственных предприятий
(Методические рекомендации)**

Москва 2007

✓
УДК 061.66
ББК 73
Д 30

Ответственный за выпуск —

А. Г. Козанков, начальник отдела Депнаучтехполитики
Минсельхоза России

Рецензенты:

д-р экон. наук, проф. **Г. В. Беспяхотный**,
канд. экон. наук, доц. **Г. Е. Смирнов**

Демишкевич Г. М.

**Д 30 Организация комплексного консультационного обслуживания
сельскохозяйственных предприятий: Метод. реком. — М.: ФГНУ
«Росинформагротех», 2007. — 64 с.**

Изложены методические подходы к организации комплексного консультационного обслуживания сельскохозяйственных предприятий, рассматриваются основные этапы и формы работы консультантов. Выявляется их роль в принятии управленческих решений, приводятся принципы эффективного взаимодействия с клиентами, особенности производственно-технологического консультирования, методы оценки результатов консультационной деятельности.

Предназначены для руководителей и специалистов информационно-консультационных центров и аграрных консультантов, органов управления АПК и местного самоуправления при организации комплексного консультирования сельских товаропроизводителей, преподавателей аграрных образовательных учреждений, занимающихся подготовкой аграрных консультантов.

Рассмотрены и одобрены Научно-техническим советом Минсельхоза России (протокол № 18 от 03.12. 2007 г.).

УДК 061.66
ББК 73

© Минсельхоз России, 2007

Введение

Для современного состояния развития сельского хозяйства характерна изменчивая экономическая и юридическая среда, конкуренция среди производителей продукции, требующая внедрения инноваций, грамотного подхода к планированию и управлению производством. В связи с этим у руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий все больше возникает потребность в информации и консультациях. Оказанию консультационной помощи сельским товаропроизводителям, как направлению государственной поддержки производства сельскохозяйственной продукции, уделено внимание в Федеральном законе «О развитии сельского хозяйства» от 29 декабря 2006 года № 264-ФЗ (ст. 7, п. 10).

Включение в Государственную программу развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 годы подпрограммы (направления) «Оказание консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям и переподготовка специалистов для сельского хозяйства» послужит для дальнейшей активизации консультационной деятельности в АПК и более эффективного её влияния на развитие сельскохозяйственного производства.

В настоящее время в АПК сложилась и развивается система сельскохозяйственного консультирования, имеющая четкую тенденцию вертикальной интеграции. Система включает федеральный, региональный и районный уровень. Информационно-консультационные центры реально работают в 52 –х регионах Российской Федерации, в рамках Государственной программы планируется увеличение их количества до 70, развитие сети районных информационно-консультационных цен-

тров. Для повышения эффективности работы центров особое внимание уделяется распространению опыта консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям.

Представленные методические рекомендации написаны на основании опыта работы как зарубежных информационно-консультационных центров (Германия), так и российских (Владимирская, Самарская, Ярославская области). Особенно интересен и полезен опыт потребительского обслуживающего кооператива (ПОК) «Консультант-Агро» во Владимирской области, созданного по российско-германскому проекту «Трансформ» и успешно работающего на хозяйственной основе с 2000 г. В процессе становления и развития специалисты-консультанты успешно адаптировали методические подходы немецких специалистов к российской действительности и пользуются высоким авторитетом в области, оказывая комплексные консультационные услуги более тридцати сельскохозяйственным организациям.

В настоящее время сельскохозяйственные предприятия испытывают значительные трудности в связи с неблагоприятным соотношением цен на средства производства и сельскохозяйственную продукцию, а также недостаточным развитием закупочных и перерабатывающих структур, предприятий сервиса. Однако и в этих условиях ряд предприятий имеют достаточно стабильные хорошие результаты, другие находятся в кризисном состоянии, одни улучшают свое финансовое состояние, у других появляются все новые проблемы. Такие различия во многом обусловлены внутривозрастной сферой сельскохозяйственных предприятий. Внешние факторы, обусловленные политикой, общеэкономической перестройкой или рынком, должны быть учтены, но отнесены к условиям ведения хозяйственной деятельности как факторы, на которые нельзя повлиять. Основное внимание необходимо со-

средоточить на внутривладельческих структурных проблемах и их устранении. Руководство должно осознать, какие возможности и резервы повышения производительности имеет само хозяйство, чтобы улучшить своё положение.

Развитие сельскохозяйственного предприятия должно осуществляться в комплексе, так как все его отрасли и подотрасли тесно взаимосвязаны между собой. Основным средством производства является земля. Ее можно использовать как для выращивания товарных культур, так и для производства кормов для животноводства. Задачу оптимального сочетания различных направлений развития предприятия можно решить только в увязке с ресурсными, финансовыми и кадровыми возможностями. Большое внимание необходимо также уделять сохранению плодородия земли и экологическому состоянию местности, поэтому поддержание баланса в сочетании возделываемых культур и выращиваемых животных играет значительную роль. Как правило, сельскохозяйственное предприятие ограничено в финансовых и материальных ресурсах, высококвалифицированных кадрах. Задачу их эффективного использования не может решить только технолог или экономист. Необходима слаженная работа всех специалистов на общее развитие предприятия. Животноводство в большой степени зависит от своевременной кормозаготовки и хранения высококачественных кормов, а растениеводство, в свою очередь, - от обеспеченности собственными удобрениями. Создание дисбаланса в одном месте ведет к цепочке негативных последствий, и предприятие оказывается в кризисном положении, руководство не знает, как выйти из него с наименьшими потерями и изменить тенденции к росту и развитию. Здесь как раз и нужна помощь грамотных специалистов-консультантов. Они смогут провести комплексную диагностику предприятия, выявить слабые

места и «точки роста» предприятия, консолидировать работу специалистов хозяйства, которые зачастую работают изолированно друг от друга, замыкаясь в кругу хозяйственных проблем, от чего все предприятие многое теряет.

Основные отрасли сельскохозяйственного производства - это растениеводство и животноводство, поэтому команда консультантов для комплексного обслуживания сельскохозяйственных предприятий должна состоять, как минимум, из агронома, зоотехника и экономиста. Они в свою очередь объединяют в хозяйстве агрономическую, зоотехническую и экономическую службу. Специализация консультантов-агрономов и зоотехников должна соответствовать тем подотраслям, которые наиболее распространены в данном регионе, например, зерновые и картофель, кормовые и зерновые, молочное животноводство, свиноводство, овцеводство и т.п.

Для овладения методами консультирования необходимы широкий кругозор и способность мыслить аналитически, а кроме того, нужны знания по широкому спектру предметов, связанных с экономикой, управлением, различными отраслями сельского хозяйства.

Повышение нестабильности внешней среды выдвигает дополнительные требования к системе управления предприятием, которые должны учитывать консультанты:

- смещение акцента с анализа прошлого на планирование будущего;
- увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, повышение гибкости предприятия;
- необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия;
- необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и избежанию кризисных ситуаций.

Следует иметь в виду, что не существует готовых решений для всех проблем, с которыми может столкнуться предприятие. Реальные проблемы всегда нестандартны и запутаны, а времени и исходной информации для их решения обычно недостаточно. Поэтому консультанты должны научиться смело комбинировать различные подходы, применять весь накопленный багаж знаний для поиска творческих решений в условиях неопределенности и неполной информации.

Маркетинг консультационных услуг

Для успешной деятельности консультационного центра его специалисты должны систематически проводить маркетинговые исследования, продвигать свои услуги на рынок.

Прежде всего, необходимо выявить потенциальных клиентов консультационного центра. Для этого из всех доступных источников выявляется информация о сельскохозяйственных предприятиях, их потенциале, делаются сравнения с отраслевыми и региональными показателями, выявляются типичные проблемы, которые имеются у товаропроизводителей. Клиентами консультационного центра, чаще всего, могут быть сельскохозяйственные предприятия, нуждающиеся в помощи и желающие работать для развития своего хозяйства, способные оплатить услуги. После того, как выявлены потенциальные клиенты, необходимо как можно больше узнать о них информации: площадь сельскохозяйственных угодий, поголовье скота, специализация, обеспеченность специалистами, организационно-правовая форма и другие сведения из открытых источников информации. На основании этих данных можно прогнозировать, какая информация им понадобится, какие консультации будут актуальны. Учитывая это, консультационный центр в лице руководителя или консультанта может сформулиро-

вать деловое предложение к потенциальным клиентам, которое содержит следующую информацию:

- о деятельности консультационного центра;
- уровень квалификации кадров, опыт и результаты их работы;
- предлагаемые услуги;
- преимущества для хозяйства при пользовании этими услугами;
- результаты оказания услуг в других предприятиях;
- предложение о встрече;
- координаты (телефон, E-mail, адрес).

Данное деловое предложение рассылается всем потенциальным клиентам. Оно обязательно является именованным, при обращении к руководителю хозяйства можно упомянуть о сильных сторонах руководителя или хозяйства, которые особо ценит консультант и надеется на сотрудничество.

Контакты с руководителем сельскохозяйственной организации начинаются, как правило, с телефонного звонка или встречи на совместных мероприятиях. Этот первый контакт имеет решающее значение для дальнейшего сотрудничества.

Вот несколько вопросов, которые всегда возникают при этом:

1. Насколько открыто говорил со мной собеседник по телефону?
Насколько открытым я чувствовал себя сам?

2. Не хочет ли позвонивший по телефону просто сравнить коммерческие предложения нескольких консультантов? Иногда будущие клиенты сами не знают, чего они хотят. В таком случае необходимо выяснить у них, чего они хотят и смогут ли они извлечь пользу из сотрудничества.

3. Располагает ли уже клиент диагнозом? Есть ли шанс поставить совместный новый диагноз?

4. Представляет ли данная тема особый интерес для консультанта и консультационного центра?

Если с обеих сторон присутствует готовность к продолжению сотрудничества, необходимо назначить встречу. При этом возникнут дополнительные вопросы: «Кто еще должен принять участие в этой встрече? Имеет ли звонившее лицо право подписания контракта? Если нет, то кто? Может ли это лицо принять участие во встрече? Готов ли клиент к тому, что консультант будет участвовать во встрече с коллегами?».

Консультантам, не имеющим достаточно опыта, проще начинать работу с хозяйствами, руководителя и специалистов которых они хорошо знают. По мере завоевания авторитета клиенты сами обращаются за помощью, узнав об успехах своих соседей и друзей.

Информацию о консультационном центре и его услугах можно распространить через средства массовой информации (периодическая печать, радио, телевидение, интернет).

Еще один способ заявить о себе – это выступление руководителя или консультантов с докладом или организацией презентации в рамках проведения конференций, выставок, семинаров, в том числе организованных самим консультационным центром.

Основа спроса на комплексное консультационное обслуживание сельскохозяйственных предприятий – это авторитет и профессионализм консультантов. Уровень квалификации консультантов должен быть выше, а кругозор их знаний намного шире, чем у специалистов хозяйств. Это достигается:

- постоянным повышением квалификации консультантов за счет посещения семинаров, конференций, выставок, полевых дней;

- стажировкой консультантов в передовых сельскохозяйственных предприятиях и консультационных центрах как в стране, так и за рубежом;

- изучением опыта работы сельскохозяйственных предприятий региона как положительного, так и отрицательного, проведение сравнительного анализа их деятельности с выработкой рекомендаций;

- освоением современных методик экономического анализа и информационных технологий;

- самосовершенствованием, изучением литературы, выработкой аналитических, организаторских и коммуникативных способностей.

Необходимо также иметь информацию о конкурентах. Конкурентами консультационного центра могут быть как другие консультационные центры (при НИИ, вузах, предприятиях-производителях техники, средств защиты растений, семян и т.п.), так и частные консультанты. При сборе информации следует выяснить следующие вопросы:

1. Виды услуг конкурента, предлагаемые им консультации.
2. Экономический потенциал конкурента.
3. Персонал, квалификация, число сотрудников, загрузка, инвестиционный потенциал.
4. Региональная распространённость.
5. Какую стратегию проводит конкурент?
6. Какие консультационные темы или основные направления он будет развивать в будущем?
7. Какие услуги являются сегодня важнейшими составляющими его оборота?
8. Какие услуги будут завтра важнейшими составляющими оборота?
9. Какие факторы успеха наиболее выражены в его деятельно-

сти?

10. Какую долю рынка или сколько клиентов имеет конкурент сейчас и в перспективе?
11. Какие услуги или консультационные продукты выведет конкурент на рынок завтра?
12. Какие сильные стороны имеют услуги конкурента?
13. Какие слабые стороны имеют услуги и предложения конкурента?
14. Каковы у него расценки?
15. Какие инструменты и методы применяет конкурент в продвижении консультаций на рынок?
16. Как выглядит его „система продажи консультаций“?
17. Как оценивается качество его персонала?
18. Кто составляет 5-10 важнейших клиентов конкурента?
19. Насколько сильна верность клиентов у конкурента?

