

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ –  
МСХА ИМЕНИ К.А. ТИМИРЯЗЕВА

ЖУРАВЛЕВА ЛАРИСА АНАТОЛЬЕВНА  
ПОПКОВ ИГОРЬ АНАТОЛЬЕВИЧ

**ИНФОРМАЦИОННО-КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА  
РАЗВИТИЯ ЛИЧНЫХ ПОДСОБНЫХ И ФЕРМЕРСКИХ  
ХОЗЯЙСТВ**



*Монография*

Москва 2023

УДК 061.66: 338.436.33

ББК 40

Ж 91

Рецензенты:

Д.т.н., зав. отделом модернизации технических средств и технологий полива ФГБНУ «ВолжНИИГиМ»

Н.Ф. Рыжко

К.т.н., профессор кафедры «Гидромелиорация, природообустройство и строительство в АПК» СГУГБИ имени Н.И. Вавилова

Т.В. Федюнина

Ж 91 Журавлева Л.А., Попков И.А.

ИНФОРМАЦИОННО-КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА РАЗВИТИЯ ЛИЧНЫХ ПОДСОБНЫХ И ФЕРМЕРСКИХ ХОЗЯЙСТВ / Л.А. Журавлева, И.А. Попков – Москва: ФГБОУ ВО РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, 2023 г. –128 с.

ISBN 978-5-00140-493-4

Рассматривается вопрос организации информационно-консультационного обслуживания субъектов малого агробизнеса.

В результате исследования были выявлены и обоснованы перспективные направления организации информационно-консультационного обслуживания, разработаны методические рекомендации по организации эффективной работы с субъектами малого агробизнеса.

УДК 061.66: 338.436.33

ББК 40

## ВВЕДЕНИЕ

Проводимый в России курс на всемерный рост эффективности общественного производства предусматривает в числе первоочередных задач активное развитие агропромышленного комплекса, повышение устойчивости сельскохозяйственного производства на основе рационального использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

В РФ начинается повсеместный переход к рыночной методике хозяйствования, который сможет обеспечить восстановление исторического бытового уклада, дальнейшее развитие ремесел, торговли, малых сельскохозяйственных предприятий.

Структурные сдвиги в аграрном секторе экономики, вызванные переходом России к рыночной экономике, привели к необходимости значительных изменений в системах аграрной науки и образования. Появление новых форм собственности, реформирование товарно-денежных отношений, возникновение новых субъектов хозяйствования и организационных структур побуждают организовать поиск ранее не существовавших или недостаточно развитых форм взаимоотношений между наукой, высшим и средним специальным образованием, системой повышения квалификации и сельскими товаропроизводителями. Одной из таких форм является информационно-консультационная служба.

Мировой опыт развития сельского хозяйства свидетельствует об успехах её развития, благодаря широкому привлечению ученых и специалистов к осуществлению консалтинговой деятельности в сельских районах и эффективному использованию заемных средств для обеспечения расширенного воспроизводства в сельском хозяйстве на основе разработки бизнес-планов, проведения маркетинговых и других исследований с целью максимального удовлетворения спроса населения. С помощью информационно-консультационной службы и отдельных специалистов в области управления и экономики должны решаться проблемы изыскания и вовлечения в

сельскохозяйственное производство своих и заемных средств, проблемы предотвращения всякого рода потерь живого и овеществленного труда.

Управление процессом оказания информационно-консультационных услуг сельскохозяйственным товаропроизводителям на современном этапе осуществляется в новых технико-технологических условиях. По имеющимся оценкам, сегодня каждые 7-8 лет удваивается количество знаний, которые создает наука, а сам процесс накопления информации имеет лавинообразный характер. Сельскохозяйственное производство становится все более наукоемким. Для обеспечения его конкурентоспособности, как на внутреннем, так и на мировом рынке уже не достаточно только земли, труда и капитала, но еще необходимы знания, получаемые с помощью системы передачи информации.

Изменение функций органов управления АПК, дефицит в хозяйствах опытных специалистов, отсутствие доступа к информационным ресурсам создают спрос на информационно-консультационные услуги. Информационно-консультационным центрам, и в особенности районным, необходимо сосредоточить свои усилия на оказании помощи в решении тех проблем, в которых нуждаются сельхозтоваропроизводители, независимо от форм собственности. При этом исключительно важно активизировать работу с крестьянскими (фермерскими) хозяйствами и особенно большие перспективы открываются при работе с личными подсобными хозяйствами граждан и садово-огородными товариществами, членами которых являются миллионы жителей.

Главное – определить, в каких именно услугах нуждаются товаропроизводители и предложить им то, что уже сегодня может дать отдачу, принесет экономический эффект.

Основной целью деятельности информационно-консультационной службы в сельской местности является обеспечение сельскохозяйственных товаропроизводителей, глав личных подсобных хозяйств, садоводов и огородников актуальной информацией и оперативное консультирование по основным направлениям сельскохозяйственного производства.

Информационно-консультационная служба призвана создать у сельскохозяйственных товаропроизводителей мотивацию к принятию решений по эффективному использованию научно-технической и иной полезной информации, оказывать им содействие в освоении инновационных проектов и передового опыта сельскохозяйственной деятельности, позволяющих последовательно увеличивать объемы производства и сбыта продукции.

В связи с этим проведение научных исследований и разработка методических рекомендаций по информационно-консультационной поддержке развития личных подсобных и крестьянских (фермерских) хозяйств на современном этапе является актуальным.

# 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

## 1.1. Основные критерии исследования консультирования

Динамичное развитие агропромышленного комплекса предполагает постоянное совершенствование организационно-экономической структуры информационно-консультационной службы адекватно изменяющимся условиям, а также запросам ее клиентов, что побуждает службу постоянно учитывать в своей работе организационные, экономические и финансовые условия функционирования конкретных сельхозтоваропроизводителей, их производственный потенциал, уровень квалификации кадров и другие факторы.

Углубление рыночных отношений в АПК обусловили необходимость конкретизации функций основных субъектов информационно-консультационной деятельности. Такие функции разработаны для субъектов службы федерального, регионального и районного уровня.

В организационном плане информационно-консультационная служба объединяет четыре основные подсистемы: информационную, инновационную, консультационную и образовательную.

**Информационная.** Представляет собой открытую структуру общего доступа и носит информационно-справочный характер с пополнением баз данных информационными ресурсами, поставляемыми научными и образовательными организациями, органами управления, рыночными и другими структурами АПК.

**Инновационная.** Включает, в первую очередь, научные организации, а также образовательные и другие структуры, обеспечивающие создание инновации и оказывающие содействие сельхозтоваропроизводителям в их освоении.

**Консультационная.** Включает структуры агропромышленного комплекса, являющиеся объектом консультационного обслуживания по вопросам управления и организации производства, освоения инноваций и передового производственного опыта, экономики производства, налогообложения, бизнес-

планирования, маркетинга и др.

**Образовательная.** Включает аграрные учебные заведения всех уровней, систему дополнительного профессионального образования, центры обучения кадров, обеспечивающие подготовку и повышение квалификации сельхозтоваропроизводителей всех форм собственности, работников органов управления и других хозяйствующих субъектов АПК.

Следовательно, информационно-консультационная служба агропромышленного комплекса – это специализированная многоуровневая структура, активно взаимодействующая с научными, образовательными, рыночными и другими организациями агропромышленного комплекса в целях доведения информации и обучения хозяйствующих субъектов методам хозяйствования, преимущественно на безвозмездной основе, реализация которых повышает эффективность производства и устойчивость развития сельских территорий.

Текущими задачами информационно-консультационной службы являются:

- участие совместно с органами управления АПК в реализации основных направлений государственной агропродовольственной политики;

- накопление, обработка и доведение научно-технической, рыночной и другой информации до заинтересованных субъектов агропромышленного сектора;

- оказание содействия сельхозтоваропроизводителям в освоении инноваций, передового производственного опыта и методов эффективной деятельности в условиях рыночной экономики;

- консультирование сельхозтоваропроизводителей по вопросам организации, управления, бизнес-планирования, бухгалтерского учета, мониторинга, оказания юридических и других услуг;

- участие в реструктуризации и восстановлении экономики неплатежеспособных хозяйств;

- повышение уровня знаний и практических навыков сельхозтоваропроизводителей и сельского населения путем обучения, издания

информационных материалов, проведения выставок, организации демонстрационных объектов и других мероприятий;

– подготовка предложений для органов управления АПК по разработке прикладных научно-исследовательских работ;

– разработка и реализация мероприятий по устойчивому развитию сельской местности.

Вопросы оценки результатов консультирования тесно связаны с вопросом оплаты данных услуг. Консультирование как экономическое явление непременно включает в себя рассмотрение затрат труда на его производство. Затраты ресурсов на консалтинг целесообразно осуществлять лишь до тех пор, пока они по величине меньше, чем достигаемое снижение потерь от неполноты информации при принятии решений клиентом.

Цель консультирования – получение прибыли как для клиента, приглашающего специалиста, так и для самого консультанта. Труд, используемый в консультационном процессе – это творческий труд. Поэтому вознаграждение за него является максимально выгодным с учетом конъюнктуры консультационного рынка. Естественно, что для воспроизводства консультирования вознаграждение должно покрывать понесенные расходы.

Основная роль информационно-консультационных служб (ИКС) в сельскохозяйственном производстве состоит в том, чтобы помочь владельцам ЛПХ и фермерам принимать более обоснованные решения, т.е. решения, которые помогут им наилучшим способом достичь собственных целей. Однако для развития производства, сельскохозяйственные товаропроизводители должны принимать совершенно разные решения, и в зависимости от типа решений различаются виды необходимой им поддержки. Также различаются источники информации, необходимой для принятия оптимального решения.

Можно выделить основные принципы деятельности внешнего консультанта:

1 Независимость:



- финансовая – консультант не заинтересован в том, как будет действовать клиент, например, закупит ли он определенный вид оборудования или нет;
- административная – он по статусу стоит вне организации, где осуществляет работу;
- политическая – ни руководство организации клиента, ни ее служащие не могут неофициально влиять на консультанта, используя политическую власть и связи;
- эмоциональная – консультант сохраняет свою отчужденность независимо от дружеских отношений с заказчиком.

2 Индикативный характер деятельности – консультант не влияет на внедрение своих разработок, так как не наделен соответствующими полномочиями и не может использовать методы принуждения.

3 Межотраслевой подход: используя достижения науки и передового опыта, консультант помогает решать проблемы одного типа в разных организациях.

4 Организация обучения и повышения профессионального уровня работников организации-клиента.

5 Объективность и соответствие квалификации консультанта уровню сложности выполняемых заданий.

Следовательно, под понятием консультирование мы подразумеваем процесс, в котором консультант пытается посредством интеллектуальной помощи научить клиента действиям, необходимым для осуществления правовой, управленческой, организационной, технологической и другой деятельности.

При организации консультационных центров (пунктов) необходимо предусмотреть этапность в развитии консультационной деятельности и, соответственно, в комплектовании штата консультантов.

На начальном периоде деятельности консультационного центра необходимо получить ясную картину базовой ситуации в сельскохозяйственном производстве зоны обслуживания. Прежде всего,

необходимо получить информацию по количеству, формам, размерам хозяйств, их специализации; продуктивности скота и урожайности сельскохозяйственных культур; наличию и размещению зернохранилищ, элеваторов, комбикормовых цехов, ремонтных, строительных, сервисных, перерабатывающих предприятий; характеристике дорожной сети; наличию и специализации сельскохозяйственных учебных заведений и научно-исследовательских организаций или их отделов, лабораторий.

Необходимо получить или рассчитать и экономические показатели, такие как производство мяса, молока, кормовых единиц в расчете на единицу площади, сравнить их с показателями по области, стране и зарубежными показателями.

Получив общую картину состояния сельского хозяйства в зоне обслуживания, необходимо познакомиться конкретно с каждым ЛПХ и К(Ф)Х, их руководителями, постараться определить спектр тех услуг, в которых может нуждаться конкретный производитель.

Для выявления наиболее общих направлений консультационной деятельности, необходимо разработать анкету, в которой перечислить все возможные аспекты и направления консультационной деятельности и попросить сельхозпроизводителей отметить, какие услуги им необходимы. После обработки анкет выявятся наиболее актуальные направления деятельности консультационного центра, определится перечень вопросов, в решении которых необходима помощь консультантов.

Современным предприятиям, в особенности малого бизнеса, с целью обеспечения своих конкурентных преимуществ необходимо быстро и эффективно решать проблемы, реагировать на изменения, находить новые рыночные ниши и, соответственно, обучать сотрудников, то есть необходимо знать многое о многом, иметь массу информации о себе, о реальных и потенциальных клиентах, партнерах и конкурентах, о том, куда движется рынок и т.д. Это определяет актуальность использования информационных технологий для повышения эффективности бизнес-процессов.

## 1.2 Механизм обратной связи в информационно-консультационной службе

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

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

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

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

Обратная связь может быть как **внешней**, то есть получаемой непосредственно от сельскохозяйственных производителей, так и **внутренней**, как следствие действия механизмов, встроенных в систему ИКС.

На оценку пользователями качества услуг ИКС могут оказывать влияние различные факторы. Основными из них могут быть следующие:

- ценность новой информации и идей;
- точность выявления проблем и расчетов;
- коммуникабельность сотрудника ИКС;

- умение сотрудника презентовать свои идеи, рекомендации и т. п.;
- способность консультанта выносить суждения;
- скорость обслуживания;
- приемлемость рекомендаций;
- стиль изложения и др.

Существует целый ряд методов установления обратной связи с пользователями. Все они имеют определенные преимущества и недостатки (учитывая конкретную ситуацию) и многие могут использоваться в сочетании друг с другом с целью получения наиболее приемлемого результата. Методы обратной связи группируются следующим образом:

- индивидуальные;
- коллективные;

сбор информации из вторичных источников. **Индивидуальные методы** - сбор данных путем проведения индивидуальных опросов. Одно из условий применения этих методов заключается в том, чтобы люди, представляющие информацию обратной связи, не были связаны между собой в ходе процесса сбора информации. При этом используются:

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

*Индивидуальные собеседования* используются для получения обратной связи от менее образованной части сельскохозяйственных товаропроизводителей или для выяснения сложных проблем, по которым накоплено мало информации. При этом используются как структурированные вопросы (например, когда Вы оцениваете эффективность работы консультанта Иванова, уровень его рекомендаций, его коммуникабельность и т. д.), так и неструктурированные вопросы (например, как Вы оцениваете деятельность районной ИКС за прошедший год, какие проблемы у Вас возникли за год, кто

из консультантов служб давал некачественные рекомендации и т.п.) в зависимости от решаемых задач имеющегося в распоряжении времени. Неструктурированные вопросы целесообразны, когда перед работником, реализующим обратную связь, стоят комплексные и неоднозначные задачи, для решения которых необходима «разведка» для получения точной информации.

*Опросы работников других организаций.* Информация обратной связи получается у людей, имеющих контакты с сельскохозяйственными товаропроизводителями и обладают высокими профессиональными знаниями, положением и влиянием в обществе. К ним можно отнести сельских учителей, высококвалифицированных и опытных рабочих, политических и религиозных лидеров и др. Опрос таких людей позволяет, как показывает опыт, получить достаточно точные данные по проблеме. Использование данного метода особенно эффективно, когда необходимо получить быструю обратную связь при малых бюджетных затратах.

*Анкетирование* – более структурированный по сравнению с беседами метод и может реализовываться с использованием телефонной связи, по почте или путем распространения анкет среди групп населения, на собраниях, по итогам обучения и т.п. Для повышения результативности анкеты должны быть составлены в краткой форме и затрагивать лишь наиболее значимые вопросы, чтобы все респонденты смогли заполнить их, не затратив много времени. Для повышения достоверности результатов анкетирования его рекомендуется делать анонимным, что будет повышать уровень откровенности отвечающих. При правильном использовании данный метод позволяет сэкономить время и средства.

*Неформальные индивидуальные наблюдения.* Ценные по своему содержанию данные для обратной связи в ИКС можно получить, используя неформальные наблюдения. Консультанты и специалисты службы, как правило, обладают большим опытом, много путешествуют и работают непосредственно с сельскохозяйственными товаропроизводителями. В процессе этой работы они запоминают определенную долю информации,

которую можно использовать для обратной связи. С этой точки зрения для получения обратной связи с помощью этого метода особенно ценны сотрудники, ведущие записи, дневники и т.п.

*Формальные индивидуальные наблюдения.* Данный метод получения обратной связи предполагает использование графиков, таблиц и т.п. форм для фиксации информации, получаемой в ходе наблюдений. Формальные индивидуальные наблюдения отличаются от неформальных тем, что объекты наблюдений заранее определены. Таким методом можно эффективно пользоваться для сбора как количественной, так и качественной информации (например, работник районной ИКС выезжает на сельскохозяйственные предприятия и фиксирует информацию о тех из них, которые начали применять новый технологический прием, рекомендуемый службой, грамотность его применения и т. п.).

**Коллективные методы** получения обратной связи в ИКС позволяют устанавливать и поддерживать связь между участниками. Информация может предоставляться в письменной или устной форме при опросе групп населения. Успех реализации методов зависит от компетенции работников ИКС, занимающихся их реализацией, знаний и желания участников занять активную позицию в интерактивном коллективном процессе. К основным коллективным методам обратной связи относятся:

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

*Дельфийский метод.* Согласно данной методике, проводится независимое и неоднократное анкетирование людей, обладающих исключительными знаниями по вопросу, проблеме. Сначала определяется, какие вопросы будут изучаться, кто будет в этом участвовать и каким образом получаемая информация будет использоваться. Если большого разброса в мнениях не ожидается, можно привлекать 10-15 человек; если же расхождение

предполагается существенное, рекомендуется расширить круг опрашиваемых.

Для сбора данных проводится трех-четырёхразовое анкетирование. Первая анкета содержит расширенные вопросы. После заполнения опрашиваемыми анкет они возвращаются разработчикам и обрабатываются. На основе результатов первой анкеты составляется вторая. В ней респондентов просят ранжировать отдельные элементы, отразить согласие или несогласие с оценкой других опрашиваемых, объяснить свою точку зрения. Таким образом, устанавливается совпадение или различие во мнениях по различным приоритетам. Ответы анализируются, а замечания (предложения) суммируются. На основе результатов второго анкетирования составляется третья анкета. Респондентов просят пересмотреть их предыдущие ответы в свете коллективного мнения и дать дополнительные предложения (комментарии). Кроме того, их просят ранжировать перечисленные пункты по принципу их значимости. Как правило, третье анкетирование является заключительным, однако если мнения опрашиваемых существенно различаются, может возникнуть необходимость в проведении еще одного анкетирования.

Данный метод позволяет избежать конфронтации людей, придерживающихся разных точек зрения (участников не заставляют соглашаться с мнением большинства). Дельфийский метод, кроме того, позволяет сократить затраты, так как не предусматривает выезды и сборы участников в каких-то определенных местах.

Однако данный метод имеет и недостатки. Для его реализации необходимо довольно много времени (чем хуже в местности средства коммуникации, тем больше времени потребуется). Опрашиваемые должны уметь хорошо излагать свои мысли на бумаге, так как данный метод основан на получении информации в письменной форме. Анкетируемые должны обладать высоким уровнем мотивации, так как никто не поощряет их за заполнение анкет.

