



Министерство сельского хозяйства  
Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
профессионального образования  
«Самарская государственная  
сельскохозяйственная академия»

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

**С. В. Машков**

# **ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Методические указания  
для выполнения курсовой работы**

Кинель  
РИЦ СГСХА  
2014

УДК 330.658 (078.5)

ББК 65.290-2я 73

М-38

**Машков, С. В.**

**М-38** Производственный менеджмент : методические указания для выполнения курсовой работы. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – 35 с.

В методических указаниях содержатся задания по проблемам в области производственного менеджмента, а также рекомендации по их выполнению; представлены примерные тематики и планы курсовых работ. Учебное издание предназначено для студентов очной и заочной формы обучения, направления подготовки 080100.62 «Экономика».

© ФГБОУ ВПО Самарская ГСХА, 2014

© Машков С. В., 2014

## Оглавление

Предисловие.....	4
1 Выполнение курсовой работы и ее содержание.....	6
2 Примерная тематика курсовых работ.....	9
3 Методические рекомендации по выполнению отдельных тем курсовой работы.....	10
4 Общие требования к оформлению курсовой работы.....	23
5 Рецензирование и защита.....	25
Критерии оценки.....	27
Рекомендуемая литература.....	28
Приложения.....	29

## Предисловие

Современный менеджмент только тогда может быть действительно успешным, когда он находится в постоянном и непрерывном развитии, когда он ориентирован на изменения, обеспечивающие жизнестойкость организации и накопление ею потенциала инноваций и целеустремленности.

Современному менеджменту необходимо не только понимание важности и роли исследования в достижении успеха управленческой деятельности, но и владение определенными навыками его организации и проведения.

Методические указания для выполнения курсовой работы по дисциплине «Производственный менеджмент» являются одной из важнейших форм подготовки высококвалифицированных отечественных специалистов для работы в условиях рыночной экономики.

Дисциплина «Производственный менеджмент» раскрывает вопросы теории и практики управления и предназначена для формирования у будущего специалиста целостного представления о системе управления и процессах ее функционирования.

Курсовая работа – это один из этапов по изучению дисциплины «Производственный менеджмент». Она является стадией теоретического исследования студента и может быть частью выпускной квалификационной работы.

**Цель курсовой работы** – сформировать у студентов навыки применения теоретических знаний, полученных при изучении данной дисциплины, в деятельности конкретного предприятия (организации).

Темы курсовых работ, приведенные в учебном издании, разработаны в соответствии с лекционным материалом дисциплины. Допускается изменение формулировки темы при условии согласования с научным руководителем.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций (в соответствии с ФГОС ВПО и требованиями к результатам освоения ООП):

- способность использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач;
- способность оценивать условия и последствия принимаемых

организационно-управленческих решений;

- способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта;
- готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента.

# 1 Выполнение курсовой работы и ее содержание

Курсовая работа состоит из следующих разделов:

- титульный лист (прил. 1);
- задание на курсовую работу (прил. 3);
- реферат (прил. 4);
- оглавление (прил. 2);
- введение;
- глава 1 (теоретическая);
- глава 2 (аналитическая);
- глава 3 (практическая);
- выводы и предложения;
- список использованной литературы и источников;
- приложения.



**ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ**

*Титульный лист* курсовой работы должен содержать все необходимые реквизиты: название учебного заведения, факультета и специальности, наименование учебной дисциплины с указанием вида отчетности (курсовая работа), номер курса, группы и номер зачетной книжки, фамилия, имя, отчество (Ф.И.О.) студента и преподавателя.

Во *введении* обосновывается актуальность выбранной темы, указываются степень проработанности темы в литературных источниках, цель и задачи, предмет и объект исследования, используемые методы и подходы, раскрывается краткое содержание курсовой работы.

В *первой главе* излагаются теоретические аспекты выбранной темы, ее проблематика, обосновывается необходимость ее рассмотрения применительно к деятельности конкретного предприятия (организации).

Во *второй главе* дается характеристика предприятия, по материалам которого выполняется курсовая работа:

- название и вид деятельности предприятия;
- характеристика выпускаемой продукции (производимых работ, оказываемых услуг, выполняемых функций);
- общая и производственная структура;
- таблица основных технико-экономических показателей и другая информация (применительно к теме).

Студент должен указать основные проблемы, присущие объекту исследования, выявить причины их возникновения и дать прогноз о возможных последствиях развития негативных явлений во времени.

*Третья глава* посвящена решению рассматриваемых проблем. Здесь студент может разработать модели, программы, алгоритмы либо адаптировать уже существующие модели к конкретным условиям, в которых функционирует объект исследования.

В *выводах и предложениях* дается самостоятельная оценка данных, полученных в результате анализа, формулируются выводы и аргументированные предложения по совершенствованию соответствующей сферы деятельности или функции рассматриваемого предприятия.

Объем курсовой работы – 30-35 страниц.

Работу необходимо проиллюстрировать расчетами, графиками, аналитическими таблицами и отчетными данными.

Изложение отдельных вопросов темы должно быть подчинено раскрытию темы в целом, их следует увязать друг с другом. Для этого необходимо предварительно ознакомиться со специальной литературой по выбранной теме, составить ее список. Предпочтительно пользоваться изданиями последних лет.

Особое внимание следует обратить на то, чтобы содержание курсовой работы не носило отвлеченного характера и не сводилось к общим рассуждениям. Поэтому наряду с четким теоретическим освещением соответствующих вопросов организации и деятельности промышленного предприятия необходимо раскрыть методику их практического решения в конкретных условиях.

Наиболее важный этап выполнения курсовой работы – изучение и систематизация собранных материалов по узловым вопросам избранной темы. Студенту необходимо критически проанализировать имеющиеся в его распоряжении литературные источники и практические материалы, выявить в них наиболее важные моменты и на их основе самостоятельно изложить тему.

Все расчеты выполняются по формам документации, действующей на предприятии. Совершенно исключается дословное заимствование текста из литературных источников. Цитирование различных источников в курсовой работе оформляется ссылкой на данный источник указанием его порядкового номера в списке используемой литературы в квадратных скобках после цитаты.

В необходимых случаях в скобках указываются страницы. Возможны и постраничные ссылки.

Выбор темы курсовой работы определяется интересами студента, сферой его профессиональной деятельности и возможностью подбора и использования необходимых фактических материалов по деятельности предприятия. Студент может предложить собственную тему курсовой работы при условии ее согласования с преподавателем.

Курсовая работа представляется студентами на рецензирование с последующей устной защитой и оценкой.

Представить законченную курсовую работу на проверку следует в установленные учебным графиком сроки. Курсовая работа, не отвечающая требованиям, содержащимся в настоящих методических указаниях, возвращается студенту вместе с рецензией и оценкой «не допущена к защите». В этом случае студенту необходимо выполнить работу вновь с учетом всех замечаний преподавателя. Повторно выполненную работу следует направить на факультет для проверки вместе с первой работой и рецензией на нее.

Перед защитой студент должен внимательно ознакомиться с рецензией, тщательно проработать материал в соответствии с указанными в ней замечаниями и устранить отмеченные недостатки.

Защита курсовой работы осуществляется в установленные кафедрой «Менеджмент и маркетинг» сроки путем собеседования с преподавателем по исследуемой проблематике.

В процессе защиты студент должен кратко обосновать актуальность темы, раскрыть цель и основное содержание работы. Особое внимание необходимо уделить сделанным выводам и предложенным в работе рекомендациям.

Ответы на вопросы и критические замечания должны быть краткими и касаться только существа дела. В ответах и выводах следует оперировать фактами и практическими результатами, полученными в процессе выполнения работы.

Оценка курсовой работы производится на основании точности и развернутости ответов студента на вопросы.

В случае неудовлетворительной оценки курсовая работа подлежит повторному выполнению с обязательной сменой тематики.



## 2 Примерная тематика курсовых работ

1. Анализ опыта создания и деятельности акционерного общества.
2. Организация производственного процесса на предприятии.
3. Стратегия обслуживания производства.
4. Использование системы маркетинга в управлении предприятием.
5. Управление научно-техническим прогрессом на предприятии.
6. Технико-экономический анализ эффективности внедрения на предприятии новой техники и прогрессивных технологических процессов.
7. Организация ремонта оборудования на предприятии, ее роль в улучшении использования основных фондов.
8. Реконструкция и техническое перевооружение предприятия.
9. Управление качеством продукции на предприятии.
10. Организация и планирование охраны окружающей среды на предприятии. Управление охраной окружающей среды.
11. Методика составления годового плана предприятия.
12. Внутрипроизводственные резервы, методы их выявления и направления использования.
13. Разработка плана производства продукции и услуг.
14. Производственная мощность предприятия и пути ее наиболее эффективного использования.
15. Организация равномерной работы предприятия и оперативно-производственное планирование.
16. Система и методы организации диспетчерской службы и ее значение для равномерной работы предприятия.
17. Планирование издержек производства на предприятии.
18. Организация управления издержками на предприятии.
19. Инвестиционная деятельность предприятия.
20. Стиль руководства и организация труда предпринимателя.
21. Моделирование бизнес-процессов производства и управления.

### **3 Методические рекомендации по выполнению отдельных тем курсовой работы**

#### *Тема 1. Анализ опыта создания и деятельности акционерного общества*

Особенности акционерных форм коллективной собственности, их роль в активизации деятельности трудовых коллективов. Характеристика предприятия до перехода на акционерную форму собственности.

Организационные основы создания акционерного общества (АО): порядок учреждения и прекращения его деятельности; членство в АО, права членов АО; учредительные документы; выборные органы, их полномочия и компетенция.

Экономические основы функционирования АО: формирование уставного капитала и фондов, их назначение и использование; ответственность перед акционерами; взаимоотношения с другими хозяйствующими субъектами и кредитными финансовыми органами; методические основы экономической работы; планирование и оценка хозяйственной деятельности, системы ценообразования и оплаты труда, распределение прибыли; показатели лимита; экономические нормативы, регулирующие деятельность.

Структура аппарата управления АО и функции его подразделений. Анализ деятельности АО в новых условиях хозяйствования. Операционная стратегия компаний. Выводы и предложения.

#### *Иллюстративные и расчетные материалы:*

- схемы организационной структуры и структуры аппарата управления АО;
- аналитические данные (таблицы, схемы, графики), характеризующие эффективность используемых в АО форм управления, финансирования, кредитования, специализации и кооперирования, организации основного производства и технического обслуживания;
- расчеты, связанные с экономической работой АО;
- формы действующей документации.

#### *Тема 2. Организация производственного процесса на предприятии*

Понятие производственного процесса. Принципы организации производственного процесса. Состав основных, вспомогательных и обслуживающих процессов на предприятии. Производственный

цикл и его структура, понятие длительности производственного цикла. Методы организации производственных процессов. Партионный метод организации производства. Организация производства поточными методами. Классификация поточных линий, развитие поточного производства. Формы специализации подразделений предприятия, технологическая специализация. Предметная специализация (предметно-замкнутая, предметно-групповая). Смешанная форма. Производственная структура предприятия и ее элементы. Выбор стратегии процесса.

*Иллюстративные и расчетные материалы:*

- схема производственной структуры предприятия;
- схема структуры производственного цикла;
- расчеты применительно к теме;
- формы действующей документации.

### *Тема 3. Стратегия обслуживания производства*

Понятие производственной инфраструктуры и этапы ее проектирования. Характеристика и разновидности работ по обслуживанию производства. Организация инструментального обеспечения производства. Организация технического обслуживания и ремонта оборудования на предприятии. Организация транспортного обеспечения производства. Организация материально-технического снабжения. Организация складского хозяйства на предприятии. Основные направления совершенствования обслуживания производства.

*Иллюстративные и расчетные материалы:*

- схемы производственной инфраструктуры и инструментального обеспечения производства;
- схема транспортного обеспечения производства;
- схема складского хозяйства;
- прикладные плановые расчеты;
- формы документации, действующей на предприятии.

### *Тема 4. Использование системы маркетинга в управлении предприятием*

Маркетинг как система управления предприятием в условиях ориентации на требования рынка. Использование маркетинга как фактор повышения эффективности научно-технической, производственной и экспортной деятельности предприятия.

Характеристика предприятия, цели и принципы его маркетинговой деятельности. Комплексное исследование товарного рынка как исходная функция маркетинга, его методические основы. Анализ опыта предприятия в этой области. Оценка экспортных производственных и сбытовых возможностей предприятия. Формирование экспортной товарной политики в рыночной стратегии предприятия. Организация технической подготовки производства и обслуживания потребителей в условиях маркетинга. Координация процессов реализации продукции и развития предприятия. Методы рекламной деятельности предприятия в продвижении товаров на мировой рынок. Организационные принципы маркетинговой деятельности предприятия. Формирование экспортной маркетинговой службы. Функции, права и обязанности основных подразделений; планирование новых товаров, управление продвижением товаров, организация сбыта, маркетинговые исследования, формирование спроса и стимулирование сбыта.

Взаимоотношения экспортной маркетинговой службы с подразделениями предприятия: внешнеторговой фирмой, производственными, научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими отделами, снабженческой и патентно-лицензионной службами. Выводы и предложения.

*Иллюстративные и расчетные материалы:*

- схемы структуры экспортной и маркетинговой служб, структуры управления предприятием в целом в условиях рыночной ориентации;

- аналитические данные (таблицы, схемы, графики), характеризующие эффективность научно-технической, производственной и экспортной деятельности в условиях маркетинга;

- таблица (схема) взаимосвязей экспортно-маркетинговой службы с другими взаимосвязанными подразделениями предприятия (какие данные представляет и какие сведения, документы получает);

- формы документации, действующей на предприятии.

#### *Тема 5. Управление научно-техническим прогрессом на предприятии*

Стратегия продукта. Проектирование нового продукта. Научно-технический прогресс (НТП) как объект управления. Стадии инновационного цикла НТП, значение их анализа для совершен-

ствования системы управления научно-техническим развитием предприятия.

Общая характеристика предприятия. Организационная структура управления НТП. Формы программно-целевого управления НТП. Методы управления НТП: научно-технические, планово-экономические, административно-распорядительные, социально-психологические. Система планирования и финансирования работ по научно-техническому развитию производства. Экономическое стимулирование НТП, его формы, условия применения и эффективность. Организационные формы участия предприятия в реализации научно-технических программ. Выводы и предложения.

*Иллюстративные и расчетные материалы:*

- схема структуры аппарата управления НТП;
- данные об обновлении продукции, совершенствовании структуры используемого оборудования, интенсификации технологии производства, комплексном использовании материалов, внедрении на предприятии передовых форм организации труда и производства;
- данные об эффективности используемых на предприятии форм управления, планирования, финансирования и стимулирования НТП;
- расчеты, связанные с планированием и стимулированием НТП;
- формы документации, действующей на предприятии.

*Тема 6. Технико-экономический анализ эффективности внедрения на предприятии новой техники и прогрессивных технологических процессов*

Роль технико-экономического анализа в повышении эффективности производства. Характеристика предприятия, его техники и технологии. Использование новой техники и прогрессивной технологии на предприятии.

Методы технико-экономического анализа. Определение технико-экономической эффективности внедрения новой техники (конкретной машины, станка) или технологического процесса.

Сравнительный анализ эффективности использования на предприятии различных видов новой техники одинакового назначения и различных технологических процессов. Пути совершенствования процесса внедрения новой техники и прогрессивной технологии на предприятии. Выводы и предложения.

*Иллюстративные и расчетные материалы:*

- технико-экономическая характеристика разрабатываемой или внедряемой на предприятии новой техники и прогрессивной технологии;
- данные о техническом уровне новой техники и технологии в сравнении с лучшими отечественными и зарубежными образцами;
- таблица сопоставления показателей новой техники с ранее выпускаемой;
- расчет экономической эффективности процесса внедрения новой техники и прогрессивных технологических процессов.

*Тема 7. Организация ремонта оборудования на предприятии, ее роль в улучшении использования основных фондов*

Роль планово-предупредительного ремонта (ППР) в улучшении использования основных фондов. Характеристика предприятия и его оборудования (в том числе по степени изношенности). Структура ремонтной службы предприятия, функции и система работы ее отдельных подразделений.

Планирование ремонтных работ: состав ремонтных нормативов и их определение, составление перспективного, годового и оперативного планов ремонтных работ. Организация ремонта оборудования на предприятии. Организация и оплата труда ремонтных бригад. Роль ремонтно-механического цеха в организации ППР на предприятии. Техничко-экономические показатели ремонтной службы предприятия и способы их улучшения. Пути дальнейшего совершенствования ППР на предприятии. Выводы и предложения.

*Иллюстративные и расчетные материалы:*

- данные о структуре оборудования на предприятии по его видам, степени изношенности и другим признакам;
- структура ремонтных работ на предприятии;
- нормативы ремонтных работ, действующие на предприятии;
- плановые расчеты по определению объема ремонтных работ на предприятии, потребности в рабочей силе, запасных частях и др.;
- планы и графики проведения ремонтных работ;
- данные об эффективности ППР на предприятии.

## *Тема 8. Реконструкция и техническое перевооружение предприятия*

Значение реконструкции и технического перевооружения для повышения эффективности деятельности предприятия. Общая характеристика предприятия, обоснование необходимости его реконструкции. Цели реконструкции и особенности ее осуществления на предприятии: повышение технического уровня производства, сопровождаемое изменением ассортимента и производственного профиля предприятия, улучшение социальных условий деятельности и т.д., масштабы реконструкции: малая, средняя, полная и др.

Анализ технического и организационного уровней предприятия до и после реконструкции (либо по ее проекту). Мероприятия, осуществляемые (либо намечаемые по проекту) в ходе реконструкции. Переход на изготовление новых видов продукции, углубление специализации и кооперирования предприятия, перестройка производственной структуры, замена и модернизация технологического оборудования. Повышение уровня механизации и автоматизации производственных процессов, внедрение гибких производств, безотходной технологии и т.д. Экономическая эффективность реконструкции предприятия. Пути совершенствования реконструкции и технического перевооружения производства. Выводы и предложения.