Наличие конкурентов будет стимулировать консультационный центр к улучшению своей работы для завоевания клиентов. На основании анализа информации вырабатывается стратегия конкурентной борьбы. Она может развиваться в следующих направлениях:

- более активное продвижение услуг с использованием других каналов;
 - изменение структуры затрат, цен, система скидок к цене;
 - расширение возможностей для клиента;
 - выработка специализированных предложений с выделением особой пользы для клиента;
 - подбор более квалифицированного персонала;
 - работа с другими целевыми группами или типами предприятий.
- Улучшение предлагаемых консультаций осуществляется за счет:

- лучшего качества;
- большего сервиса;
- большей гибкости;
- меньших затрат;
- большего дружелюбия;
- нужной информации;
- оперативности;
- лучшей практической реализации;
- специализации.

Заключение договора на комплексное консультационное обслуживание

Если клиент выразил желание работать с консультационной фирмой, то на первую встречу выезжают все специалисты, которые планируют работать с этим хозяйством при комплексном обслуживании (экономист, зоотехник и агроном). Сначала встреча проходит с руководителем предприятия. Во время беседы уточняется общее представление о хозяйстве, его структуре, кадрах, управлении, объемах производства, специализации, какие цели ближайшие и перспективные видит руководитель, какие изменения он хотел бы произвести и в какие сроки, что он ждет от консультантов. В свою очередь консультанты могут пояснить отдельные направления, над которыми они работают, рассказать о перечне предоставляемых услуг. При первой же встрече консультанты совместно со специалистами посещают поля, фермы, машинный двор и другие хозяйственные объекты, чтобы у них создалось общее представление о предприятии. После осмотра хозяйства при разговоре с руководителем уже предварительно можно наметить

основные направления консультационной работы, оценить ее стоимость.

Первый договор может быть нацелен на составление диагноза. При этом необходимо выяснить все вопросы, связанные со стоимостью следующих шагов, с необходимыми затратами времени и денег. Как правило, вся эта информация фиксируется в письменном виде.

При установлении платы за консультационные услуги нужно убедить клиента (руководителя предприятия) в ее обоснованности. В глазах клиента лучше представить оплату не как его затраты, а как инвестиции в производство, которые в скором времени окупятся. Размер оплаты должен быть связан с объемами производства (площадь сельхозугодий, поголовье скота) и отнесен к единице времени (рублей в месяц) или продукции (на килограмм молока). При таком подходе оплата не кажется клиенту слишком высокой и воспринимается на должном уровне. Если все же клиент считает услуги слишком дорогими, то необходимо выяснить, с чем он сравнивает их стоимость, аргументировать свои предложения, представив объемы и качество выполняемых консультантами услуг. При обсуждении вопроса оплаты можно внести предложение об уменьшении количества услуг, указав при этом на снижение возможностей предприятия, связанных со снижением цены. Однако лучше убедить руководителя в покупке комплекса услуг, которые быстрее дадут результаты.

После окончательного решения о совместной работе и согласования стоимости оказываемых услуг составляется проект договора, который содержит сроки, период действия, стоимость работ, фамилии ответственных специалистов, которые взаимодействуют друг с другом, перечень обязательных услуг консультационного центра. Например, ПОК «Консультант-Агро» во Владимирской области оказывает сле-

дующие консультационные услуги при комплексном обслуживании сельскохозяйственных предприятий:

1. Экономика:

- контроль стабильности предприятия;
- анализ ликвидности;
- расчет рентабельности.

2. Растениеводство:

- структура площадей и планирование севооборотов;
- кормопроизводство (сроки укосов, уборочная техника, заготовка силоса);
- производство зерна (закупка и использование соответствующего семенного материала, оптимизация норм высева и т.д.);
- производство картофеля (закупка и использование соответствующего семенного материала);
- подбор и своевременное внесение удобрений и средств защиты растений;
- проведение консультаций при проведении опытов на полях;
- планирование ремонтных работ, технического обслуживания и использования сельскохозяйственной техники.

2. Животноводство:

- подбор и закупка племенного скота;
- работа со стадом (селекционная работа со стадом и создание групп животных с учётом их продуктивности, смещение сроков отёлов и т.д.);
- технология доения (ежедневная двукратная дойка, гигиена, организация труда, уход за доильным оборудованием);

- здоровье животных (климатические условия в животноводческих помещениях, уход за копытами);
- оптимизация кормления и составление рационов кормления с учётом продуктивности коров с целью сохранения здоровья животных и повышения производства молока.

Основы организации работы по комплексному обслуживанию сельскохозяйственных предприятий

Основное отличие комплексного консультационного обслуживания от разовых консультаций состоит в том, что разовые консультации затрагивают только одну сторону проблемы и в основном сводятся к совету эксперта, который сам вырабатывает решение, а комплексное консультационное обслуживание предполагает решение множества взаимосвязанных проблем одного предприятия с участием руководителя и специалистов. Такое консультирование называется процессным.

Когда речь идет о процессном консультировании, то центральной фигурой становится клиент. Консультант требует, чтобы клиент принимал непосредственное участие в принятии каждого решения, от постановки диагноза до соответствующих выводов и действий. Необходимо, чтобы клиент понимал, что все, что мы делаем вместе с ним, делается потому, что это нужно для него. Консультирование направлено на выработку у клиентов следующих качеств:

- образ мышления собственника;
- менеджмент высокой квалификации;
- открытость для новых технологий.

Очень важным является оповещение и настрой всего коллектива предприятия на работу с консультантами, создание доброжелатель-

ной обстановки вокруг процесса консультирования, оно не должно восприниматься как контроль или навязывание чего-то ненужного.

Во время проведения процессного консультирования необходимо управлять одновременно происходящими процессами, которые ведут к позитивным изменениям. Характеристика этих процессов представлена в таблице 1.

Таблица 1

Базисные процессы в управлении переменами

Процесс	Характерные черты процесса
1	2
1. Диагноз	Ясность данной ситуации в организации, самодиагноз, выяснение сильных и слабых сторон. ОСОЗНАНИЕ
2. Концепция	Общее направление, видение, руководящие принципы, цели, концепции развития. ОБРАЗОВАНИЕ ВОЛИ
3. Эмоциональные перемены	Выяснение недоразумений, снятие напряжения, управление конфликтами, определение новых ролей, критический взгляд на стили управления - освободиться от старых привычек, найти и практиковать новые роли и отношения. ОТНОШЕНИЕ
4. Процессы обучения	Освобождение от закоряченных образов мышления, приобретение новых знаний и навыков, тренинг на работе и извне, проведение экспериментов и пилотных проектов, индивидуальные процессы обучения, обучение командности. ЗНАНИЯ И НАВЫКИ
5. Процессы информации	Кого нужно информировать? Когда? Как? О Чем? Кто должен непременно участвовать и как? Интерактивные информационные рынки и т.п. ИНФОРМАЦИЯ О НОВОМ

1	2
6. Внедрение	Что нужно реализовать уже сейчас? Что позже? Осознанное поведение руководителей как символ перемен, новые ритуалы, подкрепляющие мероприятия. ДЕЛАТЬ
7. Управление всеми процессами перемен	Образование органов для планирования, управления, координации мероприятий. Ускорение, торможение, расширение, сужение, проверка нового в рутинной работе. ПЛАНИРОВАТЬ, УПРАВЛЯТЬ

1. Диагноз

Работа консультантов начинается с анализа ситуации на предприятии. Анализировать нужно и прошлое (как минимум за 3 года), и настоящее, и будущее. Анализ прошлого направлен на оценку результатов прошлой деятельности предприятия (добилось ли предприятие поставленной цели, что ему помогло, что помешало, каковы сильные и слабые стороны предприятия). Анализ настоящего помогает определить, что происходит на предприятии в настоящее время, и в каком направлении оно развивается. Прогноз будущего оценивает: сможет ли предприятие добиться поставленных целей, какие возможности перед ним откроются, с какими рисками придется столкнуться. Необходимо выделить наиболее значимые сферы деятельности организации. Как правило, это технология (производство), система управления, организационная структура, система оплаты, финансы, маркетинг и т.д.

Цели производственно-экономического анализа:

- анализ ситуации;
- исследование влияющих факторов;
- исследование причин;
- определение проблем;
- выяснение последствий;

- разработка плана.

Для удобства и оперативности сбора необходимых для анализа хозяйственной деятельности данных заранее заготавливаются формы и опросные листы, которые раздаются специалистам (бухгалтеру, экономисту, зоотехнику, агроному, инженеру). Проводится беседа с каждым из специалистов в отдельности. В качестве примера можно привести используемую ПОК «Консультант-Агро» анкету по отрасли кормопроизводство (приложение 1).

2. Концепция

На основе анализа консультанты совместно с руководителем и специалистами хозяйства вырабатывают концепцию развития предприятия. С учетом сложившейся ситуации, а также будущих возможностей и опасностей они определяют, какие альтернативы действий есть у предприятия в настоящее время и оценивают их с точки зрения достижения целей предприятия.

Концепция является основой пошагового плана мероприятий по достижению поставленных целей.

Кроме того, при разработке планов развития хозяйства необходимо учитывать, чтобы они:

- основывались на реальных данных;
- помогали решать проблемы хозяйства по существу;
- были приемлемы для собственников, руководителей хозяйства и участников;
- могли быть реализованы участниками.

Для того, чтобы настроить весь коллектив специалистов на перемены в хозяйстве консультанты должны провести презентацию результатов анализа и концептуальных предложений. При презентации обязательно присутствие всех специалистов хозяйства, так как консуль-

тантам необходимо будет работать прежде всего с ними и от них зависит, будут ли выполняться рекомендации. Необходимо и присутствие всех консультантов, которые будут работать в хозяйстве. Экономический анализ представляет консультант-экономист. Цель анализа – показать, где находится предприятие по сравнению с предприятиями района и отрасли, как оно использует свои ресурсы, сравнить показатели интенсивности с нормативными показателями и лучшими хозяйствами, наметить ближайшие задачи в конкретном цифровом выражении, к которым необходимо стремиться. При анализе наиболее важно показать резервы развития предприятия, которые должны быть представлены экономистом в денежном выражении по отдельным факторам и в целом по хозяйству, а технологи-консультанты могут представить конкретные предложения по развитию отдельных отраслей. Предложения должны состоять не из мелких улучшений, а быть кардинальными, направленными на стабильный рост предприятия в перспективе. В то же время нельзя сразу предлагать высокочатратные изменения, если у предприятия нет для этого денег. Необходимо показать этапы и источники поступления средств. Руководителя и специалистов предприятия необходимо убедить в том, что успех консультирования зависит прежде всего от них самих и для этого им придется много работать, отдача же будет достигнута не сразу, однако достижима через конкретный период времени. После презентации проходит обсуждение ее результатов, дискуссия по спорным проблемам, намечаются пути их решения.

3. Эмоциональные перемены

Очень часто главная проблема заключается не в недостатке знаний или способностей, а в недостаточной мотивации. Поэтому в процессе внедрения нового необходимо убедить руководителя, специалистов и

весь коллектив в необходимости перемен, показать все их преимущества, предложить хороший план. Если у клиентов высокая мотивация работы над своими проблемами, то и у консультанта будет высокая мотивация. Это придаст силы и энергию для осуществления общего дела. Успехи преобразований в сфере хозяйственного управления зависят от заинтересованности и добросовестности руководителей и исполнителей.

4. Процессы обучения

В условиях, когда на предприятии проводятся кардинальные перемены, переход на новые технологии у специалистов и работников хозяйства возникает потребность в обновлении знаний, получении новых навыков, что требует от каждого непрерывного образования и самообразования. Задача консультанта – организовать поэтапный процесс обучения, при этом, все большее значение приобретает способность самого консультанта передавать новые знания, переработанные с языка науки на язык практики для применения сельскими товаропроизводителями.

Группа консультантов, как правило, обслуживает несколько хозяйств и у них могут быть общие проблемы, внедряться те же самые технологии. В связи с этим целесообразно объединить такие хозяйства в рабочие группы и организовать для них обучение. Во время обучения представители разных хозяйств будут также обмениваться опытом. Необходимо сначала обучить новым технологиям руководителей и специалистов хозяйств, а затем рабочих и средний технический персонал. Для обучения последних необходимо привлечь уже обученных специалистов хозяйств. Это улучшит взаимопонимание между консультантами, специалистами и непосредственными исполнителями работ.

5. Процессы информации

Информация необходима для функционирования системы управления на предприятии. Информация — это совокупность све-

дений, уменьшающих степень неопределенности. Поэтому информация должна отвечать следующим требованиям:

- объективность;
- сравнимость;
- преемственность при учёте;
- актуальность;
- важность;
- достоверность;
- полнота;
- существенность;
- полезность (эффект от использования информации должен превышать затраты на ее получение);
- понятность;
- своевременность;
- регулярность.

Таким требованиям должна отвечать любая информация, в том числе информация традиционного бухгалтерского (финансового) учета. Однако значимость различных требований может быть различной: если для бухгалтерского (финансового) учета главное — это достоверность информации, то для принятия управленческих решений важно насколько она существенна для принимаемого управленческого решения. Все остальные требования к информации при консультировании играют подчиненную роль: несущественная информация, даже если она вполне достоверна, не может помочь в принятии управленческих решений; в то же время существенная, но достоверная лишь на 95%, — может оказаться большим подспорьем.