*Тематическое собеседование* - метод, предполагающий предоставление данных с качественными характеристиками определенной группой людей в процессе тематической дискуссии. Для проведения каждого собеседования

обычно привлекается 6-8 человек, которые обсуждают тот или иной вопрос в течение 1-2 часов под руководством координатора или ассистента координатора. Дискуссия записывается на аудио кассету, впоследствии расшифровывается, распечатывается и оформляется как качественная информация. Как правило, организуется несколько таких коллективных обсуждений. В ходе каждого из них координатор затрагивает различные аспекты вопроса, значимые с точки зрения обратной связи в ИКС, следуя схеме, общеизвестной как опросный маршрут. Схематично реализацию метода можно представить в виде использования пяти следующих ключевых шагов:

- разработка опросного маршрута;
- определение состава и приглашение участников;
- планирование и использование ресурсов;
- руководство собеседованием;
- анализ и составление отчета на основе полученных в ходе собеседования данных.

*Номинальный коллективный метод* может быть использован для постановки конкретных проблем и определения приоритетов в ходе реализации обратной связи в ИКС. Работник ИКС, руководитель сельскохозяйственного предприятия, председатель коллегиальной организации и т.п. могут пригласить нескольких сотрудников, коллег и др. для обсуждения проблемы, связанной с вопросами обратной связи. Процесс обсуждения состоит из шести этапов:

- постановка проблемы или проблем;
- генерирование идей;
- презентация идей;
- уточнение идей;
- определение приоритетов;
- обсуждение и голосование.

*Неформальные коллективные методы* – сбор информации в ходе коллективных встреч и собраний. Как правило, на таких мероприятиях участники обсуждают различные проблемы (в том числе и выходящие за рамки



повестки дня). На основе таких «брошенных вскользь» замечаний можно получить обратную связь и сделать соответствующие выводы о качестве услуг ИКС. В перерывах коллегиальных мероприятий их участники часто продолжают неформальное обсуждение проблем, и сотрудники службы получают дополнительные возможности неформальной обратной связи с клиентами.

**Сбор информации из вторичных источников.** Вторичными источниками информации могут быть административные отчеты, справки, предшествующие исследования и др. Эти материалы могут содержать элементы информации по обратной связи (положительные оценки деятельности или недостатки, критические замечания, незакрытые проблемы и т.д.).

Наименьшие финансовые и временные затраты имеет обратная связь, реализуемая консультантами, специалистами и другими сотрудниками ИКС непосредственно после оказания услуг. Но полученная информация может не соответствовать действительности, что может быть связано с нежеланием клиента обидеть сотрудника службы, переусердствовав с критикой. Этого можно избежать, оставив сельскохозяйственным товаропроизводителям после оказания услуг краткий листок-оценку, который он затем самостоятельно заполнит и направит третьей стороне (руководителю работника, проводившего консультирование). Через некоторое время руководитель и сотрудник, проводивший консультирование, смогут объективно и конструктивно обсудить оценку клиента.

Обратную связь можно устанавливать и при оказании методической помощи молодым сотрудникам ИКС. Опытный специалист выезжает с молодым на производственный объект. В ходе консультирования он внимательно слушает и молодого сотрудника, и клиента и делает соответствующие записи. По окончании посещения клиента просят дать свою оценку деятельности молодого консультанта, после чего опытный сотрудник обсуждает с начинающим, каким образом можно усовершенствовать процесс консультирования, найти альтернативные подходы и др.

Опытный сотрудник-методист, осуществляя наставничество, должен помнить основные рекомендации:

- помогайте, но не критикуйте;
- прислушивайтесь к мнению как консультанта, так и клиента;
- делайте записи и предоставляйте отчет после посещения хозяйства;
- не навязывайте собственного мнения;
- всегда будьте готовы повторить;
- предлагайте альтернативные подходы;
- не скупитесь на похвалу, когда этого заслуживают.

Часто информационно-консультационной службе требуется регулярно получать оценку своей деятельности от широкого круга клиентов по широкому спектру предлагаемых услуг. В этом случае грамотным решением может быть организация Совета товаропроизводителей, который и будет являться звеном обратной связи на регулярной основе. Безусловно, важно выбрать сельскохозяйственных товаропроизводителей из числа представителей основных групп клиентов и предоставить им возможность постоянно быть в курсе проводимых службой мероприятий. В условиях Российской Федерации представляется целесообразным создание подобных Советов на районном и региональном уровнях.

Обратная связь требуется и при проведении отдельных целевых мероприятий (демонстрации в хозяйствах, встречи, учебные семинары и курсы и т.п.). Здесь, как правило, оценка осуществляется непосредственно по окончании мероприятия в устной или письменной форме (для получения обратной связи используется специально составленная для этого анкета).

Обратная связь при проведении учебных мероприятий в ИКС осуществляется для:

- совершенствования педагогического мастерства преподавателей, проводящих мероприятия;
- определения степени эффективности новых методов;
- соответствующего модифицирования новых методов;

- определения, достигнуты ли учебные цели;
- улучшения планирования учебной деятельности;
- подтверждения ценности учебной программы;
- обоснования расширения или прекращения программ.

Во время длительного обучения в системе ИКС при обеспечении обратной связи преподавателям рекомендуется помнить основные правила:

- реагируйте на ошибку сразу же (не ждите, когда ее повторят снова);
- следует ограничить свои комментарии только лишь двумя - тремя аспектами хороших или плохих действий;
- не исправляйте ошибки немедленно сами (дайте возможность разобраться в них обучающимся);
- прежде чем критиковать – похвалите;
- критикуйте действия, а не человека – поощряйте учащихся действовать с учетом критики.

### **1.3. Связи информационно-консультационной службы, работающей в сельской местности с внешними организациями**

Успех работы ИКС в сельской местности в значительной мере зависит от того, какие связи, контакты имеют специалисты ИКС с другими организациями и непосредственно с товаропроизводителями.

Исследования и анализ разнообразных внешних связей ИКС с различными организациями, учреждениями, объединениями способствуют успешному управлению ИКС. Прежде чем рассматривать внешние связи ИКС, необходимо уяснить следующие положения. Зачем и в каких случаях эти связи нужны и как они влияют на всю работу ИКС?

Внешние связи ИКС, работающей в сельской местности, с другими организациями необходимы в случаях, когда:

- составляется план работы ИКС;
- привлекаются на постоянную или временную работу консультанты,

ученые, специалисты, преподаватели вузов и техникумов;

- необходимо согласовать проведение мероприятий с другими организациями;

- требуется получить информацию для создания или пополнения баз данных и ее распространения среди товаропроизводителей;

- требуется получить разовые справочные материалы, которых нет в базе данных ИКС

- возникает необходимость отсылать товаропроизводителя за консультацией к другому лицу в другую организацию;

- необходимо распространить информацию о своей деятельности;

- даются рекомендации научным, учебным и другим заведениям, какими видами деятельности они могли бы заниматься или проводить конкретные прикладные исследования, исходя из запросов товаропроизводителей.

Прежде чем устанавливать внешние связи, надо определить перечень учреждений, организаций, объединений, с которыми ИКС необходимо поддерживать контакты, а также получить о них информацию: основные и вспомогательные виды деятельности, срок работы на рынке, финансовое положение, их адреса, телефоны, факсы, электронная почта.

В перечень внешних организаций, не ранжируя их по степени важности, можно отнести следующие:

- правительственные, государственные, административные, статистические и юридические организации и учреждения;

- производственные сельскохозяйственные и агропромышленные предприятия, кооперативы, объединения, акционерные общества;

- коммерческие по продаже сельхозтехники, удобрений, ядохимикатов, кормов, семян;

- оптовые рынки по закупкам сельхозпродукции, аукционы, биржи;

- перерабатывающие предприятия; научные и учебные заведения, опытные станции;

- ярмарки и выставки;

- банки, кредитные, страховые и налоговые организации;
- коммунальные организации и учреждения;
- вычислительные центры федерального, областного и районного уровней;
- центральные и местные сельскохозяйственные библиотеки;
- организации культуры, дошкольного и школьного образования, трудоустройства;
- органы и средства массовой информации (газеты, журналы, радио, телевидение);
- передовые хозяйства и фермы.

Весьма важным в работе ИКС является поддержание контактов со средствами массовой информации (СМИ). Газеты, журналы, радио, телевидение являются для ИКС не только одним из основных источников информации, но и средством для пропаганды новых знаний, рекламной деятельности и поддержания обратной связи с клиентами. Специалисты ИКС выступают в СМИ по различным проблемам, предлагая пути их решения, используют СМИ для информации товаропроизводителей о проводимых в районе или в области мероприятиях.

Поддержание постоянной связи учреждений ИКС с вычислительными центрами и библиотеками является весьма важным, поскольку там накоплен большой объем информации на электронных носителях и эти базы данных постоянно обновляются и пополняются новой информацией.

Рассмотрим несколько подробнее связи ИКС с правительственными, административными и финансовыми органами, имеющими непосредственное отношение к работе ИКС. Финансирование ИКС, полное или частичное, производится непосредственно через эти органы. Без их поддержки служба не может эффективно функционировать и проводить различные мероприятия, требующие финансовых расходов. Через сотрудников региональной и местной администрации специалисты ИКС постоянно получают информацию об аграрной политике, мероприятиях правительственных органов по поддержке сельхозпроизводителей, выделении кредитов под программы развития

сельского хозяйства, если таковые имеются.

В мировой практике информационно-консультационной деятельности имеется так называемая модель Land-grant университетов, когда базой для основных подразделений службы являются высшие учебные и научные заведения. Это обусловлено тем, что университеты и научно-исследовательские институты, как правило, обладают мощной материально-технической и экспериментальной базой, высококвалифицированными кадрами консультантов и экспертов, способных оказывать информационные и консультационные услуги высокого качества.

Тесная связь ИКС, работающей в сельской местности, с научными учреждениями способствует ускорению внедрения научных достижений в практику. Ученые, работая совместно со специалистами ИКС, больше занимаются тематикой, диктуемой товаропроизводителем, ответственнее подходят к результатам своих разработок. Совместно со специалистами ИКС они переводят результаты своих разработок с языка ученого на язык практика. Часто научные работники слабо представляют практические проблемы товаропроизводителей. Далек не каждый ученый знает, какая требуется информация и какие нужны знания для решения этих проблем. К сожалению, процесс интеграции знаний и информации из разных источников плохо управляем. Затраты на науку остаются неэффективными, если между ученым и товаропроизводителем не будет посредника в лице ИКС или другой подобной службы. Одной из главных задач ИКС должно быть совершенствование механизма ускорения передачи науки потребителю, выявления потенциальных потребителей научной продукции.

Отношения ИКС с рынками, коммерческими организациями должны строиться на постоянной основе. Мониторинг цен на сельскохозяйственные продукты, постоянный сбор другой информации о рынке продукции, ее анализ, обработка и распространение среди товаропроизводителей являются одной из важнейших функций ИКС. Важное значение имеет также связь с поставщиками товаропроизводителям сельскохозяйственной техники, оборудования,

удобрений, ядохимикатов, семян, кормов, стройматериалов и т.д.

Владелец ЛПХ и глава К(Ф)Х испытывают определенный информационный голод. Переход от административного к индикативному планированию и управлению в АПК требует от товаропроизводителя самостоятельного принятия управленческих решений практически по всем вопросам его производственной и коммерческой деятельности.

Чтобы принять удачное решение, например, какую отрасль развивать, а от какой отказаться, что производить в следующем году, надо располагать большим объемом достоверной информации о рынке. Где, под какой процент и на какой срок можно взять кредит для реализации инвестиционного проекта? Без консультации со специалистами ИКС это может сделать далеко не каждый. В свою очередь сама ИКС может оказать такого рода помощь, если ее сотрудники не только владеют аппаратом инвестиционного проектирования и бизнес-планирования, но и имеют хорошие связи с банками и инвестиционными фондами, а также владеют информацией финансовых рынков.

Одна из основных функций ИКС заключается в оказании помощи ЛПХ и фермерским хозяйствам в вопросах формирования стратегии их развития и поддержки. Часть этих функций может быть реализована через различные организации сельских товаропроизводителей, что соответствует одному из главных принципов деятельности службы - принципу взаимодействия с другими организациями, занимающимися развитием аграрного сектора и сельских территорий. Собственные организации необходимы сельским товаропроизводителям как для представления своих интересов в различных институтах власти, так и для участия в совместных мероприятиях производственной, коммерческой, политической, социальной и других видов деятельности. Это обуславливает заинтересованность консультационной службы в оказании помощи товаропроизводителям при создании, формировании структуры и развитии местных и федеральных организаций такого типа, которые в дальнейшем облегчат работу самой консультационной

службы со своими клиентами и будут служить каналами по распространению информации и знаний.

В мировой сельскохозяйственной практике накоплен большой опыт создания и функционирования подобных организаций. Наибольшее развитие это направление получило в странах с развитыми экономическими отношениями: США, Канада, страны Западной Европы. Опыт этих стран может служить ориентиром для российского сельского хозяйства при условии соответствующей адаптации. Но, поскольку начатое в России движение по созданию организаций сельских товаропроизводителей в условиях развивающихся рыночных отношений охватывает весьма ограниченный период истории, значительно больший интерес для нас представляет изучение процесса формирования фермерских организаций в развивающихся странах. Данный процесс во многом повторяет ход развития отношений в Америке и Европе, используя их очевидные достижения и учитывая современные тенденции в мировой экономике.

#### **1.4. Отечественный и зарубежный опыт по информационно-консультационной поддержке развития личных подсобных и фермерских хозяйств**

Важнейшим фактором эффективного функционирования современного рынка является становление адекватной ему экономической среды, активно способствующей воспроизводству рыночных отношений. Существенную роль здесь играет развитие управленческой инфраструктуры, основу которой составляют консультационные фирмы и организации. Именно поэтому крайне важной в нынешней ситуации является разработка теории консультирования, выявления его особенностей, обусловленных спецификой функционирования при переходе к рынку в нашей стране, а также анализ потенциальных возможностей и роли консалтинга в процессе возрождения сельского хозяйства России.



В течение нескольких десятилетий, когда в России превалировала идея обобществления сельскохозяйственного производства, и государственная форма собственности признавалась наиболее эффективной, в консалтинге не было необходимости, поскольку специальные задачи выполнялись сотрудниками коллективов. Ситуация резко обострилась в процессе реформирования и проведения новой аграрной политики, опирающейся на инициативу и предприимчивость производителей сельскохозяйственной продукции. Поэтому у товаропроизводителей появляется масса проблем по технологическим, юридическим, экономическим и социальным вопросам, а, следовательно, необходимы знания на уровне современных требований. Однако подготовка сельских производителей в России в настоящее время значительно отстает от современного темпа развития науки и техники, вследствие этого наиболее остро встает вопрос формирования службы консультирования.

Актуальность данной проблемы заключается также и в том, что, во-первых, изменившиеся социально-экономические условия требуют разработки обоснованной концепции и отлаженного механизма перевода экономической системы общества, и в особенности подсистемы управления производством, из сложившегося состояния в кардинально новое. Во-вторых, в условиях изобилия информации, отсутствия четко разработанной системы ее доведения до конечного пользователя затруднен выбор альтернативы дальнейшего развития и поиска средств выхода из кризисного состояния, что предполагает функционирование соответствующих структур. В-третьих, усиление конкуренции, интернационализация и глобализация бизнеса стимулируют поиск дополнительных путей повышения эффективности производства. В-четвертых, в современной экономике, в силу наличия релевантных знаний, а также их непрерывного обновления и роста, решающее значение приобретают образование и наука, что в свою очередь формирует спрос на консультационные услуги.

Таким образом, мы считаем обоснованным включение консультирования в единый рыночный механизм, что является неременным условием успеха

проводимых в нашем государстве реформ. Чтобы этот процесс проходил наименее болезненно и более эффективно, необходима разработка обоснованной теории консультирования, включающей общие принципы, сущность, тенденции и перспективы его развития. Такова основная задача наших исследований.

Для выявления эволюции ИКС в сельскохозяйственном производстве России мы считаем правомерным изучить исторический опыт. Надо отметить, что многие страны уже извлекли большую пользу из российского опыта. Теперь, вероятно, России можно воспользоваться их опытом, хотя и не следует копировать западную систему ИКС буквально, потому что ситуация в современной России совершенно отлична от ситуации в странах, где в основном аграрное производство осуществляется семейными фермами.

В России ИКС стали создаваться в начале нынешнего века. Основателем такой службы был А.В. Чаянов, который в своей книге «Основные идеи и методы работ общественной агрономии» подробно рассмотрел роль такой службы.

В 1913 году в России было 9000 служащих ИКС, в то время как в Нидерландах было только 35, несмотря на то, что население России на тот момент было лишь в 10 раз больше, чем в Нидерландах, Это стало причиной того, что в 1917 году российский известный экономист в области сельского хозяйства, Александр Васильевич Чаянов, опубликовал книгу об ИКС «Основные идеи и методы работы общественной агрономии». Многие его идеи и сегодня имеют огромное значение. Создается такое впечатление, что в то время ИКС в России была на самом высоком уровне в мире.

В период административного управления в нашей стране подобная служба называлась службой «Пропаганды и внедрения науки и передового опыта» и носила плановый характер. При административном управлении АПК в министерствах союза и республик функционировали главки и управления по пропаганде и внедрению достижений науки и передового опыта, которые имели обширные программы работ. Важной деятельностью этих

подразделений являлось составление планов внедрения новых технологий. Эти планы составлялись в хозяйствах и подкреплялись материально-финансовыми ресурсами сверху. Одним из недостатков той системы являлось то, что на местах больше были заинтересованы выполнять старые планы – меньше хлопот и риска, больше премий. Многие оборудование выпускалось без изменений годами и так как его не всегда хватало, то оно было невысокого качества.

Во второй половине 80-х годов появилось новое направление по внедрению науки и передового опыта в производство, а именно, научно-производственные системы (НПС).

НПС позволяли заинтересовать в применении новых технологий, как разработчиков, так и потребителей. В научных коллективах организовывались подразделения, которые занимались внедрением ноу-хау. На простом примере это можно выяснить следующим образом: коллектив ученых создал и проверил новую технологию производства картофеля урожайностью 300 ц/га. Эта технология предлагалась колхозам, где урожайность была 150 ц/га. Прибавка урожая делилась между теми, кто внедрял новую технологию и теми, кто предоставлял землю и работал под руководством консультантов. В расчет, конечно, принималось много других показателей, как стоимость семян, оборудования, удобрений и ядохимикатов. Но в любом случае все были с прибылью. Таких НПС по стране работало сотни по различным культурам и видам животноводства. При этом поднялась ответственность науки за свои рекомендации и исполнителей – за соблюдение строгого выполнения операций. Многие хозяйства смогли поднять производство и доходы.

Когда же прекратилось централизованное снабжение материально-техническими ресурсами, то и НПС потеряли свою силу.

Минсельхоз России приступил к формированию информационно-консультационной службы только в 1993 году. В 1994 году было уже создано 22 региональных центра, в 1997 — 26, а в 1998 году — 33. К настоящему времени информационно-консультационные службы зарегистрированы в 65

регионах и 235 районах.

Во многих странах мира ИКС имеет различное название, например, в США такая служба называется кооперативной службой экстеншен (КСЭ).

КСЭ – это в широком понятии – распространение знаний и обучение фермеров.

Во-первых – специалист службы КСЭ должен иметь опыт работы, обладать хорошими знаниями фермерской жизни в широком понимании и не только по методам ведения сельского хозяйства, но также его насущными проблемам жизни семьи, детей, его постоянным заботам о финансах, пище, доме и т.п.

Во-вторых – агент или специалист КСЭ передает фермеру знания, расширяет его кругозор не только по новым технологиям производства конкретных сельскохозяйственных культур, но и по пище, здоровью, планированию семьи, домоводству, воспитанию и обучению молодежи и по многим другим вопросам, используя для этого все формы и методы наглядного показа, конкретные примеры.