*Иллюстративные и расчетные материалы:*

- схемы производственной и организационной структуры предприятия до и после реконструкции;
- данные, характеризующие изменение специализации и кооперирования предприятия, перестройку ассортимента продукции, прогрессивные изменения социальных условий, масштабы реконструкции и т.п.;
- расчеты, связанные с реконструкцией и ее эффективностью;
- формы документации, действующей на предприятии.

## *Тема 9. Управление качеством продукции на предприятии*

Значение повышения качества продукции. Характеристика предприятия и выпускаемой им продукции. Система показателей качества продукции, выпускаемой предприятием (отдельно по каждому виду). Методы измерения качества продукции.

Состав комплексной системы управления качеством продукции на предприятии.

Основные факторы, оказывающие влияние на качество продукции, и их анализ. Мероприятия по повышению качества продукции, разработанные на предприятии. Определение экономической эффективности повышения качества продукции. Борьба с браком. Пути совершенствования управления качеством продукции на предприятии. Выводы и предложения.

*Иллюстративные и расчетные материалы:*

- схема структуры органов управления качеством продукции на предприятии;
- таблица состава комплексной системы управления качеством продукции на предприятии;
- таблица показателей, характеризующих качество выпускаемой продукции;
- диаграмма роста качества продукции за ряд лет;
- анализ качества выпускаемой продукции;
- влияние повышения качества продукции на экономические показатели деятельности предприятия;
- расчет экономической эффективности от повышения качества продукции;
- данные о рекламациях на продукцию за ряд лет и о бракованной продукции по отдельным стадиям производства либо в целом.

#### *Тема 10. Организация и планирование охраны окружающей среды на предприятии. Управление охраной окружающей среды*

Значение окружающей среды для жизнедеятельности человека. Характеристика предприятия с точки зрения воздействия его технологии производства на окружающую среду. Экологические стандарты предприятия, их влияние на мероприятия по охране окружающей среды.

Планирование и экономическая оценка мероприятий по охране окружающей среды на предприятии.

Характеристика и технико-экономический анализ мероприятий по охране окружающей среды, разрабатываемых предприятием: строительство и внедрение очистных сооружений и оборудования в целях борьбы с загрязнением окружающей среды; внедрение технологии, не загрязняющей природную среду, и др.

Финансирование мероприятий по охране окружающей среды. Анализ влияния мероприятий по охране окружающей среды на



экономику предприятия. Экологические исследования на предприятии.

Организация управления охраной окружающей среды на предприятии. Пути совершенствования организации и планирования охраны окружающей среды. Совершенствование управления охраной окружающей среды на предприятии. Выводы и предложения.

*Иллюстративные и расчетные материалы:*

- технико-экономическая характеристика технических систем по охране окружающей среды, разрабатываемых и внедряемых на предприятии;

- данные о техническом уровне внедряемых систем в сравнении с лучшими отечественными и зарубежными аналогами;

- характеристика экологических стандартов;

- экономические и технико-экономические расчеты;

- образцы документов, упоминаемых в тексте.

*Тема 11. Методика разработки годового плана предприятия*

Роль годового плана в организации производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Характеристика предприятия. Организация процесса разработки плана предприятия. Состав годового плана и методика разработки его отдельных разделов (три раздела по выбору студента подробно, остальные – кратко). Пути совершенствования методики разработки годового плана предприятия. Выводы и предложения.

*Иллюстративные и расчетные материалы:*

- прикладные плановые расчеты;

- схемы;

- формы документации, действующей на предприятии.

*Тема 12. Внутрипроизводственные резервы, методы их выявления и направления использования*

Роль выявления и использования внутрипроизводственных резервов в повышении эффективности деятельности предприятия.

Характеристика предприятия и основные технико-экономические показатели его деятельности. Методы выявления внутрипроизводственных резервов. Выявление резервов повышения производительности труда, экономии материально-энергетических ресурсов, лучшего использования основных

фондов и других ресурсов, имеющих важное значение для данного предприятия.

Разработка организационно-технических мероприятий по лучшему использованию выявляемых резервов. Выводы и предложения.

*Иллюстративные и расчетные материалы:*

- расчетные и классификационные таблицы;
- графики и организационные схемы;
- технико-экономические расчеты по теме;
- образцы документов, упоминаемых в тексте.

### *Тема 13. Разработка плана производства продукции и услуг*

Роль плана производства продукции и услуг в деятельности предприятия. Характеристика предприятия. Установление номенклатуры и ассортимента продукции для предприятия с учетом специфики его производства.

Определение потребности в продукции предприятия. Взаимосвязь планов производства и реализации продукции. Особенности распределения номенклатуры продукции по отдельным цехам и участкам.

Анализ выполнения плана производства по объему и номенклатуре. Применение математического аппарата для определения оптимального объема производства. Процедура разработки плана производства продукции и услуг в условиях автоматизированной системы управления (АСУП). Пути совершенствования разработки плана производства продукции и услуг на предприятии. Выводы и предложения.

*Иллюстративные и расчетные материалы:*

- планы производства и реализации продукции;
- схема взаимосвязей показателей производственных мощностей, производственной программы и плана реализации продукции;
- динамика роста масштабов производства и объема реализованной продукции;
- расчеты чистой, товарной и валовой продукции;
- расчет нормативного размера незавершенного производства;
- примеры расчета производственной программы по ведущим производственным цехам.

#### *Тема 14. Производственная мощность предприятия и пути наиболее эффективного использования*

Значение лучшего использования производственной мощности для повышения эффективности деятельности предприятия. Характеристика предприятия и его производственной мощности. Укрупненный расчет производственной мощности участка, цеха, предприятия. Анализ использования производственной мощности предприятия. Организация работы по расчету и анализу использования производственных мощностей на предприятии. Выводы и предложения.

*Иллюстративные и расчетные материалы:*

- состав и структура оборудования предприятия (цеха) с выделением автоматизированного и других прогрессивных типов оборудования;
- отчетные данные о выполнении норм рабочими за лучший квартал отчетного года (по установленной форме отчета);
- показатели, характеризующие использование производственной мощности;
- расчет производственной мощности участка, цеха, предприятия;
- данные об удельном весе прогрессивных методов изготовления продукции, в том числе в сравнении с передовой технологией на лучших отечественных и зарубежных предприятиях.

#### *Тема 15. Организация равномерной работы предприятия и оперативно-производственное планирование*

Значение равномерной работы для повышения эффективности производства. Содержание и задачи оперативно-производственного планирования.

Характеристика предприятия и применяемых на нем систем оперативно-производственного планирования, функции его отдельных подразделений. Состав календарно-плановых нормативов и методы их определения. Методика разработки оперативных календарных планов, графиков работы предприятия и его внутренних подразделений.

Контроль за выполнением планов и заданий, установленных оперативными календарными планами. Пути совершенствования оперативно-производственного планирования. Выводы и предложения.

*Иллюстративные и расчетные материалы:*

- схема структуры органов оперативно-производственного планирования;
- расчет календарно-плановых нормативов;
- образцы календарных графиков и применяемой документации;
- схемы картотеки пропорциональности и другого оснащения оперативно-производственного планирования.

*Тема 16. Система и методы организации диспетчерской службы и ее значение для равномерной работы предприятия*

Задачи диспетчеризации производства и ее роль в обеспечении равномерной работы предприятия. Характеристика предприятия. Структура общезаводской диспетчерской службы, функции ее отдельных подразделений и исполнителей. Перспективное и текущее планирование производства, диспетчерская информация. Порядок подготовки и проведения рапорта по производству у директора предприятия и на диспетчерских совещаниях. Диспетчерская документация и организационно-техническое оснащение. Организация диспетчерской службы в цехах. Пути дальнейшего совершенствования системы и методов работы диспетчерской службы. Выводы и предложения.

*Иллюстративные и расчетные материалы:*

- схема организации диспетчерской службы;
- схема документооборота диспетчерской службы;
- образцы организационно-технического оснащения диспетчерской службы;
- образцы диспетчерской документации: графики состояния производства, суточное задание, рапорт по производству, диспетчерский журнал, диспетчерская карточка и т.д.

*Тема 17. Планирование издержек производства на предприятии*

Роль планирования издержек производства на предприятии. Характеристика предприятия. Содержание и задачи плана по издержкам производства, организация его составления. Определение себестоимости единицы продукции, планирование цеховых, общезаводских и внепроизводственных расходов. Определение себестоимости всей товарной продукции предприятия. Анализ себестоимости продукции и планирование ее снижения. Составление сметы затрат на производство по предприятию в целом. Пути со-

вершенствования планирования издержек производства на предприятии. Выводы и предложения.

*Иллюстративные и расчетные материалы:*

- примеры плановой калькуляции;
- сметы цеховых, общезаводских и внепроизводственных расходов;
- сметы затрат на производство по предприятию в целом;
- плановые расчеты, в том числе определение влияния различных факторов на изменение себестоимости единицы продукции.

### *Тема 18. Организация управления издержками на предприятии*

Задачи создания на предприятии противозатратного механизма управления издержками производства.

Характеристика предприятия. Издержки предприятия (себестоимость продукции) как объект управления. Анализ структуры издержек производства и обращения предприятия. Организационная структура управления издержками производства на предприятии. Организационные формы контроля в системе управления трудовыми, материальными и финансовыми ресурсами на предприятии.

Экономическое стимулирование эффективного использования материальных и трудовых ресурсов на предприятии. Пути совершенствования управления издержками производства на предприятии. Выводы и предложения.

*Иллюстративные и расчетные материалы:*

- структура издержек производства и обращения предприятия;
- отчетные данные о себестоимости продукции;
- ведомость анализа отдельных статей и элементов себестоимости, цеховых, общезаводских и внепроизводственных расходов;
- схемы, таблицы, экономические нормативы.

### *Тема 19. Инвестиционная деятельность предприятия*

Роль инвестиций в предпринимательской деятельности. Современные проблемы инвестиционной предпринимательской деятельности в Российской Федерации. Характеристика предприятия как объекта и субъекта инвестиций.

Источники и виды инвестиций. Механизм принятия инвестиционных решений. Анализ инвестиционной ситуации на предприятии. Содержание и механизм реальных инвестиций предприятия.

Финансовые инвестиции предприятия, их источники и сфера применения. Привлечение иностранных инвестиций и его механизм.

Анализ эффективности использования инвестиций по конкретным направлениям инвестиционной деятельности предприятия в целом. Пути дальнейшего совершенствования инвестиционной деятельности предприятия. Выводы и предложения.

*Иллюстративные и расчетные материалы:*

- конкретные данные предприятия;
- плановые расчеты;
- формы документации, применяемой на предприятии.

*Тема 20. Стиль руководства и организация труда предпринимателя*

Влияние стиля руководства на результаты деятельности предприятия. Характеристика предприятия. Анализ труда предпринимателя как лидера организации. Определение главных и частных целей деятельности предприятия и путей их достижения. Организация функционирования системы управления, соответствующей поставленным целям. Анализ и оценка эффективности реализации принятых решений для внесения в них необходимых корректив. Формирование у персонала экономического мышления, нацеленного на инициативу и предприимчивость.

Организация личной работы руководителя. Деловые контакты. Работа с документами. Деловая переписка. Ведение совещаний. Прием посетителей. Контроль исполнения. Делегирование полномочий. Овладение техникой управления. Анализ и планирование затрат рабочего времени руководителя.

Организация и методы управления персоналом. Формы предприимчивости и их использование в современных условиях. Развитие предприимчивости у сотрудников. Система кадровой работы на предприятии, ее содержание, формы и методы. Процедура и техника оценки персонала, аттестация сотрудников. Направления совершенствования стиля руководства и организации труда предпринимателя. Выводы и предложения.

*Иллюстративные и расчетные материалы:*

- конкретные данные предприятия;
- плановые расчеты;
- формы документации, применяемой на предприятии.

#### 4 Общие требования к оформлению курсовой работы

Текст работы должен быть выполнен с применением печатающих и графических устройств, допускается и рукописный вариант (при этом объём работы увеличивается в 1,5 раза).

Курсовая работа оформляется с соблюдением ряда требований.

1. Текст и расчеты выполняются на одной стороне листа белой бумаги формата А4 (210×297) по ГОСТ 2.301 – 68.

2. Поля: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 15 мм, нижнее – 20 мм.

3. Шрифт – 14, гарнитура – Times New Roman.

4. Интервал между строк – полуторный.

5. Абзацный отступ 1,25 см.

6. Выравнивание текста – по ширине.

7. Страницы работы нумеруют арабскими цифрами. На титульном листе номер не ставится, но включается в общую нумерацию работы. На страницах номер проставляют в центре нижней части листа без точки, начиная со второй страницы.

8. Каждый раздел курсовой работы (введение, каждая глава, заключение) начинается с новой страницы.

9. Объем курсовой работы должен составлять 25-35 страниц машинописного текста.

10. Каждый раздел нумеруется в соответствии с оглавлением.

В случае использования таблиц и иллюстраций следует учитывать, что нумерация иллюстраций и таблиц сквозная (1, 2, 3, ... и т.д.); при нумерации знак “№” не ставится, точка после цифры также не ставится.

Для редактирования математических формул рекомендуется использовать соответствующие приложения компьютерных программ. Каждая формула нумеруется арабскими цифрами. Принципы нумерации аналогичны нумерации таблиц. Номер указывается справа от формулы в круглых скобках. В тексте должно быть четко указано, что обозначает каждый используемый символ.

В тексте при ссылке на литературные источники указывается порядковый номер источника по списку. Номера источников указываются в квадратных скобках. Если дается ссылка на несколько источников, то их номера указываются следующим образом: [1, С. 9; 2, С. 15].

Нумерация всей использованной литературы сплошная от первого до последнего источника. Оформление списка использованной литературы рекомендуется выполнять по принципу алфавитного именованного указателя (в общем алфавите авторов и заглавий).

Приложение располагается за списком литературы. В правом верхнем углу пишется слова «Приложение 1» (без кавычек).

Примерные планы представлены в 3 разделе данных методических указаний.

***Курсовые работы, не соответствующие  
требованиям оформления,  
к защите не допускаются!***



## 5 Рецензирование и защита

Законченная курсовая работа подписывается студентом в конце ее текста (перед списком литературы) и сдается на рецензирование с предварительной регистрацией у лаборанта кафедры «Менеджмент и маркетинг». Срок сдачи работы установлен графиком выполнения письменных работ.

Работы, представленные с нарушением предусмотренных сроков без уважительных причин, рецензированию не подлежат.

Выполнение курсовой работы может иметь следующие цели:

- определение степени усвоения студентом понятий дисциплины «Производственный менеджмент»;
- раскрытие сущности выбранной темы;
- рациональное сочетание теоретических аспектов изучаемой темы и практического материала;
- проверка умения формулировать основные выводы и рекомендации по результатам анализа выбранной темы.

После окончательной проверки работы научный руководитель студентам выдает рецензию с заключением о возможности допустить (или не допустить) курсовую работу к защите. Рецензия оформляется в виде замечаний на полях работы. Не допущенную к защите работу необходимо переделать в соответствии с замечаниями преподавателя и представить повторно для проверки, вложив в нее, рецензию на первый вариант работы. В отдельных случаях студент, с разрешения научного руководителя, может представить дополнительные материалы (доработку), не переписывая всю работу.

Защита курсовой работы проводится до сдачи экзамена по дисциплине «Производственный менеджмент» публично в присутствии комиссии из трех преподавателей кафедры. Одной из задач защиты работы студентом является проверка самостоятельности ее выполнения. При наличии элементов списывания всем студентам, допустившим это нарушение, выдаются задания на новые темы работ.

На защите студент должен кратко изложить основное содержание работы, уделив особое внимание выводам и предложениям, которые и составляют предмет защиты; дать ответы на замечания рецензента и на возникшие в процессе защиты вопросы.

В докладе необходимо обосновать актуальность темы, ее практическую значимость, причины ее выбора студентом, затем определить цель работы и задачи исследования. При необходимости следует пояснить структуру работы и логику изложения материала. Целесообразно указать, какие материалы послужили основой работы, и каков период исследования.

При защите курсовой работы используются наиболее важные и существенные материалы, все новое и ценное, что получено студентом в результате проведенного исследования. Не рекомендуется излишнее внимание уделять изложению общеизвестных положений, теоретических материалов, высказываниям декларативного характера.

Во время защиты студент вправе пользоваться своей курсовой работой.

Студенты, получившие при защите курсовой работы неудовлетворительную оценку, должны произвести необходимую доработку и подготовить подробный доклад для повторной защиты.

Курсовую работу студент должен сдать на кафедру в бумажном виде и на электронном носителе.

## Критерии оценки

– оценка «**5**» (**отлично**) выставляется, если студент демонстрирует системные теоретические знания; умеет использовать нормативные документы; логично и последовательно проводить и оценивать результаты измерений; умеет анализировать и делать аргументированные выводы и обобщения; владеет методами контроля качества продукции и технологических процессов; демонстрирует аккуратность и точность при выполнении заданий; проявляет способность быстро реагировать на уточняющие вопросы.

– оценка «**4**» (**хорошо**) выставляется, если студент демонстрирует системные теоретические знания; умеет использовать нормативные документы; логично и последовательно проводить и оценивать результаты измерений; умеет анализировать и делать аргументированные выводы и обобщения; владеет методами контроля качества продукции и технологических процессов; демонстрирует аккуратность и точность при выполнении заданий но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем.

– оценка «**3**» (**удовлетворительно**) выставляется, если студент демонстрирует неглубокие теоретические знания, проявляет слабо сформированные умения использовать нормативные документы; недостаточное умение логично и последовательно проводить и оценивать результаты измерений; не умеет анализировать и делать аргументированные выводы и обобщения; не владеет методами контроля качества продукции и технологических процессов; при выполнении заданий проявляет небрежность, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем.

– оценка «**2**» (**неудовлетворительно**) выставляется, если студент демонстрирует незнание теоретических основ изучаемого предмета; несформированные умения работать с нормативными документами; проявляет отсутствие логичности и последовательностью изложения, делает ошибки, которые не может исправить даже при коррекции преподавателем, отказывается решать задания.