Существенными для принятия управленческого решения можно считать только те сведения, которые непосредственно связаны с данным решением:

- условия, в которых принимается решение;
- целевые критерии;
- набор возможных альтернатив (какие решения в принципе можно принять);
- последствия принятия каждой из альтернатив (что произойдет, если будет принято то или иное решение).

Владея информацией, консультант может осуществлять мониторинг всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия — отслеживание протекающих на предприятии процессов в режиме реального времени; сравнение целевых результатов с фактически достигнутыми. На основании такого сравнения делают выводы о сильных и слабых сторонах предприятия, динамике их изменения, а также о благоприятных и неблагоприятных тенденциях развития внешних условий, в которых предприятию приходится работать.

Сбор сведений должен происходить таким образом, чтобы те люди, которые будут давать информацию, понимали полезность ее сбора для их работы. Завышение или занижение данных не позволяет дать объективную оценку ситуации, и, следовательно, может привести к ошибочным рекомендациям. Гарантия конфиденциальности информации послужит повышению ее достоверности.

Кроме сбора данных по хозяйству необходима подготовка внешней информации по правовым, рыночным, технологическим вопросам. Информация предоставляется специалистам хозяйства в виде информационных листков, брошюр, доставляется при посещении хозяйства, по факсу или электронной почте.

6. Внедрение

Если концептуальные предложения по изменениям в технологиях и управлении предприятием приняты руководством и специалистами хозяйства, то начинается кропотливая работа по внедрению этих предложений. Консультанты-специалисты сами планируют свою работу по отдельным отраслям и встречаются со специалистами предприятия. Перед приездом в хозяйство консультантом проводится большая подготовительная работа. Консультант-агроном анализирует качественный состав почв, используемые севообороты, культуры и сорта, динамику урожайности и многие другие вопросы, касающиеся отрасли. Необходимая информация заносится в компьютер в специальные формы, которые доступны как агроному, так и экономисту. Они совместно анализируют отрасль, дополняя друг друга.

На основе своих знаний и опыта, а также изучения специальной литературы, консультант готовит свои рекомендации и предложения.

Консультанты-агрономы посещают поля, места заготовки кормов, присутствуют при проведении наиболее важных агротехнических мероприятий, делают замечания и предложения по качеству выполнения работ, отслеживают состояние растений и дают рекомендации по проведению очередных мероприятий. Оптимизация производственной программы и технологий в хозяйстве является постоянной задачей консультаций хозяйства.

Консультанты-зоотехники посещают фермы, оценивают состояние животных, корректируют рационы кормления, дают предложения по реконструкции помещений и комфортному содержанию животных, один раз в месяц присутствуют на дойке.

При комплексном обслуживании сельскохозяйственных предприятий консультанты 80 % своего рабочего времени проводят в хозяйст-

вах. Группа консультантов может обслуживать 12-15 хозяйств. Посещение одного хозяйства проводится, как правило, два раза в месяц продолжительностью по три-четыре часа. Встречи назначаются заранее по телефону и подтверждаются накануне приезда с тем, чтобы все специалисты оказались на месте и результат был более продуктивным.

7. Управление всеми процессами перемен

Для эффективного внедрения нового необходим постоянный контроль и управление всеми процессами, способствующими этому.

По результатам посещения хозяйства консультантом и специалистом составляется протокол, в котором указываются результаты встречи и рекомендации консультанта, при последующем посещении осуществляется контроль выполнения рекомендаций (приложение 2). Протокол составляется в двух экземплярах, один – для консультационного центра, другой – для хозяйства. Протокол необходим для того, чтобы консультанты отдавали себе отчет в том, что посещение хозяйства не должно заканчиваться разговорами и констатацией фактов. Каждый приезд должен осуществляться с определенной целью, которая указывается в протоколе, и быть результативным, то есть завершаться конкретными рекомендациями. Они могут уточняться несколькими днями позже и передаваться по факсу. Руководитель и специалисты хозяйства обязаны выполнять рекомендации, только в этом случае консультационная работа будет эффективной. Составление протокола стимулирует их к этому. Если устная рекомендация может забыться за множеством дел, то письменная всегда напомнит о необходимости проведения тех или иных мероприятий. В протоколе содержится также раздел о контроле ранее данных рекомендаций. В нем указывается, что из рекомендованных мероприятий выполнено, а что нет и по каким причинам. В последующем данные протоколы могут помочь при анализе дейст-

венности консультационной работы в хозяйстве, при разрешении споров между консультационным центром и хозяйством, для контроля руководителей за своими подчиненными.

В офисе консультационной фирмы вывешивается график выезда в хозяйства, чтобы каждый специалист мог наиболее эффективно планировать свое время, а руководитель – контролировать работу консультантов. На каждое хозяйство специалист-консультант заводит соответствующую папку, куда подшивает необходимую информацию и протоколы проведения консультаций. Кроме того, ведутся папки с информационными материалами, сгруппированными по разделам, которыми пользуются все сотрудники.

Один раз в неделю проводится общее собрание сотрудников консультационного центра, где решаются и согласовываются текущие и перспективные вопросы работы по комплексному обслуживанию сельскохозяйственных предприятий.

Технология совместного принятия решений. Работа с проблемами

Как правило, к консультанту обращаются за помощью в решении проблем. Но прежде чем оказать помощь необходимо выявить проблему. Проблема должна формулироваться в форме причинно – следственной связи. Как правило, проблему можно разбить на две части (или сформулировать ее таким образом) –причина и следствие.

Следствия – это те симптомы, которые нам неудобны и поэтому они лучше видны, это то, что хочется изменить, потому что явно нас не устраивает, побуждает к решению проблем. Проблемы (причины) – это то, что тормозит нас в развитии, ее можно превращать в задачу и решать. Так, например, симптому «Нехватка денег» соответствуют следующие проблемы:

- недостаточный объем производства;
- низкая продуктивность, урожайность;
- низкие цены продажи продукции;
- высокие цены на ресурсы;
- неверно спланирован денежный поток;
- издержки превышают нормативы;
- воровство.

Консультант должен смотреть на проблему, как на ресурс. Чем больше взаимосвязанных проблем будет выявлено, тем больше вероятность их оптимального решения. Как показывает практика, одновременно можно решать 3 – 4 проблемы и выбрать надо самые значимые для организации. Прежде всего, необходимо обращать внимание на самые «острые» проблемы и проблемы, имеющие слабые симптомы. Опасность последних заключается в том, что пока не известно, когда и в какой степени они проявятся, поэтому они должны стать предметом особого внимания (иногда достаточно просто о них знать и отслеживать).

Вместе со специалистами консультанты выявляют проблемы и ищут пути их решения. Для этого консультанты должны применять теорию принятия управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений и роль консультантов при этом представлены в таблице 2.

На первом этапе анализируется сложившаяся ситуация и выявляются основные проблемы. Затем для ясности производится ранжирование проблем.

Таблица 2

Процесс принятия решений сельскими товаропроизводителями и роль консультантов службы сельскохозяйственного консультирования

Процесс принятия решений сельскими товаропроизводителями	Задача консультантов в предоставлении помощи
1	2
1. Восприятие проблемы, оценка существующей ситуации	Обеспечение своевременной осведомленности о проблеме, повышение объективности в идентификации проблемы, концентрация внимания на важных аспектах, которые можно изменить.
2. Определение желаемой ситуации	Сознательная и системная помощь сельским товаропроизводителям в лучшем понимании своих целей и их сравнительной значимости, повышение их знаний сути проблем, а также того, как и в какой степени эти цели влияют и, возможно, конфликтуют с другими целями.
3. Анализ проблемы	Объективное и конкретное формулирование проблемы. Оказание помощи в правильном диагнозе причин проблемы, а также препятствий в достижении желаемой ситуации. Уяснение того, что известно, и что неизвестно о проблеме. Помощь сельским товаропроизводителям в уяснении роли социально-экономических ценностей в решении проблем.
4. Формулирование возможных вариантов решения проблемы	Содействие сельскому товаропроизводителю в разработке различных вариантов решений проблемы на основе предоставления ему дополнительной информации.
5. Анализ вариантов	Объективный анализ вариантов, сопоставление ожидаемых результатов с желаемой ситуацией, используя критерии оценки, сформированные на основе целей сельского товаропроизводителя, прогнозирование результатов.

1	2
6. Выбор варианта	Стимулирование сельского товаропроизводителя сделать выбор, по возможности, попытаться провести эксперименты с другими вариантами, помощь в оценке, проведение экспериментов.
7. Реализация выбора	Стимулирование сельского товаропроизводителя осуществить свой выбор, помощь в реализации намеченных мер.
8. Оценка	Систематическая и объективная проверка, насколько были достигнуты желаемые результаты.
9. Если желаемая ситуация не была достигнута	Анализ причин неудачи. Необходимо начать повторно с новой проблемы и оказать помощь в процессе принятия ее решения.

Прежде, чем ранжировать проблемы, имеет смысл их оценить. Критериями могут стать показатели, которые наиболее понятны и важны. Например, (баллы или %):

- острота;
- решаемость;
- тенденция роста.

Затем выявляются причины и зависимости, связи с другими проблемами, производится объективное и конкретное их формулирование. Консультанты производят диагноз причин проблем, а также препятствий в достижении желаемой ситуации, уясняют то, что известно, и что не известно о проблемах. Для решения проблем ставятся цели, которые клиенты должны достичь при их решении. Цели также ранжируются по степени их значимости.

Далее консультант вместе с клиентом ищет возможные и приемлемые для него варианты решений. Сначала собираются идеи – только

потом производится их оценка. Следующая стадия - это анализ вариантов. На этой стадии используя критерии оценки, сформированные на основе целей, производится сопоставление ожидаемых результатов с желаемой ситуацией. Необходимо определить вместе с клиентом все "за" и "против", которые принесут ему найденные решения.

Анализ позволяет произвести выбор одного, наиболее приемлемого варианта принятия управленческого решения, после которого начинается его реализация.

При этом необходимо отказаться от приемлемых аспектов отклоненных решений, полностью сконцентрироваться на выбранном «лучшем» решении и обеспечить, насколько возможно, уверенность в нем всех исполнителей, с тем, чтобы никто не возвращался к отклоненным альтернативам.

Во время реализации решения специалисты постоянно должны ощущать поддержку консультантов, систематически и объективно сверять, насколько достигнуты желаемые результаты. Если проблема все же не была решена, то консультант должен проанализировать причины неудачи и начать работу повторно с новой проблемы.

Эффективное взаимодействие консультанта с клиентами

Работа консультанта предполагает большую ответственность перед клиентами. От квалификации консультантов зависит авторитет консультационного центра, ее финансовая устойчивость, возможность заключения новых договоров. Однако, помимо профессионализма консультант должен обладать такими качествами как коммуникабельность, открытость, дружелюбие, умение владеть методикой проведения деловых переговоров, убеждения клиентов. В связи с этим руководство консультационного центра должно оценивать уровень квалификации

консультантов, соответствие занимаемой должности, своевременно направлять их на курсы повышения квалификации, поощрять наиболее квалифицированных большей оплатой труда.

Опрос консультанта с помощью специальной анкеты проводится для самооценки качеств личности и их последующего анализа. Работа консультантом подразумевает постоянное самосовершенствование. Анкеты могут быть различными в зависимости от поставленных целей. Приведем пример анкеты (приложение 3) и опросного листа (приложение 4), позволяющих выяснить, сможет ли консультант работать с полной отдачей, и не испугают ли его трудности, связанные с ненормированным рабочим днем, ответственностью перед клиентами, необходимостью контактировать с различными людьми. Заполнив данную анкету, консультант может выявить свои слабые места и начать работу над совершенствованием определенных качеств, необходимых для его деятельности.

Чем больше информации консультант знает о клиенте, тем эффективнее будет их взаимодействие. На основе этой информации можно подобрать индивидуальный подход при его убеждении и построении взаимоотношений. О клиенте желательно знать следующую информацию:

1. Заинтересован ли он в консультировании?
2. Подходит ли он в качестве партнера?
3. В чем его интерес?
4. Открыт ли для консультаций?
5. Найдет ли он для этого время?
6. Как осуществляется взаимодействие (сам обращается или к нему нужно обращаться)?
7. Как относится к критике?

8. Откуда черпает свою информацию?
9. Степень его решительности (нужна ли ему поддержка в принятии решений).
10. Организаторские способности.
11. Умеет ли мыслить экономическими категориями?
12. Умеет ли планировать (недостаток – действовать без цели)?
13. Каковы его планы на перспективу?
14. Знает ли свои масштабы и возможности?
15. Есть ли заинтересованность в повышении квалификации?
16. Как внедряются рекомендации консультанта (все или частично)?

Во время взаимодействия с клиентами консультанты должны придерживаться следующих принципов:

- умение вовремя передавать инициативу, слушать и слышать;
- большинство учитывает интересы меньшинства;
- все предложения учитываются и выносятся на обсуждение, ценность мнения каждого;
- безоценочность, так как оценка гасит импульс взаимодействия. Главная задача – задавать вопросы на прояснение и понимание, а не оценивать и не критиковать суждения;
- фиксирование сомнений (оценка риска).