В-третьих – агент строит свою работу так, чтобы оказывать помощь людям, улучшить их жизнь на основе обучения с использованием научных знаний, уметь выражать и формулировать взгляды для оценки принимаемых решений.

В-четвертых – учить фермера так, чтобы он смог сам принимать правильные решения. Советуя альтернативы для достижения цели, оставлять за ним ответственность в принятии окончательного решения.

В-пятых – задача КСЭ научить фермера уметь прогнозировать и видеть будущие проблемы, понимать существующие, показывать альтернативы и их последствия для принятия решений, выявлять наиболее важные проблемы из всех других, стимулировать фермера к повышению квалификации, развивая стремление познать новое.

В шестых – агент или специалист КСЭ – государственный служащий. Поэтому он должен всегда помнить, чтобы интересы фермера не расходились с

интересами государства. Например, когда дело касается окружающей среды или борьбы с болезнями и вредителями.

Функции КСЭ – Департамент КСЭ Минсельхоза США проводит работу совместно с другими департаментами и в первую очередь с департаментами сельскохозяйственных и экономических исследований, с которыми он образует один блок, призванный:

- способствовать развитию науки, образованию и распространению знаний, проводимых в университетах и в других учреждениях штатов, главным образом путем финансирования отдельных программ штатов;

- создавать базы данных знаний для решения проблем сельского хозяйства защиты окружающей среды;

- координировать и интегрировать науку, высшее образование и extension на национальном уровне;

- передавать знания и технологии при помощи общеобразовательных программ с целью обучения управленческой деятельности;

- способствовать расширению коммуникационной сети;

- поддерживать усилия по концентрации ресурсов на национальном и глобальном уровнях потребности, которые одновременно являются проблемами штатного и местного значения;

- служить центром законодательной бюджетной и нормативной информации;

- представлять интересы, потребности и возможности партнеров в правительстве и Конгрессе США.

Университет создает у себя в университете службу КСЭ на основе контракта между университетом и Минсельхозом США. Директор службы КСЭ назначается президентом университета из числа своих сотрудников и по согласованию с министром сельского хозяйства США.

Специалисты штатной службы КСЭ имеют тесные связи с сотрудниками университета, хорошо изучают их способности, привлекая избранных к работе в КСЭ. Такой симбиоз работы (наука, образование и распространение знаний) –

весьма эффективен. Молодые аспиранты после проведения исследований и получения степени магистра часто привлекаются для работы в районных офисах КСЭ. В университетах читают специальные курсы по extension и имеется такая профессиональная специальность.

Сотрудники районного офиса КСЭ, как правило, весьма опытные и авторитетные специалисты. Большую часть своего времени проводят на фермах, обсуждая с фермерами различные их проблемы. Эти специалисты должны отвечать на многочисленные вопросы. Как бы ни был хорошо знаком он с сельским хозяйством, он не всегда может дать ответы на все вопросы, но он должен знать, кто может ответить, в этом его обязанность. Специалисты районного офиса трансформируют знания с языка ученого на язык фермера, организуя выставки, телепередачи, встречи с различными людьми. Зная, кто как работает в районе, они передают передовой опыт другим. Специалисты КСЭ района поддерживают тесную связь с университетом, часто подсказывая ученым, чем они должны заниматься в науке, исходя из запросов фермеров. Их предложения находят отражения в программах исследований в университете.

Специалисты extension работают среди фермеров как хорошие врачи. На работу в эту службу подбирают по конкурсу.

Многие программы КСЭ штата отражают решения конкретных проблем, присущих данному штату. Большинство из них решаются путем адаптации тех или иных результатов науки и новых технологий в данных условиях.

Особенность финансирования заключается в том, что из федерального бюджета на штатные программы средства Минсельхоза выделяются университету напрямую, минуя штатное правительство и его сельхозорганы.

Расход средств на службу КСЭ в США достигает до 1,5 млрд. долларов в год, в том числе около одной трети средств выделяет Конгресс США, более 45% поступает от штатов, остальная часть (20-30%) финансируется из районного бюджета.

ИКС в Великобритании сочетает государственную и частную службу. Государственная служба сельскохозяйственных консультаций и научных

исследований объединяет Британский институт консультантов по сельскому хозяйству, Королевский институт привилегированных экспертов и университеты. Основные функции ИКС:

- информирование сельскохозяйственных производителей о политике правительства в области сельского хозяйства,
- разъяснение и контроль за исполнением новых правил, а также консультирование сельскохозяйственных производителей.

Частную консультационную службу составляют многообразные консультационные формы – от крупных многофункциональных до мелких узкоспециализированных. Среди крупных выделяются Ассоциация независимых консультантов по полеводству. В связи с сокращением объемов финансирования в государственной службе постепенно переходят на платное консультационное обслуживание на контрактной основе. Консультанты частных фирм работают с мелкими землевладельцами, которые больше всего нуждаются в информации и знаниях. Более половины консультантов пользуются компьютерами и программными продуктами, имеют доступ к новейшей информации через компьютерные терминалы.

Во Франции функции ИКС взяли на себя Сельскохозяйственные палаты, в структурах девяти из четырех Сельскохозяйственных палат страны работают примерно 1100 экспертов в области сельского хозяйства и специалистов техников, а также сотни консультантов из торговых сельскохозяйственных предприятий. Государство оплачивает от 30 до 40% эксплуатационных затрат Сельскохозяйственных палат на проведение некоторых мероприятий и программ. Сельскохозяйственные палаты предлагают сельхозпроизводителям на выбор полный набор услуг по установленным расценкам – от анализа почв до экономического прогноза развития хозяйства.

В Германии организаторами ИКС выступают Крестьянские земельные союзы. В северных землях ИКС занимается Сельскохозяйственная палата, на юге – сельхозуправления Министерства сельского хозяйства. С государственной службой функционирует частная консультационная служба,

под покровительством государства, которое субсидирует до 50% услуг частных консультантов. Для получения квалифицированных консультаций рекомендуется обращаться за услугами к консультантам, имеющим сертификат Сельскохозяйственного Общества. Консультирование осуществляется группами ИКС. На одного консультанта группы приходится от 15 до 40 клиентов. Частные фирмы и кооперативы также предоставляют консультации по большому кругу проблем.

В Дании ИКС состоит из двух уровней общенационального и местного. Общенациональный уровень представлен Консультационным центром сельского хозяйства, который самостоятельно проводит опыты и научные исследования, сообщает местным центрам о новых научных разработках. Местный уровень – это сеть из 95 фермерских центров, работающих с фермерами. Управление ИКС осуществляется ассоциациями фермеров. Законодательство определяет роль консультационных служб и обеспечивает осуществление ее деятельности.

Информация и консультация по телефону предоставляется бесплатно. Оплата консультантов почасовая. Фермеры вносят годовую оплату консультационных услуг, размер паевого взноса зависит от площади и объема производства на ферме. Анализ работы ИКС показал, что 77% фермеров крупных хозяйств с площадью пашни 100 га и выше прибегают к услугам консультантов, с площадью пашни до 10 га – лишь 22%.

Сельхозпроизводители Голландии оплачивают предоставляемые им сельскохозяйственными объединениями и агрофирмами консультации и рекомендации. Приватизация консультационных служб, которая началась в 1986 году, является частью масштабной реорганизации, направленной на сокращение правительственных затрат. В настоящее время к государственной ИКС относятся сельскохозяйственные информационно-консультационные центры, имеющие своей задачей передачу технологий и результатов научных исследований 700 научным консультантам. Многие агробанки и фирмы имеют штат собственных консультантов. Практически все инновационные



технологии проходят проверку в экспериментальных фермерских хозяйствах, 50% средств на их содержание выделяются фермерами. Сегодня центры ИКС внедряют «новую систему сельского хозяйства», которая характеризуется многоцелевой направленностью (производство продуктов, устойчивость ведения хозяйства, качество и количество, биологическая окружающая среда, доход, природа и ландшафт), интегрированной технологией (базируется на агроэкологических принципах и агрономии), принципом: минимум вложений – максимум выхода продукции, агрономически, экономически и экологически устойчивым производством.

ИКС Китая имеет многолетнюю историю и традиции. В каждом селе работает один сельскохозяйственный техник, у которого около 10 демонстрационных и в среднем 500 крестьянских хозяйств. Государственный агротехнический консультационный центр определяет национальную стратегию, координацию, планирование и оценку деятельности региональных консультационных служб. Перед посевной проводятся учебные курсы по новым технологиям. С 1979 года применяется контрактная система оплаты консультационных услуг.

Таким образом, можно сделать вывод, что зарубежный опыт организации и функционирования ИКС носит многогранный характер, имеет различные источники финансирования и подходы к реализации поставленных целей.

Следовательно, изучение опыта работы ИКС, работающей в сельской местности, позволяет выявить положительные моменты, подходящие для современных условий России и на их основе осуществлять разработку методических рекомендаций по информационно-консультационной поддержке ЛПХ и К(Ф)Х.

## **2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ АГРАРНОГО СЕКТОРА**

### **2.1. Анализ и тенденции развития информационного обеспечения сельскохозяйственных товаропроизводителей в РФ и на региональном уровне**

Сельскохозяйственные товаропроизводители будут готовы изменить систему управления производством в том случае, если они будут убеждены, что это позволяет увеличить производительность. Новые научные открытия, результаты опытов товаропроизводителей или новые возможности рынка дают возможность сельским товаропроизводителям увеличить объем производства продукции без увеличения издержек или уменьшить издержки без снижения объема производства. Однако, товаропроизводители будут использовать эти возможности только после того, как они о них узнают. ИКС может стимулировать развитие сельского хозяйства путем ускорения процесса обучения, что не только в интересах товаропроизводителей, но и в интересах общества в целом. Это позволяет производить достаточное количество продуктов питания, привлекая меньшее количество людей.

В последнее время в развитых странах повышение эффективности сельскохозяйственного производства достигается, в основном, за счет интенсификации инновационной деятельности, то есть значительного сокращения сроков прохождения инновационного цикла от идеи до освоения новых технологий. Проблемы рациональной организации инновационной деятельности и повышения восприимчивости сельского хозяйства к инновационным разработкам имеют прямую связь с работой информационно-консультационной службы. Как показывает мировая практика, около 60-80 % сельхозтоваропроизводителей в состоянии осваивать инновации только с помощью информационно-консультационной службы. Следовательно, служба должна осуществлять непрерывный поиск и отбор создаваемых аграрной

научкой инноваций и рекомендовать их для освоения сельхозтоваропроизводителями.

С другой стороны, информационно-консультационная служба, постоянно взаимодействуя с сельхозтоваропроизводителями, призвана обеспечивать обратную связь производства с наукой, формировать для органов управления АПК предложения по разработке отраслевой наукой инноваций, действительно необходимых рыночному производству, а также определять требования к этим инновациям.

Только в сочетании прямой и обратной связи с сельхозтоваропроизводителями может быть выстроена саморегулирующаяся система инновационной деятельности в агропромышленном комплексе, одним из составных звеньев которой будет являться информационно-консультационная служба. Созданная в сельском хозяйстве России сеть региональных и районных информационно-консультационных центров уже в первый период своего становления, несмотря на серьезные экономические трудности в отрасли оказала серьезное влияние на ускорение научно-технического прогресса в АПК, она стала надежным каналом продвижения инновационных разработок от науки к производству и обеспечивать реальную обратную связь сельхозтоваропроизводителей с научными организациями.

Анализ деятельности отечественной информационно-консультационной службы, функционирующей в сельской местности, показал, что это динамично развивающаяся система. Несмотря на незначительный временной период своего существования, она успела пройти несколько этапов в своем развитии.

Становление службы проходило и продолжает проходить в период экономического спада в аграрном производстве, массовой реструктуризации хозяйств, недостаточного государственного финансирования, отсутствии необходимой законодательной базы. Этими обстоятельствами объясняется создание информационно-консультационных служб различных типов, функционирующих на различных материально-технических базах, с использованием разных источников финансирования и кадровой

составляющей.

При этом реализуется несколько вариантов организации ИКС:

- в структуре органов управления АПК или при них;
- при высших учебных заведениях;
- в системе дополнительного профессионального образования (повышения квалификации);
- ИКС регионального уровня (в основном это государственные предприятия) – являются юридически самостоятельными.

Самое большое количество ИКС — в структуре органов управления и при них, однако Минсельхоз России не склонен рассматривать этот вариант как самый перспективный. Исходя из накопленного первыми ИКС опыта, такие службы, наращивая свой потенциал, будут вынуждены отделиться от системы органов управления. Этому будет способствовать и ограничение штатов администраций любых уровней.

Создание ИКС в структуре органов управления АПК или при них имеет ряд преимуществ — наличие кадрового состава с большим опытом организационной работы в сельском хозяйстве, глубокие знания проблем отрасли, непосредственное участие в их решении совместно с другими службами, возможности для более оперативного решения управленческих и финансовых вопросов службы. Однако специалисты, имеющие опыт управленческой деятельности, вряд ли перейдут на консультационную деятельность. Наиболее вероятен приток кадров специалистов из науки или из числа специалистов-практиков.

Вторыми по численности являются ИКС, функционирующие в системе дополнительного профессионального образования, – повышения квалификации и переподготовки специалистов и руководящих работников сельского хозяйства. Такие ИКС также имеют очевидные преимущества для распространения инноваций и реализации общеобразовательных программ. Сложившийся профессорско-преподавательский состав, имеющий опыт работы непосредственно с руководителями и специалистами хозяйств, а также с

фермерами, относительно неплохая материально-техническая база и телекоммуникационные средства позволяют на высоком уровне организовывать семинары, конференции, выставки.

Информационно-консультационные службы высших и средних специальных учебных заведений относительно перспективны в вопросах распространения знаний. Они располагают профессиональными кадрами практически по всем отраслям АПК, учебными хозяйствами для организации демонстрационных полей и соответствующей материально-технической базой. Большое значение в подготовке современных специалистов имеет также вовлечение студентов в практику консультационной деятельности. Но, как показывает европейский опыт, на такой основе очень сложно реализовать консультационную деятельность. Работа со взрослыми людьми, имеющими высшее образование и опыт работы, требует иных подходов, чем работа с подрастающим поколением.

Информационно-консультационными службами иного типа являются региональные ИКС, действующие в качестве самостоятельных юридических лиц, в форме государственных унитарных предприятий или учреждений, а также некоммерческих организаций, в том числе фондов. Три такие ИКС выкристаллизовались из органов управления АПК, многие были сразу созданы в этом качестве. По большинству своих признаков ИКС такого типа соответствуют форме организации подобных служб большей части зарубежных стран.

Каждая из этих форм имеет свои преимущества и недостатки. Но все же наиболее предпочтительной формой информационно-консультационной службы, в условиях существующего законодательства и налогообложения, является некоммерческая организация. Эта форма обеспечивает наиболее сбалансированные интересы органов управления АПК, сельхозтоваропроизводителей и непосредственно работников информационно-консультационной службы.

Сложившееся многообразие информационно-правовых форм

информационно-консультационных служб, объясняемое тем, что их создание совпало по времени с глубокими институциональными изменениями в агропромышленном комплексе, является серьёзным препятствием для формирования единой государственной сети информационно-консультационной службы.

Наиболее важными проблемами являются финансирование консультационной службы и подбор сотрудников.

Наиболее предпочтительнее было бы создание государственной консультационной службы на базе управлений сельского хозяйства за счет частичного изменения направления их работы.

Однако вместе с этим, возможно создание службы в других формах и, прежде всего организация тех видов обслуживания, за которые производители согласны платить. Прежде всего, это маркетинговое и бухгалтерское обслуживание. И параллельно с этим оказывать бесплатное консультирование по технологическим и производственным вопросам. Главной задачей при этом является привлечение клиентов. А это может быть достигнуто лишь при условии актуальности направлений консультирования, высокой квалификации консультантов, честности, открытости и порядочности и вместе с тем конфиденциальности во взаимоотношениях с клиентами.

Государственное финансирование необходимо еще и потому, что пока не сформирован рынок консультационных услуг, создаваемые консультационные центры не добились авторитета, не обзавелись собственной клиентурой. Кроме того, сегодняшнее финансовое состояние преобладающего большинства производителей таково, что им просто нечем платить за те услуги, которые они хотели бы получить.

Преимущество региональных ИКС заключается в том, что эта форма имеет значительные перспективы, поскольку представляет большую самостоятельность его руководству в решении многих оперативных вопросов, связанных с деятельностью службы. Вместе с тем стратегические вопросы деятельности службы находятся под контролем ее учредителей.

Серьезного внимания заслуживает вопрос выбора организационно-правовых форм ИКС на районном уровне. В рамках формируемой государственной сети информационно-консультационной службы нецелесообразно создавать районные ИКС в виде юридического лица. Это неизбежно повлечет за собой некоторую их изоляцию от региональных служб из-за выпадения из общего информационного пространства и нарушения целостности информационно-консультационной службы как единой системы.

Более приемлемым на районном уровне является создание, где это возможно, филиалов или представительств региональных информационно-консультационных служб без наделения их правами юридического лица и возложением на них обязанностей по обслуживанию нескольких районов. Это позволит, с одной стороны, осуществлять строгую вертикаль управления службой, а с другой – обеспечивать ее функционирование в едином методологическом, нормативно-правовом и информационном пространстве, проводить единую политику по обслуживанию сельхозтоваропроизводителей, более эффективно использовать имеющийся в регионе кадровый и ресурсный потенциал.

Созданная в сельском хозяйстве России сеть региональных и районных информационно-консультационных центров уже в первый период своего становления, несмотря на серьезные экономические трудности в отрасли оказала серьезное влияние на ускорение научно-технического прогресса в АПК, она стала надежным каналом продвижения инновационных разработок от науки к производству и обеспечивать реальную обратную связь сельхозтоваропроизводителей с научными организациями.

Особый акцент, учитывая процессы рыночных преобразований в АПК, службы сосредотачивают на проблемах восстановления экономики неплатежеспособных хозяйств, подготовки антикризисных управляющих, реформирования сельскохозяйственных предприятий, бизнес - планирования, менеджмента.

Сложившаяся к настоящему времени структура информационно-

консультационной службы АПК России имеет четко выраженные три уровня организации: федеральный, региональный и районный (межрайонный), что характерно для немногих стран. В большинстве случаев структура службы является двухуровневой, а районный уровень представлен только консультантами службы.

К проблемам развития ИКС АПК также следует отнести: во-первых, отсутствие федеральной целевой программы развития информационно-консультационной службы АПК России; во-вторых, отсутствие финансирования из федерального бюджета и слабую материально-техническую базу и, в-третьих, недоукомплектованность коллективов региональных и районных ИКС кадрами высокой квалификации и несформированность вертикали управления службой.

В настоящее время отсутствие правовых норм, необходимых для полноценной деятельности ИКС, отвечающих реалиям экономики и учитывающих происходящие в ней процессы, является одним из главных сдерживающих факторов дальнейшего развития службы.

В Российской Федерации информационно-консультационная деятельность в аграрном секторе экономики не регламентируется никакими специальными законодательными актами. Действуют общенациональные условия лицензирования обучающей, аудиторской, адвокатской и некоторой другой специальной деятельности. В целом же законами не запрещены многие виды информационно-консультационной деятельности на селе.