## Рекомендуемая литература

1. Володин, В. В. Операционный менеджмент : учебное пособие / В. В. Володин, О. А. Огай, Ю. В. Нефедов. – М. : Маркет ДС, 2007. – 168 с.
2. Иванов, И. Н. Организация производства на промышленных предприятиях : учебник. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 352 с.
3. Максимцов, М. М. Менеджмент : учебник / М. М. Максимцов, А. В. Игнатьева, М. А. Комаров [и др.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 343 с.
4. Малюк, В. И. Производственный менеджмент : учебное пособие / В. И. Малюк, А. М. Немчин. – СПб. : Питер, 2008. – 288 с.
5. Стерлигова, А. Н. Операционный (производственный) менеджмент : учебное пособие / А. Н. Стерлигова, А. В. Фель. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 187 с.
6. Горелик, О. М. Производственный менеджмент. Принятие и реализация управленческих решений : учебное пособие. – М. : КНОРУС, 2007. – 272 с.
7. Игнатьева, А. В. Исследование систем управления / А. В. Игнатьева, М. М. Максимцов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 167 с.
8. Ильдеменов, С. В. Операционный менеджмент : учебник / С. В. Ильдеменов, А. С. Ильдеменов, С. В. Лобов. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 337 с.
9. Кондратьев, В. В. Реструктуризация управления компанией / В. В. Кондратьев, В. Б. Краснова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 240 с.
10. Макаренко, М. В. Производственный менеджмент : учебное пособие / М. В. Макаренко, О. М. Махалина. – М. : ПРИОР, 1998. – 384 с.
11. Минаев, Э. С. Управление производством и операциями / Э. С. Минаев, Н. Г. Агеева, А. Аббата Дага. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 256 с.
12. Рубин, Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. – М. : Маркет ДС, 2012. – 584 с.
13. Управление бизнес-процессами современных организаций : монография / под общ. ред. проф. М. М. Максимцова. – М. : МГСУ, 2009. – 311 с.
14. Экономика предприятия : учебник для вузов / под ред. проф. В. Я. Горфинкеля. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 335 с.

## Пример оформления титульного листа

**Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»**

кафедра \_\_\_\_\_

### Курсовая работа

по дисциплине: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Тема: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Выполнил:

Студент \_\_\_\_\_ курса

Группы \_\_\_\_\_

специальности (направления подготовки) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

личный номер \_\_\_\_\_  
(номер зачетной книжки)

\_\_\_\_\_

(Фамилия, Имя, Отчество студента полностью)

К защите допущен \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
(подпись) (инициалы, фамилия)

Оценка \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(цифрой и прописью) подписи членов комиссии расшифровка подписи

Самара 20 \_\_\_\_

**Пример 1. Тема №9 «Управление качеством продукции на предприятии (на примере ОАО «Ламзурь»)»**

**Оглавление**

Введение.....	4
Оглавление.....	5
Реферат.....	6
1 Научные аспекты управления качеством.....	7
1.1 Понятие качества продукции и управления.....	9
1.2 Оценка уровня качества.....	15
1.3 Сертификация. Стандартизация.....	18
1.4 Экономические проблемы качества.....	20
2 Управление качеством продукции на ОАО «Ламзурь».....	22
2.1 Общая оценка качества продукции.....	25
2.2 Критический анализ действующей системы управления качеством.....	28
3 Метод повышения управления качеством продукции в ОАО «Ламзурь»	29
Выводы и предложения.....	35
Список используемой литературы.....	36

**Пример 2. Тема №19 «Инвестиционная деятельность предприятия»**

**Оглавление**

Введение	4
Оглавление	5
Реферат	6
1 Общая характеристика инвестиций	7
1.1 Понятие, сущность инвестиций и их классификация	9
1.2 Основные принципы инвестиционной политики	15
1.3 Источники осуществления инвестиционной деятельности	18
2 Анализ эффективности использования инвестиций в деятельности предприятия	22
2.1 Инвестиционное обеспечение производства	25
2.2 Собственные источники финансирования	28
3 Основные направления повышения эффективности инвестиционной деятельности	29
Выводы и предложения	35
Список использованной литературы	36

**Пример 3. Произвольная тема «Повышение экономической эффективности производства продукции животноводства (на примере ПСК им. Кирова муниципального района Кошкинский)»**

**Оглавление**

Введение.....	5
Оглавление.....	6
Реферат.....	7
1 Экономическая эффективность производства продукции животноводства.....	8
1.1 Сущность и показатели экономической эффективности сельскохозяйственного производства.....	8
1.2 Особенности определения экономической эффективности производства продукции животноводства.....	9
1.3 Объемы производства продукции животноводства и тенденции развития молочного скотоводства в Самарской области.....	14
2 Организационно-экономическая характеристика сельхозпредприятия.....	31
2.1 Анализ природно-климатических и экономических условий хозяйствования.....	31
2.2 Анализ использования ресурсов предприятия.....	35
2.3 Анализ финансового состояния и финансовых результатов деятельности предприятия.....	42
2.4 Анализ продуктивности животных в ПСК им. Кирова в динамике и влияния отдельных факторов на валовую продукцию животноводства...	48
2.5 Сравнительный анализ продуктивности животных в ПСК им. Кирова и в среднем по муниципальному району Кошкинский.....	54
3 Повышение экономической эффективности производства продукции животноводства.....	57
3.1 Увеличение продуктивности животных в хозяйстве за счет сокращения яловости коров.....	57
3.2 Увеличение продуктивности животных в хозяйстве за счет введения кормовых добавок.....	59
Выводы и предложения.....	65
Список используемой литературы.....	68
Приложения.....	70

**Пример 4. Произвольная тема «Повышению эффективности использования автотранспортных средств (на примере ОАО РЖД «Самарский автотранспортный комбинат»)»**

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

Введение.....	4
Оглавление.....	5
Реферат.....	6
1 Внеоборотные активы автотранспортного предприятия и система показателей их эффективного использования.....	7
1.1 Виды и способы оценки активов.....	7
1.2 Показатели экономического состояния предприятия и эффективности использования его основных фондов.....	12
1.2.1 Производственная и рыночная себестоимость услуг.....	12
1.2.2 Показатели эффективности использования ОСП.....	14
1.2.3 Физическая возможность эксплуатации транспортных средств с нулевым уровнем амортизации.....	17
1.3 Оценка экономической эффективности работы автотранспортных средств по критерию удельной себестоимости транспортных услуг.....	18
1.4 Задачи исследования.....	23
2 Техничко-экономический анализ состояния основных средств производства Самарского автотранспортного комбината.....	24
2.1 Организационная структура комбината.....	24
2.2 Показатели деятельности комбината.....	25
2.3 Анализ структуры и состава автомобильного парка комбината.....	27
2.3.1 Легковой автотранспорт.....	28
2.3.2 Автобусы и микроавтобусы.....	31
2.3.3 Грузовой автотранспорт.....	36
3 Формирование автомобильного парка и оценка эффективности его работы по критериям удельной себестоимости транспортных услуг и коэффициенту активной амортизации.....	43
3.1 Базовые принципы разработки программы обновления автомобильного парка Самарского автотранспортного комбината.....	43
3.2 Расчет удельной себестоимости транспортных услуг для автомобильного парка предприятия.....	46
3.3 Расчет значения коэффициента активной амортизации для автомобильного парка предприятия.....	51
Выводы и предложения.....	54
Список используемой литературы.....	56
Приложения.....	58



**Пример оформления задания**

**Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»**

Кафедра \_\_\_\_\_  
*наименование кафедры*

**ЗАДАНИЕ  
на курсовую работу по дисциплине**

Студенту \_\_\_\_\_  
*(Фамилия, Имя, Отчество, полностью)*

Тема работы \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Исходные данные на курсовую работу**

Задание выдано «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Руководитель \_\_\_\_\_  
*(подпись)*                      *(расшифровка подписи)*

## Пример оформления реферата

### РЕФЕРАТ

Пояснительная записка содержит 54 страницы машинописного текста, включает 8 таблиц, 10 рисунков и 15 наименований использованных источников.

Ключевые слова: ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ЭКОЛОГИЯ, ЗАТРАТЫ, УЩЕРБ, ЭКОЛОГ

Сокращения, используемые в тексте:

**ГРМ** - газораспределительный механизм;

**ГОСТ** - государственным отраслевой стандарт;

**ВМТ** - верхняя мёртвая точка;

т.д. - так и далее;

**КП** - курсовой проект.

В работе проведены примеры денежно-кредитной политики, когда Банк России предполагает использовать не только все имеющиеся в настоящее время в его распоряжении инструменты, но и расширить их состав, сделав набор располагаемых методов контроля и управления денежным предложением полностью адекватным складывающимся общеэкономическим условиям. Эффективность применения конкретных инструментов денежно-кредитного регулирования в значительной степени будут связаны с восстановлением и развитием сегментов финансового рынка и укреплением банковской системы. Достижение поставленных целей также будет зависеть от наличия соответствующих условий, создаваемых функционированием всех секторов экономики и проведением необходимых институциональных преобразований.

Учебное издание

**Машков Сергей Владимирович**

## **ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Методические указания  
для выполнения курсовой работы**

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 30.09.2014 Формат 60×84 1/16  
Усл. печ. л. 2,03, печ. л. 2,19.  
Тираж 40. Заказ №208.

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВПО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная 2  
Тел.: (84663) 46-2-47  
Факс 46-6-70  
E-mail: ssaariz@mail.ru



Министерство сельского хозяйства  
Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
профессионального образования  
«Самарская государственная  
сельскохозяйственная академия»  
Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

**О. В. Мамай, И. Н. Мамай**

## **ОРГАНИЗАЦИЯ КОНСУЛЬТАТИВНОЙ СЛУЖБЫ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ**

**Методические указания  
для проведения практических занятий**

Кинель  
РИЦ СГСХА  
2014

УДК 631.145(07)

ББК 65.32 р

М-22

**Мамай, О. В.**

**М-22** Организация консультативной службы в АПК : методические указания для проведения практических занятий / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – 65 с.

Методические указания для проведения практических занятий содержат подробное описание структуры и методики проведения занятий со студентами, в том числе в интерактивной форме, направленных на формирование базовых знаний и компетенций консультанта и развитие практических навыков в организации и осуществлении консультационной деятельности.

Издание предназначено для студентов, обучающихся по направлениям 080100 «Экономика», 081100 «Государственное и муниципальное управление», 080200 «Менеджмент».

© ФГБОУ ВПО Самарская ГСХА, 2014

© Мамай О. В., Мамай И. Н., 2014

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	4
Тема 1. Роль информационно-консультационной службы (ИКС). История развития ИКС.....	5
Тема 2. Основные модели организации ИКС.....	6
Тема 3. Методы деятельности ИКС.....	7
Тема 4. Управление ИКС.....	13
Тема 5. Роль ИКС в распространении знаний.....	17
Тема 6. Информационные технологии в консультационной деятельности.....	17
Тема 7. Программы ИКС.....	18
Тема 8. Финансирование информационно-консультационной деятельности в АПК.....	21
Тема 9. Кадровое обеспечение ИКС.....	22
Тема 10. Психологические аспекты в деятельности ИКС.....	27
Тема 11. Организация обучения в ИКС.....	46
Тема 12. Механизм обратной связи в ИКС.....	53
Тестовые задания.....	54
Рекомендуемая литература.....	63

## ПРЕДИСЛОВИЕ

По мере развития рыночных отношений у работников агропромышленного комплекса (АПК) возникает необходимость в получении новой информации, в том числе об инновационных разработках и передовом производственном опыте, эффективное использование которых позволяет перевести производство на более высокий организационный и технологический уровень.

При постоянно возрастающих информационных потоках сельхозтоваропроизводители сталкиваются с проблемой поиска, отбора и практического использования действительно необходимой им информации. Как показывает зарубежный и отечественный опыт, информационно-консультационная служба (далее ИКС) является действенным механизмом решения этой проблемы. Задачей государственной информационно-консультационной службы является активное участие в реформировании АПК и программах устойчивого развития сельских территорий.

Целью данных методических указаний является представление подробного описания структуры и методики проведения занятий по формированию у студентов системы компетенций и практических навыков построения эффективных процессов управления информационно-консультационной службой (ИКС) АПК в современных условиях как определяющего фактора организационной эффективности.

## **ТЕМА 1. Роль информационно-консультационной службы (ИКС). История развития ИКС**

Цель занятий: познакомить студентов с понятием «информационно-консультационная служба», определить роль и место информационно-консультационной службы в системе аграрных отношений, рассмотреть основные этапы становления и развития ИКС в России.

### Задачи занятий:

- дать определение понятию «информационно-консультационная служба»;
- обратить внимание слушателей на творческое наследие А. В. Чаянова как крупнейшего теоретика ИКС;
- ознакомить слушателей с взглядами А. В. Чаянова на место и роль ИКС в развитии сельского хозяйства;
- определить роль ИКС в системе аграрной политики;
- определить роль и возможности ИКС в повышении уровня компетенции сельскохозяйственных товаропроизводителей;
- рассмотреть основные этапы становления и развития ИКС в России.

### Структура занятий

#### 1) Группа «жужжания».

Участникам предлагается разбиться на несколько групп. В каждой группе участники высказывают мнения о роли ИКС. Затем представители каждой группы записывают на доске список мнений. Далее участники все вместе обсуждают эти списки, выделяя из общего числа мнений наиболее соответствующие роли ИКС.

#### 2) Групповая дискуссия на тему «ИКС в России».

Участникам предлагается высказать мнения по вопросам:

- в чем заключается необходимость создания информационно-консультационных служб в России?
- можно ли обойтись без ИКС, используя уже существующие структуры (НИИ, институты и факультеты повышения квалификации) и др.?
- чему нас учит отечественный и зарубежный опыт создания и функционирования ИКС?



- актуальны ли сейчас взгляды А. В. Чаянова относительно целей и задач общественной агрономии?

3) Дискуссия на тему «Роль информационно-консультационной службы в передаче технологий сельским товаропроизводителям».

Слушателям предлагается разделиться на группы и разыграть ситуацию.

А) Вы – фермер. Представьте, что информационно-консультационной службы в Вашем районе не существует. В какие организации вы стали бы обращаться для приобретения информации по интересующим Вас вопросам?

В) Вы – консультант службы ИКС. Объясните, как вы понимаете роль ИКС в деле оказания помощи фермеру в принятии обоснованных решений?

С) Групповая дискуссия. Опишите отличия в передаче и распространении технологий через систему ИКС и через систему научно-исследовательских институтов. Определите достоинства и недостатки каждой из систем.

## **ТЕМА 2. Основные модели организации ИКС**

Цель занятий: познакомить студентов с основными моделями информационно-консультационных служб, выявить преимущества и недостатки каждой из них.

### Задачи занятий:

- описать основные модели информационно - консультационной службы;
- рассмотреть преимущества каждой модели ИКС;
- рассмотреть недостатки каждой модели ИКС;
- рассмотреть принципы создания моделей ИКС.

### Структура занятий

1) Занятие проводится в форме групповой дискуссии по вопросам формирования моделей информационно-консультационных служб, преимуществ и недостатков каждой модели, определения оптимальной модели ИКС.

2) Группа «жужжания».

Участникам предлагается разбиться на несколько групп. В каждой группе участники высказывают мнения по оптимальной модели ИКС. Затем представители каждой группы представляют свои разработки. Далее участники все вместе обсуждают эти разработки, выделяя из общего числа наиболее оптимальную модель ИКС.

В конце занятия преподаватель подводит итоги, высказывает свои замечания.

### ТЕМА 3. Методы деятельности ИКС

Цель занятий: изучить методы работы ИКС.

Задачи занятий:

- изучить классификацию методов ИКС;
- изучить содержание методов ИКС;
- выработать навыки применения различных методов ИКС.

Структура занятий

#### ***3.1. Определение понятия «методы ИКС»***

Задание можно выполнять двумя способами.

1) Задание выполняется методом «мозгового штурма», т.е. студенты со своих мест высказывают мнения, записывают их на доске, а затем обсуждают их и выбирают наиболее подходящие. В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу студентов.

2) Преподаватель делит аудиторию студентов на 3 подгруппы. Первая подгруппа обсуждает и приводит примеры массовых методов деятельности информационно-консультационной службы. Вторая – обсуждает и приводит примеры групповых методов деятельности ИКС. Третья подгруппа – обсуждает и приводит примеры индивидуальных методов деятельности ИКС.

По результатам обсуждения подгруппы делают сообщения в соответствии с заданием и один из членов подгруппы (по указанию преподавателя) презентует итоги ее работы.

Преподаватель подводит итоги и оценивает работу студентов.

### **3.2. Массовые методы деятельности ИКС**

*Занятие 1.* Преподаватель проводит групповую дискуссию: студентам предлагается оценить роль и особенности средств массовой информации как инструментов реализации массовых методов в деятельности информационно-консультационной службы.

*Занятие 2.* Преподаватель разделяет студентов на несколько подгрупп для обсуждения конкретных ситуаций.

Каждой группе студентов преподаватель дает одну ситуацию.

Ситуация 1. Подготовить материал для странички на сайте службы в Интернете по вопросам ИКС (например, роль информационно-консультационной службы в процессе передачи новых знаний и технологий или другой пример по желанию преподавателя).

Ситуация 2. Подготовить в районную газету «Сельская Новь» статью о деятельности информационно-консультационной службы: задачи службы, принципы и направления деятельности, какие услуги предлагает служба товаропроизводителям и т.д.

Ситуация 3. Подготовить сообщение по радио по вопросам деятельности Вашей ИКС (например, отчет о проведении полевого дня, организованного Вашей службой).

Ситуация 4. Подготовить и «обыграть» рекламный ролик (выставку, издать специализированный журнал или информационный бюллетень, снять видеофильм, подготовить рекламный щит), который познакомил бы товаропроизводителей региона с Вашей службой.

В конце занятия студенты проводят презентацию своих ситуаций. Преподаватель подводит итоги занятия и выставляет оценки студентам.