Для удобства подготовки консультационной беседы используется формуляр (приложение 5), в который заносятся участники (планируется кого пригласить на встречу), время и место (оговаривается заранее), цели проведения беседы (как минимальные, так и максимальные), стадия налаживания отношений. Консультант выделяет самые главные аргументы консультационной беседы и выстраивает их по значимости. Тут же заносится перечень необходимых наглядных материалов.

Очень важным при подготовке консультационной беседы является прогнозирование возможных возражений и поиск обоснованных ответов на них.

При очередном посещении хозяйства сразу оговаривается его цель, выдается необходимая информация, желательно представленная наглядно в виде рисунков, графиков, таблиц, схем. Информация должна быть изложена понятным для практика языком, не слишком объемная, но достаточная для того, чтобы ее применить.

Работа консультантов в команде

Для эффективной работы консультанты должны сплотить работоспособную команду как в своем коллективе, так и в сельскохозяйственном предприятии, а также объединенную команду специалистов и консультантов. Отличие команды от группы людей заключается, прежде всего, в четко обозначенной единой цели и задачах, стремление к общему результату. Для консолидации работы по достижению цели в команде должен быть лидер, который владеет методами и инструментами стратегического и оперативного управления, имеет систему норм и установок, ценит обратную связь, нацелен на развитие всех членов команды. Лидер следит за распределением ответственности между членами команды в соответствии с их ролями. Для четкости выполнения всех задач и избежания конфликтов члены команды должны совместно выработать правила, по которым они действуют, оформить их в письменном виде и постоянно напоминать друг другу о соблюдении правил. В сплоченной команде ее членам присуще чувство гордости за принадлежность к ней, члены команды идентифицируют себя друг с другом. Только при такой организации работы успех консультирования будет обеспечен.

Организация контроллинга на предприятии

Научно-технический прогресс и динамика внешней среды усложняют управление предприятием. Для оказания консультаций, способствующих принятию управленческих решений, направленных на повышение эффективности производства, для постоянного отслеживания текущей ситуации необходимы новые методы, соответствующие сложности внешней и внутренней сред предприятий. В условиях рыночной экономики появились дополнительные управленческие функции, среди них:

- прогнозирование и анализ рынков (сырья, труда, готовой продукции и т.д.);
- принятие решений по ценам;
- принятие решений по видам производимых продуктов;
- принятие решений по финансовому обеспечению;
- принятие решений по оценке эффективности бизнеса;
- принятие решений по инвестициям.

Новым функционально обособленным направлением экономической работы консультантов на предприятии стала организация контроллинга.

Контроллинг — новое явление в теории и практике современного управления, возникшее на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета и менеджмента. Контроллинг переводит управление предприятием на качественно новый уровень, интегрируя, координируя и направляя деятельность различных служб и подразделений предприятия на достижение оперативных и стратегических целей.

Контроллинг включает в себя установление цели предприятия, текущий сбор и обработку информации для принятия управленческих

решений, осуществление функций контроля отклонений фактических показателей деятельности предприятия от плановых, а также, что наиболее важно, подготовку рекомендаций для принятия управленческих решений (рис.1) . Координируя, интегрируя и направляя деятельность всей системы управления предприятием на достижение поставленных целей, контроллинг выполняет функцию "управления управлением" и является синтезом планирования, учета, контроля, экономического анализа, организации информационных потоков и многого другого.

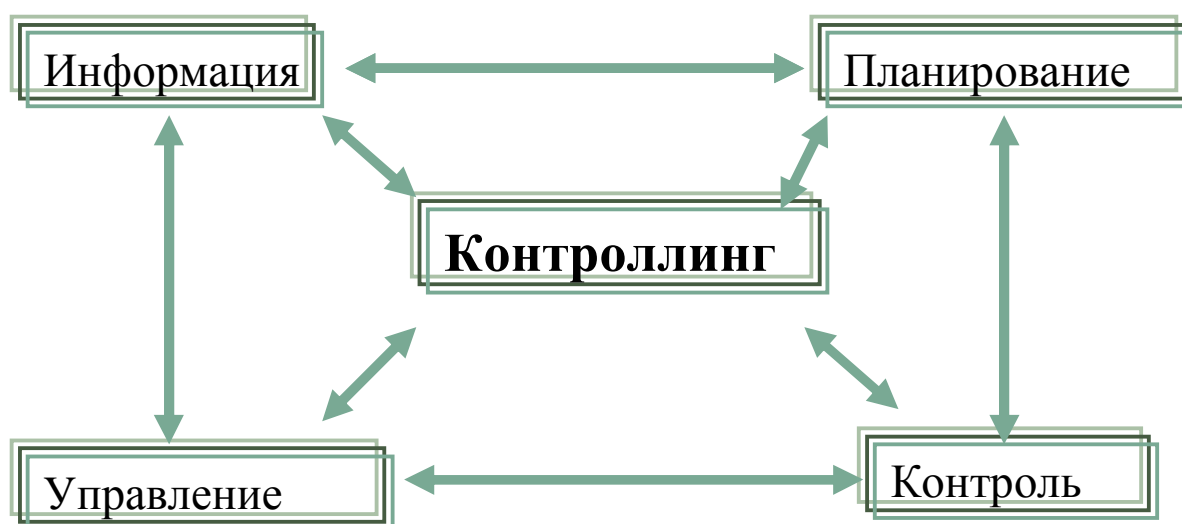


Рис. 1. Функции контроллинга и их взаимодействие

Занимая особое место в системе управления предприятием, контроллинг осуществляет информационное обеспечение принятия решений в целях оптимального использования имеющихся возможностей, объективной оценки сильных и слабых сторон предприятия, а также во избежание банкротства и кризисных ситуаций.

Задачи текущего контроллинга:

- постоянный обзор текущих процессов на предприятии;
- раннее распознавание неправильного развития;

– планирование и управление при использовании ограниченных ресурсов (труд, земля, капитал).

Методы текущего контроллинга:

1. Записи о текущих процессах на предприятии.
2. Планирование измеримых целей предприятия на ближайшее время и на перспективу.
3. Определение и анализ отклонений в развитии предприятия.
4. Установление планируемых показателей на последующий период производства.

При определении системы подконтрольных показателей необходимо помнить о следующих требованиях:

- объем показателей должен быть ограничен;
- показатели должны содержать данные по всему предприятию в целом, а также по всем его подразделениям;
- выбранные показатели должны быть динамичными и перспективными (необходимо обеспечить возможность сопоставления данных, как минимум, за пять лет);
- показатели должны иметь характер раннего предупреждения;
- при выборе показателей необходимо обращать внимание на то, чтобы они были сопоставимыми (с прошлыми достижениями, с другими предприятиями отрасли и т. п.).

Аналитическую информацию собирают с определенной периодичностью и используют для принятия управленческих решений.

Одна из важнейших задач контроллинга — управление прибылью предприятия, поэтому в фокусе внимания контроллинга находятся виды затрат, их уровень, места возникновения принципы управления ими. За размеры затрат на предприятии отвечают руководители различных служб и подразделений.

Изменение объема выпуска или реализации любого вида продукции связано с изменением прибыли, поэтому, принимая решение, руководитель должен представлять как оно отразится на затратах и выручке.

Коренное отличие управленческого учета от финансового состоит в том, что финансовый учет ориентируется на внешних пользователей информации (прежде всего — на налоговую инспекцию), а управленческий нацелен на внутренних пользователей (в первую очередь, на руководителей предприятия и его подразделений). Основные существенные отличия представлены в таблице 3.

Таблица 3

Основные отличия между бухгалтерским
и управленческим учётом

Бухгалтерский учёт	Управленческий учет
Основывается на законе; объём, форма и содержание регулируются законодательством	На усмотрение предприятия; никаких предписаний извне; структура в зависимости от требований
Периодическая отчётность по всему предприятию	Периодичность отчётности, а также применяемый способ (полная или частичная калькуляция затрат) определяются предприятием
Отчётность за период (хозяйственный год)	Отчётность за период или поштучный учёт
Учитывается правовая единица в её совокупности (всё предприятие в целом)	Всё предприятие и отдельные отрасли предприятия (места возникновения затрат, или носители затрат)

Бухгалтерский учёт	Управленческий учёт
Внешняя направленность	Внутренняя направленность
Субъективная доходность (отсутствие калькуляторных подходов к факторам, находящимся во владении предпринимателя или предприятия)	Объективная доходность (оценка всех использованных факторов производства)

Основными недостатками существующей системы экономических показателей являются:

- несогласованность оценочных показателей ("внешняя" продукция по цене приобретения или реализации, "внутренняя" продукция по себестоимости производства) при рыночной оценке эффективности производства по отраслям;

- искажение оценки результатов деятельности в отрасли за счет перераспределения средств между отраслями (учет внутренней продукции (семена, корма и т. п.) по себестоимости ее производства при наличии рынка по данным видам продукции);

- искажение результатов рыночной оценки эффективности развития отрасли за счет перераспределения между отраслями постоянных затрат (например, амортизационных отчислений);

- повторный счет по отдельным затратам (например, затраты на корма).

Существенной является та часть затрат и выгод, которая изменяется при изменении объема производства данной продукции. Поэтому для определения объема выпуска необходимо систематизировать затраты, подразделив их на постоянные (не зависящие от объема выпуска); переменные (изменяющиеся пропорционально объему выпуска); смешанные (включающие в себя постоянную и переменную части).

Постоянные затраты остаются постоянными величинами только в течение краткосрочного периода, когда нет возможности увеличить или уменьшить производственные мощности. В течение длительного периода времени, если объем производства превышает существующие производственные мощности, постоянные затраты меняются скачкообразно. Руководитель может управлять не только переменными затратами, но и постоянными. Постоянные затраты не зависят от объема производства, но могут изменяться под воздействием других факторов.

Переменные затраты в растениеводстве, которые увеличиваются пропорционально или почти пропорционально:

- затраты на семенной и посадочный материал (включая протравители и прививочный материал);
- затраты на удобрения;
- затраты на средства защиты растений;
- затраты на страхование;
- затраты на сушку;
- зарплата привлечённых рабочих (однозначно причисляемая);
- затраты на сбыт (хранение на складе, пропорциональные организационные расходы и т.д.).

К переменным затратам производственных технологий в животноводстве относятся:

- затраты на воспроизводство стада;
- стоимость кормов (например, зерно, белковые корма, минеральные добавки, заменители молока, корм для выращивания поросят);
- прочие затраты (например, осеменение, медикаменты, средства дезинфекции, контроль продуктивности);
- страхование;

- электроэнергия, водоснабжение;
- переменные машинные затраты;
- зарплата, если её можно отнести однозначно и пропорционально.

Разделение затрат на переменные и постоянные позволяет определить величину результата хозяйственной деятельности, относящуюся к объекту, рассчитать эффективность и оценить конкурентоспособность продукции отдельных отраслей производства. Показатель, характеризующий эту величину, в переводе с английского языка называется маржинальный доход (более распространен в экономической литературе), в переводе с немецкого – взнос покрытия. На наш взгляд, немецкий перевод более точно отражает сущность этого показателя. Для расчета взноса покрытия от переменной выработки (поступления денежных средств) вычитают переменные затраты (рис. 2). Таким образом, его величина показывает, какой взнос в денежном выражении поступает от результатов производства отдельного продукта или отрасли на покрытие общих постоянных затрат.

Опыт проведения консультаций показывает, что представление результатов расчётов взносов покрытия в хозяйствах является существенным стимулом к повышению продуктивности, а также к эффективной экономии затрат.