Поэтому ИКС в России проводят семинары по нововведениям, особенно связанным с изменениями законодательства и других нормативов, обучающие семинары, направленные на повышение уровня знаний специалистов и руководителей села, издают журналы и бюллетени, в том числе с информацией о ценах, оказывают помощь в поиске и освоении новых сортов растений, передовых сельскохозяйственных технологий, помощь в ведении бухгалтерского учета, решении юридических вопросов. Важное место в деятельности ИКС занимает решение вопросов организационно-



экономического характера. Консультанты разрабатывают хозяйствам бизнес-планы, помогают с оформлением документов на получение кредитов, материальной поддержки от государственных и иных организаций. Многие консультанты (не только экономисты) освоили и с успехом применяют методологию оценки видов деятельности по валовому доходу. В ряде регионов ИКС владеют методологией реформирования хозяйств на основе персонификации собственности и в этом помогают коллективам, которые изъявляют желание пойти по пути развития частной собственности на материальной базе бывшего коллективного хозяйства. Наиболее развитые ИКС работают над проблемами некредитоспособности хозяйств, реструктуризации их долгов и бизнеса, вывода их на качественно новый уровень работы.

## **2.2. Роль крестьянских (фермерских) хозяйств в развитии сельскохозяйственного производства хозяйства на примере Саратовской области**

Ведущей силой индивидуального сектора сельской экономики, определяющей стратегические моменты его развития, являются крестьянские (фермерские) хозяйства. По уровню развития К(Ф)Х Саратовская область заслуженно является одним из лидеров среди российских регионов

Развитие фермерского движения переживало взлеты и падения. Интенсивное развитие фермерского движения 1991-1994 гг. (чему способствовало льготное налогообложение, кредитование и выдача субсидий на социальное обустройство) сменилось, начиная с 1995 г. и по 2004 г сокращением числа фермеров.

Некоторое уменьшение числа фермерских хозяйств, наблюдаемое с середины 90-х годов, во многом вызвано введением нового Гражданского кодекса 1996 года, согласно которому К(Ф)Х не являются юридическими лицами. Это замедлило формирование новых самостоятельных крестьянских

хозяйств. Многие желающие стать фермерами вступали со своей землей и имуществом в уже существующие К(Ф)Х, увеличивая площадь фермерского клина.

На 1 января 2018 года в области имеется около 6461 крестьянских (фермерских) хозяйств на площади 2132,6 тыс. га. Наиболее значительная часть таких хозяйств имеется в Энгельском, Татищевском, Духовницком, Ртищевском, Саратовском районах области.

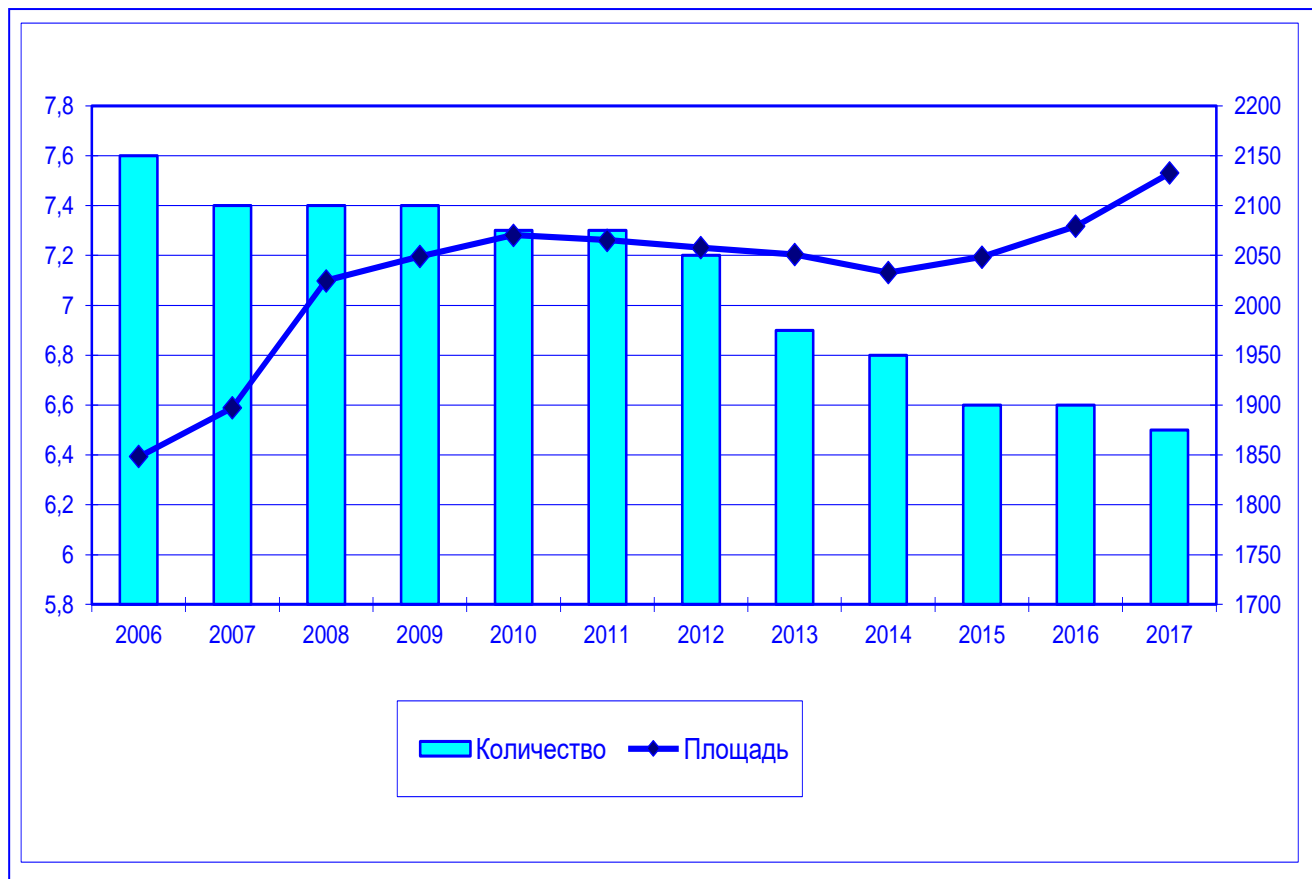
Мелкие крестьянские хозяйства прекращают свою деятельность из-за нерентабельности сельскохозяйственного производства, недополучения платежей за сданную ими продукцию, высоких цен на сельскохозяйственную технику и энергоресурсы. Другими причинами распада этих хозяйств являются истечение срока действия договоров аренды, используемых фермерами земель, а также принудительное изъятие земель по причине их неиспользования.

Под давлением налоговых и других административных органов некоторые фермеры проходили перерегистрацию и становились сельскохозяйственными производственными кооперативами, ООО, ЗАО, хотя на практике сохраняли отношения, присущие фермерскому хозяйству. Кроме того, многих потенциальных, да и действующих фермеров отпугивает дороговизна проведения землеустроительных работ.

Несмотря на эти и некоторые другие отрицательные моменты, происходящие в фермерском сегменте экономики Саратовской области процессы имеют ярко выраженную положительную динамику и характеризуются, по сравнению с основной массой регионов, значительным охватом многих направлений деятельности. Это проявляется и в дальнейшем росте земельных наделов, и в увеличении доли в производстве сельскохозяйственной продукции, и в повышении эффективности производства, и в развитии органов фермерского самоуправления.

Индивидуальный сектор сельской экономики стал определяющей частью аграрного производства Саратовской области и обеспечил основные положительные тенденции в его развитии за последние 5 лет. Но

динамично развивающийся индивидуальный сектор сельского хозяйства требует, с одной стороны, разработки мер государственного регулирования, с другой стороны - имеет право на получение мер поддержки пропорционально своему вкладу.



**Рис. 7** Изменение количества крестьянских (фермерских) хозяйств и занимаемой ими площади

На 1 января 2018 года в области имеется 293,4 тыс. личных подсобных хозяйств, общая площадь которых составила 51,8 тыс.га.

Кроме того, следует учитывать, что в процессе осуществляемых в области работ по инвентаризации земель постоянно происходит уточнение правового статуса и площади земельных участков.

Всего по состоянию на 1 января 2018 года в области имеется 310,6 тыс. садоводов и садоводческих объединений, использующих 25,9 тыс. га земель.

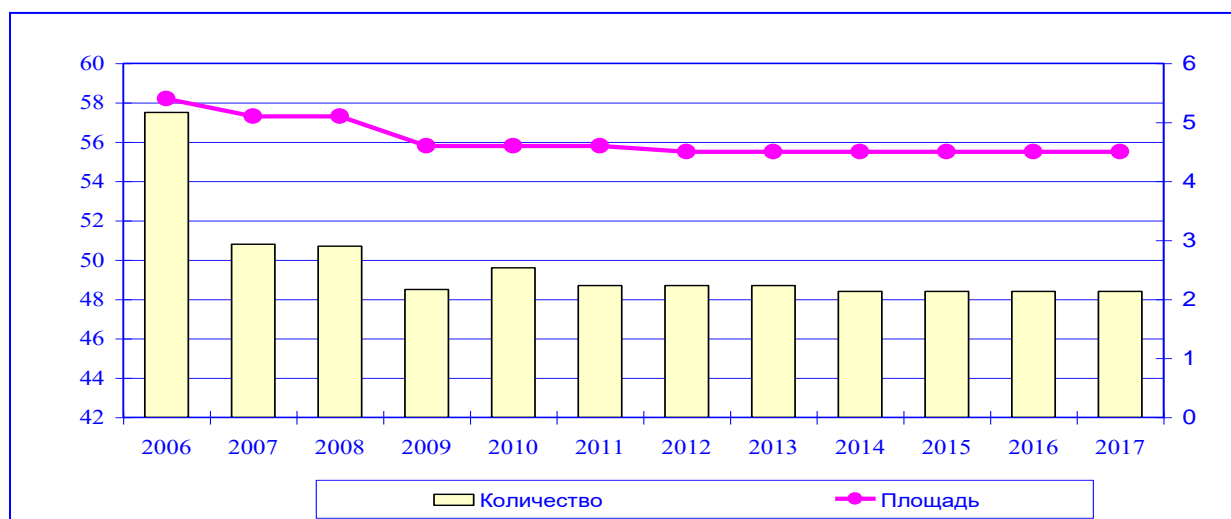
Наибольшее количество граждан, занимающихся, как индивидуальным, так и коллективным садоводством, приходится на г.Саратов, г.Балаково, Саратовский, Энгельский, Татищевский, Воскресенский и Балаковский

районы.



**Рис. 8** Изменение количества личных подсобных хозяйств и занимаемой ими площади

Изменение количества садоводов и садоводческих объединений произошло за счет постоянного уточнения данных на уровне муниципальных образований и в ходе работ по регулярному уточнению количественных показателей земельных участков в процессе кадастрового учета для целей налогообложения.



**Рис. 10** Изменение количества граждан, занимающихся огородничеством и площади земель, предоставленных для этих целей

Объединение граждан по огородничеству – некоммерческая организация (некоммерческое товарищество, потребительский кооператив, некоммерческое партнерство), учрежденная гражданами на добровольных началах с целью выращивания ягодных, овощных, бахчевых или иных сельскохозяйственных культур с правом или без права возведения на земельном участке некапитального жилого строения и хозяйственных строений и сооружений.

*Огородный участок* предоставляется гражданину для выращивания ягодных, овощных и иных сельскохозяйственных культур. В 2017 году коллективным и индивидуальным огородничеством в области занималось 48,4 тыс. семей. Общая площадь отведенных под огороды земель составила 4,5 тыс. га.

Земли, предоставленные в целях *индивидуального жилищного строительства*, используются для возведения домов и хозяйственных строений, участки при доме могут использоваться также для производства сельскохозяйственной продукции.

Количество граждан, обеспеченных земельными участками под индивидуальное жилищное строительство в 2017 году составило 170,7 тыс. Возможность иметь на одном участке жилой дом, сад, огород объясняет стабильную потребность населения в таких участках.

### **2.3. SWOT-анализ информационно-консультационного обслуживания хозяйствующих субъектов аграрного сектора на примере Саратовской области**

Учебно-консультационный, информационный центр оказывает услуги в области консультирования, поиска и предоставления информации, обучения, а также разработки уставных и других документов, регламентирующих деятельность сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Услугами центра крестьянские (фермерские) хозяйства области, а также другие товаропроизводители агропромышленного комплекса (сельско-

хозяйственные предприятия коллективного типа, владельцы личных подсобных хозяйств, заготовительные и перерабатывающие организации и т.д.), нуждающиеся в его помощи.

Основная задача учебно-консультационного центра заключается в том, чтобы через оказание услуг способствовать повышению экономической и социальной устойчивости своих клиентов.

Стратегия достижения поставленных целей и, следовательно, осуществления сформулированной выше миссии должна быть основана на объективном анализе сильных, слабых сторон и возможностей консультационно-информационного центра, а также угроз, стоящих перед ним – SWOT-анализ (рис. 2).

Стороны, участвующие в проекте создания консультационно-информационного центра, должны иметь четкое представление обо всех факторах и обстоятельствах, потенциально способных оказать положительное или отрицательное воздействие на процесс развития центра.

По своей концептуальной основе анализ SWOT для учебно-консультационного центра разделен на две части:

- внутренний анализ, позволяющий выявить сильные и слабые стороны УКИЦ;
- внешний анализ, позволяющий выявить принципиальные основные возможности и опасные моменты, риски, исходящие из воздействия окружающей среды.

## ВНЕШНЯЯ СРЕДА

УГРОЗЫ	ВОЗМОЖНОСТИ
<ul style="list-style-type: none"><li>- Экономическая нестабильность.</li><li>- Социально-политическое противодействие.</li><li>- Недостаток финансовых средств у фермеров.</li><li>- Определенная конкуренция в отдельных областях оказания консалтинговых услуг.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Отсутствие реальной конкуренции в области создания сельскохозяйственных потребительских кооперативов.</li><li>- Авторитет консультантов у фермеров.</li><li>- Ускоренные процессы развития фермерского сектора в области и рост потребности в консалтинговых услугах.</li><li>- Банкротство многих коллективных хозяйств.</li><li>- Налаженные связи с властными структурами.</li><li>- Возможность принятия законодательных актов, способствующих развитию кооперации.</li><li>- Выделение средств областного бюджета на частичное финансирование центра.</li></ul>

<b>ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА</b>	
<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b>	<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Инициатива членов ассоциации фермерских хозяйств.</li> <li>- Наличие команды квалифицированных консультантов-преподавателей.</li> <li>- Наличие деловых и дружеских отношений с фермерами области и их кооперативами.</li> <li>- Положительный опыт создания сельскохозяйственных потребительских кооперативов.</li> <li>- Знание проблем сельскохозяйственных товаропроизводителей и видение путей их решения.</li> <li>- Опыт консультирования на базе действующих районных консультационных центров.</li> <li>- Опыт реформирования коллективных хозяйств.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостаток человеческих ресурсов квалифицированных консультантов.</li> <li>- Нехватка собственных финансовых ресурсов.</li> <li>- Отсутствие рекламы работы консалтинговой службы.</li> <li>- Недостаточное информационное обеспечение.</li> <li>- Недостаточное знание работы консалтинговых центров за рубежом.</li> <li>- Слабость материально-технической базы.</li> <li>- Отсутствие ноу-хау.</li> </ul>

Рис. 2. Анализ SWOT для учебно-консультационного центра

*Внутренний анализ: сильные и слабые стороны центра*

Сильные стороны центра:

- Инициатива членов ассоциации крестьянско-фермерских хозяйств. Практически все члены ассоциации четко осознают свои потребности в области консалтинга, обучения, получения определенной информации. Создание данного центра в первую очередь иницируется ими.
- Наличие команды квалифицированных консультантов-преподавателей. Все члены команды прошли углубленные курсы



обучения по работе в данной области.

- Наличие деловых и дружеских отношений с фермерами области и их кооперативами. Консультанты знакомы и имеют неплохие отношения с большим числом фермеров области, в том числе и с теми, кто создавал сельскохозяйственные потребительские кооперативы. Консультанты имеют опыт работы во всевозможных проектах и программах, связанных с фермерами.

- Положительный опыт создания сельскохозяйственных потребительских кооперативов.

- Знание проблем сельских товаропроизводителей и видение путей их решения. Консультанты хорошо знакомы и понимают нужды сельских товаропроизводителей, особенно фермеров. Они знают пути решения многих из них, особенно в экономической, организационной и правовой областях.

- Опыт консультирования на базе КФХ «Ягода» Марковского района, СПСК «Союз», СКК «Гарант», «Стимул» и других.

- Оказывая помощь в становлении кредитных, обслуживающих других кооперативов, консультанты параллельно консультировали и обучали фермерские группы не менее, чем из двадцати районов Саратовской области, а также некоторых соседних областей.

- Опыт реформирования коллективных хозяйств. Консультанты имеют определенный опыт реструктуризации колхозов и совхозов с образованием КФХ, их ассоциаций и даже опыт реформирования хозяйств в потребительский кооператив.

#### Слабые стороны центра:

- Недостаток человеческих ресурсов.
- Нехватка собственных финансовых ресурсов.
- Отсутствие рекламы работы консалтинговой службы.
- Недостаточное информационное обеспечение. В настоящее время в России очень слабо развита база информационного обеспечения, в т.ч.

не хватает методической литературы по новым организационно-правовым формам и т.д.

- Недостаточное знание работы консалтинговых центров за рубежом.

Изучение консультантами вопросов организации работы агроконсалтинговых служб за рубежом позволит избежать многих трудностей в становлении аналогичного центра при кооперативе областного уровня.

- Слабость материально-технической базы. Для организации полноценной работы центра необходимы большие вложения в приобретение дополнительного электронного оборудования, элементов издательской базы, автомобиля и т.д.

- Отсутствие ноу-хау. Для упрощения процесса оказания услуг консультантам в процессе своей работы не хватает собственных методик. Определенные наработки в этой области имеются, но не обходима кропотливая работа, требующая много времени

### **3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ МНОГОУРОВНЕВОЙ СИСТЕМЫ ПО ИНФОРМАЦИОННО- КОНСУЛЬТАЦИОННОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ В СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ**

Создание консультационных центров диктуется, прежде всего, необходимостью оказания положительного влияния на владельцев ЛПХ и фермеров с целью организации эффективного производства.

В каждом конкретном случае размеры и численность консультационного центра (пункта) определяется многими факторами. Это, прежде всего потребность производителей в консультационных услугах, возможностями финансирования. Опыт западных стран убеждает в том, что на первых порах преобладающее большинство консультационных услуг должно оказываться бесплатно. И лишь по мере становления и укрепления службы, приобретения должного авторитета и признания со стороны клиентов ее необходимости, консультационная деятельность может постепенно переводиться на хозрасчетную основу.

При организации консультационных центров (пунктов) необходимо предусмотреть этапность в развитии консультационной деятельности и, соответственно, в комплектовании штата консультантов.

На начальном периоде деятельности консультационного центра необходимо получить ясную картину базовой ситуации в сельскохозяйственном производстве зоны обслуживания. Прежде всего, необходимо получить информацию по количеству, формам, размерам хозяйств, их специализации; продуктивности скота и урожайности сельскохозяйственных культур; наличию и размещению зернохранилищ, элеваторов, комбикормовых цехов, ремонтных, строительных, сервисных, перерабатывающих предприятий; характеристике дорожной сети; наличию и специализации сельскохозяйственных учебных заведений и научно-исследовательских организаций или их отделов, лабораторий.

Необходимо получить или рассчитать и экономические показатели, такие как производство мяса, молока, кормовых единиц в расчете на единицу площади, сравнить их с показателями по области, стране и зарубежными показателями. Получив общую картину состояния сельского хозяйства в зоне обслуживания, необходимо познакомиться конкретно с каждым хозяйством, их руководителями, постараться определить спектр тех услуг, в которых может нуждаться конкретный производитель.