*Занятие 3.* Преподаватель делит аудиторию студентов на 2-3 группы. Каждой группе дается задание оценить степень воздействия на товаропроизводителей различных средств массовой информации как инструмента деятельности ИКС. Для этого студенты каждый в своей группе должны разработать критерии оценки, которые, как они считают, будут наиболее точно влиять на оценку.

В конце занятия каждая группа делает презентацию своих исследований, используя наглядные материалы в виде графиков, таблиц, диаграмм и т.п.

Преподаватель подводит итоги занятия и оценивает работу студентов.

### ***3.3. Групповые методы деятельности ИКС***

*Занятие 1.* Преподаватель делит студентов на несколько небольших подгрупп, по 3-6 участников.

На территории N-кого района предполагается провести ряд полевых дней. Полевые дни предоставляют возможность товаропроизводителям района ознакомиться с передовым опытом предприятий и задать интересующие их вопросы. Задача членов каждой подгруппы – разработать программу действий, подготовить необходимое оборудование, организовать рекламу и т.п., чтобы это мероприятие прошло на высоком уровне.

Первая подгруппа представляет тепличный комбинат.

Вторая подгруппа представляет фермерское хозяйство, специализирующееся на молочном скотоводстве.

Третья подгруппа представляет овощеводческое хозяйство.

Четвертая подгруппа представляет свиноферму производственного кооператива.

Каждая подгруппа должна осветить следующие аспекты (что именно будет представлено посетителям для осмотра):

- достижения научно-технического прогресса (НТП);
- буклеты, стенды, отражающие характеристику достижений и т.д.;
- посевы, животных, технику и т.п.

По результатам выполнения задания представитель каждой подгруппы презентует программу проведения полевого дня.

Преподаватель подводит итоги занятия и оценивает работу студентов.

*Занятие 2.* Информационно-консультационный центр предполагает провести семинар для сельских товаропроизводителей по вопросам изменений в Налоговом кодексе, составлении бизнес-планов, изучения новых компьютерных программ и т.д.

Группа студентов делится на несколько подгрупп. Каждая подгруппа получает свою тематику семинара и задания:

- 1) составить план организации и проведения семинара;
- 2) составить информационное письмо товаропроизводителям.

По итогам работы один из членов подгруппы (по указанию преподавателя) презентует план организации и проведения семинара и информационное письмо.

Преподаватель подводит итоги занятия и оценивает работу студентов.

### ***3.4. Индивидуальные методы ИКС***

*Занятие 1. Деловая игра.*

Преподаватель делит студентов на подгруппы.

Цель деловой игры – провести посещение хозяйства. Описание ситуации: товаропроизводитель пригласил сотрудника ИКС для оказания помощи по интересующему его вопросу.

Вариант 1. Руководителя ЗАО «Достижение» интересует вопрос смены специализации хозяйства.

Вариант 2. Фермера Байкова Ю.И., который занимается картофелеводством, интересует вопрос возможности применения в его хозяйстве новой голландской технологии выращивания картофеля и приобретения техники для применения данной технологии.

Вариант 3. В ЗАО «Шошинский» зафиксирована вспышка заболевания скота, которая угрожает распространиться на другие хозяйства района. Местная ветеринарная служба не была готова к вспышке эпидемии и не может справиться с данной ситуацией.

Вариант 4. В кооперативном хозяйстве «Заветы Ильича» планируется построить ирригационную систему. От консультанта требуется представить товаропроизводителю возможные преимущества, выгоды и недостатки от строительства данной системы.

Вариант 5. Фермер Высоковская И.А. пригласила консультанта для проведения оценки почвы своего хозяйства и разработки системы применения удобрений.

Вариант 6. Рыбокомбинат имеет проблемы с реализацией рыбы. Существующий канал реализации (частный магазин в поселке) его не устраивает, и руководитель комбината заинтересован в поиске других каналов реализации продукции.

Вариант 7. Фермера Иванова Г.И. интересует вопрос возможности получения кредита на закупку нетелей в ЧП «Доры».

### Задачи:

- для сотрудников ИКС – подготовить встречу: уточнить цель визита, проработать информацию о посещаемом хозяйстве; если возможно, подготовить мнения специалистов по вопросу, интересующему клиента;
- для товаропроизводителей – подготовиться к встрече с сотрудником ИКС: сформулировать вопрос, причины, побудившие его обратиться в информационно-консультационную службу и т.п.

Все члены подгруппы распределяют между собой роли сотрудников ИКС и товаропроизводителей.

По результатам выполнения данного задания участники подгрупп презентуют встречи товаропроизводителей и сотрудников ИКС. Студенты, не занятые в деловой игре, являются наблюдателями и по окончании презентации встречи высказывают свои мнения о ходе проведения конкретного посещения хозяйства.

Преподаватель подводит итоги занятия и оценивает работу студентов.

*Занятие 2.* Преподаватель предлагает студентам пройти тест «Умеете ли Вы вести беседу по телефону».

При этом необходимо дать ответы «да» и «нет» на вопросы.

1) Уверены ли вы в том, что набираете правильный номер телефона, а не приблизительный (в последнем случае вы побеспокоите незнакомых людей)?

2) Делаете ли вы разговоры с занятыми людьми по возможности краткими?

3) Когда вы звоните близким друзьям, которые вдруг не узнают ваш голос, сопротивляетесь ли искушению поиграть в игру «отгадай, кто это» или сразу же называете себя?

4) Пытаетесь ли выбирать время своих звонков так, чтобы не мешать занятиям тех людей, которым звоните чаще всего?

5) Если вы часто звоните молодой маме, знаете ли вы время, когда она кормит и купает ребенка, чтобы избежать звонков в эти часы?

6) Если вы намерены разговаривать долго, спрашиваете ли у собеседника, свободен ли он или ему лучше перезвонить в другое время?

7) Когда вы набрали номер неправильно, считаете ли вы это взаимным неудобством и говорите: «Извините, я ошибся номером» в вежливом тоне, а не проявляете при этом раздражение и досаду.

8) Если вы нежный родитель, понимаете ли вы, что очаровательный лепет малюток, так счастливо мчащихся ответить по телефону, может вызвать не только восторг, но и раздражение позвонившего человека, особенно если он звонит издалека?

9) Когда вы заказываете междугородный разговор, находясь в доме друга, всегда ли вы узнаете счет и оставляете соответствующую сумму?

10) Когда вы слышите голос, которого не ожидали, спрашиваете ли сразу же: «Это номер 12345?» – вместо того, чтобы осведомляться: «А какой это номер телефона?»

11) Если вы не можете прервать работу, которой занимаетесь в настоящий момент, объясняете ли вы это и предлагаете перезвонить, и не говорите: «Я вернусь через минуту», и оставляете собеседника ждать гораздо дольше, чем обещали?

12) Объясняете ли вы тому, кто звонит, что у вас находится гость и вы сами перезвоните позже, не позволяя пришедшему к вам сидеть и слушать половину разговора, что бывает утомительно?

13) Когда номер, по которому вы звоните, не отвечает быстро, ждете ли вы достаточное время, чтобы не получилось так, что пока человек доберется до телефона, вы уже повесите трубку?

14) Если вы выполняете многочисленные деловые звонки, распределяете ли вы их таким образом, чтобы и у других оставался шанс пользоваться телефоном?

15) Когда вам на работу звонят друзья, расположенные к длительной беседе, говорите ли вы им, что позвоните сами через несколько часов?

### *Оценка результатов*

Число раз, когда вы смогли ответить «да» на предложенные вопросы, покажет оценку умения вести беседу по телефону:

**14 – 15 положительных ответов:** не так ли много Вы уделяете вниманию КАК вести разговор, а не предмету обсуждения?

**10 – 13 положительных ответов:** Вы несомненно умеете вести беседы по телефону и всегда добиваетесь необходимых Вам результатов;

**менее 10 положительных ответов:** беседы по телефону Вам не всегда удаются. Обратите на это внимание!

Далее преподаватель предлагает студентам провести деловую игру: «Телефонный звонок в районную информационно-консультационную службу».

Студенты делятся на подгруппы и распределяют отдельные ситуации.

Предмет разговора: товаропроизводителю необходимо договориться о встрече с районным консультантом по его проблемам.

Необходимо провести беседу и договориться о встрече.

Примерные ситуации для обсуждения

Ситуация 1. Проведение почвенного анализа в недавно созданном фермерском хозяйстве «Фаворит».

Ситуация 2. Звонок от главного зоотехника ЧП «Доры» по вопросу возможности закупки КРС.

Ситуация 3. Звонок от главного инженера колхоза «Заветы Ильича» о возможности получения кредита на закупку нового комбайна.

В конце занятия студенты по подгруппам проигрывают свои ситуации. Преподаватель подводит итоги занятия и оценивает работу студентов.

## **ТЕМА 4. Управление ИКС**

Цель занятий: изучить систему управления ИКС.

Задачи занятий:

- изучить подходы к построению организационной структуры ИКС;
- изучить методику расчета нормы управляемости в ИКС;
- изучить функции управления деятельностью ИКС;
- изучить методику принятия управленческих решений в ИКС;
- изучить приемы мотивации труда в ИКС;
- изучить механизм реализации функции контроля в ИКС.

Структура занятий

### **4.1. Организационная структура ИКС**

Преподаватель делит студентов на несколько подгрупп и распределяет между ними (с помощью жеребьевки или иным



способом) различные региональные модели ИКС (унитарное предприятие, на базе органа управления, на базе высшего учебного заведения, на базе института повышения квалификации, на базе НИИ и т.п.). Каждая подгруппа должна разработать организационную структуру для своей модели ИКС. На эту работу дается 40-45 минут. После завершения подготовительной работы от каждой подгруппы один представитель (по указанию преподавателя) презентует разработку команды, используя наглядные материалы (на пленке, альбомном листе и т.п.). Члены других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность при обсуждении разных вариантов структур.

#### ***4.2. Норма управляемости в ИКС. Функции управления ИКС***

В начале занятия студенты работают индивидуально, определяя перечень функций сотрудников районной ИКС, разрабатывая проекты структуры управления и штатного расписания районной ИКС. Затем студенты объединяются в небольшие подгруппы и, обсуждая свои перечни функций и индивидуальные проекты, готовят общие перечни функций и проекты структур и штатных расписаний команды.

После завершения подготовительной работы от каждой подгруппы по три представителя (по указанию преподавателя) презентуют разработку перечня функций управления ИКС, проектов структуры управления и штатного расписания, подготовленных командой. Члены других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность при обсуждении разных вариантов структур управления и штатных расписаний.

#### ***4.3. Принятие управленческих решений сотрудниками ИКС***

Преподаватель делит студентов на несколько подгрупп и распределяет между ними (с помощью жеребьевки или иным спосо-

бом) различные ситуации в деятельности ИКС, требующие управленческих решений.

Ситуация 1. В соседнем районе отмечены отдельные случаи заболеваний крупного рогатого скота карантинной болезнью. Эта информация стала известна сотрудникам ИКЦ.

Ситуация 2. Сотрудники ИКЦ получили информацию от метеослужбы области о реальной возможности серьезных заморозков в первой декаде июня.

Ситуация 3. Секретарь ИКЦ регулярно нарушает трудовую дисциплину, что выражается в регулярных опозданиях на работу, оставлении рабочего места в течение рабочего дня, грубых разговорах с клиентами при посещении ими офиса и по телефону и т.п.

Ситуация 4. До руководства ИКЦ стала доходить информация о неудовлетворенности ряда товаропроизводителей консультационными услугами, предоставляемыми специалистом ИКЦ по экономическим вопросам.

Ситуация 5. Руководству ИКЦ стало известно, что в течение нескольких последних лет участки нескольких пригородных дачных кооперативов сильно поражены колорадским жуком. От них регулярно страдают посевы крупных товаропроизводителей, поля которых граничат с этими дачными кооперативами.

Студенты, работая командами, рассматривают свою ситуацию и, по методике принятия управленческих решений в деятельности ИКС, принимают свое решение, а затем один из членов подгруппы (по указанию преподавателя) презентует разработку команды. Участники других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность при обсуждении решений по разным ситуациям.

#### ***4.4. Мотивация труда в ИКС***

Первая часть занятия проводится с помощью метода «Мозговой штурм». Преподаватель задает вопрос: «Какие приемы мотивации сотрудников ИКС можно использовать в деятельности службы?» Затем он вызывает 2-3 студента, которые на доске записывают все идеи членов группы. После того, как все идеи исчерпаны, преподаватель просит каждого студента выбрать

из перечня 3-8 (в зависимости от численности группы) приема, самых важных по его мнению. После того, как все участники выскажут свое мнение (фиксируется напротив каждого приема мотивации) – выстраивается ранжированный ряд приемов мотивации (начиная с получившего наибольшее количество голосов).

Как показывает практика – наивысшие баллы получают приемы материального стимулирования. Преподаватель, подводя итоги «штурма», обращает на это внимание студентов и, разделив их на подгруппы, просит обратить внимание на приемы моральной мотивации сотрудников ИКС. Каждая подгруппа готовит свой перечень приемов мотивации, важных, по их мнению, в деятельности ИКС.

Один из членов подгруппы (по указанию преподавателя) презентует разработку команды. Участники других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность на занятии.

#### ***4.5. Контроль в деятельности ИКС***

В начале занятия студенты работают индивидуально, определяя перечень параметров, показателей, по которым будет, по их мнению, эффективнее всего определять результативность работы отдельных сотрудников ИКС.

Затем преподавателем студенты объединяются в небольшие подгруппы и, обсуждая свои показатели, формируют систему контрольных показателей всей подгруппы.

После завершения подготовительной работы от каждой подгруппы по одному представителю (по указанию преподавателя) презентуют разработку. Члены других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность при обсуждении разных вариантов показателей контроля деятельности сотрудников ИКС.

## **ТЕМА 5. Роль ИКС в распространении знаний**

Цель занятия: изучить особенности распространения знаний в ИКС.

Задачи занятия:

- изучить классификацию распространяемых знаний;
- рассмотреть особенности восприятия знаний;
- изучить задачи ИКС по распространению знаний;
- изучить методы формирования знаний ИКС;
- рассмотреть организацию передачи знаний.

Структура занятия

Групповая дискуссия на тему «Роль ИКС в распространении знаний». Участникам предлагается высказать мнения по вопросам.

1) Особенности восприятия знаний сельскими товаропроизводителями.

2) Классификация знаний, необходимых сельским товаропроизводителям.

3) Каким образом формируются знания в ИКС?

4) Какие задачи решает ИКС, распространяя знания?

5) Как осуществляется передача знаний сельским товаропроизводителям через ИКС?

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность при обсуждении разных вопросов.

## **ТЕМА 6. Информационные технологии в консультационной деятельности**

Цель занятия: изучить возможности применения современных информационных технологий в информационно-консультационной деятельности.

Задачи занятия:

- дать понятие современной информационной технологии;
- изучить цели применения информационных технологий в ИКС;
- рассмотреть классификацию информационных технологий;

- изучить характеристики современных информационных технологий.

#### Структура занятия

Групповая дискуссия на тему «Информационные технологии в консультационной деятельности». Участникам предлагается высказать мнения по вопросам.

- 1) Что такое информационная технология?
- 2) Каковы цели применения информационных технологий в ИКС?
- 3) Преимущества и недостатки современных информационных технологий.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность при обсуждении разных вопросов.

### **ТЕМА 7. Программы ИКС**

Цель занятий: изучить методику составления программ информационно-консультационных служб.

#### Задачи занятий:

- обсудить и углубить представление о том, что такое программы информационно-консультационной службы и их роли в развитии региона и государства в целом;
- закрепить знания о типичной структуре и основных этапах составления программы информационно-консультационной службы;
- закрепить знания методики составления программ информационно-консультационной службы.

#### Структура занятий

Преподаватель делит студентов на несколько подгрупп. Каждая подгруппа должна разработать собственную целевую программу для информационно-консультационной службы по следующей схеме.

- 1) Описание региона, где будет реализована программа:
- качество и степень эксплуатации природных ресурсов;

- размер и структура населения;
- агломерационное развитие;
- экономическое развитие;
- политические факторы, в форме общей и региональной политики;
- институциональные факторы;
- социальная инфраструктура;
- физические факторы местоположения.

2) Формулирование проблемы.

3) Постановка цели:

- описание существующей ситуации;
- описание желаемой ситуации;
- описание того, почему существующая ситуация отличается от желаемой;
- каковы возможности реализации изменений с помощью существующих материальных и людских ресурсов.

4) Иерархия целей:

- описание комплекса задач. Задачи должны быть количественно измеримыми.

5) Выбор и анализ целевой группы:

*Выбор целевой группы:*

- на какой группе будет сосредоточено внимание?
- каковы причины сосредоточения усилий именно на этой группе?
- можно ли достичь цели, если не удастся наладить контакта с группой?
- каким образом можно разделить целевую группу на подгруппы?
- можно ли обеспечить постоянное взаимодействие с целевой группой с помощью имеющихся средств и людских ресурсов?

*Анализ целевой группы:*

- образ жизни и методы ведения хозяйства у представителей целевой группы в данном регионе;
- знания, навыки и отношение участников целевой группы по их проблемам;
- какие решения принимают участники целевой группы, и кто влияет на принятие этих решений?

- какие коммуникационные каналы используют члены целевой группы в настоящее время, и какие они смогут использовать в будущем?
- ресурсы, доступные различным участникам целевой группы. Есть ли возможности получить дополнительные ресурсы? Какие?
- в какой ситуации находится целевая группа, и как это влияет на поведение целевой группы?
- каковы различия внутри группы, чтобы можно было разделить группу на различные более гомогенные подгруппы, которым можно направлять сходные сообщения через одни и те же коммуникационные каналы;
- каковы методы получения информации о вышесказанном?

6) Выбор содержания, а также форм и методов распространения информации о программе:

- какие коммуникационные каналы и почему можно использовать?

7) Выбор организации, которая будет реализовывать программу:

- может быть также предложено создание новой организации или дополнительной структуры в рамках существующей организации.