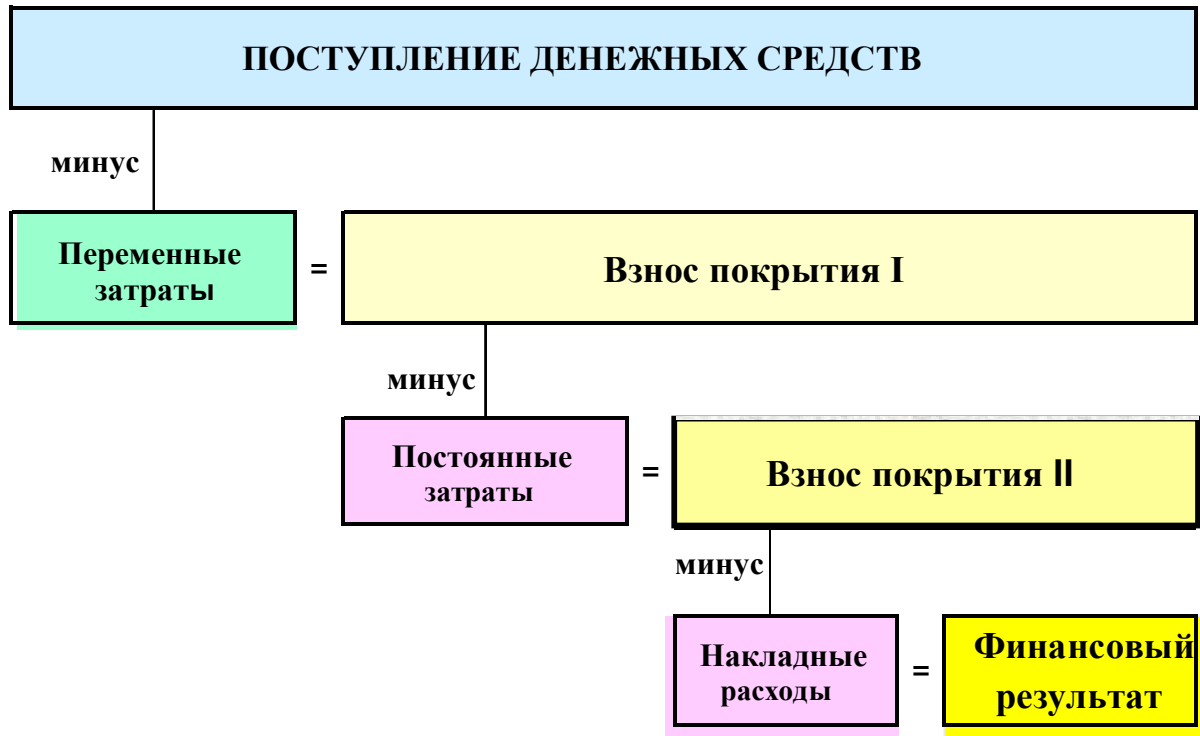


Рис. 2. Порядок определения показателя «Взнос покрытия»

Анализ вноса покрытия необходим для следующих целей:

1. Сравнение отраслей между собой в многоотраслевом предприятии.
2. Определение необходимого объема производства для достижения безубыточности.
3. Принятие решений при установлении нижнего предела цен реализации продукции.
4. Принятие решения о ликвидации производственного направления на предприятии.
5. Анализ и управление постоянными затратами.
6. Контроль и анализ уже завершённых производственных процессов.
7. Определение экономических последствий отдельных мероприятий.

8. Подготовка обоснованных решений на будущее.

В качестве единицы для расчёта взноса покрытия в растениеводстве в открытом грунте чаще всего выбирается один га, в животноводстве – одна голова скота. За период времени, как правило, принимается один год.

Выработка производственной технологии может состоять из основной и побочной выработки, а также из специфических для продукта компенсационных выплат с целью выравнивания цен. Продукция может быть предназначена для рынка или для внутрихозяйственного использования, но у одной производственной технологии могут также встречаться и обе формы использования. Продукция, не имеющая широкого спроса на рынке, может быть оценена по её внутрихозяйственной стоимости, если можно определить достоверную и не зависящую от количества внутрихозяйственную стоимость (например, отходы зерна при очистке элитных семян). Для оценки необходимо знать конкретную цель внутрихозяйственного использования.

Расчет взноса покрытия производится поэтапно (рис. 3). Количество составляющих этапов (ступеней) на практике зависит от потребности в информации для конкретного анализа и его цели, для какого решения он понадобится. Метод прямого отнесения постоянных затрат приводит к подразделению блока постоянных затрат. В целом при поэтапном расчёте покрытия постоянных затрат различают их виды:

- постоянные затраты на производство отдельных продуктов;
- постоянные затраты на производство отдельных групп продуктов;
- постоянные затраты отдельных отраслей;
- постоянные затраты всего предприятия.

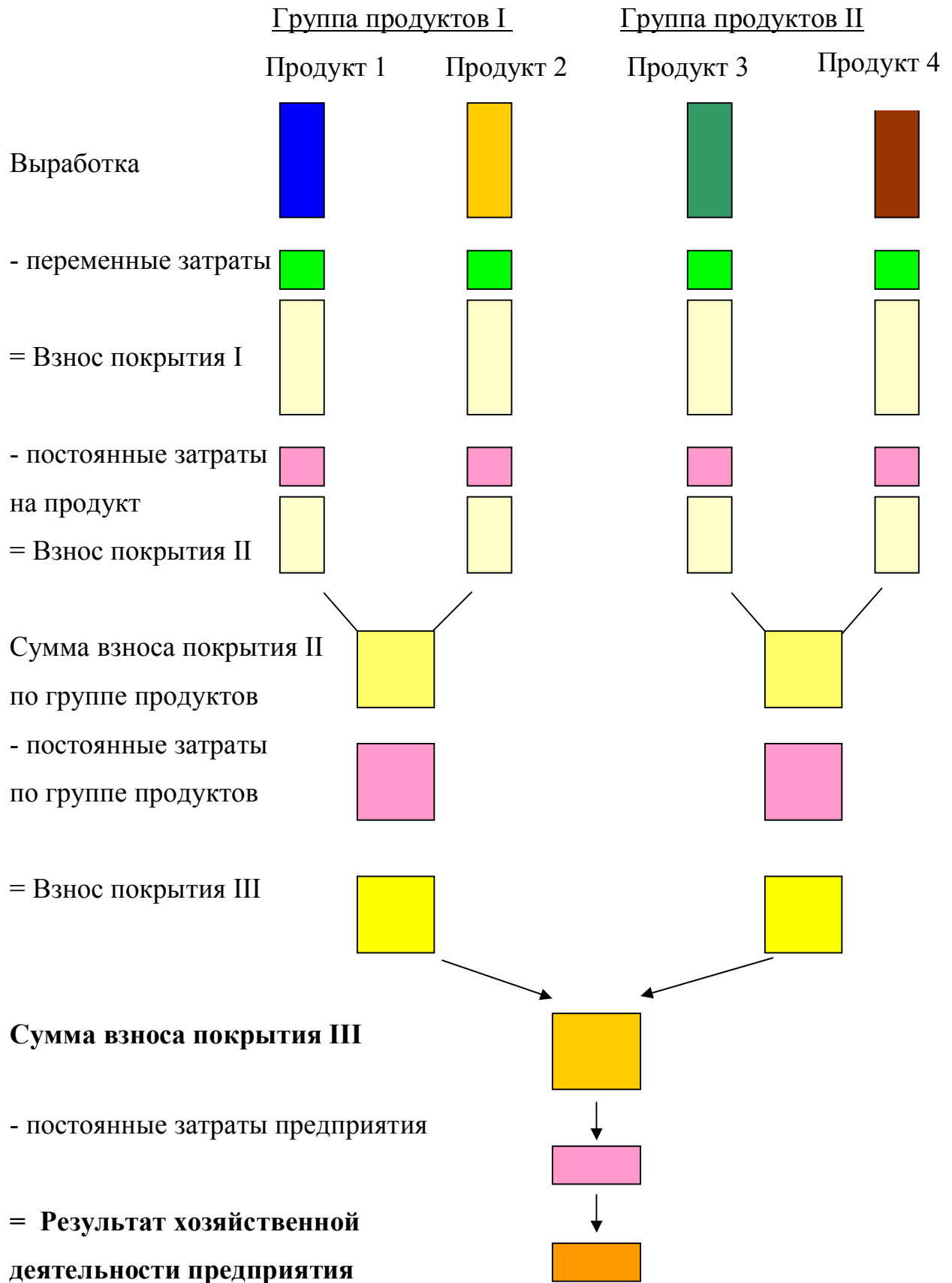


Рис. 3. Многоэтапное покрытие постоянных затрат

Идея поэтапного расчёта покрытия постоянных затрат основана на том, что отказавшись от расчёта постоянных затрат на единицу продукции нельзя в то же время сделать вывод об их тождественном использовании в расчётах. В системе поэтапного расчёта покрытия постоянных затрат происходит разделение блока постоянных затрат на составляющие блоки или виды постоянных затрат, которые должны покрываться из дифференцированных соответствующим образом взносов покрытия по возможности с учётом мест возникновения.

Каждый вид продуктов вначале должен нести свои собственные постоянные затраты. В качестве элемента группы продуктов он должен затем способствовать покрытию постоянных затрат группы продуктов и т.д. За счёт этого с уменьшением близости к продукту уменьшается доля не отнесённых постоянных затрат, пока в качестве не отнесённого остатка не останутся постоянные затраты предприятия.

Расчёт рентабельности проводится как по всему хозяйству в целом, так и по отдельным производственным технологиям в животноводстве и в растениеводстве.

В рамках контроля стабильности хозяйства рассматриваются определённые разделы баланса и проверяется стабильность в двух направлениях. При контроле стабильности сравниваются все долги хозяйства с ликвидными активами (скот и техника, запасы и т.д.), включая финансовое имущество и дебиторскую задолженность, с целью определения принципиальной возможности получения кредита.

В ежемесячных анализах ликвидности определяется текущая платёжеспособность хозяйства на определённый момент времени и за определённый период. При этом сравниваются финансовые потоки, приход и расход в хозяйстве, а также изменения в сумме и погашении кредитов.

Ликвидность - это способность предпринимателя нести ответственность по своим платёжным обязательствам в любой момент времени планового периода. Необходимо спланировать и контролировать:

- поступления от текущего производства: деньги за молоко, за проданный урожай, государственные дотации;
- расходы на материальные затраты, на привлечённую рабочую силу, текущее изъятие средств на личные цели.

Контроль за ликвидностью особенно важен для:

- предприятий, проводящих изменения и реструктуризацию;
- предприятий с нестабильным финансовым потоком
- предприятий с высоким объёмом расходов будущих периодов.

Для улучшения финансового результата необходимо избегать как недостаточной, так и избыточной ликвидности.

Недостаточная ликвидность приводит:

- дорогому краткосрочному финансированию из-за нехватки финансовых средств;
- отказу от использования скидок, сконто, льготных цен при ранних закупках;
- необходимости отчуждения основных средств предприятия;
- плохой организации производства;
- снижению престижа предприятия;
- постоянной потребности в заемных средствах (предприятие «на игле»).

Избыточная ликвидность имеет следующие недостатки:

- свободные средства не вложены под проценты (ценные бумаги, вклады);
- высокая ликвидность приводит к расточительству;
- приводит к преждевременным и излишним инвестициям.

Принятие стратегических решений по развитию предприятия

Выработка совместных решений консультантов с клиентами по стратегическим действиям во многом зависит от финансового состояния предприятия. Если предприятие работает с прибылью, цена основного продукта выше затрат на его производство и выручка обеспечивает положительный денежный поток, то предприятие работает стабильно и предприниматель может использовать прибыль на собственные нужды, не вкладывая средства на развитие производства (рис. 4). В этом случае задача консультанта – убедить предпринимателя в том, что в рыночных условиях экономическая среда как внешняя, так и внутренняя очень изменчива, и конкуренция требует стабильного роста производства. Поэтому правильным стратегическим решением будет вложение собственных средств:

- для расширения существующего производства до оптимальных размеров;
- для развития новых производств (производство новых продуктов).

Инвестиции должны быть спланированы, предложены хорошие бизнес-планы, предусматривающие рост продуктивности, снижение затрат, гарантию качества, а значит прибыль и рентабельность на длительный срок. Необходимо, чтобы инвестиции вели к увеличению собственного капитала.



Рис. 4. Схема стратегических действий предприятия на рынке при установившейся цене выше затрат

Если предприятие работает с прибылью, но выручка не обеспечивает положительный денежный поток, то необходимо провести анализ основных средств. Если они имеют значительный ресурс, то проблема заключается в управлении бизнесом, тщательном планировании производства и денежных потоков. Необходимо пересмотреть сроки для закупок и продаж. Принять меры для более равномерного поступления товарной продукции или в периоды наибольшего недостатка финансовых средств. Такими мерами могут быть выращивание сортов товарных культур с разными сроками созревания, организация хранения продукции и т.д. Следует своевременно предусмотреть недостатки финансовых средств (расширение кредитной линии, вексельное финансирование, реструктуризация долгов), а также их избытки (выгодно вложить финансовые средства и получить прибыль).

Если на предприятии основные средства изношены, устаревшая, непродуктивная техника, то необходима глобальная реорганизация производства, направленная на увеличение продуктивности и более грамотное использование факторов производства (земли, рабочей силы, капитала) с тем, чтобы начать обновление основных средств. В данном случае целесообразно воспользоваться заемными средствами. Необходимо только отслеживать сохранение стабильности и финансовой устойчивости предприятия: собственных средств должно быть больше 50 %; краткосрочный привлечённый капитал меньше оборотных средств предприятия; долгосрочный привлечённый капитал меньше основных средств предприятия.

Если на предприятии сложилась ситуация, когда цена основного продукта ниже затрат, то необходимо проанализировать величину взноса покрытия (рис. 5).