При организации консультационных центров, прежде всего, необходимо подобрать образованных, знающих, имеющих практический опыт специалистов, желающих заниматься такого рода деятельностью. Потенциальный сотрудник службы должен быть общительным, уметь вести переговоры, творчески подходить к делу, хорошо писать и говорить. Каждое принятое им решение должно быть одобрено тем, кто его должен выполнять. Сотрудник консультационного центра не должен преследовать личной выгоды со стороны того, кому он оказывает помощь.

В процессе исследования нами была разработана схема формирования и функционирования многоуровневой модели информационно-консультационной службы, которая была апробирована в нашем регионе (рис. 3).

Формы работы должны быть разными. Одним из распространенных методов может быть консультирование по телефону. Чаще всего это ответы на мелкие частные вопросы. В сезон проведения работ ответы на наиболее актуальные вопросы могут выдаваться через автоответчик. Консультации по общим или частным вопросам, не требующим знаний конкретной ситуации, можно давать в офисе центра. Консультации для группы фермеров, например, по внедрению новых технологий, машин лучше проводить в форме семинара на одной из ферм. Для этого необходимо выбрать несколько лучших ферм разной специализации с передовыми технологиями, помочь им достичь высокого уровня и потом по договору проводить там демонстрационные показы. Но основным местом ведения консультационной работы является каждая конкретная ферма.

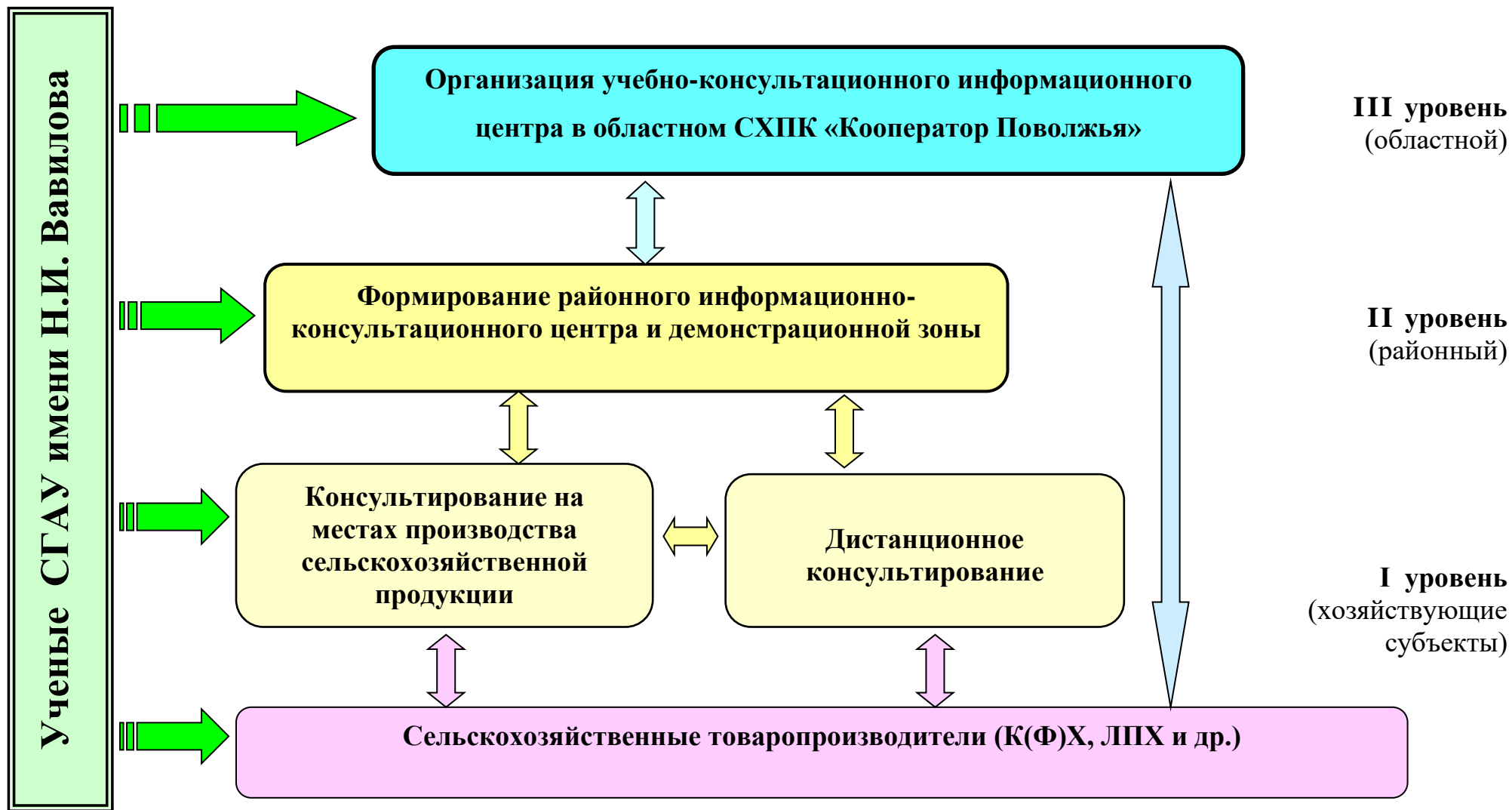


Рис. 3. Предлагаемая схема формирования и функционирования региональной многоуровневой модели ИКС для информационно-консультационной поддержки личных подсобных и фермерских хозяйств

### **3.1. Модель консультирования на местах производства сельскохозяйственной продукции мобильной группой специалистов**

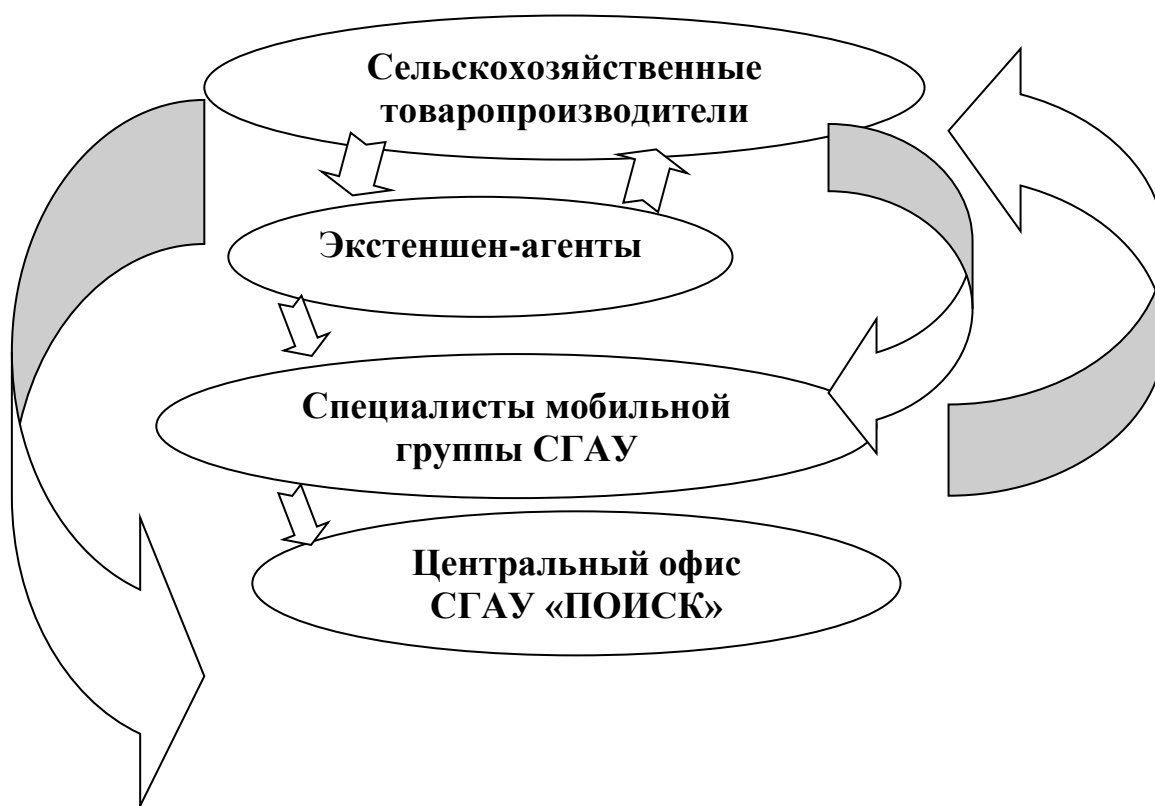
Рассмотрим на примере существующей службы в ФГБОУ ВО СГАУ имени Вавилова Н.И. (Саратовский государственный университет генетики, биотехнологии и инженерии имени Н.И. Вавилова). Особенность модели заключается в том, что консультирование осуществляется специалистами непосредственно на производстве при выезде мобильной группы.

Формирование ее осуществляется путем создания на базе университета центрального офиса специального структурного подразделения – службы «Программы Образовательного-Информационного Содействия и Консультаций» (ПОИСК). Университет обеспечивает сотрудников нового подразделения заработной платой, служебным помещением, необходимым оборудованием, транспортом. Параллельно из числа сотрудников СГАУ была сформирована комплексная мобильная группа специалистов для осуществления непосредственной консультативной деятельности по всем вопросам сельскохозяйственного производства, включая специальные, экономические и правовые. Пилотный проект «Создание мобильной группы в рамках региональной программы «Extension Service» по оказанию интенсивной информационной, консультативной и образовательной поддержки хозяйств Марковского района осуществлялся в 2000-2001 годах на средства гранта, выделенного фондом «Евразия».

Проект был направлен на повышение уровня организации и управления деятельностью сельскохозяйственных предприятий различных форм собственности посредством осуществления программы комплексных консультаций непосредственно на месте дислокации производителя и с учетом индивидуальных особенностей его производства.

Основная цель проекта – повышение эффективности аграрного сектора экономики путем обучения, консультирования и распространения информации в области права, экономики и специальных технологий, а также формирования

у производителей комплексного подхода к организации функционирования многопрофильного хозяйства.



**Рис. 4. Предлагаемая схема консультирования сельхозтоваропроизводителей**

В целом, предлагаемая система оказания информационно-консультативной помощи предполагает установление тесной и неразрывной взаимосвязи процесса производства одного вида продукции с другим не только внутри одного блока, но и вне его, а именно, с экономико-правовым направлением, позволяющим, с одной стороны, комплексно оценить экономическую эффективность конкретного производства и выработать стратегию и тактику действия, а, с другой, - грамотно построить внутри- и межхозяйственные отношения. В связи с этим практически невозможно изолировать отдельные направления работы группы, поскольку специальные технологические вопросы сельскохозяйственного производства оказываются неразрывно связанными с экономическими и правовыми аспектами деятельности предприятий.

По мере удаленности сельскохозяйственных предприятий от центров

образования и науки, роль мобильных групп информационно-консультативной поддержки, являющихся составной частью региональной службы «extension service», возрастает. При этом, развертывание деятельности группы состояло из нескольких этапов, начиная от общего анализа оценки эффективности работы предприятия с правовой, экономической и специально-технологической точек зрения до выдачи конкретных рекомендаций уже по каждому конкретному направлению внутри каждого блока.

Методы реализации функций и задач мобильной группы.

1) *Сбор первичной информации* для определения потребностей сельскохозяйственных производителей осуществлялся различными способами. Это проведение анкетирования по заранее разработанным формам, а также путем личных бесед инструктора с фермерами, руководителями и специалистами сельскохозяйственных предприятий. Агенты группы производят сбор и первичный анализ полученной информации, и доводят ее до сведения работников учебно-консультативной группы для принятия ими окончательного решения по оказанию практической информационно-консультативной помощи производителю. В функции передвижной группы входит осуществление «обратной связи», доставка специалиста-консультанта на место, снабжение производителя полной информацией по поставленной проблеме.

2) *Распространение информации о деятельности службы* являлось на первом этапе становления системы одной из важнейших, поскольку только распространение информации о ее деятельности и практические примеры эффективности применения ее рекомендаций способны привлечь сельхозпроизводителя к сотрудничеству с ней. По существу, мобильная группа осуществляла некоммерческую рекламную деятельность и «строительство» сети хозяйств – потенциальных пользователей информационной службы.

3) *Оказание консультативных, информационных и образовательных услуг* осуществлялось посредством проведения консультаций специалистов на местах, проведения семинаров и круглых столов, издания и распространения информационных листов и бюллетеней, практических рекомендаций и



методических пособий по указанным направлениям, а также видеопособий. Подобная организация работы способствовала повышению культуры сельскохозяйственного производства, поскольку реально сложившаяся ситуация аграрной отрасли и района и области в целом говорит о низком уровне как информированности, так и профессионализма людей занятых в сельскохозяйственном производстве.

4) *Установление прямых контактов между учеными университета и конкретными производителями* необходимо как для внедрения новых научных разработок и современных технологий (в том числе, управленческих и информационных) в производство, так и для того, чтобы и производитель, и специалист группы четко знали степень ответственности за принимаемое ими решение по совместно сформулированным задачам. Установление прямых контактов реализовывалось посредством оказания консультаций товаропроизводителю непосредственно на месте его дислокации путем выезда туда специалистов университета, а, при необходимости, и выездом производителя сельскохозяйственной продукции.

5) *Создание механизма распространения передового опыта*, преследовало глобальную цель – повышение эффективности сельскохозяйственного производства в целом и вовлечение как можно большего числа производителей сельскохозяйственной продукции в процесс получения передового опыта и знаний, формирования навыков и т.п.

Оказание информационно – консультативных услуг специалистами непосредственно на местах обусловлено тем, что наиболее действенным методом доведения до собеседника необходимой информации, выявления наиболее типичных проблем, с которыми сталкиваются сельхозтоваропроизводители, является личная беседа. Это объясняется также и менталитетом сельского жителя, и сложившимися традициями. Непосредственный контакт обусловлен тем, что оказание всех видов услуг предполагает не только разовые консультации, но и выявление проблем,

которые в силу разных причин, могут быть неизвестны. Так, неподготовленность большинства сельскохозяйственных производителей в области права не позволяет им в достаточной мере грамотно и полно сформулировать проблему, тем более заочно. Большой объем документов, которые необходимо изучить специалисту в области экономики и бухучета для выдачи наиболее квалифицированных и приемлемых для каждого конкретного хозяйства, заочно также затруднено. Не вызывает сомнения тот факт, что для решения 90% технологических проблем сельскохозяйственного производства необходим выезд специалиста на место для ознакомления с ситуацией, что подтверждается многолетним опытом работы специалистов университета в рамках заключаемых хозяйственных договоров с сельскохозяйственными предприятиями области.

Кроме того, и опыт работы различных видов информационно-консультативных служб, как за рубежом, так и России, показывает, что завоевание доверия клиентов сельхозтоваропроизводителей наиболее успешно решается только путем установления личного контакта, когда заказчик работ – производитель лично знаком с исполнителем и уверен в правильности принятия им решений, поскольку знает его квалификацию и опыт его предыдущей деятельности.

Проведенное анкетирование показало заинтересованность фермеров в дальнейшем сотрудничестве с мобильной группой. Востребованными оказались консультации по всему спектру направлений деятельности группы. Отмечена необходимость издания информационных бюллетеней, справочников, видео пособий в дальнейшем. Наиболее эффективными формами работы группы были признаны непосредственные консультации специалистов и семинарские занятия.

### **3.2. Модель дистанционного консультирования в районных опорных пунктах**

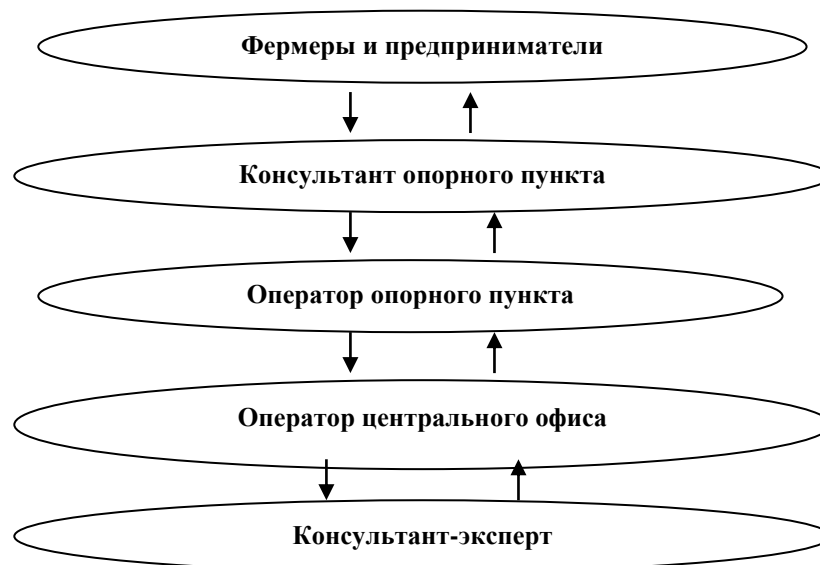
В тот же период времени за счет другого гранта фонда, «Программа

правовой помощи фермерам и другим хозяйствующим субъектам на селе, на основе дистанционного консультирования и консалтинга», полученного в кооперации с Академией права и Юридическим институтом предпринимательства и агробизнеса, в трех районах области - Пугачевском, Базарнокарабулакском и Краснокутском - разворачивалась система пунктов дистанционного консультирования фермеров по вопросам права и бухгалтерского учета на базе местных сельскохозяйственных техникумов.

Общая цель проекта – максимально приблизить к фермерам сельских районов Саратовской области возможность получения профессиональной консультации по правовым аспектам их предпринимательской, хозяйственной деятельности без выезда в областной центр, оказание дистанционной правовой помощи, защиты законных прав и интересов фермеров в системе хозяйственно-договорных отношений; осуществление дистанционного консультирования посредством электронной почты по вопросам надлежащего выполнения обязательств со стороны органов исполнительной власти и управления.

Возможность получения фермерами высокопрофессиональных юридических консультаций по месту их жительства затруднена в силу отсутствия местных специалистов-юристов, имеющих профессиональные знания и опыт работы в системе агропромышленного комплекса, отсутствия юридической службы на селе. Что же касается выезда фермеров в областной центр с целью получения юридической консультации и помощи в разрешении спорных вопросов, то в большинстве случаев он затруднен в связи с удаленностью их проживания, большой трудовой занятостью и сложностями материального характера.

В целом стратегия реализации проекта направлена на создание единой системы консалтинга по правовым и экономическим вопросам хозяйственной деятельности фермеров и предпринимателей на селе, что выражается в схеме (рисунок 5).



**Рис. 5. Стратегия взаимодействия звеньев дистанционного консультирования по проекту**

В процессе работы проекта оказывались следующие услуги:

- периодическое проведение дистанционных (а в случае фактической необходимости и на местах) консультаций для фермеров, предпринимателей по вопросам правового регулирования хозяйственной деятельности, заключение и осуществление предпринимательских договоров, налогообложения, бухгалтерского учета и аудита.

- дистанционное консультирование фермеров, предпринимателей о действующих в современной России правовых правил поведения хозяйствующих субъектов, которые предъявляются по следующим аспектам деятельности фермеров: экологическим, налоговым, бухгалтерским, а также вопросам связанным со стандартизацией, сертификацией фермерской продукции и услуг, регулирования цен, расчетов и кредитования.