8) Составление перечня мероприятий программы (организация деятельности по реализации задач программы):

- составление в хронологическом порядке списка всех событий, необходимых для завершения проекта;
- подготовка схемы, в которой события расположены в хронологическом порядке. Два или более события могут начаться или закончиться одновременно, и различные мероприятия могут происходить одновременно;
- определение необходимого времени для выполнения каждого мероприятия после окончания предшествующего мероприятия;
- определение общего требуемого времени по каждой последовательности или пути мероприятий в сети;
- взаимосвязаны ли все мероприятия?
- есть ли у всех участников программы достаточно времени, чтобы подготовиться к выполнению своих задач?

- может ли программа быть осуществлена в согласованное время? Достаточно ли она гибкая, чтобы реагировать на изменения в случае необходимости?
- привлекаются ли представители целевой группы для планирования и реализации программы?

#### 9) Мониторинг:

- установление стандартов (норм, показателей);
- сопоставление фактически достигнутого с уставленными показателями;
- закрепление успеха/корректировка недостатков.

#### 10) Окончательная оценка программы (после ее окончания):

- как определить насколько достигнуты сформулированные цели?
- каким образом достигнуты эти результаты?
- как эта информация будет использоваться для усовершенствования программы?

На эту работу дается 40-45 мин. После завершения подготовительной работы от каждой подгруппы один представитель (по указанию преподавателя) презентует разработку команды, используя наглядные материалы (на пленке, альбомном листе и т.п.). Члены других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность при обсуждении разных вариантов целевых программ ИКС.

## **ТЕМА 8. Финансирование информационно-консультационной деятельности в АПК**

Цель занятия: изучить источники и особенности финансирования информационно-консультационной деятельности.

#### Задачи занятия:

- дать понятие финансированию и выявить основные принципы финансирования ИКС;
- изучить источники финансирования различных моделей ИКС и их особенности;
- изучить методику ценообразования на платные услуги ИКС;



- изучить методику финансового анализа проектов создания и функционирования ИКС.

#### Структура занятия

Групповая дискуссия на тему «Финансирование информационно-консультационной деятельности в АПК». Участникам предлагается высказать мнения по вопросам.

- 1) Дайте определение термину «финансирование».
- 2) Каковы основные принципы финансирования ИКС?
- 3) Назовите наиболее важные источники финансирования ИКС.
- 4) В чем заключаются особенности финансирования разных моделей ИКС?
- 5) Каковы особенности финансирования ИКС из различных источников?
- 6) Что такое самоокупаемость?
- 7) Как происходит ценообразование на платные услуги ИКС?
- 8) Каким образом проводится финансовый анализ проектов создания и функционирования ИКС?

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность при обсуждении разных вопросов.

### **ТЕМА 9. Кадровое обеспечение ИКС**

Цели занятий: изучить систему кадрового обеспечения ИКС.

Задачи занятий:

- изучить основные требования, предъявляемые к сотруднику ИКС;
- изучить методики оценки сотрудников ИКС;
- получить навыки работы по оценке сотрудников ИКС;
- изучить принципы подбора персонала ИКС и источники привлечения кандидатов на занятие вакантных должностей;
- получить навыки проведения собеседования при подборе персонала ИКС.

### ***9.1. Требования, предъявляемые к сотруднику ИКС***

Первая часть занятия проводится с помощью метода «Мозговой штурм». Преподаватель задает вопрос: «Какие требования предъявляются к сотруднику ИКС?» Затем он вызывает 2-3 студента, которые на доске записывают все идеи членов группы. После того, как все идеи исчерпаны, преподаватель просит каждого студента выбрать из перечня 3-8 (в зависимости от численности группы) требования, самых важных по его мнению. После того, как все участники выскажут свое мнение (фиксируется напротив каждого требования) – выстраивается ранжированный ряд требований к сотруднику ИКС (начиная с получившего наибольшее количество голосов).

Как показывает практика, не все принципиально важные требования к сотруднику ИКС попадают в окончательный перечень. Преподаватель, подводя итоги «штурма», обращает на это внимание студентов и разделив их на подгруппы просит обратить внимание на требования, выдвигаемые ими в ходе «штурма», но не вошедшие в окончательный список требований к сотруднику ИКС, а также предлагает вспомнить во время коллективного обсуждения новые важные требования к сотруднику ИКС. Каждая подгруппа готовит свой перечень дополнительных требований к сотруднику, важных, по их мнению, в деятельности ИКС.

Один из членов подгруппы (по указанию преподавателя) презентует разработку команды. Участники других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность на занятии.

### ***9.2. Разработка методики оценки работников ИКС***

В ходе выполнения задания используются материалы предыдущего занятия. Из перечня требований к сотруднику ИКС, подготовленного по итогам «мозгового штурма» выбираются 10 наиболее важных, принципиальных для деятельности службы и поддающихся оценке требований. Группа студентов делится на 5 подгрупп. По 2 выбранных требования распределяются на подгруппу (с помощью жеребьевки, по желанию студентов, распределяет преподаватель или иным способом).

Преподаватель демонстрирует в качестве примера фрагмент оценочной формы по следующим требованиям к сотруднику ИКС «Профессиональные знания и умения», «Умение устанавливать и поддерживать связь с внешними организациями» (табл. 1).

Таблица 1

Фрагмент оценочной формы сотрудника  
информационно-консультационной службы

№	Характеристика	Балл
	<i>1. Профессиональные знания и умения</i>	
1.1	Профессионал, отлично знает свое дело. Постоянно стремится найти что-либо новое, применить в своей работе. Расширяет не только свой кругозор, но заботится о культурном и профессиональном росте подчиненных	5
1.2	Хорошо знает свое дело. Никогда не упустит возможность узнать и попробовать что-либо новое. Следит за профессиональным ростом своих подчиненных	4
1.3	Неплохо разбирается и действует в рамках своих обязанностей. Старается поддерживать необходимый профессиональный уровень. По необходимости проявляет заботу о профессиональном росте подчиненных	3
1.4	Его знания и навыки позволяют ему решать необходимые вопросы без особых отклонений. О профессиональном росте, повышении культурного уровня подчиненных особой заботы не проявляет	2
1.5	Не думает ни о своем профессиональном росте, ни о росте подчиненных. Знания и умения устарели	1
	<i>2. Умение устанавливать и поддерживать связь с внешними организациями</i>	
2.1	Постоянно интересуется делами внешних организаций. Активно участвует в их деятельности. Всегда окажет необходимую помощь, прислушается к их мнению	5
2.2	Учитывает в своей работе мнение внешних организаций. Привлекает их к решению разного рода проблем. По необходимости в помощи не отказывает	4
2.3	Откликается на просьбы о помощи, оказывает поддержку любым начинаниям, хотя сам в них не участвует, но следит за ними с интересом	3
2.4	Связь с внешними организациями поддерживает от случая к случаю. Особого интереса к их делам не проявляет, но в помощи не отказывает	2
2.5	Мало считается с внешними организациями. Не видит в них помощников. На просьбы об участии и помощи в основном отделяется обещаниями или просто отмахивается	1

По такой же схеме каждой подгруппе студентов предлагается подготовить оценочные формы по двум требованиям к сотруднику ИКС, закрепленным за ними.

Студенты каждой подгруппы готовят проект оценочной формы по своим требованиям и оформляют этот материал наглядно. После завершения этой работы каждая подгруппа презентует свои разработки. Студенты остальных подгрупп принимают активное участие в обсуждении предлагаемых оценочных форм, предлагают вносить коррективы, уточняют отдельные моменты и т.п.

После обсуждения участники подгрупп вносят дополнения и изменения в свои оценочные формы и объединяют их в единую оценочную форму из 10 требований.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность на занятии.

### ***9.3. Оценка сотрудников ИКС***

Методика оценки сотрудников ИКС, разработанная на предыдущем занятии, размножается в количестве экземпляров, соответствующем числу студентов группы и раздается каждой группе. Преподаватель предлагает выбрать оцениваемых сотрудников ИКС (это могут быть преподаватели, которых студенты хорошо знают, студенты группы и т.п.). Эту процедуру можно проводить разными способами – оцениваемые выбираются с помощью жребия, голосованием, добровольно изъявляют желание быть оцененными и т.п.

Все члены группы объявляются экспертами и дают индивидуальную оценку каждому оцениваемому по разработанной ранее методике. После завершения индивидуальной работы студенты объединяются в несколько подгрупп, каждую из которых преподаватель объявляет аттестационной комиссией и назначает председателя комиссии в каждой подгруппе. Члены аттестационных комиссий подводят итоги аттестации сотрудников ИКС, суммируют оценки по оцениваемым и выводят средние, помогают председателю комиссии подготовить доклад об итогах аттестации (обращая внимание на достоинства и недостатки оцениваемых сотрудников).

После завершения подготовительной работы председатели отдельных аттестационных комиссий делают доклады по итогам

их работы. Остальные участники задают вопросы, принимают участие в обсуждении.

После выступления председателей комиссий сопоставляются результаты, полученные в разных комиссиях, и оценивается степень их расхождения, обсуждаются недостатки методики, выявленные в ходе работы по оценке, и при необходимости вносятся соответствующие изменения.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность на занятии.

#### ***9.4. Принципы подбора персонала ИКС и источники привлечения кандидатов на занятие вакантных должностей***

Студенты делятся на несколько подгрупп, каждая из которых разрабатывает систему кадрового обеспечения создаваемого ИКЦ.

Один из членов подгруппы (по указанию преподавателя) презентует разработку команды. Участники других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность на занятии.

#### ***9.5. Собеседование при подборе персонала ИКС***

Преподаватель делит студентов на несколько подгрупп и распределяет между ними (с помощью жеребьевки или иным способом) различные вакансии в районном ИКЦ. Члены каждой подгруппы готовят вопросник, по которому будут проводить собеседование, и определяют из своих участников представителей на определенные вакансии районного ИКЦ.

После завершения подготовительной работы отборочные комиссии проводят по очереди собеседования с претендентами на занятие вакансии, определенных другими подгруппами. После проведения собеседования члены отборочной комиссии подводят итоги своей работы, а их председатели (назначенные преподавателем) докладывают результаты. Участники других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность на занятии.

## ТЕМА 10. Психологические аспекты в деятельности ИКС

Цель занятий: обучить студентов навыкам межличностного общения, психологическим методам воздействия на человека.

Задачи занятий:

- обучить методам психологического воздействия;
- научить приемам аттракции, эмпатии;
- научить слушать собеседника;
- научить правилам ведения переговоров, телефонных разговоров, составления письменных сообщений;
- ознакомить с особенностями работы в группе.

Структура занятий

### ***10.1. Определение типов темперамента***

Преподаватель раздает студентам тест. После его заполнения участники группы могут организовать свободное обсуждение результатов тестирования.

*Инструкция*

Вам предлагаются утверждения для самооценки. При положительном ответе следует в таблице 2 перечеркнуть номер вопроса знаком «X», при отрицательном – знак «X» не ставится.

Работайте быстро, не тратьте слишком много времени на обдумывание вопросов, так как наиболее интересна Ваша первая реакция, а не результат слишком долгих размышлений. Отвечайте, не стесняясь и правдиво. Помните, что, во-первых, нет ответов «неправильных», так как каждый человек имеет право на собственную позицию, во-вторых, содержанием Ваших ответов никто не будет интересоваться, так как обработка ответов будет осуществляться полуавтоматически, в-третьих, материалы результатов самооценки Вы оставите у себя.

Помните также, что отвечать нужно на каждый вопрос, не пропуская ни одного.

Дальнейшая обработка результатов будет проводиться под руководством преподавателей.

*Опросник*

- 1) Я правильно понял инструкцию и буду следовать ей.
- 2) Как правило, я стеснителен и застенчив.

- 3) Я веселый и жизнерадостный человек.
- 4) Я неусидчивый человек.
- 5) Я спокойный человек.
- 6) Я отвечаю на вопросы данной анкеты правдиво.
- 7) Я довольно часто теряюсь в новой обстановке.
- 8) Я довольно энергичен.
- 9) Довольно часто я бываю вспыльчивым (невыдержанным).
- 10) Для меня характерна последовательность в делах.
- 11) Я внимательно отвечаю на вопросы данной анкеты, чтобы объективно оценить себя.
- 12) Я бы не назвал себя активным человеком, скорее наоборот.
- 13) Часто я проявляю поспешность в своих решениях.
- 14) Довольно часто я бываю суетливым.
- 15) Я достаточно хладнокровен.
- 16) Я отвечаю на вопросы данной анкеты только после того, как хорошо пойму смысл каждого высказывания.
- 17) Как правило, мне бывает трудно установить контакт с незнакомыми людьми.
- 18) Я считаю себя деловым человеком.
- 19) Я нетерпелив.
- 20) Практически любое дело я делаю обстоятельно.
- 21) Мне нечего скрывать от самого себя, поэтому я отвечаю на вопросы анкеты совершенно откровенно.
- 22) Чаще всего я чувствую неуверенность в своих силах.
- 23) Начатое дело я, как правило, довожу до конца.
- 24) Довольно часто я бываю резким по отношению к людям.
- 25) Я достаточно осторожный человек.
- 26) Я никогда не оцениваю поступки людей до выяснения их сути и причин.
- 27) Я легко переношу одиночество.
- 28) Довольно часто бывает, что переоцениваю себя.
- 29) Думаю, что я достаточно решительный человек.
- 30) Я умею терпеливо ждать.
- 31) Я никогда ничего не делаю ради собственного каприза.
- 32) В случае неудачи я, как правило, чувствую себя подавленным.
- 33) Я довольно быстро схватываю новое.
- 34) Нередко я бываю прямолинейным в отношениях с людьми.

- 35) Я трудно схожусь с незнакомыми людьми.
- 36) Я никогда не даю отрицательных оценок людям с чужих слов.
- 37) Я склонен уходить в себя.
- 38) Мои интересы довольно разнообразны и изменчивы.
- 39) Я склонен проявлять инициативу.
- 40) Я молчалив.
- 41) Я никогда не начинал конфликтовать с кем-либо без серьезных причин.
- 42) При неудачах я, как правило, теряюсь (чувствую себя растерянным).
- 43) Как правило, я легко переживаю неудачи и неприятности.
- 44) Я довольно упрямый человек.
- 45) Моя речь спокойная, равномерная, с остановками, без резко выраженных эмоций, жестикуляции и мимики.
- 46) Я никогда не повышал голос, если к этому не вынуждали чрезвычайные обстоятельства.
- 47) Я довольно быстро утомляюсь.
- 48) Мои склонности непостоянны.
- 49) Я достаточно находчив в споре.
- 50) Не люблю болтать попусту.
- 51) У меня никогда не появляются такие мысли, которые следовало бы скрывать от других.
- 52) Моя речь обычно слабая и тихая (иногда – почти шепот).
- 53) Довольно часто я бываю склонен скользить по поверхности.
- 54) Я работаю, как правило, рывками.
- 55) Думаю, что я сдержанный человек.
- 56) Я никогда не сплетничаю.
- 57) Как правило, я невольно приспосабливаюсь к характеру (особенностям) собеседника.
- 58) Мне бывает нетрудно приспособиться к разным обстоятельствам.
- 59) Я склонен к рискованным делам.
- 60) Я терпеливый человек.
- 61) Мое поведение на людях и без людей одинаково.
- 62) Я бываю впечатлителен до слезливости.
- 63) Как правило, я с увлечением берусь за новое дело.
- 64) Для меня нехарактерна злопамятность.



- 65) Начатое дело я в большинстве случаев довожу до конца.
- 66) Только из-за личной выгоды я никогда не предпринимал никаких дел.
- 67) Я чрезвычайно восприимчив к одобрению и порицанию (наказанию).
- 68) Я быстро остываю, если дело перестает меня интересовать.
- 69) Я не обидчив.
- 70) Я склонен растрачивать силы попусту.
- 71) Во всех случаях срывов в моей работе никогда не бывало так, чтобы виноват был только один.
- 72) Я предъявляю высокие требования к себе.
- 73) Я, как правило, быстро включаюсь в новую работу.
- 74) Моя речь, как правило, быстрая, страстная, с разнообразными (иногда со сбивчивыми) интонациями.
- 75) У меня хорошая выдержка.
- 76) Порой я с трудом справляюсь с раздражением, причину которого бывает даже трудно понять.
- 77) Довольно часто я бываю раздражительным.
- 78) Не люблю однообразную, будничную, кропотливую работу.
- 79) Мне кажется, я неуравновешенная личность.
- 80) Я строго придерживаюсь распорядка жизни и системы в работе.
- 81) Иногда я говорю неправду.
- 82) Довольно часто я бываю безропотно покорным.
- 83) Как правило, я быстро переключаюсь с одной работы на другую.
- 84) Нередко я горячусь.
- 85) Мне нетрудно сдерживать свои порывы.
- 86) Иногда я оценивал по-разному (разной меркой) свои поступки и точно такие же поступки других людей.
- 87) Я предъявляю высокие требования к окружающим.
- 88) Я человек общительный (не чувствую скованности с новыми людьми).
- 89) Я бы мог назвать себя «агрессивным забиякой».
- 90) Я не очень восприимчив как к одобрению, так и порицанию.
- 91) Порой я завидовал людям.
- 92) По-моему, я довольно мнительный человек.
- 93) Думаю, что я человек отзывчивый.