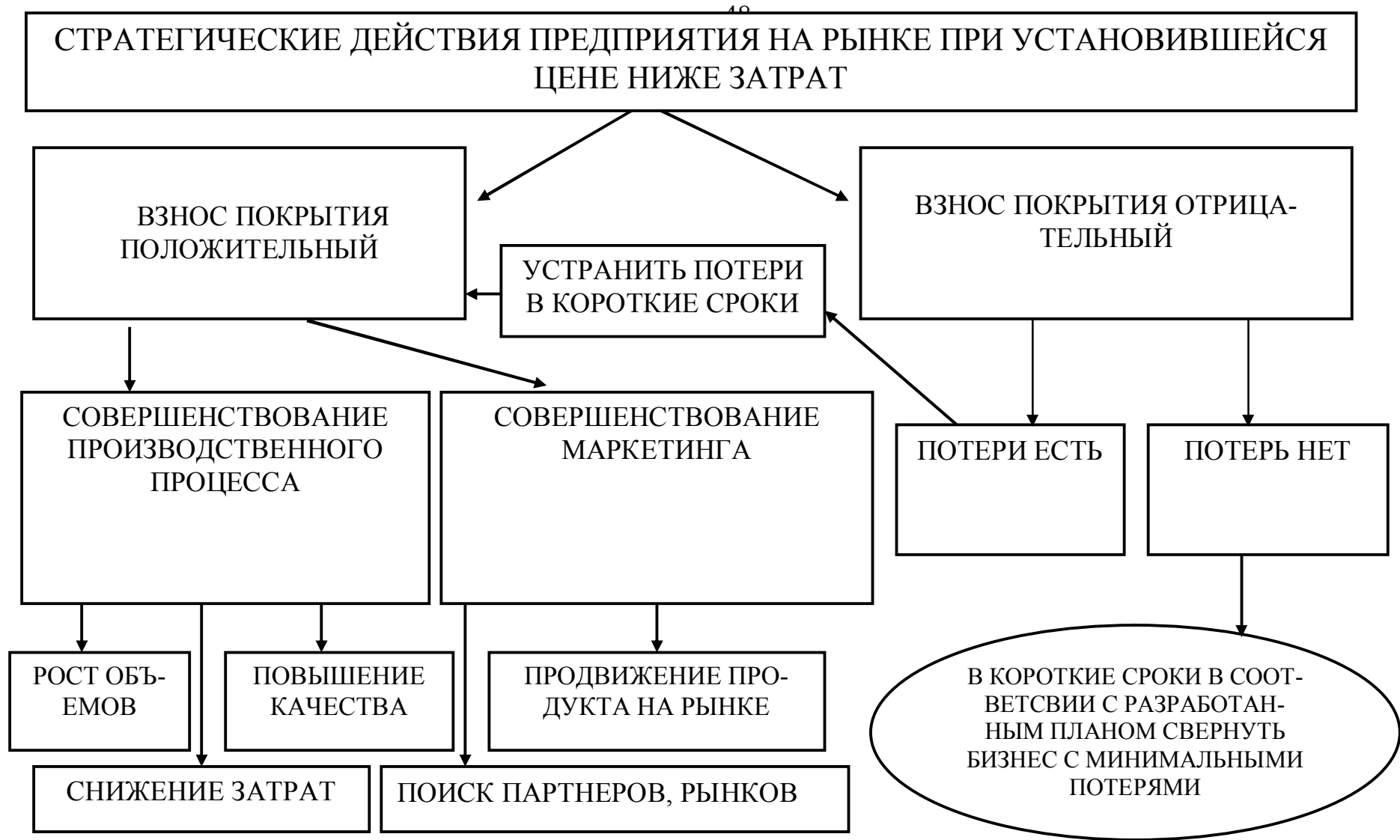


Рис. 5. Схема стратегических действий предприятия на рынке при установившейся цене ниже затрат

При положительном взносе покрытия необходимо принять меры по совершенствованию производственного процесса и маркетинга. Необходимо проследить, используются ли все производственные мощности, земельные участки, какова продуктивность и качество производимой продукции. Всё хозяйство необходимо проверить на возможность снижения затрат. Определённые средства производства являются взаимозаменяемыми, но имеют различную стоимость и по разному влияют на доходность. Оба аспекта должны быть известны. В данном случае действует правило, что одно средство производства можно заменять другим до тех пор, пока за счёт такой замены удаётся экономить затраты при неизменной доходности. Это можно делать до тех пор, пока дополнительное количество одного производственного фактора, умноженное на его стоимость, будет оставаться равным заменённому им фактору производства, умноженному на его стоимость.

Работа над снижением затрат должна быть в основном направлена на снижение постоянных затрат. Нельзя экономить на переменных затратах, это, прежде всего, качественный семенной материал, удобрения, ядохимикаты, корма для животных. При правильном использовании они ведут к повышению продуктивности и улучшению качества продукции. Совершенствование маркетинга предполагает поиск новых рынков сбыта и партнеров, комплекс мероприятий, направленных на продвижение продукта, увеличение спроса на него.

Если взнос покрытия отрицательный, необходимо проанализировать в чем причина, есть ли значительные потери, какие отрасли и продукты дают отрицательный взнос покрытия. Если обнаружатся потери и воровство ресурсов, то необходимо их устранить и начать кропотливую работу по совершенствованию производственного процесса и маркетинга.

Если потерь нет, технология соблюдается, но взнос покрытия все равно отрицательный, то в данных условиях нецелесообразно заниматься производством того или иного продукта. В этом случае, чем быстрее будет свернуто это направление производства, тем меньше будет потерь. Если продолжать такое производство, то убытки будут расти как «снежный ком».

Таким образом, консультанту предоставляется огромное поле деятельности для консультирования как сильных прибыльных хозяйств, так и слабых, убыточных, находящихся в кризисном состоянии.

Особенности работы консультантов-технологов

Успешное ведение хозяйства всегда начинается с производства. Чаще всего основной причиной плохого финансового состояния сельскохозяйственных предприятий являются низкие результаты продуктивности сельскохозяйственных угодий и животных, а также высокие производственные затраты. Эти показатели можно улучшить перейдя на новые ресурсосберегающие технологии, повысив контроль за затратами и качеством выполнения работ.

Главными предпосылками освоения ресурсосберегающих технологий являются:

- новые подходы к формированию основных элементов систем земледелия, основанных на принципах природоохранного землепользования, ресурсосбережения и экологической безопасности;
- потребности рынка — обеспечение максимальной окупаемости вкладываемых в производство средств интенсификации;
- освоение новых машин, орудий и комбинированных агрегатов, способных обеспечить переход на ресурсосберегающие способы обработки почвы, посева и ухода за посевами.

Зачастую специалисты сельхозпредприятий без помощи консультантов не могут эффективно использовать приобретенную современную технику, применять новые технологии и несут финансовые потери. Объективное консультирование может ликвидировать приводящий к таким последствиям дефицит знаний.

Иногда, наоборот, специалисты предприятия много знают о новых технологиях, но не решаются их внедрять у себя по тем или иным причинам. В ряде случаев технологии внедряются только частично, технологические требования к операциям полностью не выполняются непосредственными исполнителями (механизаторами, доярками, скотниками), в результате этого отсутствует отдача, а иногда и получаются отрицательные результаты, что дискредитирует суть самой технологии и рекомендаций консультантов.

Задача консультантов-технологов - убедить специалистов хозяйства, что положительный результат от внедрения технологии может быть получен, если она внедрена полностью, с соблюдением технологической дисциплины и проведением всех работ с высоким качеством в оптимальные сроки. Посещение хозяйства во время проведения работ, акцентирование внимания на наиболее важных моментах дисциплинирует как специалистов, так и непосредственных исполнителей. Консультант должен не только дать рекомендацию, но и уметь показать исполнение отдельных операций на практике, научить способам регулировки новой техники и методам контроля выполнения качества работ. Непосредственным исполнителям необходимо объяснить, что небольшое отклонение от заданной величины (глубины обработки почвы, нормы высева, внесения удобрений) может быть решающим в конечном экономическом результате, и тогда все предыдущие затраты окажутся напрасными и только приведут к убытку. Для такого понимания

каждый исполнитель должен работать на конечный результат, его личные доходы должны быть связаны с доходами от его работы. Каждое подразделение должно иметь своих внешних и внутренних потребителей, для которых оно является поставщиком продуктов и услуг. Все процессы должны быть закреплены за конкретным «хозяйном».

Основным резервом увеличения производства продукции растениеводства является рост урожайности сельскохозяйственных культур и качества продукции.

Он может происходить за счет:

- увеличения дозы внесения удобрений;
- повышения их окупаемости;
- внедрения более урожайных сортов культур;
- применения качественного семенного материала;
- своевременных мер по защите растений;
- сокращения потерь продукции при уборке урожая;
- проведения других агротехнических мероприятий.

Существенный резерв – совершенствование структуры посевных площадей.

Выявленные резервы должны быть увязаны с конкретными и реальными мероприятиями по их использованию.

В рамках производственно-технологических консультаций учитываются производственные показатели, необходимые для системы контроллинга. Для этого в хозяйстве должен быть налажен первичный учет для каждого поля с помощью карты поля, которая содержит как технологическую, так и экономическую информацию (приложение 6).

Целью интенсивных технологий возделывания зерновых является значительный рост урожайности и повышение качества продукции, обеспечивающие рентабельное производство зерна.

Интенсивные технологии производства зерновых предусматривают:

- строжайшее соблюдение технологической дисциплины;
- размещение посевов по лучшим предшественникам в системе севооборотов;
- возделывание высокоурожайных сортов интенсивного типа с хорошим качеством зерна;
- сбалансированное обеспечение растений минеральным питанием с учетом их содержания в почве;
- дробное внесение азотных удобрений в период вегетации по данным почвенной и растительной диагностики;
- применение системы защиты растений от сорняков, вредителей и болезней;
- регулирование роста ретардантами (при необходимости);
- своевременное и высококачественное выполнение всех технологических приемов, направленных на защиту почв от эрозии, накопление влаги, создание благоприятных условий для развития сельскохозяйственных культур.

Консультант-технолог во время вегетационного периода должен как можно чаще посещать поля клиентов, в связи с этим его еще называют полевой консультант.

Полевой консультант всегда должен иметь с собой простые инструменты, которые помогут ему сделать определенные измерения. Это, прежде всего, нож, лупа, рулетка или линейка, рамка для подсчета растений на одном квадратном метре (рис.6, 7).



Рис.6. Простые инструменты полевого консультанта



Рис. 7. Подсчет количества растений на 1 кв.м.

Для повышения объективности и достоверности предлагаемых консультаций большое влияние окажут более сложные и дорогие приборы, которые оперативно может применять консультант, не теряя время на дополнительные исследования агрохимических лабораторий.



Рис. 8. Определение химического состава и кислотности почвы в поле

Это прибор для экспресс-анализа почвы и определения ее кислотности (рис.8). Почвенные анализы, проводимые агрохимическими лабораториями не всегда могут быть применимы, так как на различных участках поля результаты могут значительно отличаться. Вся мини-

лаборатория консультанта помещается в чемоданчике, с ее помощью можно проверить кислотность почвы на любом участке.

Металлический щуп для определения уплотнения почвы, в настоящее время оснащен шкалой, на которой показан уровень уплотнения, красным цветом маркирован уровень, превышающий норму (рис.9). Этот прибор особенно необходим при переходе хозяйств на минимальную обработку почвы и позволяет выявить потребность в разрушении «плужной подошвы».



Рис.9. Прибор для определения уплотнения почвы

Прибор для определения потребности в азотных удобрениях (рис.10) должен быть откалиброван относительно сортов, применяемых в данной зоне, тогда он станет незаменимым помощником консультанта, особенно при управлении развитием озимых зерновых.

Консультантами ПОК «Консультант-Агро» применяются и другие необходимые при полевом консультировании приборы (рис.11): прибор для определения влажности корма, влажности зерна, сортировщики зерна. В животноводстве очень ценным является прибор для определения структуры корма, качества молока.



Рис.10. Прибор для определения потребности растений в азотных удобрениях по интенсивности окраски листьев



Рис. 11. Приборы, применяемы ПOK «Консультант-Агро»(для определения влажности корма, зерна, сортировщики зерна)

Основным резервом увеличения производства продукции животноводства является:

- рост продуктивности животных и качества продукции;
- совершенствование структуры кормопроизводства
- совершенствование технология заготовки и хранения кормов;
- повышение уровня кормления и эффективности использования кормов;
- улучшение возрастного и породного состава стада,
- создание оптимальных условий для содержания животных;
- улучшение воспроизводства стада;
- соблюдение технологии;
- сокращение потерь продукции.

Консультанты-зоотехники организуют на предприятии производственный контроллинг, на основании которого дают объективные консультации. В качестве примера показатели такого контроллинга по об-

щему управлению стадом приведены в приложении 7. С помощью производственно-технологического консультирования производства молока и компьютерной обработки по единой оценочной системе полученной ежемесячной информации проводится сравнение консультируемых предприятий. Отклонение от средних показателей в структуре себестоимости молока указывает специалистам и руководителю конкретного предприятия на слабые звенья в работе и стимулирует к получению минимальных издержек при производстве молока.

Резервы сокращения затрат выявляются по каждой статье расходов за счет конкретных организационно-технических мероприятий:

- внедрения новой, более прогрессивной техники, технологии производства;
- улучшения организации труда;
- контроля за расходом ресурсов.

В практическом консультировании большое значение играет организация демонстрационных опытов совместно со специалистами предприятия и их показ своим коллегам с целью обмена опытом.

Подведение итогов о результатах консультационной деятельности. Показатели успеха

Анализ результатов консультирования, а, следовательно, развития предприятия производится ежеквартально, оформляется в виде отчета и представляется на общем собрании специалистов. После обсуждения, выявления причин отклонения от намеченных целей определяются перспективы дальнейшего развития предприятия и совместной работы.