- участие в осуществлении посреднической помощи фермерам по их доверенности в разрешении проблем, связанных с государственной регистрацией их предпринимательской деятельности, выдачей лицензий и других вопросов в системе взаимоотношений с органами управления и

контролирующими органами - проведение теоретико-практических семинаров с фермерами по вопросам правового обеспечения их производственной и предпринимательской деятельности. Семинары проводились экспертами-консультантами на базе опорных пунктов.

- издание методических материалов по итогам проведенных семинаров и наиболее часто встречающимся проблемам.

Степень инновационности проекта состоит в том, что ранее в сельских районах Саратовской области оказание консультационных услуг в дистанционной форме и в системе не проводились. С точки зрения сопоставления с другими подобными программами, существующими в регионе, настоящая программа отличается своим строго определенным и конкретным предметом - нацеленностью на правовую помощь фермерам, повышение их правовой информированности и культуры, а так же тем, что программа рассматривается в качестве реального и действенного механизма, направленного на повышение эффективности деятельности фермерских хозяйств области.

### **3.3. Модель формирования на районном уровне информационно-консультационного центра и демонстрационной зоны**

Для повышения эффективности сельскохозяйственного производства в ЛПХ и крестьянских (фермерских) хозяйствах посредством осуществления комплексной программы, как по дистанционному консультированию, так и непосредственной демонстрации преимуществ современных сельскохозяйственных технологий и методов управления в районе дислокации хозяйств нами была разработана модель «Создание районного информационно-консультационного центра в рамках развития региональной программы “extension service”».

Основная цель проекта – повышение эффективности функционирования малого и среднего агробизнеса путем целенаправленного оказания образовательных и консультационно-информационных услуг в области права,

экономики, растениеводства, животноводства и специальных сельскохозяйственных технологий.

Результаты проекта по созданию мобильной группы оказания информационно-консультационной поддержки сельскохозяйственному товаропроизводителю показали правильность выбранной стратегии развития службы “extension service” в Саратовской области.

Создав активную среду пользователей, заинтересованных в получении информационно-консультационных услуг, мобильная группа по проекту «Создание мобильных групп в рамках региональной программы “extension service”» выполнила свою главную задачу, что позволило перейти ко второму этапу построения модели университетской информационно-консультационной службы (ИКС) – формированию районного центра службы. Логическая модель проекта представлена на рисунке 6.

Проблемная ситуация, определяющая необходимость этого шага, состоит в следующем:

1. Режим работы мобильной группы, связанный с частыми, практически ежедневными, выездами в район, оправдан на стадии массивной «обработки» фермеров, формирования у них устойчивого спроса на информационно-консультационные услуги. Вместе с тем, высокая затратность не позволяет использовать эту схему на постоянной основе.

2. Фактическое закрепление специалистов мобильной группы за относительно небольшим числом хозяйств не дает возможности распространения деятельности ИКС на другие территории, ограничивая ее рамками одного района.

3. Даже работая в интенсивном режиме, мобильная группа не всегда может обеспечить консультативную помощь срочного характера, т.к. специалисты не в состоянии посещать ежедневно одних и тех же фермеров.

4. Пропаганда новых технологий, сортов семян, средств защиты растений и пр.

Задачи	Мероприятия	Результаты мероприятий	Ожидаемый эффект от проекта
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Структурирование центрального офиса, включающего группу развития, аналитическую группу, методическую группу, информационно-консультационную группу.</li> <li>• Организация и структурирование районных центров, обучение и аттестация специалистов для работы в районах.</li> <li>• Установление устойчивой связи центральный офис – районные центры с осуществлением круглосуточного доступа к разработанному Web-site и факсимильной связи, регулярное обновление баз данных, рассылка информации.</li> <li>• Распространение опыта работы на новые районы области.</li> </ul>	<p>Набор и обучение специалистов групп центрального офиса в области маркетинга, менеджмента, работе со СМИ, информационно-консультационной деятельности, организации выставочной деятельности.</p>	<p>Формирование структуры информационно-консультационного обслуживания сельхозтоваропроизводителя Саратовской области как самостоятельной организации, связывающей в информационную сеть около 10% К(Ф)Х, зарегистрированных на настоящий момент.</p>	<p>Реализация запланированных мероприятий позволит впервые в Саратовской области создать полноценно работающую структуру ИКС, связывающую 4 райцентра и СГАУ, и реализовать принцип информационно-консультационного обслуживания «не знаешь сам – спроси специалиста», а также кооперировать фермерские хозяйства на базе райцентров.</p>
	<p>Набор и обучение руководителей, методистов и операторов районных центров в области маркетинга, менеджмента, информационно-консультационной деятельности. Создание демонстрационных зон.</p>		
	<p>Формирование узлов связи в райцентрах, укомплектование их необходимой оргтехникой, разработка специализированного фермерского Web-site в СГАУ, его постоянное обновление и пополнение, организация факсимильной связи.</p>		
	<p>Регулярная рассылка бюллетеней и других информационных материалов в соседние районы, приглашение фермеров на выставки, семинары и выездные консультации, организация подписки фермеров на информацию по отдельным областям производства, переработки, хранения и реализации сельскохозяйственной продукции</p>	<p>Практическое обучение фермеров навыкам и способам экономически грамотно и обоснованно производить сельскохозяйственную продукцию на современном техническом и технологическом уровне.</p>	

Рис. 6. Модель проекта «Создание районного информационно-консультационного центра в рамках развития региональной программы “extension service”»

На базе центра было организовано производство высококачественных семян, пункт искусственного осеменения животных, размещено мобильное оборудование для обработки посевов гербицидами и ядохимикатами. Эти меры, осуществляемые при участии и под контролем университетских специалистов, обеспечат рентабельность деятельности центра.

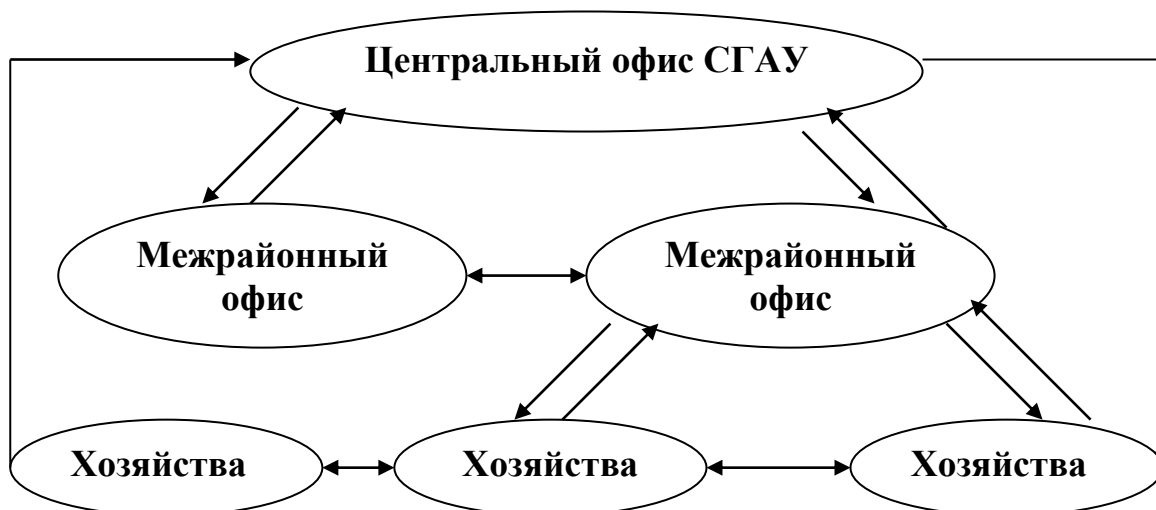
Реализация проекта поднимало на качественно новый уровень профессиональные знания фермеров, степень их информированности в технических и технологических новинках, позволит им ориентироваться в вопросах права и экономики ведения хозяйства, правильно и в нужный момент сосредотачивать усилия в нужном направлении, не расплываясь и не теряя времени на поиски правильного решения. Был сформирован слой эффективно работающих фермеров, активно использующих новые подходы и методы хозяйствования.

Одновременно созданы условия для широкого внедрения новых высокоурожайных сортов семян, высокопродуктивных пород скота, использования совершенных рационов кормления и пр., на систематической основе будет осуществляться контроль за соблюдением технологических требований.

Дальнейшее развитие подобных центров позволит организовать на их базе обучение и консультирование фермеров из соседних районов, что упростит и ускорит процесс распространения ИКС на другие территории областей.

Методика осуществления информационно-консультационной помощи в рамках данной модели выглядела следующим образом (рис. 7):





**Рис. 7. Схема взаимодействия звеньев ИКС при создании районного консультационного центра**

1. Организация районного центра на базе К(Ф)Х «Ягода» Марковского района Саратовской области;
2. Создание механизма дистанционного оказания информационно-консультационных услуг и распространения информации по каналам «специалист-фермер» и «экстеншн-агент-фермер» посредством установления электронной и факсимильной связи между центральным пунктом и районным центром;
3. Создание на базе районного центра демонстрационно-обучающей зоны для внедрения научно-обоснованных форм хозяйствования, новых культур, сортов и семян, а также технических и технологических разработок в процесс сельскохозяйственного производства.

Центральный и районный пункты объединялись в сеть посредством электронной почты. Сбор заявок с фермеров с запросами информации и консультаций производится в сформированном райцентре на базе К(Ф)Х «Ягода» и ассоциации фермерских хозяйств «Воля» Марковского района Саратовской области. Собранные в ассоциации заявки передаются в райцентр посредством факсимильной или другой связи. Часть услуг оказывается экстеншн-агентами на месте, а при затруднении с ответом, экстеншн-агенты

переправляют вопрос оператору в центральный пункт СГАУ. В центральном пункте заявки анализировались и сортировались по направлениям координатором, который передает их руководителю соответствующего блока – экономики и права, растениеводства и механизации, животноводства. Руководитель блока отвечал на вопрос лично или осуществляет поиск специалиста в соответствии с тематикой заданного вопроса. Привлеченный специалист аргументировано и в полном объеме отвечал на вопрос (запрос) и выдавал его руководителю направления, который анализировал его и при положительном решении переправлял его координатору. После чего ответ переправляется в районный центр, где экстеншн-агенты доводили его до сведения фермера/фермеров (связь «специалист-фермер»). Кроме того, экстеншн-агенты помогали корректно сформулировать запросы и разъяснить ответы, поскольку они являются квалифицированными специалистами. При необходимости часть запросов может быть оцифрована посредством сканера и передана по электронной почте в центральный пункт. Работу по подготовке всех документов и материалов в печатном и электронном виде производил оператор.

Учебные и демонстрационные мероприятия на базе районного центра проводили для передачи и практического закрепления полученного опыта, активного приобщения фермеров к созданной сети и расширения сферы охвата проекта, что, в конечном итоге, способствует подъему общего уровня сельскохозяйственного производства в этих хозяйствах (рис. 8).



Рис. 8. Функции межрайонного офиса

Демонстрационно-обучающая зона в К(Ф)Х «Ягода» Марковского района Саратовской области позволила на практике продемонстрировать достижение цели проекта средствами соблюдения технологии и применения новых приемов выращивания растений и животных, своевременного использования средств защиты растений, удобрений и т.д. Кроме того, к использованию севооборотов на полях, применению сортов, удобрений, пестицидов и гербицидов, а также пород скота, будет осуществлен

комплексный подход, позволяющий понять основные принципы бизнес-планирования и планирования хозяйственной деятельности предприятия в целом.

Реализация принципа «лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать» позволила облегчить переход к современным формам и методам хозяйствования и, в целом, повысить экономическую эффективность сельскохозяйственного производства.

В ходе реализации проекта осуществлялось предоставление комплекса информационно-консультационных и образовательных услуг в области права, экономики, технологии сельскохозяйственного производства и животноводства. Услуги реализуются в режиме «запрос-ответ» посредством информационного моста, установленного между центральным пунктом и районным центром на базе К(Ф)Х «Ягода». Кроме того, создаваемая демонстрационно-образовательная зона служила полигоном для распространения новых знаний по территории Марковского района, способствующих экономическому росту сельскохозяйственных предприятий, повышению благосостояния фермеров и их семей, вовлечению новых сил в процесс сельскохозяйственного производства.

Создание районного центра в составе информационного пункта, связанного посредством электронной почты и факсимильной связи с центральным пунктом в СГАУ и функционирующего в режимах, как «запрос-ответ», так и распространения информации по новейшим достижениям современной сельскохозяйственной науки, а также демонстрационно-обучающей зоны, позволила поднять на качественно новый уровень процесс сельскохозяйственного производства в охватываемом районе.

При этом повышение экономической эффективности планировалось достичь за счет формирования постоянно действующего информационно-консультационного моста между сельскохозяйственным товаропроизводителем и сельскохозяйственной наукой. Этот мост занимал место недостающего связующего звена и обеспечит переход фермеров на позиции производства

сельскохозяйственной продукции, отвечающие современному уровню развития технологий.

### **3.4. Организация учебно-консультационного информационного центра на областном уровне при сельскохозяйственном потребительском кооперативе «Кооператор Поволжья»**

В исследованиях была разработана модель учебно-консультационного информационного центра, которая была апробирована и внедрена в кооперативе областного уровня «Кооператор Поволжья». Суть модели заключается в следующем. Правление определяет штаты центра и назначает отобранного на конкурсной основе руководителя. Руководитель несет ответственность за организацию выполнения решений общего собрания и правления в области осуществления консалтинговых и информационных услуг, а также обучения. Для этого он подбирает и нанимает на работу постоянный и временно привлекаемый персонал.

Учебно-консультационный, информационный центр оказывает услуги ЛПХ и К(Ф)Х в области консультирования, поиска и предоставления информации, обучения, а также разработки уставных и других документов, регламентирующих деятельность сельскохозяйственных потребительских кооперативов.

Услугами центра пользуются члены кооператива областного уровня, крестьянские (фермерские) хозяйства области, а также другие товаропроизводители агропромышленного комплекса (сельскохозяйственные предприятия коллективного типа, владельцы личных подсобных хозяйств, заготовительные и перерабатывающие организации и т.д.), нуждающиеся в его помощи.

Основная задача учебно-консультационного центра заключается в том, чтобы через оказание услуг способствовать повышению экономической и социальной устойчивости своих клиентов.

## **4. НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНФОРМАЦИОННО-КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКИ РАЗВИТИЯ ЛИЧНЫХ ПОДСОБНЫХ И ФЕРМЕРСКИХ ХОЗЯЙСТВ**

### **4.1. Критерии экономической эффективности информационно- консультационного обслуживания сельскохозяйственных товаропроизводителей**

Определение эффективности консультирования имеет ряд особенностей. Во-первых, специфика сельскохозяйственных знаний отражает процесс взаимопроникновения живой природы в неживую, и наоборот, и без понимания его характера консультационная служба в аграрном секторе становится неэффективной, а часто просто невозможной. Во-вторых, любая хозяйственная организация – это открытая система, поэтому при параллельном влиянии факторов, не связанных с консультированием, трудно определить вклад консультанта в конечный результат. В-третьих, работа консультанта не всегда заканчивается использованием рекомендаций, что делает практически невозможным определение эффективности консалтинга.

Применение системного подхода к оценке эффективности процесса консультирования предполагает разработку системы критериев и оценочных показателей – рыночных, финансовых, производственных, социальных, внешних, экологических и региональных. Использование данных критериев позволит определить полезность консультационных разработок, уровень профессиональной подготовки консультанта, степень заинтересованности клиента в его услугах.

В настоящее время отсутствуют общепринятые методики оценки эффективности в сфере консультационной деятельности. Поэтому в процессе выполнения исследований нами предпринята попытка разработки системы оценки эффективности консалтинга.

Мы предлагаем использовать системный, комплексный подход при оценке экономической эффективности процесса консультирования в целом и

отдельных его мероприятий, включающий набор критериев и оценочных показателей, отвечающих данному уровню развития экономики. В общем виде экономическая эффективность консультирования включает следующие критерии:

Рыночные – соответствие предлагаемой стратегии потребностям рынка; вероятность коммерческого успеха; возможный объем продаж; оценка конкурентности рынка и т.д.

Финансовые – стартовые затраты; потенциальный годовой размер прибыли; срок окупаемости; возможности использования налоговых льгот; инвестиции в производство.

Производственные – новые технологии; доступность и цена сырья, материалов; наличие производственного персонала; необходимость привлечения дополнительных мощностей.

Социальные – улучшение условий труда; изменение количества рабочих мест; улучшение здоровья работников; изменение структуры производственного персонала; повышение интеллектуального уровня и профессионализма работников.

Внешние – правовая обеспеченность; снижение вредного воздействия на окружающую среду; снабжение населения экологически чистой продукцией, воздействие на уровень занятости.

Региональные – степень социально-экономической и политической нестабильности; основные экономические показатели развития; ресурсные возможности региона; климатические условия.

Для определения полезности консультационных разработок, уровня профессиональной подготовки консультанта, а в конечном счете, и степени заинтересованности клиента в консалтинговых услугах мы предлагаем использовать следующие индикаторы анализа результативности консультационной деятельности:

- степень продуманности цели, вероятных результатов и их соответствие ресурсам, условиям и потенциалу клиента;

- активность и профессионализм консультанта;
- мобильность работы консультанта в изменяющихся условиях;
- привлечение руководителей и специалистов клиента к выполнению работ;
- полнота учета слабых и сильных сторон клиента;
- степень соответствия программы действия и времени на ее реализацию;
- показатель адаптированности выбранных рекомендаций к конкретным условиям;
- процент принятия предложенных рекомендаций;
- степень соответствия результатов консультирования поставленным целям;
- степень вероятности использования консультационной помощи в дальнейшем.

Поскольку консультационная деятельность состоит из определенных промежуточных этапов, имеющих временную последовательность, то при определении результативности процесса консалтинга целесообразно проанализировать каждый его этап.

Практика консультирования показывает, что в результате оказания консультационной помощи обычно какой-то показатель увеличивается, например, объем продукции, прибыль; или уменьшается, например, издержки производства. Поэтому после проведения диагностики консультант и клиент должны определить конкретный показатель, по которому будет определяться эффект.

В общем виде эффект может определяться по формуле (1):

$$E_i = \Delta X_i K_{1i} K_2, \quad (1)$$

где  $E_i$  - экономический эффект консультирования по  $i$ -му показателю;  $\Delta X_i$  - изменение по  $i$ -му показателю: прирост, уменьшение;  $K_{1i}$  - доля консультирования в результатах работ по  $i$ -му показателю;  $K_2$  - доля участия консультанта в улучшении экономического эффекта.

Коэффициенты  $K_1$  и  $K_2$  определяются после внедрения рекомендуемого мероприятия экспертами - консультантом и клиентом. Консультант не может



влиять на процесс внедрения разработки, и если по какой-то причине принято решение не использовать рекомендации, то в этом случае можно определить условный экономический эффект.

Для использования данного показателя необходимо определить: за какой период времени брать результаты по  $i$ -му показателю. Здесь целесообразно учитывать особенности каждого консультационного процесса. В зависимости от объема предлагаемых в нем мероприятий можно брать период от нескольких месяцев до нескольких лет, начиная счет с этапа внедрения рекомендаций.

Приведенной выше формулой рекомендуется пользоваться, если прямым результатом консультационной деятельности является увеличение объема реализуемой продукции или снижение издержек производства, которые отражаются в стоимостных показателях.

Одним из основных показателей оценки консультационной деятельности в производстве всех видов продукции является прирост прибыли. Это объясняется тем, что этот показатель синтезирует снижение издержек производства, роста объемов реализуемой продукции и оценивает изменение объема прибыли.