- 94) Я нетерпим к недостаткам.
- 95) Я склонен проявлять снисходительность к колкостям в свой адрес.
- 96) Иногда я принимал решения, ознакомившись с обстоятельствами дела лишь поверхностно.
- 97) Довольно часто я бываю болезненно чувствительным.
- 98) Мне кажется, что я довольно выносливый и работоспособный.
- 99) Думаю, что у меня выразительная мимика.
- 100) Для меня типично постоянство отношений и интересов.
- 101) Иногда я характеризовал положительно человека по высказываниям других людей.
- 102) Я не склонен делиться с кем-либо своими мыслями.
- 103) Часто я бываю несобранным, отвлекаюсь от дела.
- 104) Я способен быстро решать и действовать.
- 105) Я довольно медленно включаюсь в работу.
- 106) К своим поступкам я иногда относился несамокритично.
- 107) Довольно часто я нуждаюсь в сочувствии и поддержке окружающих.
- 108) У меня громкая, быстрая, отчетливая речь, сопровождающаяся живыми жестами и мимикой.
- 109) Я склонен постоянно искать новое.
- 110) Мне бывает нелегко переключаться с одного дела на другое.
- 111) Случалось, что я «сваливал» свои собственные промахи на других людей.
- 112) Я бы не сказал, что я храбрый человек, скорее наоборот.
- 113) Мне кажется, что я могу сохранять самообладание в неожиданной, сложной обстановке.
- 114) Мои движения, как правило, резки и порывисты.
- 115) Я ровен в отношениях со всеми.
- 116) Не всегда я одинаково оценивал одни и те же поступки чужих людей и людей мне близких.
- 117) Я довольно часто обижаюсь.
- 118) Для меня типично бодрое настроение.
- 119) В достижении цели я достаточно настойчив.
- 120) Я достаточно аккуратен.
- 121) Иногда я, как и многие люди, «перемываю косточки» знакомым.

122) Я легко ранимый человек.

123) Я быстро засыпаю и легко пробуждаюсь.

124) Мне характерна черта – резкая смена настроений.

125) Мне часто бывает трудно приспособиться к новой обстановке.

*Первые пять* клеток верхней строки таблицы 2 указывают степень включения в работу. Если все клетки будут зачеркнуты – тестируемый полностью включился в работу; *следующие десять* клеток верхней строки отображают степень откровенности. Если 70% и более ответов «нет» – на вопросы теста опрашиваемый отвечал откровенно; *последние десять* клеток верхней строки характеризуют стремление приукрасить себя, показать в лучшем свете. Если ответов «да» более 70%, то такого стремления у отвечающего на вопросы нет.

Для определения типа темперамента необходимо подсчитать количество положительных ответов во всех строчках, кроме первой. Если наибольшее количество ответов приходится на вторую строку, то тип темперамента отвечающего приближен к меланхолику, третья строка указывает на тип темперамента сангвиника, четвертая – характеризует холерика, а пятая строка – флегматика. При преобладании по численности двух строчек – у отвечающего сочетание двух типов темперамента и т.п.

#### *Рекомендация 1*

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что Ваш темперамент приближается к *сангвиническому*. Вы человек общительный, энергичный и эмоциональный, быстро сходитесь с людьми. Способны к живой работе, требующей активности и смекалки, но несколько непоседливы.

Быстро приспосабливаетесь к новым условиям. Вам трудно придерживаться строгого распорядка жизни, системы в работе. Менее способны к выполнению однообразной, монотонной работы, требующей большой усидчивости, сосредоточенности.

*Рекомендуем Вам:* быть более самостоятельным, менее скоропалительным, принимая то или иное решение. Обратите внимание на повышение личной организованности, собранности. Если Вы приложите усилия в указанных направлениях, то природные свойства Вашей нервной системы вполне будут способствовать

Таблица 2

## Обработка результатов теста «Определение типов темперамента»

1	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	101	106	111	116	121
2	7	12	17	22	27	32	37	42	47	52	57	62	67	72	77	82	87	92	97	102	107	112	117	122
3	8	13	18	23	28	33	38	43	48	53	58	63	68	73	78	83	88	93	98	103	108	113	118	123
4	9	14	19	24	29	34	39	44	49	54	59	64	69	74	79	84	89	94	99	104	109	114	119	124
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125

высокой эффективности Вашей работы. Вы способны разобраться в людях, эмоционально их зажечь, сплотить вокруг себя. При этом контролируйте себя, старайтесь не акцентировать внимание других на своей личности, анализируйте и делайте выводы в случаях промахов и неудач.

### *Рекомендация 2*

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что Ваш темперамент приближается к *меланхолическому*. Вы эмоциональны, легко ранимы, склонны сильно переживать, не любите выступать публично, не сразу сходитесь с людьми. В работе ответственны, исполнительны, однако в условиях заметных моральных и физических напряжений Вам работать трудно – сильно переутомляетесь, плохо переносите стрессовые ситуации. При неблагоприятных условиях можете превратиться в замкнутого, боязливого, склонного к тяжелым внутренним переживаниям незначительных жизненных обстоятельств.

*Рекомендуем Вам:* развивать в себе общительность, интерес и внимание к сотрудникам, требовательность к ним. Развивайте большую уверенность в себе. Старайтесь ориентироваться на лидера коллектива, проявляйте в вопросах больше личной активности. При общении с руководством используйте свои сильные качества, старайтесь показать в первую очередь: свою аккуратность, четкость в оформлении документов, логическое обоснование своих мыслей, ответственную подготовку к вопросу, знание и понимание существующей ситуации.

### *Рекомендация 3*

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что Ваш темперамент приближается к *флегматическому*, т. е. по натуре Вы человек спокойный, уравновешенный, чаще всего невозмутимый, Ваше эмоциональное состояние обычно слабо проявляется внешне. Работаете упорно, с большой настойчивостью, четко и организованно, но любите ту работу, к которой привыкли. Вас раздражают разные неожиданности, необходимость внезапно перестраиваться, что-то менять в работе. У Вас имеется тяга к постоянству, однообразию, не любите «суетиться». В зависимости от условий в одних случаях флегматик может характеризоваться "положительными" чертами – выдержкой, глубиной мыс-

лей, постоянством, основательностью, в других – вялостью, безучастностью к окружающему, безволием, склонностью к выполнению одних лишь привычных действий.

*Рекомендуем Вам:* старайтесь быть более оперативным и расторопным, принимая решение в сложившейся ситуации. Не ждите внешних стимулов, меньше углубляйтесь в себя, развивайте в себе общительность, большой интерес и внимание к окружающим.

#### *Рекомендация 4*

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что Ваш темперамент приближается к *холерическому*. Это значит, что Вы – человек быстрый, порывистый, глубоко вникаете в дело, увлекаете за собой людей, зажигаете их своей эмоциональностью. Для Вас характерна большая работоспособность, одновременно можете делать несколько дел. Часто получается так, что сама смена одного дела другим является для Вас отдыхом. При монотонной работе Вы быстро утомляетесь. Оперативная, разнообразная работа более соответствует Вашему характеру. С другой стороны, для Вас характерны эмоциональные вспышки, резкие смены настроения, невыдержанность в отношении с людьми. Вы можете позволить себе сорваться на сотрудника, быть несдержанным.

*Рекомендуем Вам:* научиться более спокойно реагировать на рабочие ситуации, спокойно выслушивать сотрудников, не перебивая их и не раздражаясь.

#### *Рекомендация 5*

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что Вы отличаетесь активным типом поведения, сочетая в себе качества и *холерика* и *сангвиника*. Отличает Вас живость эмоций, умение быстро перестраивать свое поведение в связи с изменяющейся ситуацией. Для Вас характерна общительность (коммуникабельность). Ваше внимание обращено преимущественно на окружающую обстановку и окружающих людей. Недостатки личной организованности Вы компенсируете своей расторопностью.

*Рекомендуем Вам:* обратите внимание на повышение личной организованности, собранности, наблюдайте за собой – не слишком ли Вы много говорите? Даете ли высказаться собеседни-

ку? Создаете ли Вы спокойную, не нервную обстановку в процессе общения с сотрудниками и клиентами? Добивайтесь большей организованности в работе с товаропроизводителями.

#### *Рекомендация 6*

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера можно сказать, что Вы сочетаете в себе качества *флегматика и меланхолика*. Вы предпочитаете не отрываться от начатого дела, умеете организовать себя, но малообщительны, в большей степени погружены мысленно в себя (не всегда внимательны к окружающим людям), эмоциональное состояние у Вас внешне мало проявляется. Имеете трудности при смене обстановки, темпа деятельности, Вас характеризует некоторая медлительность в ситуации принятия решения.

*Рекомендуем Вам* меньше замыкаться в себе, быть более энергичным, развивать в себе интерес и внимание к людям, будьте более наблюдательны и коммуникабельны. Развивайте требовательность к сотрудникам и умение четко и понятно объяснять им их ошибки. Старайтесь тренировать свои способности к публичным выступлениям, помните, что четкая презентация рекомендаций может стать важным фактором воздействия на товаропроизводителей.

#### *Рекомендация 7*

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера можно сказать, что в Вас сочетаются качества *сангвиника и флегматика*.

Вы являетесь человеком уравновешенным (в поведении, эмоциях). Вас характеризует неторопливость, обстоятельность, спокойствие, размеренность. При необходимости легко активизируетесь, быстро принимаете решение, без затруднения вступаете в контакт с людьми. Вас отличает высокая организованность, способность быстро разбираться в сложных ситуациях.

*Рекомендуем Вам:* стремитесь нивелировать слабые черты (если они есть) Вашего характера (это может быть некоторая инертность, затруднения в общении с вышестоящим руководством, замедленная реакция на новое, затруднение удержания в поле своего внимания одновременно нескольких текущих дел и т. п.).

### *Рекомендация 8*

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера можно сказать, что Ваш темперамент представляет собой сочетание *холерического и меланхолического*, в Вас соединились, казалось бы, два полярных типа. В связи с этим, для Вас характерна высокая эмоциональность, активность в работе. Вы досконально вникаете во все тонкости рабочих вопросов, переживаете за порученное дело. Вы легко находите общий язык с коллегами, однако не всегда бываете сдержанны. В моменты отдыха, когда необходимо отвлекаться от рабочих вопросов, Вы делаете это с трудом (Вас могут мучить всякого рода сомнения, недовольство собой, неуверенность). Вас может часто посещать уныние. Такая цикличность (подъемы и спады) в определенной степени для Вас характерна.

*Рекомендуем Вам:* не выплескивайте свои эмоции на коллег, когда Вы возмущены или расстроены. Старайтесь свою энергию направлять не только на деловую сторону Вашей жизни, но, например, на домашние заботы, встречи с друзьями, посещения театров, выставок – это отвлечет Вас от рабочего напряжения.

### **10.2. Психологические методы воздействия**

Занятие организуется в форме *деловой игры*. Преподаватель делит студентов на подгруппы и распределяет между ними задания. Каждая подгруппа должна подготовить ситуацию с демонстрацией одного из методов психологического воздействия. Деловая игра строится на двух действующих лицах – это «консультант» и «товаропроизводитель». Чтобы в работе принимали активное участие все студенты, преподаватель сам определяет представителей, которые будут демонстрировать подготовленную ситуацию от каждой группы. Во время презентации одной группы остальные учащиеся выступают в роли наблюдателей.

#### **10.2.1. Убеждение**

*Цель проведения деловой игры:* студенты должны научиться применять методику убеждения в консультационной работе.

Преподаватель делит студентов на две группы, одна из которых будет готовить роль «консультанта», другая – роль «товаропроизводителя», и раздает им задания. Перед презентацией преподаватель знакомит участников всех других групп с общей игровой



ситуацией. На подготовку выделяется 10-15 минут. По окончании игры исполнители презентуют результаты своей работы, а преподаватель организует обсуждение и предлагает «наблюдателям» высказывать свои замечания. Затем преподаватель подводит итоги игры и оценивает работу участников.

#### *Ситуация 1*

Задание для консультанта. Ваша служба переходит на оказание платных консультаций, в результате чего возникла реальная проблема потери части клиентов. Один из таких товаропроизводителей пришел к Вам в офис.

Задача консультанта: убедить клиента в необходимости продолжения сотрудничества.

Задание для товаропроизводителя. Вы узнали, что ИКС, услугами которой Вы пользовались, переходит на оказание платных консультаций, и сомневаетесь, что дальнейшее сотрудничество будет выгодным для Вас.

Задача товаропроизводителя: по окончании беседы принять решение о сотрудничестве со службой.

#### *Ситуация 2*

Задание для консультанта. К Вам в офис зашел незнакомый человек, потенциальный клиент. Он интересуется деятельностью службы, но в его поведении ощущается недоверие.

Задача консультанта: Вам необходимо постараться убедить посетителя в реальной «полезности» для него Вашей службы.

Задание для товаропроизводителя. Вы – товаропроизводитель с большим стажем и опытом работы в сельском хозяйстве. От соседа услышали о существовании ИКС. Вы не уверены в ее необходимости и эффективности, но все же заходите в офис службы поговорить, посмотреть.

Задача товаропроизводителя: постараться сформировать свое мнение о консультационной службе.

### **10.2.2. Побуждение и подражание**

*Цель проведения деловой игры:* студенты должны научиться использовать в консультационной работе такие способы психологического воздействия, как побуждение и подражание.

В этом задании преподаватель делит студентов на две группы. На основании предложенной ситуации студенты сами должны разработать сценарий игры. Перед презентацией преподаватель

сам назначает студентов, которые будут представлять результаты групповой работы. По окончании презентации преподаватель организует обсуждение и высказывает свои замечания, какие методы психологического воздействия и насколько эффективно применили группы в своих ситуациях.

*Задание для первой группы*

Описание ситуации. Консультант предлагает клиенту применить в его хозяйстве новую технологию посадки картофеля. Использование этой технологии уменьшает выход сорняков на единицу площади, увеличивает количество клубней от одного растения и имеет еще много положительных характеристик. В соседнем районе один из товаропроизводителей уже использует эту технологию второй год. Он достиг хороших результатов.

*Задание для второй группы*

Описание ситуации. Консультационная служба планирует проведение «полевого дня» для товаропроизводителей района. Для этой цели очень подходит сельскохозяйственное предприятие АО «Колос». Консультанту надо получить согласие руководителя АО «Колос» на проведение «полевого дня» в его хозяйстве и заручиться его поддержкой.

### ***10.3. Первое впечатление о сотруднике ИКС***

Занятие проводится в два этапа.

А) *Проведение «мозгового штурма».* Преподаватель задает группе два последовательных вопроса: «Как должен выглядеть (внешний вид) сотрудник информационно-консультационной службы?» и «Какими качествами, чертами характера, по вашему мнению, должен обладать сотрудник ИКС?»

По просьбе преподавателя один или два студента записывают все без исключения идеи группы сначала по одному, затем по другому вопросу. По окончании «мозгового штурма» преподаватель предлагает выбрать каждому участнику из общего списка 5 наиболее важных, по их мнению, характеристик сотрудника ИКС. Подводятся итоги и выбираются самые важные качества по мнению участников.

Преподаватель подводит итоги работы.

Б) *Работа в группах.* Преподаватель делит студентов на группы (по 5-6 человек) и дает задание: «Разработать рабочую форму одежды для сотрудника службы, подготовить список – что

должен иметь при себе консультант для визита к клиенту и предложить вариант оформления рабочего места консультанта». Во время работы преподаватель периодически подходит к каждой группе, наблюдает за действиями студентов и при необходимости помогает, советует им. Через 40-45 мин каждая группа делает презентацию своих предложений (рисунки, схемы, описания). По результатам презентаций преподаватель организует дискуссию между студентами, а затем подводит итоги и оценивает работу участников.

#### ***10.4. Использование приемов аттракции и эмпатии.***

Занятие организуется в форме *деловой игры*. Преподаватель делит студентов на группы (по 3-4 человека) и распределяет между ними задания. Каждая группа должна подготовить и продемонстрировать ситуацию, которая изложена в задании. Деловая игра строится на участии двух действующих лиц: консультанта и товаропроизводителя. Чтобы в работе принимали активное участие все студенты, преподаватель сам назначает представителей от каждой группы, которые будут участвовать в демонстрации подготовленной ситуации. Во время презентации одной группы остальные учащиеся выступают в роли наблюдателей.

*Цель проведения деловой игры:* студенты должны научиться использовать приемы аттракции и эмпатии в консультационной работе, уметь организовать прием клиента в офисе службы, а также уметь правильно организовать посещение хозяйства клиента.

Преподаватель выбирает две группы, одна из которых будет готовить роль «консультанта», другая – роль «товаропроизводителя» и раздает им задания. Перед презентацией преподаватель знакомит участников всех других групп с общей игровой ситуацией. На подготовку выделяется 10-15 мин. По окончании игры исполнители презентуют результаты своей работы, а преподаватель организует обсуждение (насколько участники игры справились с поставленными перед ними задачами) и предлагает «наблюдателям» высказывать свои замечания, наблюдения. Затем преподаватель подводит итоги игры и оценивает работу участников.

##### ***10.4.1. Применение аттракции***

*Задание для консультанта*

Общая ситуация. Специалист одного из хозяйств района по телефону обратился в консультационную службу за помощью.

Товаропроизводитель не смог четко сформулировать свою проблему, и в результате телефонного разговора консультанту не удалось определить суть вопроса. У собеседников осталось чувство раздражения и непонимания друг друга. Сейчас специалист хозяйства приехал с визитом в офис службы.

Задача консультанта: расположить к себе потенциального клиента, создать атмосферу доверия. Помочь точно определить его проблему.

*Задание для товаропроизводителя*

Общая ситуация. Та же, что и у первой группы.

Задача товаропроизводителя: постараться сформулировать свою проблему при содействии консультанта.

#### **10.4.2. Применение эмпатии**

*Задание для консультанта*

Общая ситуация. В одном из животноводческих хозяйств произошел массовый падеж молодняка крупного рогатого скота. Главный зоотехник хозяйства не смог выявить причины и обратился за помощью в консультационную службу.

Задача консультанта: выразить сочувствие, поддержку, помочь выявить проблему и решить ее.

*Задание для товаропроизводителя*

Общая ситуация. Та же, что и у первой группы.

Задача товаропроизводителя: описать ситуацию, сложившуюся в хозяйстве. Предоставить консультанту необходимую информацию.

#### **10.5. Приемы невербального общения**

Занятие проводится в два этапа.

А) *Проведение «мозгового штурма»*. Преподаватель задает вопрос аудитории: «Какие способы невербального общения Вы знаете?» и просит одного-двух студентов записывать все предложения, высказанные группой. Затем преподаватель предлагает обучающимся разделить их предложения на две группы: первая – какие из перечисленных способов помогают расположить человека к себе, несут в себе симпатию, открытость и доверие; вторая – какие, наоборот, внушают антипатию, настораживают собеседника.