Основные параметры для оценки рыночной эффективности предприятия:

- производительность труда;
- структура активов и их использование;
- уровень и структура затрат;
- объём производства;
- достаточность денежного потока.

При оценке прибыли предприятия важна не общая ее величина, а прибыль с одного гектара пашни, прибыль в процентах к вложенному капиталу. Эти показатели при сравнении выявляют, насколько эффективно используются имеющиеся у хозяйства факторы производства.

Показателями интенсивности развития предприятий являются :

- производительность одного работающего;
- производительность одного гектара сельхозугодий;
- производительность одной условной головы скота.

Каждый показатель, каждая цифра, используемая для оценки, контроля и прогноза, имеет значение только в сопоставлении с другими, что позволяет выявить точки приложения для интенсивных и проблемно-ориентированных консультаций. В связи с этим в работе консультационных центров широко используется метод сравнения. Целью такого сравнения является выявление слабых мест в производстве, снабжении и сбыте, а также определение подходов к улучшению производственных процессов и, тем самым, результатов работы отрасли и хозяйства.

Наиболее типичными ситуациями, при которых используется сравнение являются:

- сопоставление результатов деятельности до и после изменения какого-либо фактора (применяется при расчете влияния факторов и подсчете резервов);

- сопоставление различных вариантов управленческих решений с целью выбора наиболее оптимального из них;

- сопоставление показателей анализируемого предприятия с достижениями науки и передового опыта работы других предприятий или подразделений (необходимо для поиска резервов);

- сопоставление фактических показателей с нормативными позволяет провести контроль за затратами и способствует внедрению ресурсосберегающих технологий;

- сопоставление плановых и фактических показателей для оценки степени выполнения плана;

- сравнение фактических показателей с показателями прошлых лет для определения тенденций развития экономических процессов (вертикальное сравнение);

- сравнение показателей анализируемого хозяйства со средними показателями по отрасли производится с целью определения положения предприятия на рынке среди других предприятий той же отрасли или подотрасли;

- сопоставление результатов деятельности нескольких хозяйств, работающих в сравнимых производственных условиях и обслуживаемых данным консультационным центром (горизонтальное сравнение).

Сравнение может быть и комбинированным. Например, вертикальное и горизонтальное сравнение показывает тенденции развития различных предприятий в одинаковых условиях, результативность консультаций при внедрении одних и тех же технологий, сравнение консультируемых предприятий с предприятиями региона (рис.12).

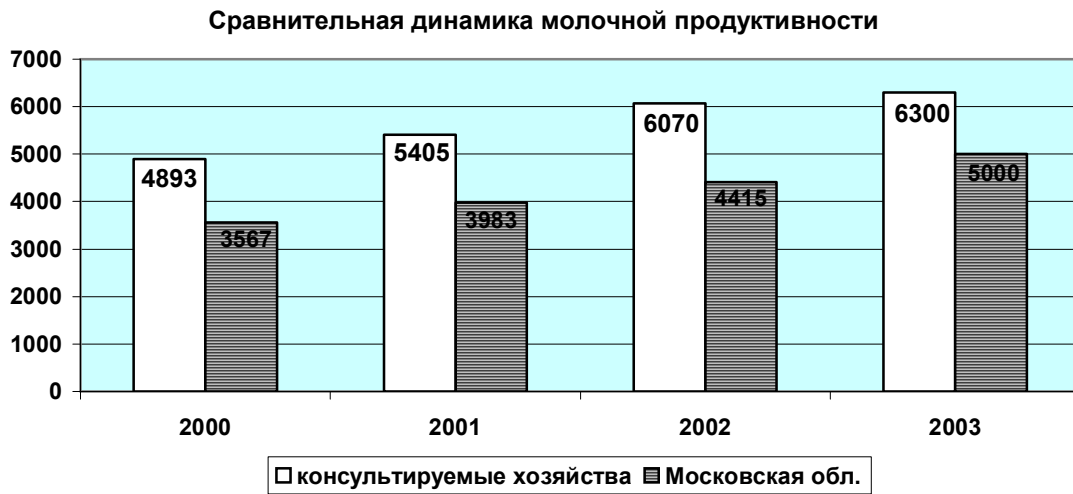


Рис 12. Комбинированное сравнение показателей сельскохозяйственных предприятий

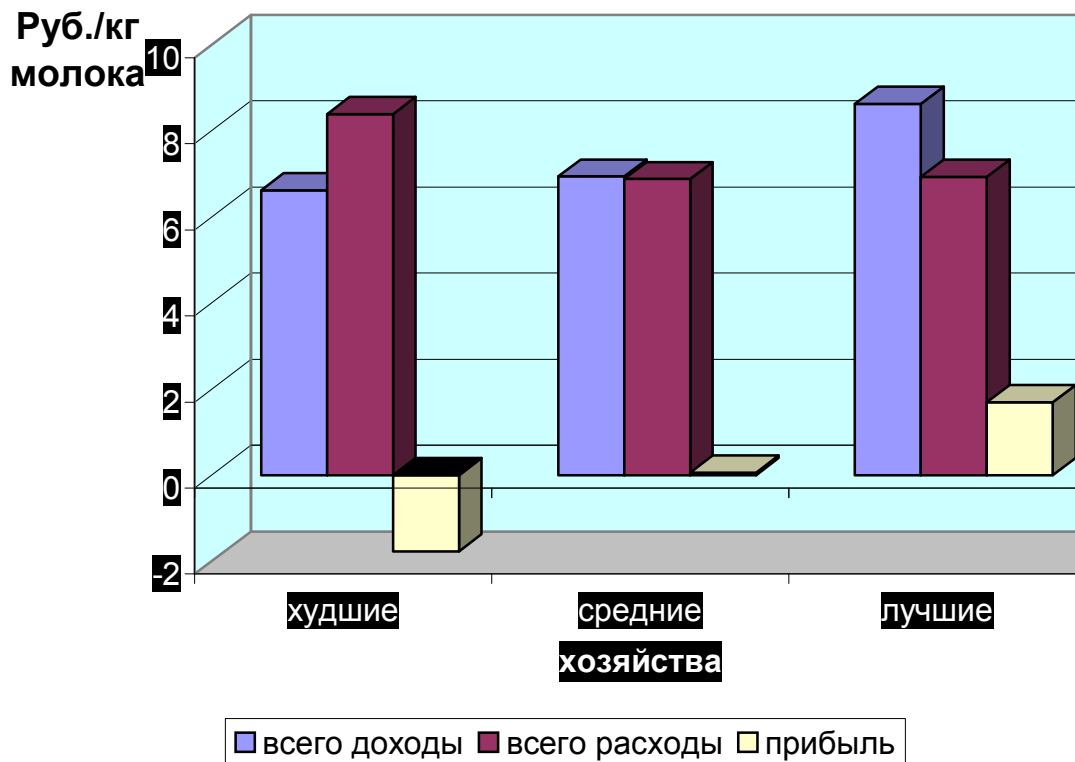


Рис. 13. Сравнение групп сельскохозяйственных предприятий

При горизонтальном сравнении для сохранения конфиденциальности данные хозяйств показываются безадресно или в усредненном виде. Например, находятся средние показатели для пяти самых лучших хозяйств и для пяти самых худших, и с ними сравниваются показатели консультируемого предприятия, что позволяет определить, где находится хозяйство в данный период по сравнению с другими и к чему нужно стремиться (рис. 13).

Один раз в год консультационный центр собирает руководителей хозяйств рабочей группы для отчета и анализа деятельности и хода консультаций. Зачастую руководители отказываются от конфиденциальности данных и соглашаются на открытый анализ с разбором сильных и слабых сторон, что дает повод для обсуждения, дискуссии, обмена опытом.

Заключение

Эффективность комплексного консультирования сельскохозяйственных товаропроизводителей подтверждается опытом работы многих консультационных центров, как частных, так и государственных. Наблюдается высокий спрос на консультации у руководителей сельхозпредприятий и, особенно, у инвесторов. Признание консультантов руководителями и специалистами сельскохозяйственных организаций, а также потребность в консультационной помощи обуславливает необходимость распространения накопленного опыта и организации комплексного консультирования во всех регионах. Примерная нагрузка на группу консультантов составляет 15 хозяйств. В одном районе не всегда наберется столько организаций, руководители которых заключат договора на комплексное обслуживание, поэтому группа консультантов может работать на несколько районов или на весь регион в пределах 2-х часовой транспортной доступности.

Значение консультирования заключается прежде всего в эффективной помощи клиентам проанализировать их сегодняшнюю и будущую ситуацию, осознании имеющихся проблем и поддержке при их решении, передаче новых знаний и достижений, а также постоянном сопровождении внедряемых рекомендаций.

Преимущество платного консультирования заключается в том, что оно ориентировано на требования рынка и поэтому достигает высокого профессионализма, консультанты ориентированы на прибыль и действуют при консультировании как предприниматели.

При комплексном консультировании также проявляются проблемы, основные из них: непонимание руководством целей и задач предприятия; нежелание специалистов внедрять новые технологии, их боязнь потерять авторитет из-за недостатка знаний, привычка работать по старому (стереотип мышления); невыполнение рекомендаций консультантов; задолженность и игнорирование договорных обязательств клиентами; уход подготовленных консультантов в коммерческие структуры.

Несмотря на отмеченные недостатки, рынок консультационных услуг расширяется, имеется много положительных примеров, которые подтверждают правильность выводов о необходимости повсеместного распространения именно комплексного консультационного обслуживания сельскохозяйственных предприятий, которое даст наибольший эффект и скажется не только на экономике отдельных хозяйствующих субъектов, но и на развитии сельского хозяйства регионов, благосостоянии и социальном обеспечении сельского населения.

Список использованной литературы

1. Федеральный закон «О развитии сельского хозяйства» от 29 декабря 2006 года № 264 ФЗ.
2. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 годы, утверждённая постановлением Правительства Российской Федерации от 14 июля 2007 г. № 446.
3. Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием — М: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 279 с.
4. Демишкевич Г.М., Колотов Л.С Организация и опыт работы полевых консультантов по оказанию услуг товаропроизводителям, Ж. Аграрная Россия/ Российская академия естественных наук, №5, 2001 г. – 10 с.
5. Демишкевич Г.М. Высококвалифицированные кадры - залог успешной работы сельских консультационных центров в сборнике материалов; по выступлениям на 4-ой Международной конференции консультационных служб Центральной и Восточной Европы «Роль служб сельскохозяйственного консультирования в устойчивом развитии сельских территорий» в г. Владимире, 28 - 30 июня 2004, М.: ФГУ «Российский центр сельскохозяйственного консультирования», 2004. – 145-152 с.
6. Демишкевич Г.М. Организация муниципальных информационно-консультационных центров по обслуживанию сельского населения, М.: РАКО АПК, 2002. -46 с.
7. Демишкевич Г.М. Подготовка аграрных консультантов в системе дополнительного профессионального образования (учебно-методические рекомендации). М., РАКО АПК, 2005 г 45с.
8. Демишкевич Г.М., Смирнов Г.Е. Проблемы развития информационного менеджмента в сельских муниципальных образованиях -М: РАКО АПК, 2007. - 224 с.
9. Демишкевич Г.М. Формы и методы работы аграрных консультантов (учебное пособие). М., РАКО АПК, 2006. - 64 с.

10. Марвин Р. Вайсборд. Контракт и развитие организаций (перевод с немецкого). Ж «Organisationsentwicklung», № 4, 1984 г.
11. Калькулирование на сельскохозяйственном предприятии на основании расчёта взноса покрытия. - Владимир, 2004. - 32 с.
12. Реструктурирование сельскохозяйственных предприятий в Российской Федерации (из опыта Владимирской области). Программа Трансформ. - Владимир, 1998. - 61 с.
13. Сопроводительный материал к семинарам, составленный в рамках проекта Трансформ «Совершенствование системы подготовки консультантов РФ», - Владимир-Москва. 2002.
14. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК. – Минск: Экономическое образования, 2003. - 696 с.

Анкета по кормопроизводству.

Название предприятия _____

1. Какие корма и в каком количестве используются в хозяйстве?
 - Силос, из многолетних трав (какие виды трав)
 - Силос из кукурузы (сорт кукурузы)
 - Силос, сенаж из однолетних трав (каких, % соотношения)
 - Сенаж из многолетних трав (какие виды трав)
 - Сено с естественных угодий
 - Сено из посевных трав
2. Как Вы оцениваете качество и количество заготавливаемых кормов и какие показатели при этом используете?
3. Сколько лет используются многолетние травы?
4. Какие мероприятия по уходу за травами проводятся в хозяйстве (механическая обработка, удобрения (какие, когда, сколько))?
5. Кто определяет время начала работ по заготовке кормов?
6. В какую фазу вегетации убираются на корм культуры в Вашем хозяйстве?
 - Многолетние злаково-бобовые смеси
 - Однолетние
 - Кукуруза
7. Какие сроки уборки Вы считаете верными и что необходимо сделать чтобы их соблюдать?
8. Какая техника, в каком количестве используется в Вашем хозяйстве?
 - Для кошения
 - Для ворошения и сгребания в валки
 - Для подбора и измельчения
 - Для транспортировки
 - Для распределения массы по траншее и трамбовке
 - Для выемки готового силоса из траншеи
9. Когда начинается подготовка кормозаготовительной техники к новому сезону и когда она бывает фактически готовой?
10. Какое время после скашивания остается в поле трава для подвяливания?