Расчет по этому показателю целесообразно производить по формуле 2:

$$E_n = \frac{Q_2 - Q_1}{Q_1} \Pi_1 + (C_1 - C_2) Q_2 K_1 - K_2 \quad (2)$$

где  $E_n$  - экономический эффект за счет прироста прибыли, тыс. руб.;

$Q_1, Q_2$  - объем реализуемой продукции соответственно до и после консультационной помощи, тыс. руб.;  $C_1, C_2$  - затраты на 1 денежную единицу реализуемой продукции соответственно до и после консультирования, руб.;  $\Pi_1$  - прибыль от реализуемой продукции до применения консультирования тыс. руб.;  $K_1$  - коэффициент, определяющий долю консультирования в конечных результатах;  $K_2$  - доля участия консультантов в получении экономического эффекта.

В некоторых случаях консультирование оказывает влияние на снижение условно-переменных затрат, поэтому этот результат можно оценивать отдельно, используя формулу 3:

$$E_{y-n} = \mathcal{E}_{y-n} K_1 K_2, \quad (3)$$

где  $E_{y-n}$  – экономический эффект за счет снижения условно-переменных затрат в общих издержках производства, тыс. руб.;  $\mathcal{E}_{y-n}$  – экономия условно-переменных расходов (определяется прямым счетом), тыс. руб.;  $K_1$  – доля консультирования в полученном эффекте;  $K_2$  – доля участия консультантов.

Оценку эффективности консультирования можно определить, сопоставляя результаты с затратами. В этом случае применима следующая формула:

$$\mathcal{E}_3 = \frac{\Delta Q}{C_k} K_1 K_2, \quad (4)$$

где  $\mathcal{E}_3$  – эффективность затрат на консультирование;  $\Delta Q$  – прирост объема валовой продукции, тыс. руб.;  $C_k$  – затраты на консультирование, тыс. руб.;  $K_1$  – доля консультирования;  $K_2$  – доля участия консультантов.

Хотя консультирование направлено на получение положительных результатов производства, под влиянием ряда объективных факторов иногда могут не наблюдаться темпы роста основных показателей. В таких случаях вычислять экономическую эффективность консультирования по приведенным ранее формулам невозможно. По экспертным оценкам можно определить круг показателей, темпы роста которых были бы еще ниже ожидаемых результатов, если консультант не работал в хозяйстве. Р.К. Юксвярав и М.Я. Хабакук назвали эту величину деэфективностью и предложили измерять ее по формуле (5):

$$D_{\mathcal{E}} = (B_1 - B_2) K, \quad (5)$$

где  $D_{\mathcal{E}}$  – деэфективность по конкретному показателю, тыс. руб.;  $B_1, B_2$  – ожидаемый и фактический результаты по конкретному показателю, тыс. руб.;  $K$  – доля консультантов.

Приведенная выше формула (5) определения деэфективности наиболее актуальна в настоящий момент, поскольку экономическая безысходность сельскохозяйственных предприятий не позволяет извлекать доход. Многие крупные хозяйства находятся перед крахом, в то же время с другой стороны, не

возникли в достаточном количестве способные к развитию частные хозяйства.

В общем, по методике определения экономической эффективности консультирования можно отметить, что применение поправочных коэффициентов  $K_1$  и  $K_2$  позволяет использовать методики определения экономической эффективности, разработанные по конкретным видам деятельности, например, организация труда или использование техники.

Кроме того, одной из задач консультанта является повышение уровня знаний работников на консультируемом объекте, чтобы в дальнейшем они могли самостоятельно продолжать дело, начатое консультантом. В качестве критерия оценки результативности данной функции консалтинга целесообразно применять коэффициент повышения производственной квалификации:

$$C = \frac{P}{\Pi} K, \quad (6)$$

где  $C$  – коэффициент роста производственной квалификации;  $P$  – численность работников, повышающих квалификацию;  $\Pi$  – количество учитываемых штатных работников;  $K$  – доля участия консультантов.

Вопросы оценки результатов консультирования тесно связаны с вопросом оплаты данных услуг. Консультирование как экономическое явление непременно включает в себя рассмотрение затрат труда на его производство. Затраты ресурсов на консалтинг целесообразно осуществлять лишь до тех пор, пока они по величине меньше, чем достигаемое снижение потерь от неполноты информации при принятии решений клиентом.

Как уже говорилось, объекты консультационного процесса действуют на основании экономической выгоды. Цель консультирования – получение прибыли как для клиента, приглашающего специалиста, так и для самого консультанта. Труд, используемый в консультационном процессе – это творческий труд. Поэтому вознаграждение за него является максимально выгодным с учетом конъюнктуры консультационного рынка. Естественно, что для воспроизводства консультирования вознаграждение должно покрывать понесенные расходы.

Вместе с тем анализ показывает, что достаточно велика доля негативных моментов в деятельности региональных и районных ИКС, что ведет к снижению эффективности работы службы и не позволяет ей в полном объеме реализовать себя в качестве важнейшей компоненты рыночной экономики. Прежде всего, информационно-консультационные службы всех уровней недостаточно эффективно осуществляют поиск, апробацию и реальную помощь в освоении инноваций, а также обобщение и распространение передового производственного опыта.

Не решена проблема систематизации, регистрации и распространения по системе ИКС законченных научно-технических разработок и готовых к освоению инноваций. Не проведен объективный анализ итогов работы по осуществленным Минсельхозом России международным проектам (ARIS и TACIS) в части реализации компоненты ИКС, не даны рекомендации по дальнейшему использованию их результатов в практической работе. На федеральном уровне недостаточно осуществляется работа по формированию и обновлению информационных ресурсов, особенно в части создаваемых инноваций, бизнес-планирования, рынков сбыта, зарубежного опыта и др. Не используются в полной мере возможности информационных технологий.

К недостаткам также следует отнести: во-первых, отсутствие федеральной целевой программы развития информационно-консультационной службы АПК России; во-вторых, отсутствие финансирования из федерального бюджета и слабую материально-техническую базу и, в-третьих, недоукомплектованность коллективов региональных и районных ИКС кадрами высокой квалификации и несформированность вертикали управления службой.

Следует отметить ускоренное прохождение этапов развития службы. В частности, к оказанию платных услуг многие региональные службы приступили через 3-5 лет после своей организации, в то время как в других странах на это потребовались десятилетия. Такое форсирование определенных этапов развития входит в противоречие с общепринятыми принципами эволюционного развития службы и отражается на содержании и качестве ее работы.

## **4.2. Методика оценки эффективности информационно-консультационной службы в аграрном секторе**

Информационно-консультационные службы (службы Extension) созданы в аграрном секторе многих стран при поддержке различных международных организаций, фондов и программ. Одним из важнейших был и остается вопрос о подходах к оценке эффективности создаваемых и функционирующих служб, поскольку все осознают, что плохо работающая служба является еще одним каналом выкачивания средств из аграрного сектора, а хорошо работающая - способствует развитию отрасли и улучшению условий жизни сельского товаропроизводителя. Однако при отсутствии четких критериев и ясности представлений об ожидаемом эффекте различить такие службы практически не возможно.

Оценку эффективности ИКС в аграрном секторе следует рассматривать как проверку соответствия результатов информационно-консультационной деятельности тем целям, которые стоят перед службой как перед одним из основных инструментов аграрной политики. Следовательно, непротиворечивая система показателей эффективности должна обеспечивать оценку:

1. соответствия результатов работы ИКС задаче роста национального дохода страны, т.е. задаче максимизации общественного эффекта;
2. заинтересованности сельских товаропроизводителей в обращении к услугам ИКС и в развитии возможностей ИКС;
3. заинтересованности самой службы в достижении результатов, указанных выше, т.е. в расширении сферы своей деятельности и спектра оказываемых услуг при условии получения выгод не только клиентами службы, но и экономикой страны;
4. отдельных видов консультационных услуг и сфер деятельности службы (учитывая, что конкретная ИКС может работать «вхолостую» или даже приносить отрицательный результат, если ее деятельность направлена на решение ошибочно выбранных задач или по другим причинам).

5. заинтересованности регионов в развитии службы на своей территории;
6. результатов создания и работы службы с позиций бюджетов всех уровней (федерального, регионального и местного);
7. заинтересованности в сотрудничестве со службой и в ее посредничестве при работе с сельскими товаропроизводителями потенциальных партнеров ИКС (научно-исследовательских и проектных институтов, опытных хозяйств и испытательных станций, образовательных учреждений и т.п.).

Верхний уровень в иерархической системе показателей должны занимать показатели эффективности ИКС, предназначенные для оценки работы службы с позиций экономики страны, всего общества. Это положение относится как к государственной службе, действующей в любых организационно-правовых формах, так и к поддержке государством коммерческих служб. Эффект от создания и функционирования информационно-консультационной службы считается положительным, если это приводит к увеличению чистых выгод страны по сравнению с ситуацией, когда такая служба не организована или не работает. При этом важно учитывать, что чистые выгоды - это разница между реальными выгодами для общества (страны, ее экономики) и реальными затратами, а эффект- это вызванные деятельностью изменения чистых выгод.

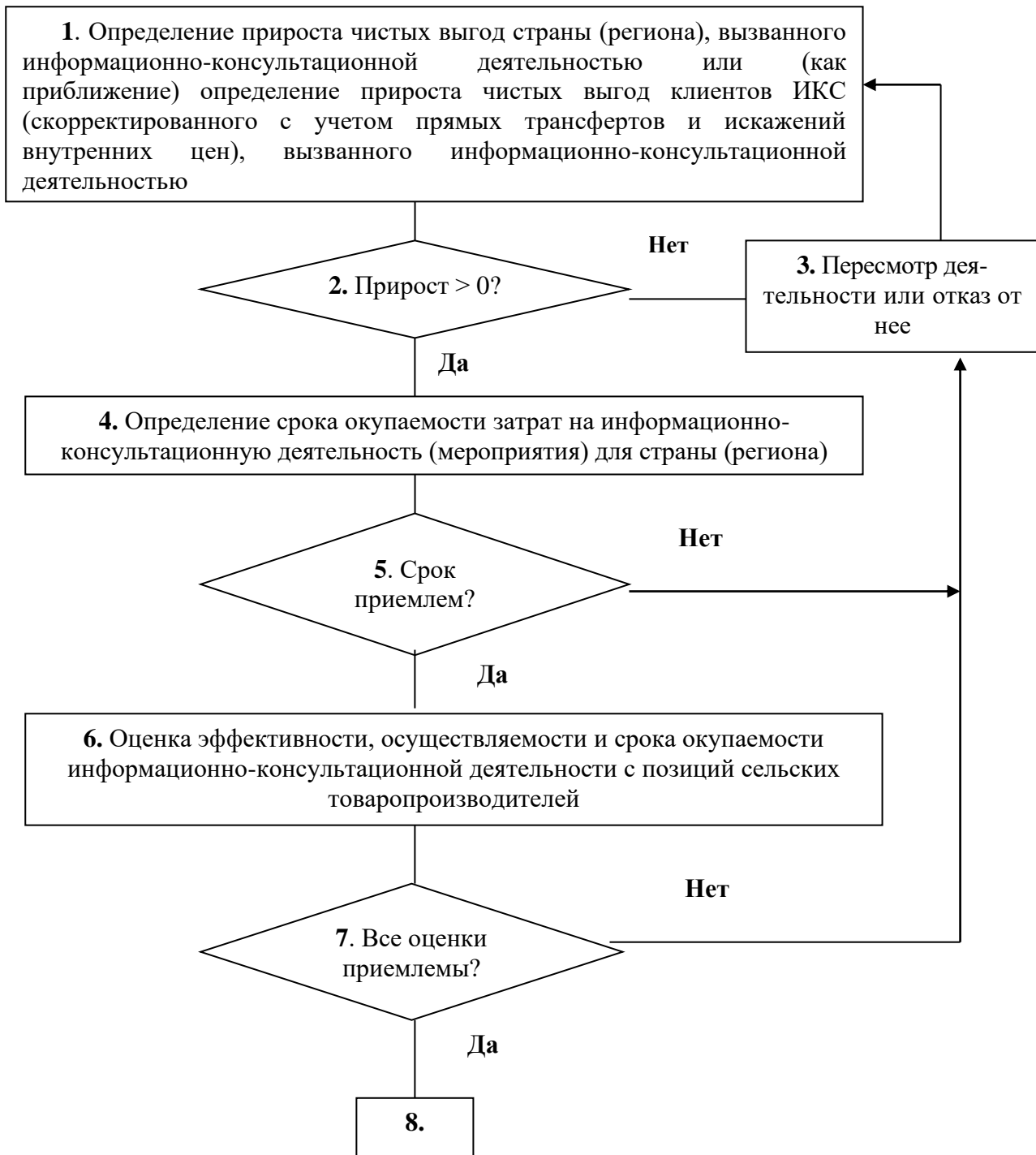
Методика оценки общественной эффективности позволяет выделить те виды эффектов для конкретных предприятий, которые являются одновременно и эффектами для страны и общества:

- увеличение объема производства продукции;
- сокращение затрат ресурсов на производство единицы продукции;
- повышение качества продукции;
- обеспечение сохранности продукции с момента производства до момента потребления;
- обеспечение доставки продукции с места производства к месту потребления.

Учет изменений показателей эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятий АПК является, с другой стороны, основным

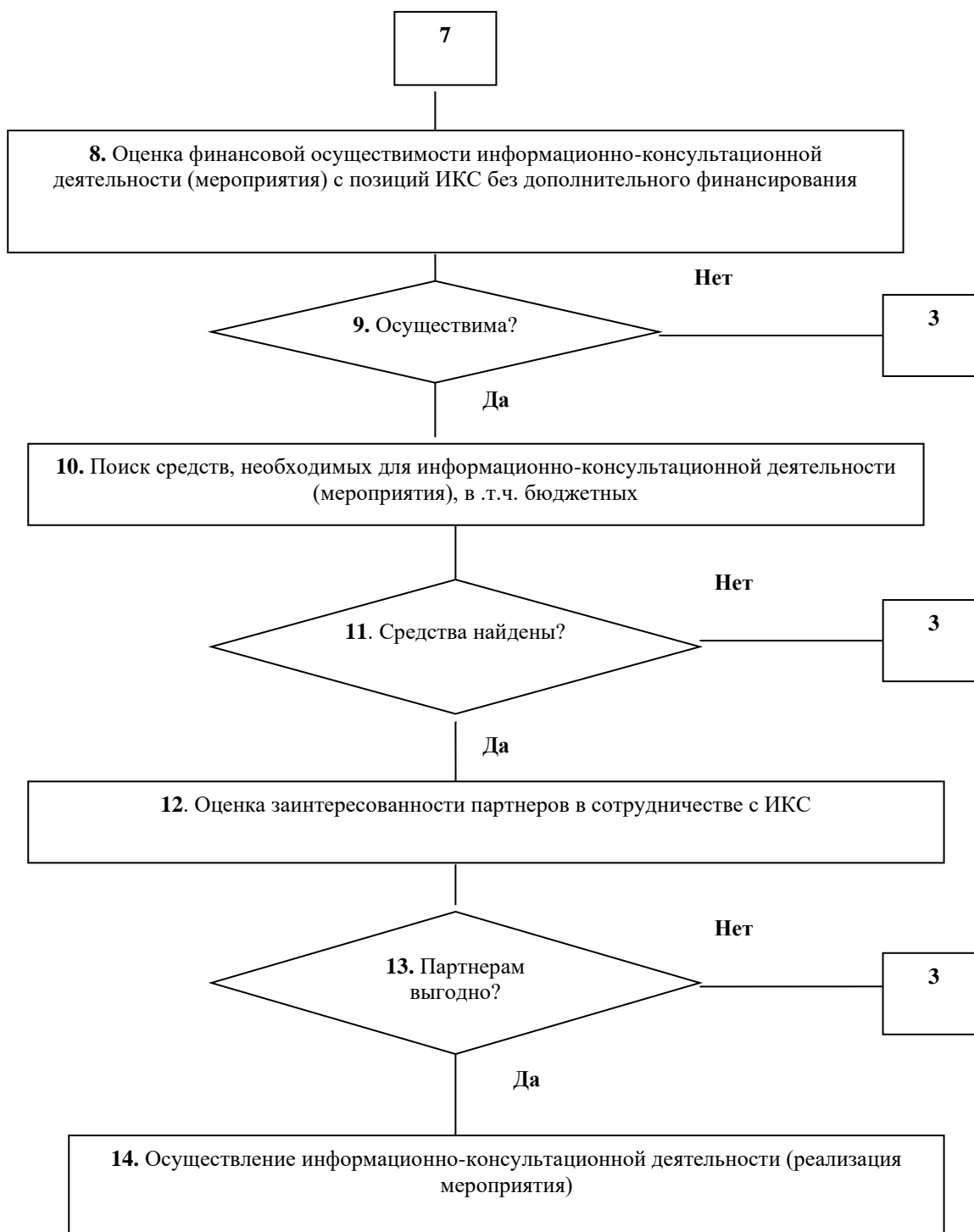
способом оценки заинтересованности клиентов ИКС в ее работе. Успех сотрудничества службы с сельскими товаропроизводителями возможен только тогда, когда каждый потенциальный клиент службы уверен, что затраты на получение необходимой и качественной информации со стороны ИКС окупятся для него. Во-первых, ожидаемый прирост чистых выгод хозяйства от консультации значительно больше затрат на обращение к ИКС (в этом случае учитываются только все затраты хозяйства). Во-вторых, эти затраты должны быть меньше, чем при использовании любых других способов получения тех же сведений.

Безусловно, необходимо учитывать временной лаг между затратами на организацию ИКС и ожидаемыми результатами, а также между проведением конкретных мероприятий и связанных с ними эффектов. Не менее важен учет противоречий между оценкой мероприятий с различных позиций. Тем не менее, в целом схема оценки эффективности создания службы и проведения различных мероприятий в рамках информационно-консультационной деятельности должна включать ряд шагов, перечень которых, а также связей между ними приведен на рис. 11.



**Рис. 11. Схема принятия решения об осуществлении информационно-консультационной деятельности (часть 1)**





**Рис. 11. Схема принятия решения об осуществлении информационно-консультационной деятельности (часть 2)**

Примеры использования этой схемы позволяют выявлять те проблемы, которые вызывают пересмотр первоначальных планов. Так, необходимость

уделить внимание заинтересованности партнеров (блок 12) помогает выявить потребность в дополнительном финансировании службы, которая обращается к региональным НИИ за информацией. Необходимость минимизировать расходы бюджета (блоки 8, 11), требует поиска путей улучшения соотношения «прирост выгод» / «прирост затрат» с помощью действий, обеспечивающих улучшения производственно-сбытовой деятельности товаропроизводителей при относительно скромных дополнительных затратах и коротком сроке окупаемости.

В целом предлагаемая методика оценки ИКС и ее деятельности позволяет отделить мероприятия, соответствующие перечисленным выше задачам службы, от заведомо бесполезных.

#### **4.3. Предложения по повышению эффективности информационно-консультационного обслуживания субъектов малого агробизнеса**

В настоящее время отсутствие правовых норм, необходимых для полноценной деятельности ИКС, отвечающих реалиям экономики и учитывающих происходящие в ней процессы, является одним из главных сдерживающих факторов дальнейшего развития службы. В первую очередь, речь идет о Федеральном законе об информационно-консультационной службе АПК, который позволил бы установить статус службы и выстроить ее взаимоотношения с сельхозтоваропроизводителями в условиях рыночных отношений. Целесообразность принятия такого закона подтверждена законодательной практикой многих стран.