Б) *Работа в группах*. Преподаватель делит студентов на группы (3-4 человека) и дает задание: представить игровую ситуацию,

в которой будут представлены как положительные, так и отрицательные аспекты невербального общения.

Группам дается 15 мин на подготовку, затем они проводят презентацию своих игровых ситуаций. После презентации преподаватель говорит студентам о необходимости контролировать свои жесты, мимику, интонацию голоса и т. д. во время общения с клиентом и делает выводы о том, какие аспекты невербального общения желательно использовать в работе ИКС, а какие, наоборот – стараться не допускать при работе.

### ***10.6. Умение вести переговоры***

Преподаватель проводит тестирование студентов.

*Тест: Умеете ли Вы вести деловые беседы?*

Предлагаемый ниже тест призван помочь Вам разобраться, пусть хотя бы в первом приближении, одарены ли Вы способностями к ведению деловых бесед или надо срочно приложить усилия, чтобы овладеть хотя бы минимумом дипломатических навыков.

Ответьте, пожалуйста, как можно более искренне – «да» или «нет» на вопросы.

1) Бывает ли, что Вас удивляют реакции людей, с которыми Вы сталкиваетесь в первый раз?

2) Есть ли у Вас привычка договаривать фразы, начатые Вашим собеседником, поскольку Вам кажется, что Вы угадали его мысль, а говорит он, по Вашему мнению, слишком медленно?

3) Часто ли Вы жалуетесь, что Вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную Вам работу?

4) Когда критикуют мнение, которое Вы разделяете, или коллектив, в котором Вы работаете, то возражаете ли Вы, либо возникает ли у Вас подобное желание?

5) Способны ли Вы предвидеть, чем Вы будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?

6) Если Вы попадаете на совещание, на котором присутствуют незнакомые Вам люди, то стараетесь ли Вы скрыть свое собственное мнение по обсуждаемым вопросам?

7) Считаете ли Вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?

8) Говорят ли о Вас, что Вы упрямы и твердолобы?

9) Считаете ли Вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что Вы хотите получить в конечном итоге?

10) Трудно ли Вам скрыть свое плохое настроение, например, когда Вы играете с приятелем в карты и проигрываете?

11) Считаете ли Вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное Вашему?

12) Неприятна ли вам частая смена видов деятельности?

13) Достигли ли Вы в своей жизни те цели, которые наметили несколько лет назад?

14) Считаете ли Вы допустимым пользоваться слабостями других ради достижения своих целей?

15) Уверены ли Вы, что можете легко найти аргументы, способные легко убедить других в Вашей правоте?

16) Старательно ли Вы готовитесь к встречам и совещаниям, в которых Вам предстоит принять участие?

А теперь запишите себе по одному очку за каждый ответ, совпавший с приведенными ниже ответами.

1 – нет;

9 – нет;

2 – нет;

10 – да;

3 – нет;

11 – да;

4 – нет;

12 – да;

5 – да;

13 – да;

6 – нет;

14 – нет;

7 – нет;

15 – нет;

8 – да;

16 – нет.

*Если Вы набрали:*

**от 0 до 5** – у Вас нет навыков ведения переговоров. Лучше всего подобрать себе работу, где от Вас этого и не требуется;

**от 6 до 11** – Вы хорошо умеете вести переговоры, но есть опасность, что Вы проявите властные черты своего характера в самый неподходящий момент. Вам стоит заняться повышением умения вести переговоры, а главное – учиться жестко держать себя в руках;

**от 12 до 16** – надо признать, что Вы всегда очень ловко ведете переговоры. Но будьте осторожны! Окружающие Вас люди могут подумать, что за этой ловкостью скрывается нечестность, что

Вы «играете крапленными картами» и вообще от Вас лучше держаться подальше. А такое мнение тоже не идет на пользу делу.

Преподаватель подводит итоги тестирования.

### ***10.7. Умение проводить переговоры. Телефонный разговор***

Занятие организуется в форме *деловой игры*. Преподаватель делит студентов на группы (по 3-4 человека) и распределяет между ними задания. Каждая группа должна подготовить и продемонстрировать ситуацию, которая изложена в задании. Деловая игра строится на двух действующих лицах – это «консультант» и «товаропроизводитель». Чтобы в работе принимали активное участие все студенты, преподаватель сам назначает представителей от каждой группы, которые будут разыгрывать подготовленную ситуацию. Во время презентации одной группы остальные учащиеся выступают в роли наблюдателей.

*Цель проведения деловой игры:* студенты должны научиться проводить переговоры, правильно организовать телефонный разговор.

Преподаватель выбирает две группы, одна из которых будет готовить роль «консультанта», другая – роль «товаропроизводителя» и раздает им задания. Перед презентацией преподаватель знакомит участников всех других групп с общей игровой ситуацией. На подготовку выделяется 10-15 мин. По окончании игры исполнители презентуют результаты своей работы, а преподаватель организует обсуждение (насколько участники игры справились с поставленными перед ними задачами) и предлагает «наблюдателям» высказывать свои замечания, наблюдения. Затем преподаватель подводит итоги игры и оценивает работу участников.

#### ***10.7.1. Телефонный разговор***

*Задание для консультанта.* Вы – консультант по экономическим вопросам. В настоящий момент в офисе службы кроме Вас никого нет. Секретарь заболела, а все остальные сотрудники уехали с визитами в хозяйства. Раздается телефонный звонок от товаропроизводителя, у которого вопрос из области животноводства.

*Задача консультанта:* внимательно выслушать фермера, дать понять, что Вы правильно поняли суть вопроса. Объяснить, когда сможет приехать специалист.

Задание для товаропроизводителя: Вы решаете наладить в Вашем хозяйстве селекционную работу в животноводстве. Для этого необходимо принять ряд решений, и Вам нужен квалифицированный совет специалиста.

Задача товаропроизводителя: описать ситуацию, сложившуюся в хозяйстве. Предоставить консультанту необходимую информацию.

### **10.7.2. Ведение переговоров**

*Задание для консультантов*

Общая ситуация. Группа товаропроизводителей района обратилась в ИКС с просьбой организовать семинар по вопросу защиты кормовых культур от вредителей и болезней. В связи с этим, консультационная служба планирует провести переговоры с коммерческой фирмой, специализирующейся на продаже средств защиты растений, о возможности проведения семинара с их участием.

Задача представителей консультационной службы: получить согласие фирмы на предоставление консультации товаропроизводителям на льготной основе.

*Задание для представителей коммерческой фирмы*

Общая ситуация: та же, что и у первой группы.

Задача представителей коммерческой фирмы: в процессе переговоров проводить интересы своей организации.

### **10.8. Эффективное использование письменной речи**

Преподаватель делит студентов на группы и дает задание: написать рекламный проспект о проведении информационно-консультационной службой однодневного семинара для товаропроизводителей района (тема семинара произвольная). На подготовку студентам дается 25-30 мин. Сообщение должно быть оформлено на проекторной пленке или на альбомном листе. Студенты могут проявить в выполнении этого задания свою творческую фантазию, смекалку. После проведения презентации преподаватель проводит обсуждение каждого представления и затем высказывает свои замечания.



## ТЕМА 11. Организация обучения в ИКС

Цель занятий: научить студентов методам обучения информационно-консультационной службы.

Задачи занятий:

- научить студентов методике разработки программ обучения;
- ознакомить студентов с особенностями обучения взрослых;
- научить студентов современным методам обучения взрослых;
- ознакомить студентов со способами проведения анализа потребностей в обучении и повышении квалификации;
- научить студентов проведению обратной связи в процессе обучения.

Структура занятий

### *11.1. Проведение дискуссии*

Преподаватель задает аудитории вопрос: «Что, по вашему мнению, побуждает взрослого человека к обучению?» Через 3 мин каждый учащийся высказывает свое мнение, которое помощник, назначенный преподавателем из числа обучающихся, записывает на доске. Преподаватель контролирует этот процесс, при необходимости мотивирует студентов высказываться. Опрос можно провести несколько раз (по очереди или в произвольном порядке). По окончании опроса преподаватель организует короткое обсуждение записанных на доске мнений, а затем подводит итоги, обращает внимание студентов на наиболее важные моменты этого вопроса.

### *11.2. Изучение метода «Мозгового штурм»*

Преподаватель объясняет студентам правила проведения «мозгового штурма», назначает из числа студентов помощника для ведения записей на доске и формулирует перед группой вопрос: «В чем, по вашему мнению, заключается особенность обучения взрослой аудитории?» Студенты высказывают любые предложения в любом порядке. Преподаватель контролирует процесс высказывания идей, поощряет активность студентов. Когда студенты перестанут предлагать новые идеи, преподаватель проводит подведение итогов, предлагая им внимательно прочитать весь список и выбрать из общего количества предложений три, по их мнению, наиболее важных. Позиции списка, набравшие большее

количество голосов, выделяются и комментируются преподавателем. В заключении преподаватель говорит о назначении данного метода, его достоинствах, отмечает, в каких учебных ситуациях «мозговому штурму» отдается предпочтение.

### ***11.3. Обсуждение***

Преподаватель делит студентов на несколько групп (5-6 человек) и формулирует любой тематический вопрос, например: «Может ли информационно-консультационная служба, по вашему мнению, быть коммерческой организацией? Если «да», то предложите свой вариант функционирования службы на коммерческой основе, если ответ «нет» – обоснуйте свое мнение». В каждой группе назначается человек (по собственному желанию или преподавателем), ведущий записи обсуждения.

На работу отводится 25-30 мин, в течение которых преподаватель наблюдает за ходом обсуждения в каждой группе, отвечает на вопросы, возникающие у студентов во время обсуждения, при необходимости дает советы. Преподавателю желательно напоминать группам, сколько минут осталось до завершения работы. Этот прием не позволяет студентам увлечься самим процессом обсуждения и акцентирует внимание группы на том, что в итоге обсуждения должно быть выработано конкретное решение.

По истечении назначенного времени представители каждой группы по очереди излагают результаты обсуждения. Преподаватель и студенты других групп задают докладчикам вопросы по разъяснению их решения, организуется дискуссия по итогам обсуждения. В конце занятия преподаватель высказывает свои замечания, делает выводы.

### ***11.4. Изучение метода Tick-box***

Преподаватель объясняет группе суть метода, раздает каждому студенту вопросник и дает 5 мин для проставления «галочек». Затем опрашивает участников по каждой позиции и подводит итоги голосования (табл. 3).

### ***11.5. Небольшие кружки знания (группы «жужжания»)***

Преподаватель объединяет студентов в небольшие группы (3-4 человека) и ставит перед ними вопрос: «Назовите основные

Таблица 3

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

функции региональной информационно-консультационной службы». На обсуждение дается 3-5-мин, в ходе которого каждая группа должна составить список функций. После завершения обсуждения представители групп записывают свои списки на доске и по очереди их комментируют. В конце занятия преподаватель организует обсуждение полученного списка, подводит итоги и объясняет значение этого метода.

### 11.6. SWOT-анализ

Преподаватель задает студентам вопрос: «Какие организационные модели информационно-консультационной службы вы знаете?» и записывает на доске их ответы. Затем делит студентов на несколько групп (4-5 человек), объясняет правила проведения SWOT-анализа и формулирует задание: «Сделать SWOT-анализ перечисленных моделей организации информационно-консультационной службы». Первая группа – анализ модели на базе органов управления сельского хозяйства; вторая группа – анализ модели на базе высшего учебного сельскохозяйственного заведения; третья группа – анализ модели государственного унитарного предприятия; четвертая группа – анализ модели частной консультационной службы. Группы должны провести презентацию результатов своей работы. После каждой презентации члены других групп задают вопросы, принимают участие в обсуждении. В конце занятия преподаватель подводит итоги, рассказывает о назначении и преимуществах данного метода.

### 11.7. Деловая игра

Для проведения деловой игры преподаватель выбирает из числа студентов шесть участников и одного помощника преподавателя для ведения записей. Остальные студенты играют роль наблюдателей. Участники игры рассаживаются за стол в следующем порядке (рис. 1).

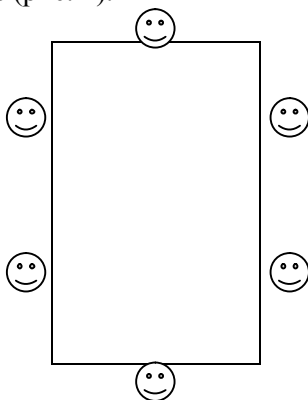


Рис. 1

Преподаватель описывает игровую ситуацию: «Идет заседание областного управления сельского хозяйства, на котором обсуждается вопрос об изменении формы организации областной информационно-консультационной службы. До настоящего времени служба функционировала на базе управления сельского хозяйства области, но практический опыт работы показал низкую эффективность такой организационной модели. Обсуждается предложение сельскохозяйственного университета организовать консультационную службу на базе их учебного заведения».

Преподаватель распределяет роли между участниками игры:

- начальник управления сельского хозяйства;
- руководитель информационно-консультационной службы области;
- работник областного аппарата управления (по совместительству сотрудник службы);
- проректор университета по учебной работе;
- декан экономического факультета университета;
- представитель областной ассоциации сельских товаропроизводителей.

После формулировки темы обсуждения и распределения ролей «заседание» начинается. Задача помощника преподавателя – фиксировать характер и интенсивность коммуникационных связей между участниками игры, используя следующие условные обозначения (рис. 2).

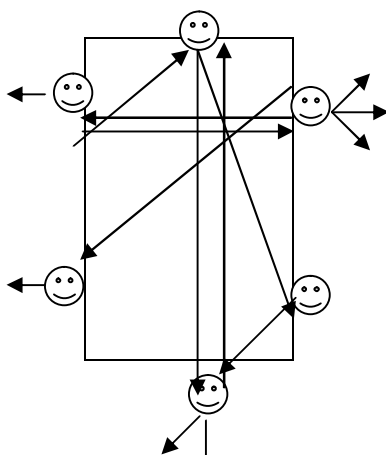


Рис. 2

Стрелки, нарисованные внутри «поля общения», отображают диалог двух участников; чем больше количество таких стрелок, тем интенсивнее проходило обсуждение между этими участниками.

Стрелки, выходящие за «поле общения», указывают на то, что слова этого участника не имели конкретного адреса. Такие высказывания, как правило, имеют форму общих предложений, замечаний, идей и направлены всей группе.

Схема может быть представлена различными способами, например, в виде раздаточного материала или на пленке проектора, на альбомном листе и т.п. При этом должны быть соблюдены главные условия этого приема:

- помощник должен рисовать схему синхронно с ходом обсуждения;
- участники и наблюдатели обсуждения не должны видеть рисунок до окончания игры.

После окончания игры преподаватель просит помощника показать схему совещания и на основании этой схемы охарактеризовать поведение каждого участника во время совещания. Преподаватель просит наблюдателей высказать свои замечания, и сам обращает внимание на активность или пассивность того или иного участника игры, на степень выполнения игроками их функций, на проявление качеств лидера, организатора или, наоборот, на отсутствие проявления таких качеств.

В конце занятия преподаватель подводит итоги, сообщает, была ли достигнута главная цель игры – коллективное принятие решения.

### ***11.8. Определение потребностей в обучении***

*Занятие 1.* Преподаватель предлагает каждому студенту провести анализ своих (личных) потребностей в обучении методом SWOT-анализа по следующей схеме (табл. 4).

В конце занятия преподаватель подводит итоги, высказывает свои замечания.

*Занятие 2.* Преподаватель объединяет студентов в несколько подгрупп (по 5-6 человек) и формулирует задание: «Вы – сотрудники региональной информационно-консультационной службы, для составления плана обучения на будущий год вам необходимо определить потребности в обучении районных ИКС. Каковы будут ваши действия?»

## Личный SWOT анализ

Сильные стороны	Хотите ли вы развить эту сильную сторону?	Если да, то каким образом?	Приоритетность: высокая, средняя, низкая
1. 2. 3.			
Слабые стороны	Необходимо ли вам улучшить знания в этой области?	Если да, то каким образом?	Приоритетность: высокая, средняя, низкая
1. 2. 3. 4.			

Группы должны сделать презентацию своих вариантов проведения анализа потребностей в обучении, на подготовку им дается 30-35 мин. По окончании каждой презентации члены остальных групп задают вопросы, принимают участие в обсуждении.

### ***11.9. Обратная связь в обучении***

Занятие проводится в два этапа.

1) Преподаватель предлагает студентам провести обсуждение следующего вопроса: «Для чего, по вашему мнению, необходимо проводить обратную связь в обучении?» В ходе обсуждения преподаватель записывает на доске мнения студентов, а затем подводит итоги обсуждения.

2) Преподаватель делит студентов на группы (5-6 человек) и формулирует задание: «Вы – сотрудники региональной информационно-консультационной службы и должны получить обратную связь после проведения однодневного семинара для сельских товаропроизводителей нескольких районов».

Свои варианты получения обратной связи по итогам обучения (это могут быть анкеты или список вопросов для неформальной беседы и так далее) группы должны представить в форме презентации. Студенты разных групп задают друг другу вопросы, принимают участие в обсуждении. В конце занятия преподаватель подводит итоги, обращает внимание студентов на основные моменты, необходимые для успешной реализации обратной связи и использовании ее результатов.

## ТЕМА 12. Механизм обратной связи в ИКС

Цель занятий: познакомить студентов с методами установления обратной связи в информационно-консультационной службе.

Задачи занятий:

- изучить основные виды обратной связи в ИКС;
- изучить методы установления обратной связи в ИКС;
- изучить основные методики оценки эффективности деятельности ИКС.

Структура занятий

*Занятие 1.* Занятие проводится в форме групповой дискуссии по вопросам установления обратной связи в информационно-консультационной службе и оценки эффективности информационно-консультационной деятельности.

*Занятие 2.* Группа «жужжания». Участникам предлагается разбиться на несколько подгрупп. В каждой подгруппе участники высказывают мнения по разработке методики оценки эффективности информационно-консультационной деятельности. Затем представители каждой группы представляют свои разработки. Далее участники все вместе обсуждают эти разработки, выделяя из общего числа наиболее оптимальную модель ИКС.