11. При какой влажности начинается подбор травы в поле и какую Вы считаете оптимальной?
12. Насколько хорошо измельчается масса (длина резки см)?
13. Стоит ли максимальное количество ножей в измельчающем аппарате техники, если нет, то почему?
14. Достаточно ли транспорта используется при транспортировке зелёной массы с поля к траншеям и как определяется потребность в нём?
15. Какие хранилища используются в хозяйстве для консервации кормов?
 - Заглубленные траншеи (ямы)
 - Наземные траншеи с боковыми стенами
 - Курганы в поле
 - Курганы на специальной площадке
16. Производится ли тщательная очистка и ремонт (заделка трещин и дыр, выравнивание поверхности дна) перед новой закладкой?
17. Имеются ли подъездные пути к траншее с твёрдым покрытием и в хорошем ли они состоянии?
18. Кто определяет насколько много зелёной массы должно поступать в хранилище (траншее, курган) в течении часа и кто определяет качество трамбовки?
19. Как распределяется зелёная масса в траншее во время закладки и трамбовки и какая толщина распределяемого слоя?
20. Сколько и каких тракторов одновременно участвует в трамбовке?
21. Постоянно ли трамбуется масса и трамбуется ли она ночью?
22. Сколько часов после окончания закладки производится трамбовка?
23. Укрывается ли масса сверху плёнкой, если нет, то почему?
24. Используются ли консерванты (закваски) при заготовке корма?

Протокол посещений консультанта

Предприятие:

Участники:

Цель встречи

Рекомендации консультанта

Рекомендации каждого протокола должны быть проконтролированы на предмет их реализации и результативности

Анкета для аграрного консультанта

(Действительно ли консультирование Ваше призвание?)

Возможные ответы: да/нет

Вопрос	Ответ
1. Готов ли я работать более 45 часов в неделю?	
2. Я люблю рисковать и чувствую себя свободно.	
3. Я устойчив, если меня назовут «занудой», я не обращаю внимания.	
4. Я хорошо понимаю общие связи и без труда могу их интерпретировать.	
5. Я уважаю детали.	
6. Я легко выхожу на контакт.	
7. Я быстро все записываю.	
8. Я охотно продаю себя.	
9. Я могу все логично взвесить и не поддаться интуиции и видеть общие связи в деталях.	
10. Я знаю свои границы.	
11. Я абсолютно самодисциплинированный.	
12. Я могу легко общаться с людьми разных профессий.	

Если все Ваши ответы оказались положительными, то для Вас работа консультантом будет интересной и не вызовет больших затруднений, Вы легко справитесь со сложными задачами и наладите контакт с клиентами.

Если по какому-то вопросу Вы дали отрицательный ответ, то Вам стоит уделить особое внимание развитию соответствующих качеств для более продуктивной работы.

Оценочный лист консультанта

Нужное отметить крестиком в скобках

Оценки: 5 - высшая оценка; 1 - низшая оценка

1 Производительность труда

1.1. Качество работы

- очень тщательно, надёжно, точно и без ошибок (4)
- тщательно и точно, не пропускает ничего важного (3)
- добросовестно, аккуратно (2)
- не всегда точно (1)

1.2. Темп работы

- очень быстро и постоянно (4)
- постоянно (3)
- работает устойчиво и без потерь времени (2)
- медленно (1)

2 Профессиональные знания и умения

2.1. Профессиональные знания

- всеобъемлющие и многосторонние (4)
- основательные (3)
- средние (2)
- с пробелами (1)

2.2. Профессиональные умения, экономия в работе

- целеустремлённый и рациональный (5)
- осмотрительный и целесообразный, не пропускает ничего важного (4)
- в целом работает планомерно, кругозор удовлетворительный (3)
- слишком схематичный, кругозор только при рутинных задачах (2)
- постоянно требует контроля и указаний (1)

3 Работоспособность

3.1. Готовность к работе

- чрезвычайно активный, постоянно принимает меры (5)
- действует и без напоминаний со стороны; постоянно готов к работе (4)
- проявляет среднюю инициативу, работает с интересом (3)
- часто нуждается в напоминаниях со стороны, делает необходимое (2)
- равнодушный, безынициативный, безыдейный и незаинтересованный (1)

3.2. Отношение к нагрузкам

- неутомимый, может работать долго (4)
- хорошо переносит нагрузки (3)

- выполняет поставленные задачи (2)
- ограниченно выносит нагрузки (1)

4 Сообразительность, способность давать оценки

4.1. Сообразительность

- быстро и надёжно распознаёт даже трудные взаимосвязи (4)
- быстро и надёжно распознаёт самое главное (суть дела) (3)
- достаточно быстрая сообразительность (2)
 - медленная сообразительность (1)

4.2. Надёжность в оценке

- точная оценка даже в сложных ситуациях (4)
- ясная и точная оценка (3)
- чаще всего правильная оценка (2)
- неуверенная оценка (1)

5 Готовность взять на себя ответственность и решительность

5.1. Готовность взять на себя ответственность

- очень сознательный, и готовый взять на себя ответственность (3)
- готов взять на себя ответственность, принимает также собственные решения (2)
- берёт на себя ответственность только по поручению (1)

5.2. Решительность

- очень быстрые, надёжные, продуманные решения даже в сложных ситуациях (4)
- быстрые и самостоятельно продуманные решения (3)
- после длительных раздумий принимает чаще всего удовлетворительные решения (2)
- принимает решения неуверенно и медленно (1)

6 Манера выражаться

6.1. Письменно

- ясно, метко и убедительно (3)
- в целом ясно и умело (2)
- с помощью, удовлетворительно (1)

6.2. Устно

- убедительно, метко и ясно (4)
- в целом ясно и умело (3)
- иногда запинаясь и неуверенно (2)
- растянуто и неуклюже (1)

7 Лояльность и готовность к работе в команде

7.1. Поведение в отношении к начальнику

- постоянно лояльное и корректное (4)
- в целом хорошее и надёжное (3)
- не даёт поводов к претензиям (2)
- иногда бывают трудности (1)

7.2. Работа в команде

- хорошая и коллегиальная (4)
- хорошее сотрудничество (3)
- приспособляемость и готовность идти на контакт (2)
- плохой контакт (1)

8 **Коммуникабельность**

8.1. Поведение по отношению к партнёрам по бизнесу, коллегам, доверителям, публике

- очень уверенное и предупредительное (внимательное) (5)
- уверенное и тактично (4)
- в целом корректное (3)
- мало дистанцированное (панибратское) (2)
- холодное и обезличенное (1)

8.2. Готовность к передаче информации

- своевременная, полная и корректная информация (3)
- как правило, корректная и достаточно быстрая информация (2)
- чаще всего удовлетворительная информация (1)

9 **Проведение переговоров**

9.1. Руководство переговорами

- сжатое и чёткое (4)
- хорошее и последовательное (3)
- в целом удовлетворительное (2)
- вялое и равнодушное (1)

9.2. Умение вести переговоры

- квалифицированно и убедительно (4)
- умело и целеустремлённо (3)
- удовлетворительно (2)
- недостаточное умение вести переговоры (1)

10 **Умение управлять и организаторские способности**

10.1. Умение управлять

- умеет убеждать сотрудников и руководить ими (4)
- руководит сотрудниками целеустремлённо (3)
- способен руководить (2)
- имеет недостатки в руководстве (1)

10.2. Дееспособность / организаторские способности

- может организовывать работу точно и систематически (4)
- обладает хорошими организаторскими способностями (3)
- может организовывать работу при оказании ему помощи (2)
- имеет трудности при организации работы (1)

Формуляр подготовки беседы

Участники: _____

Время _____ Место _____

Цели:

Минимальные _____

Максимальные _____

Стадия налаживания отношений _____

Мои аргументы

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Материал (графики, таблицы, фото)

Возможные возражения	Мои ответы

Результат/достигнутое соглашение _____

Оценка/анализ беседы _____

Хозяйство _____

Карта поля № _____

Исходные данные:						Осад-ки	Зи-ма	Март	Ап-рель	Май	Июнь	Июль	Ав-густ	Сентябрь	Ок-тябрь	
Наименование культуры	№ уча-стка	Площадь, га	Балл бонит	Вид точвы	Пах. слой, см											
		Удобрения, кг д.в./га			Урожай, ц/га	Органическое удобрение										
Основная культура-		N	P ₂ O ₅	K ₂ O		Вид удобрения		Дата	T/га	N	P ₂ O ₅	K ₂ O	MgO	CaO		
Предшественник -						1.										
Культура перед предшеств						2.										
Посев						3.										
		Дата	Кг/га	Цена руб/кг	Сумма/ 1га	Минеральное удобрение										
						Вид	Дата	ц/га	Цена 1ц	руб/га	N	P ₂ O ₅	K ₂ O	MgO	CaO	
Сорт -						Остаток от предшественника 200 года										
Вес 1000 семян, г		Количество семян на 1 м ²				1.										
% всхожести		Количество всходов на 1 м ²				2.										
Средства защиты растений						3.										
Наименование СЗР	Дата	Площадь, га	кг, л/га	Цена руб/кг	Сумма/1 га	4.										
1.						5.										
2.						6.										
3.						7.										
4.						8.										
5.						9.										
6.						10.										
7.						11.										
8.						12.										
9.						13.										
10.						14.										
Промежуточная культура						Урожайность и качество		Взнос покрытия, руб/га								
						Дата						Выручка				
						Площадь, га						Переменные затраты				
						Урожайность, ц/га						1. Семена				
						Влажность, %						2. СЗР				
						Натура, г						3. Удобрения				
						Расход		ц/га	Цена 1ц	Руб/га	4. Промежуточные культуры					
						Товарное зерно						5. Зар.плата				
						Семена						6. Сезонная раб.сила				
						отходы						7. Переменные маш. хатраты, ГСМ				
Промежуточная культура						Колосья шт./м ²		8. Сушка								
Вид/ сорт	Дата	Площадь, га	кг/га	Цена руб/кг	Сумма/1 га	Вес 1000 зерен, г		9. Прочие затраты								
1.						Количество зерен в колосе, шт										
2.						Солома заделана в почву?		Сумма переменных затрат								
Промежуточная культура заделана в почву Да						Да		Нет		Взнос покрытия +/-						

Замечания и прочие данные		Мероприятия						
Сев (состояние почвы и т.д.)			Агрегат	Дата	Как часто	Рабочая глубина, см	Ширина и захватка м	Переменные издержки руб./га
			Внесение удобрений 1.					
			2.					
			3.					
Особые грибковые заболевания		4.						
		Обработка почвы	1.					
			2.					
Особые вредители (степень поражения, дата)			3.					
			4.					
			5.					
Прочие особенности (заморозки, град, действия мероприятий)		Опрыскивание, прополка, рыхление: а) техникой						
Схема поля		б) ручной труд						
		уборка						
			Баланс удобрений					
		Предварительный план и контроль	N	P ₂ O ₅	K ₂ O	MgO	CaO	
		Минеральные удобрения, кг д.в.						
		Остаток: промежуточные культуры, органические удобрения						
		Всего удобрений, кг д.в.						
		Вынос питательных веществ						
		Сальдо (внесение-вынос)						
Подпись агронома (Ф.И.О.)								

Производственный контроллинг
Общее управление стадом

Вид	Показатель	Пояснение	Целевой параметр
Развитие поголовья животных	Потери телят	Мертворожденные телята и выкидыши (коровы /тёлки)	< 7 % 3%/ 12 %
		Потери телят в 1-й месяц жизни	<3%
		всего	< 10%
	Потери коров	Доля потерь коров по стаду	<3%
	Процент отбраковки	Общая доля отбраковки коров по стаду	< 25 %
	Доля ремонта стада	Доля ввода тёлочек в стадо	< 25 %
	Коровы, не пригодные для племенного использования	Доля коров в стаде, не пригодных для племенного использования	<5%
Поведение животных	Отдых животных	Доля лежащих коров через 1 час после дойки	> 80 %
Гигиена молока	Бактериальная обсеменённость	тыс. / мл	< 10

Содержание

	стр.
Введение.....	3
Маркетинг консультационных услуг.....	7
Заключение договора на комплексное консультационное обслуживание.....	12
Основы организации работы по комплексному обслуживанию сельскохозяйственных предприятий.....	15
Технология совместного принятия решений. Работа с проблемами.....	25
Эффективное взаимодействие консультанта с клиентами.....	29
Работа консультантов в команде.....	32
Организация контроллинга на предприятии.....	33
Принятие стратегических решений по развитию предприятия.....	45
Особенности работы консультантов-технологов.....	50
Подведение итогов консультационной деятельности. Показатели успеха.....	57
Заключение.....	61
Список использованной литературы.....	63
Приложения.....	65