В конце занятий преподаватель подводит итоги, высказывает свои замечания.



## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Первым крупным исследователем и идеологом деятельности информационно-консультационной службы в России является:
  - 1) А. В. Чаянов;
  - 2) С. Ю. Витте;
  - 3) П. А. Столыпин.
2. Роль ИКС заключается:
  - 1) в развитии сельского хозяйства;
  - 2) в участии в формировании и реализации аграрной политики;
  - 3) в повышении уровня компетенции сельскохозяйственных товаропроизводителей;
  - 4) все варианты верны.
3. Основное направление деятельности ИКС:
  - 1) наблюдение за деятельностью товаропроизводителей;
  - 2) помощь в реализации продукции товаропроизводителей;
  - 3) консультирование по решению проблем клиентов;
  - 4) помощь в осуществлении ремонта техники.
4. В своей деятельности ИКС опирается на:
  - 1) науку, обучение, консультирование;
  - 2) науку, практику, консультирование;
  - 3) науку, обучение, информирование;
  - 4) теорию, обучение, консультирование.
5. Какие организационно-правовые формы ИКС более эффективны:
  - 1) на базе вуза, унитарное предприятие, фонд;
  - 2) на базе НИИ, на базе органов управления АПК, фонд;
  - 3) частные консультационные службы, на базе НИИ, на базе органов управления АПК;
  - 4) консультационные службы как подразделения коммерческих фирм, фермерские организации по оказанию консультационных услуг, унитарное предприятие.
6. Какой из перечисленных ниже подходов к формированию подразделений ИКС не существует на практике:
  - 1) по функциональному признаку;
  - 2) по территориальному признаку;
  - 3) в зависимости от программ;
  - 4) в зависимости от производимой продукции;

- 5) в зависимости от клиентуры;
  - 6) матричный подход;
  - 7) смешанный подход.
7. На формирование организационной структуры региональной ИКС будут существенно влиять следующие факторы:
- 1) климатические условия, рельеф местности, тип почв;
  - 2) размеры региона, численность сельского населения, развитость коммуникаций;
  - 3) типичные болезни животных, распространенные сорняки, преобладающие насекомые-вредители;
  - 4) наличие в регионе крупных рек, озер, больших лесных массивов, гор и т.п.
8. К индивидуальным методам работы ИКС не относятся:
- 1) посещение хозяйств специалистом ИКС;
  - 2) посещение сельским товаропроизводителем специалиста ИКС;
  - 3) посещение товаропроизводителем полевого дня;
  - 4) телефонные переговоры между товаропроизводителем и сотрудником ИКС.
9. К групповым методам работы ИКС относятся:
- 1) посещение хозяйств специалистом ИКС, посещение сельским товаропроизводителем специалиста ИКС, телефонные переговоры;
  - 2) информирование сельских товаропроизводителей с помощью телевидения, радио, прессы, выставок и т.п.;
  - 3) дискуссии, обучающие семинары, полевые дни и т.п.;
  - 4) посещение хозяйств специалистом ИКС, информирование сельских товаропроизводителей с помощью телевидения, телефонные переговоры.
10. К массовым методам работы ИКС относятся:
- 1) посещение хозяйств специалистом ИКС;
  - 2) посещение товаропроизводителем полевого дня;
  - 3) информирование сельских товаропроизводителей с помощью телевидения;
  - 4) телефонные переговоры;
  - 5) информирование сельских товаропроизводителей с помощью радио;
  - 6) обучающие семинары;
  - 7) информирование сельских товаропроизводителей с помо-

- щью прессы;
- 8) посещение сельским товаропроизводителем специалиста ИКС.
11. К основным специальным приемам мотивации сотрудников ИКС не относится:
    - 1) ротационные задания;
    - 2) перекрестная подготовка;
    - 3) командный подход;
    - 4) уход в отрыв;
    - 5) специальные задания;
    - 6) "лакомый кусочек";
    - 7) возможность изучения/познания;
    - 8) обеденная стратегия.
  12. Любой сотрудник ИКС должен отвечать следующим основным требованиям:
    - 1) высокий рост, спортивное сложение, умение быстро бегать, передвигаться по пересеченной местности;
    - 2) быть коммуникабельным, обладать необходимыми знаниями по своей деятельности, иметь педагогические способности;
    - 3) быть хорошим исследователем, уметь ставить эксперименты, анализировать полученные результаты и разъяснять их товаропроизводителям;
    - 4) иметь изысканный внешний вид, обладать правильным невербальным поведением, своим внешним видом внушать уверенность в своих способностях у товаропроизводителей.
  13. Выберите наиболее точный перечень параметров плана ИКС:
    - 1) мероприятие, место проведения, сроки;
    - 2) мероприятие, ответственный исполнитель, сроки;
    - 3) место проведения, ответственный исполнитель, сроки;
    - 4) мероприятие, форма проведения, место проведения.
  14. Выберите наиболее точный перечень возможных источников финансирования ИКС:
    - 1) государственное, региональное, районное, гранты и спонсорство, коммерческие поступления за консультационные услуги;
    - 2) государственное, региональное, районное, гранты и спонсорство, членские взносы сотрудников;
    - 3) региональное, районное, гранты и спонсорство, членские

- взносы сотрудников, членские взносы клиентов;
- 4) государственное, районное, членские взносы сотрудников, членские взносы клиентов, поступления от розыгрыша лотереи.
15. На первое впечатление товаропроизводителя о сотруднике ИКС не влияет:
- 1) внешний вид (лицо, фигура, одежда);
  - 2) манера разговора (темп, грамотность, дикция, тембр голоса);
  - 3) стаж работы в ИКС;
  - 4) репутация (характеристики, данные теми людьми, которым доверяют и др.);
  - 5) невербальное (неречевое) поведение (походка, поза, жесты, мимика).
16. К основным приемам аттракции консультанта относятся:
- 1) имя клиента, тепло отношений, нетерпеливый слушатель, личная жизнь, алмазные слова;
  - 2) имя клиента, тепло отношений, терпеливый слушатель, общественная жизнь, золотые слова;
  - 3) имя собственное, зеркало отношений, терпеливый слушатель, личная жизнь, золотые слова;
  - 4) имя собственное, зеркало отношений, нетерпеливый слушатель, общественная жизнь, алмазные слова.
17. Норма управляемости в ИКС не зависит от:
- 1) личных факторов руководителя и подчиненных;
  - 2) факторов воздействия общественных организаций;
  - 3) факторов, связанных с работой;
  - 4) факторов, связанных со "средой" в организации.
18. Обучение в ИКС не включает:
- 1) обучение кадров ИКС;
  - 2) обучение сельских учителей;
  - 3) обучение товаропроизводителей.
19. Назовите основные модели ИКС:
- 1) ИКС в рамках министерства и департаментов сельского хозяйства, университетская модель ИКС, ИКС на базе объединений товаропроизводителей и фермерских организаций, консультационные службы в составе коммерческих фирм, частные консультационные службы;

- 2) ИКС в рамках министерства и департаментов сельского хозяйства, университетская модель ИКС, ассоциации фермеров, консультационные службы в составе коммерческих фирм, частные консультационные службы;
  - 3) ИКС в рамках отраслевых органов государственной власти, ИКС на базе объединений товаропроизводителей и фермерских организаций, информационные отделы при крупных коммерческих фирмах, частные консультационные службы.
20. Какие модели ИКС более ориентированы на интересы товаропроизводителей:
- 1) ИКС в рамках министерства и департаментов сельского хозяйства;
  - 2) университетская модель ИКС;
  - 3) ИКС на базе объединений товаропроизводителей и фермерских организаций;
  - 4) консультационные службы в составе коммерческих фирм;
  - 5) частные консультационные службы.
21. Какие консультации более практичны и эффективны:
- 1) платные;
  - 2) бесплатные;
  - 3) все варианты верны.
22. Формирование организационной структуры управления ИКС по функциональному признаку предполагает:
- 1) объединение консультантов в межрайонные или зональные группы;
  - 2) группировку видов деятельности в зависимости от выполняемой работы;
  - 3) группировку видов деятельности в зависимости от различных категорий клиентов;
  - 4) переплетение административного управления и управления отдельными программами.
23. Формирование матричной организационной структуры управления ИКС предполагает:
- 1) группировку видов деятельности в зависимости от различных категорий клиентов;
  - 2) объединение консультантов в межрайонные или зональные группы;

- 3) группировку видов деятельности в зависимости от выполняемой работы;
  - 4) переплетение административного управления и управления отдельными программами.
24. Ротационное задание как прием мотивации сотрудников ИКС – это:
- 1) работа сотрудника как участника команды для расширения его контактов и развития способности взаимодействовать с другими людьми;
  - 2) поручение сотруднику временное выполнение задания по другому направлению или работа в другом отделе для расширения его умений и навыков;
  - 3) возможность сотрудника использовать в работе творческий, инновационный подход;
  - 4) выполнение сотрудником очень привлекательной работы с ощутимыми результатами.
25. Командный подход как прием мотивации сотрудников ИКС – это:
- 1) выполнение сотрудником очень привлекательной работы с ощутимыми результатами;
  - 2) работа сотрудника как участника команды для расширения его контактов и развития способности взаимодействовать с другими людьми;
  - 3) поручение сотруднику временное выполнение задания по другому направлению или работа в другом отделе для расширения его умений и навыков;
  - 4) возможность сотрудника использовать в работе творческий, инновационный подход.
26. Постоянно используемые методы контроля за деятельностью сотрудников ИКС – это:
- 1) информационная система управления, статистические данные, регулярные отчеты, аудит, бюджеты;
  - 2) самоконтроль, групповой контроль, процедуры и правила;
  - 3) специальные отчеты, личное наблюдение руководителя, контроль за ходом реализации проектов.
27. К нерегулярным методам контроля деятельности сотрудников ИКС не относится:
- 1) самоконтроль;
  - 2) личное наблюдение руководителя;

- 3) контроль за ходом реализации проектов.
28. Каковы наиболее важные для сельских товаропроизводителей категории знаний:
- 1) технологические знания, знания по организации производства и управлению, знания о погодных условиях;
  - 2) "рыночные", правовые знания, знания о заключении договоров;
  - 3) технологические, "рыночные" знания, знания по организации производства и управлению, информационно-технологические знания.
29. К основным задачам ИКС по распространению знаний относятся:
- 1) изучение товаропроизводителя как пользователя знаний и сферы АПК как среды распространения знаний;
  - 2) поиск полезной для товаропроизводителей информации и формирование знаний, включая оформление их в таком виде, в котором они будут наиболее эффективно восприниматься;
  - 3) эффективная передача знаний в пользование товаропроизводителю;
  - 4) организация для товаропроизводителей доступа к внешним знаниям (за рамками непосредственно ИКС);
  - 5) пропаганда знаний ("искушение" знаниями);
  - 6) все вышеназванные задачи.
30. К основным принципам финансирования ИКС относятся:
- 1) соответствие целям и задачам ИКС;
  - 2) принцип окупаемости затрат на услуги;
  - 3) ориентация на конечный результат;
  - 4) все вышеназванные принципы.
31. Принцип «ориентация на конечный результат» означает:
- 1) ориентация на конечный результат деятельности ИКС;
  - 2) ориентация на конечный результат деятельности клиента (товаропроизводителя);
  - 3) ориентация на конечные результаты, предпочтительные как для службы, так и для клиента.
32. Источниками финансирования ИКС являются:
- 1) бюджетное финансирование (федеральный, региональный и местный бюджеты); государственные и негосударственные программы и проекты, направленные на социально-

- экономическое развитие аграрного сектора; членские взносы сотрудников;
- 2) хозрасчетные поступления; гранты, спонсорская помощь, средства, выигранные в лотерею;
  - 3) бюджетное финансирование (федеральный, региональный и местный бюджеты); государственные и негосударственные программы и проекты, направленные на социально-экономическое развитие аграрного сектора; хозрасчетные поступления; гранты, спонсорская помощь.
33. За счет бюджетного финансирования не осуществляется:
- 1) создание материально-технической базы службы;
  - 2) создание научно-исследовательской и лабораторной базы службы;
  - 3) осуществление широкомасштабной подготовки консультантов и специалистов службы;
  - 4) планирование производственно-экономической деятельности хозяйств, включая составление бизнес-планов инвестиционных проектов.
34. «Бесплатное консультирование» характерно для:
- 1) ИКС на базе объединений товаропроизводителей и фермерских организаций;
  - 2) консультационных служб в составе коммерческих фирм;
  - 3) частных консультационных служб.
35. К принципам подбора сотрудников ИКС не относится:
- 1) соответствие качеств кандидата перечню функций, которые ему предстоит выполнять;
  - 2) гармоничное сочетание полезных для дела качеств руководителя службы и его подчиненных;
  - 3) сочетание опытных и молодых кадров;
  - 4) учет психологических характеристик работников;
  - 5) сочетание работников с разными знаниями;
  - 6) ориентация на конечный результат.
36. Эмпатия – это:
- 1) установка, выражающая положительное отношение к другому человеку;
  - 2) возникновение привлекательности одного человека для другого при общении;
  - 3) понимание чувств другого человека, понимание этих чувств в соответствии с его внутренними переживаниями.



37. Обратная связь в обучении товаропроизводителей – это:
- 1) повторное проведение обучающих мероприятий;
  - 2) последующее обеспечение слушателей обучающих мероприятий учебными материалами;
  - 3) процесс передачи информации о качестве обучения работникам, которые осуществляли это обучение.
38. К методам установления обратной связи в деятельности ИКС относятся:
- 1) индивидуальные, коллективные, методы экспертной оценки;
  - 2) индивидуальные, коллективные, сбор информации из вторичных источников;
  - 3) сбор информации из вторичных источников, проведение социологических исследований.
39. Индивидуальные методы установления обратной связи в деятельности ИКС – это:
- 1) независимое и неоднократное анкетирование людей;
  - 2) получение информации с качественными характеристиками определенной группой людей в процессе тематической дискуссии;
  - 3) сбор данных путем проведения индивидуальных опросов.
40. К коллективным методам установления обратной связи в деятельности ИКС не относятся:
- 1) дельфийский метод;
  - 2) тематическое собеседование;
  - 3) опросы работников других организаций;
  - 4) номинальный коллективный метод;
  - 5) анкетирование;
  - 6) неформальные коллективные методы.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### *Основная литература*

1. Алексанов, Д. С. Экономическое консультирование в сельском хозяйстве [Текст] / Д. С. Алексанов, В. М. Кошелев, Ф. Хоффман. – М. : КолосС, 2008. – 256 с.
2. Демишкевич, Г. М. Информационно-консультационное обеспечение АПК как фактор повышения эффективности сельскохозяйственного производства [Текст] / Г. М. Демишкевич, О. В. Игошкин. – М. : Столичная типография, 2008. – 194 с.
3. Козлов, В. В. Консультационная деятельность на сельских территориях [Текст] / В. В. Козлов. – М. : изд. РГАУ-МСХА, 2009. – 558 с.
4. Концепция развития системы сельскохозяйственного консультирования на период до 2015 года [Текст] / ФГУ «Российский центр сельскохозяйственного консультирования». – М., 2009. – 66 с.
5. Организация консультационной службы в АПК [Текст] : учебное пособие ; под ред. В. М. Кошелева. – М. : Колосс, 2007. – 498 с.

### *Дополнительная литература*

6. Маковецкий, В. В. Документирование информационно-консультационной деятельности [Текст] / В. В. Маковецкий, М. А. Сухарникова. – М. : изд-во РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева, 2010. – 186 с.
7. Киреева, О. В. Принципы и методы информационно-консультационной деятельности в АПК [Текст] : учебное пособие / О. В. Киреева. – Самара, 2009. – 216 с.
8. Козлов, В. В. Организация инновационного развития сельского хозяйства в регионе [Текст] / В. В. Козлов [и др.]; ФГНУ «Росинформагротех». – М., 2007. – 292 с.
9. Козлов, В. В. Сельскохозяйственная консультационная деятельность: региональный аспект [Текст] / В. В. Козлов, Е. Ю. Козлова. – ФГНУ «Росинформагротех». – М., 2010. – 140 с.
10. Мамай, О. В. Управление и планирование деятельности информационно-консультационной службы [Текст] : методические рекомендации для проведения практических занятий /

- О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2012. – 72 с.
11. Мамай, О. В. Управление и планирование деятельности информационно-консультационной службы [Текст] : учебное пособие / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Самара : РИЦ СГСХА, 2013. – 302 с.
  12. Матвейчев, П. Н. Сбор информации для консультационного проекта [Текст] : учебное пособие / П.Н. Матвейчев. – М. : изд-во РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева, 2009. – 23 с.
  13. Организация информационно-консультационной службы в АПК [Текст] : сборник задач / А. В. Старцев [и др.]. – М. : Лань, 2010. – 144 с.
  14. Подготовка к консультационному проекту [Текст] / П. Н. Матвейчев, Т. Н. Матвейчева. – М. : изд-во РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева, 2009. – 43 с.

*Программное обеспечение и Интернет-ресурсы*

15. ОГУ «Самара – аграрная российская информационная система» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://samara-apk.ru/officials/psapk/aris/>
16. Организация консультационной службы в АПК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://works.tarefer.ru/99/100715/index.html>
17. Учебно-методический центр сельскохозяйственного консультирования и переподготовки кадров АПК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mcx-consult.ru/about>

Учебное издание

**Мамай Оксана Владимировна  
Мамай Игорь Николаевич**

**ОРГАНИЗАЦИЯ КОНСУЛЬТАТИВНОЙ СЛУЖБЫ  
В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ**

Методические указания  
для проведения практических занятий

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 17.03.2014 г. Формат 60×84 1/16.  
Усл. печ. л. 3,78, печ. л. 4,06.  
Тираж 100. Заказ №33.

Редакционно-издательский центр Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная 2  
Тел. : 8 (84663) 46-2-44, 46-6-70.  
Факс 46-6-70.  
E-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)