Основная идея разработанного закона «Об информационно-консультационной службе АПК» заключается в определении ее роли и места в рыночной инфраструктуре отрасли, включая общие организационно-правовые и экономические основы создания и деятельности информационно-консультационных служб в сфере агропромышленного комплекса, а также регулирование отношений между субъектами информационно-

консультационной деятельности, органами государственной власти, органами местного самоуправления, потребителями информационных и консультационных услуг, независимо от форм собственности.

Главной задачей закона является создание условий для организации и эффективного функционирования информационно-консультационной службы АПК России, защита интересов и прав физических и юридических лиц, оказывающих востребованные информационно-консультационные услуги в агропромышленном производстве. Он направлен на усиление роли информационно-консультационной службы в повышении эффективности сельскохозяйственного производства в условиях формирующегося рынка и будет способствовать укреплению федеративных отношений при создании единой государственной сети информационно-консультационной службы АПК России.

Стратегия углубления рыночных реформ предполагает дальнейшие институциональные преобразования всей инфраструктуры агропромышленного комплекса. Стратегические цели развития агропромышленного комплекса наиболее четко сформулированы в Основных направлениях агропродовольственной политики Правительства Российской Федерации на 2001-2010 годы. Они заключаются в развитии эффективного и устойчивого агропромышленного производств, надежном продовольственном обеспечении страны, формировании развитых агропродовольственных рынков.

Исходя из этих целей, а также современного состояния и перспектив функционирования научно-технической и производственно-технологической сферы сельского хозяйства, развитие информационно-консультационной службы в Российской Федерации в ближайшие годы должно пойти по следующим основным направлениям:

- стимулирование имеющихся и создание недостающих структурных звеньев службы;
- повышение инновационной активности службы;
- совершенствование организационно-экономического механизма функцио-

нирования информационно-консультационной службы;

–завершение процесса создания единой государственной системы информационно-консультационной службы АПК;

– совершенствование взаимодействия существующих и вновь создаваемых информационно-консультационных служб с субъектами АПК;

– расширение масштабов обслуживания сельхозтоваропроизводителей;

–формирование рынка информационно-консультационных услуг для субъектов АПК.

В соответствии с прогнозом, формирование региональных ИКС завершится еще в 2005 году. Более продолжительным будет процесс формирования районных (межрайонных) ИКС. Это связано, в первую очередь, с проблемами финансового и кадрового характера, не позволяющими в более сжатые сроки завершить эту работу. Другая причина заключается в том, что в ряде мест районные ИКС обеспечивают обслуживание нескольких близлежащих районов.

Предполагается, что в рассматриваемый период основная работа будет сосредоточена на решении комплекса проблем, определяющих эффективность информационно-консультационной системы в аграрном секторе. Наиболее приоритетными из них являются следующие:

**Структурно-стратегические:** завершение формирования структуры информационно-консультационной службы на федеральном, региональном, и районном уровнях; создание единой вертикали управления службой; построение многоуровневой и многовариантной модели службы; укрепление роли Федерального центра сельскохозяйственного консультирования; корректировка научно обоснованной стратегии развития службы с учетом изменения стратегических задач в аграрном секторе; реализация мероприятий по интеграции деятельности субъектов аграрного сектора, обеспечивающих единую цепь «наука - инновации - образование - производство - социальная сфера».

**Нормативно-правовые:** разработка и принятие Федеральным законом об информационно-консультационной службе в АПК, определяющего статус, права и ответственность службы, а также регулирующий ее отношения с субъекта-

ми агропромышленного комплекса; разработка пакета нормативно-правовой и методической документации, обеспечивающей эффективное функционирование информационно-консультационной службы на всех уровнях; осуществление протекционистских мер, направленных на поддержку и динамичное развитие службы; создание действенного механизма защиты интеллектуальной собственности и прав потребителей этой собственности.

**Информационные:** создание единой информационно-технологической системы; формирование и актуализация баз данных, отвечающих потребностям клиентов службы; разработка и освоение новых информационных технологий; развитие систем телекоммуникаций; обеспечение тесных информационных связей ИКС с органами управления АПК и отраслевыми службами всех уровней, разработчиками научно-технической продукции, поставщиками материально-технических средств, другими субъектами агропромышленного комплекса.

**Экономические:** разработка и совершенствование экономического механизма функционирования ИКС, предусматривающего заинтересованность ее работников в результатах труда; предоставление льготных условий для развития службы; формирование рынка информационно-консультационных услуг; активизация работы с сельхозтоваропроизводителями всех форм собственности, включая личные подсобные хозяйства и садоводов-огородников, производящих значительный объем сельскохозяйственной продукции; обеспечение различных форм государственной поддержки службы; создание и наполнение внебюджетных фондов развития службы; разработка и участие в реализации предложений по повышению эффективности сельскохозяйственного производства.

**Подготовка кадров:** организация комплексной системы подготовки кадров для ИКС и в первую очередь полевых консультантов, менеджеров, специалистов по компьютерным технологиям, программированию и моделированию; введение в учебных аграрных заведениях курса по основам организации и функционирования ИКС; открытие соответствующих кафедр и магистратур в вузах; укомплектование ИКС профессиональными кадрами;

организация системы повышения квалификации работников службы па базе создаваемых региональных центров обучения кадров, системы дополнительного профессионального образования, а также использования дистанционных методов обучения.

**Социальные:** участие в разработке и реализации программ устойчивого развития сельских территорий; участие в различных экологических программах; подготовка предложений и оказание помощи в развитии малого и среднего бизнеса, агротуризма, создании новых рабочих мест на селе; реализация мероприятий по повышению доходов сельского населения; содействие в расширении страхования сельскохозяйственной деятельности; организация процессов кооперации в производственной, сбытовой, финансовой и других направлениях деятельности.

**Международное сотрудничество:** информационное взаимодействие с зарубежными информационно-консультационными службами, включая государства-участники СНГ, на базе использования глобальной информационной сети Интернет; реализация проектов через международные организации и фонды, оказывающие техническое содействие России в развитии аграрной сферы; оформление заявок на получение международных грантов, выделяемых на поддержку научных исследований в различных областях сельскохозяйственных знаний; организация стажировок работников ИКС за рубежом; участие в международных выставках, семинарах и симпозиумах.

**Пропагандистское обеспечение:** разработка и реализация совместно с органами управления АПК программ по пропаганде деятельности ИКС с широким привлечением печати, радио, телевидения и других средств массовой информации; организация на государственных теле- и радиоканалах специальных программ и циклов передач по проблемам государственной информационно-консультационной политики, привлечению внимания к положительному опыту и его распространению; активное участие в общественно-значимых мероприятиях, организуемых органами управления АПК; организация собственных пропагандистских мероприятий в виде семинаров, выставок полевых дней и т.д.;

широкое использование возможностей Интернета, открытие специальных WEB-страниц с размещением материалов, освещающих деятельность службы; выпуск каталогов, справочников, научно-производственных журналов, информационных бюллетеней, учебно-методической литературы для полевых консультантов и др.

При выполнении в полном объеме предлагаемых мероприятий можно прогнозировать выход на следующие результаты:

- в АПК будет создана федеральная информационно-консультационная служба, функционирующая в едином информационно-правовом поле, объединяющая кадровый и ресурсный потенциал отрасли и ориентированная на повышение эффективности работы сельхозтоваропроизводителей;

- будет организован непрерывный процесс формирования и актуализации информационных ресурсов, удовлетворяющих запросы клиентов службы в реальном режиме времени по всему спектру интересующей их информации;

- служба будет в состоянии обеспечивать консультирование сельхозтоваропроизводителей по широкому кругу вопросов и, в первую очередь, по организации, управлению производством и агробизнесу;

- значительно активизируется работа службы по сбору, апробации и оказанию помощи сельхозтоваропроизводителям в освоении инновационных разработок, позволяющих перевести производство на более высокий технический и технологический уровень;

- повысится ответственность службы за предоставляемые услуги на основе введения механизма страховой защиты и участия в сертификации инновационных разработок;

- служба станет одним из важнейших инструментов реализации основных направлений государственной агропродовольственной политики;

- существенно возрастет роль службы в повышении уровня знаний и профессиональных навыков сельхозтоваропроизводителей и сельского населения на основе обучения, издания информационных материалов, проведения выставок и других демонстрационных мероприятий;

– повысится социальная направленность работы службы через её участие в разработке и реализации программ, обеспечивающих устойчивое развитие сельских территорий на основе экологизации, расширения рынка труда, занятости сельского населения и повышения его доходов; служба обеспечит мониторинг потребностей сельхозтоваропроизводителей и подготовку предложений для органов управления АПК на проведение прикладных научных исследований;

– усилится работа службы в разработке и реализации инвестиционных проектов в АПК.



## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИНФОРМАЦИОННО-КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКЕ РАЗВИТИЯ ЛИЧНЫХ ПОДСОБНЫХ И ФЕРМЕРСКИХ ХОЗЯЙСТВ**

### **5.1. Методы деятельности информационно-консультационных служб, функционирующих в сельской местности**

Для успешной реализации своих функций работники ИКС должны хорошо владеть методами работы службы. Обладая знаниями о таких методах, работник информационно-консультационной службы сможет выбрать те из них, которые будут наиболее приемлемы с точки зрения разрешения стоящих перед товаропроизводителями задач и условий, в которых они работают. Среди многообразия методов работы ИКС целесообразно выделить главные из них. Это массовые, групповые и индивидуальные методы.

Основу **массовых методов** ИКС составляют средства массовой информации (СМИ), являющиеся одним из важнейших инструментов в деятельности информационно-консультационной службы. Данные методы передачи информации к потребителю включают в себя: передачу информации товаропроизводителям с помощью радио, телевидения, аудио- и видеотехники, электронных средств, печатных средств (специализированные журналы, газеты, брошюры, плакаты, буклеты, официальные сообщения), средств наглядной агитации.

Преимущества массовых методов в деятельности ИКС состоят в том, что с их помощью можно быстро и сравнительно дешево донести информацию до большого количества людей. При этом средства массовой информации должны использоваться в тех целях, которым они в наибольшей степени отвечают, а именно:

— для распространения новых идей и повышения интересов товаропроизводителей к новшествам;

— в целях предупреждения о возможных случаях распространения болезней, массовых появлениях вредителей, карантинных сорняках и т. п.;

— в случае необходимости оказания помощи в чрезвычайных ситуациях;

- в целях организации обмена опытом между товаропроизводителями, работающими в данной местности и за ее пределами;
- в других случаях, когда это эффективно.

Передаваемая с помощью массовых методов информация должна отбираться очень строго. Основной подход к отбору информации заключается в том, чтобы она вызывала у товаропроизводителя потребность читать, слушать или смотреть ее. Никто из товаропроизводителей не способен запоминать по интересующим его вопросам всего того, что он прочитал или услышал в передачах радио или телевидения. Обычно запоминаются те детали, которые, прежде всего, побуждают его к обсуждению их со своими коллегами. Поэтому сообщения СМИ должны быть короткими и носить разъяснительные цели. Лишняя информация в СМИ скоро забывается. В связи с этим сообщения СМИ должны быть лаконичными, изложены понятным языком, повторяющимися, чтобы их можно было понять и запомнить, иметь четко запоминающуюся структуру и быть согласованными с другими сообщениями ИКС.

Однако разные массовые методы оказывают неодинаковое влияние на товаропроизводителей. И каким бы тот или иной метод ни был хорошим и высокоэффективным, он не может заменить все остальные. Нельзя забывать про выставки, видеофильмы, буклеты, брошюры и другие массовые методы ИКС. Только применение всех методов в комплексе принесет наилучшие результаты.

Главное преимущество **групповых методов** (семинары, полевые дни, дискуссии и др.) перед массовыми методами состоит в более конкретной обратной связи работников ИКС с товаропроизводителями.

Опыт показывает, что товаропроизводители являются более восприимчивыми к групповым методам, т. к. они имеют возможность слушать, принимать участие в обсуждении тех или иных проблем, обмениваться полезным опытом, принимать совместные решения относительно своей деятельности. Наряду с этим, групповые методы помогают товаропроизводителю принимать самостоятельные решения относительно совершенствования своей производственной

деятельности, опираясь на опыт своих коллег.

Считается наиболее целесообразным, чтобы размер группы при групповые методы не превышал 20-40 человек. В отдельных случаях ее размер может снижаться до 10-12 человек, например, при проведении групповой дискуссии. Если группа слишком велика, она становится разобщенной, теряет чувство коллективизма, и сельские товаропроизводители в этом случае могут чувствовать себя неуютно.

Групповые методы более эффективны, если они применяются в работе с товаропроизводителями, имеющими схожие проблемы. Часто эти проблемы требуют согласованного действия, например, по защите почв от водной или ветровой эрозии на отдельных территориях района, подверженных этим процессам. Немаловажно и то, чтобы состав группы имел примерно одинаковый уровень образования и профессиональных навыков, а также уровень хозяйствования.

Деятельность сотрудника ИКС при использовании групповых методов Должна быть направлены на то, чтобы вносить элементы независимости в работу группы, стимулировать членов группы на развитие инициативы в производстве, самостоятельное принятие решения о том, какая помощь информационно-консультационной службы необходима группе.

**Индивидуальные методы** широко используются консультационными службами во всех странах мира. Цель работника консультационной службы - Делиться с товаропроизводителем информацией, давать ему советы; обсуждать темы, представляющие взаимный интерес. Атмосфера в таких случаях обычно неформальная, лишенная натянутости. Поэтому товаропроизводитель психологически настроен извлечь для себя выгоду из совета консультанта. Личные встречи исключительно важны в работе сотрудника консультационной службы и незаменимы для налаживания и поддержания хороших отношений между ним и сельским товаропроизводителем. Основные индивидуальные методы деятельности ИКС: посещение консультантом хозяйств, письма, телефонные звонки, встречи в офисе работника консультационной службы.

В работе информационно-консультационной службы при использовании индивидуальных методов имеется ряд преимуществ и недостатков. Главными преимуществами индивидуальных методов ИКС являются следующие:

1. Индивидуальные методы позволяют работнику консультационной службы лучше узнать интересы владельцев ЛПХ и глав К(Ф)Х и их потребности.

2. Во время двусторонней дискуссии возможно соотнести и обобщить информацию полученную от сельхозтоваропроизводителя и информацию, имеющуюся у работника ИКС в области различных исследований проблем и причин их возникновения с целью найти возможные пути решения.

4. Применяя индивидуальные методы, работник консультационной службы может поднять доверие к себе у сельского товаропроизводителя.

К недостаткам индивидуальных методов можно отнести:

1. Высокие затраты времени и материальные затраты на поездки.

2. Работник ИКС не в состоянии посещать слишком большое количество товаропроизводителей. Если он работает, только используя индивидуальные методы, то его деятельность не охватывает всей целевой группы.

3. Использование индивидуальных методов предполагает полное доверие между работником ИКС и сельским товаропроизводителем. Товаропроизводители никогда не обращаются за помощью и не открывают всю информацию, если нет этого доверия, и у них возникают сомнения по поводу того, будут ли они использовать предоставленную информацию в их интересах и наилучшим для них образом.

4. Индивидуальные методы направлены на решение какой-то специфической проблемы сельского товаропроизводителя. Иногда они не осознают, что они и их соседи имеют одни и те же проблемы и не обращаются совместно за помощью для решения этой проблемы. Поэтому эти методы в работе консультационной службы редко, стимулирует коллективные интересы по сравнению с групповыми методами.

Не следует предполагать, что услышанное, изученное и обсужденное с

коллегами что-либо новое будет всеми товаропроизводителями немедленно использоваться в производстве. Работники ИКС могут и должны оказывать влияние на ускорение инновационного процесса. Но для этого они должны знать методы работы с товаропроизводителями, умело их сочетать и применять на практике.

## **5.2. Методика проведения консультирования**

Исследования показали, что проблема консультирования в сельской местности многоаспектна. Она включает в себя как минимум правовой, технологический, экологический, социальный, нравственный, экономический аспекты. К содержанию последнего можно отнести, прежде всего, вопрос о сущности и понятии консультирования, о его роли и месте в системе общественного воспроизводства, о перспективах консультирования связи с переходом к рыночной экономике.

Возникнув как случайное явление, консультирование расширило сферу своего функционирования, став объективной необходимостью, выражающей постоянные связи между участниками воспроизводственного процесса. В современном обществе консультирование является такой же неотъемлемой реальностью, как и в целом процесс производства материальных благ.

Поскольку экономика как наука разворачивается в системе категорий и законов, отражающих реальные производственные отношения и их динамику, то исходным моментом при рассмотрении консультирования является вопрос о его категориальной сущности и экономическом содержании.

Необходимость введения в научный оборот экономической категории «консультирование» обусловлено, одной стороны, развитием общественного разделения труда в условиях научно-технического прогресса, когда все более четко выделяются черты относительного обособления консультирования в системе расширенного воспроизводства, а с другой – интеграцией консультирования с производством, образованием и наукой.

На наш взгляд, понятие «консультирование» исключительно емкое, а

сфера его использования поистине неограниченна. Мы считаем правомерным говорить о консультировании индивидуальных производителей в сельском хозяйстве по видам коммерческой деятельности и отдельным проблемам (исследование конъюнктуры рынка, сбыта, анализ организационной структуры, составление бизнес-плана). Столь широкое применение понятия «консультирование» предполагает необходимость четкого определения его как экономической категории.

Консультирование как экономическая категория – это абстракция, поскольку мы рассматриваем консультирование в качестве общественного явления в целом, безотносительно к особенностям и условиям, в которых совершается конкретный консультационный процесс. В то же время, консультирование не является аморфным, оно становится категорией именно потому, что впитало в себя совокупность консультационных процессов, все общие черты, присущие отношениям между консультантом и клиентом.

По своему исходному родовому признаку, консультирование – это улучшение, т.е. эффект, получаемый обществом или отдельным экономическим субъектом от использования консультационной помощи. При этом получаемый эффект может иметь самое различное выражение, равно как различными могут быть использованные для его достижения методы и средства. Так, наряду с увеличением объема производства, в качестве эффекта могут выступать кадровые, организационно-управленческие, сбытовые изменения, для достижения которых могут использоваться такие модели консультирования, как «проектное консультирование», «сопровождение», «консультирование процесса», «экспертное консультирование».

А.В. Чаянов видел главную функцию ИКС в повышении уровня компетенции фермеров для того, чтобы они имели возможность грамотно принимать собственные управленческие решения. Это необходимо, потому что в сельском хозяйстве часто приходится принимать специфические решения, соответствующие местным условиям и конкретной ситуации. Эти решения могут быть приняты только самим товаропроизводителем, поскольку только он

полностью владеет ситуацией, а не чиновником из местной администрации или федерального центра. Задача товаропроизводителя - оптимально использовать специфическое местоположение хозяйства. Это означает, что задачей служащего ИКС является не изменение рода деятельности сельских товаропроизводителей, а их обучение, в результате чего они смогут решить: изменять или нет свой способ ведения хозяйства. Успешный процесс обучения владельцев ЛПХ и фермеров требует хорошего понимания их положения и способа мышления. Причем для служащих ИКС недостаточно знаний только о научно исследовательских достижениях. Также необходимо, чтобы они искали новые творческие способы применения этих достижений в каждой конкретной ситуации, используя опыт товаропроизводителей. Наряду с этим, требуется хорошее знание местных рынков и тенденций их изменения. Таким образом, хороший служащий ИКС должен быть обучен не только технологии сельскохозяйственного производства, но также и экономике, и преподаванию, и общению.

Идея А.В. Чайнова заключается в том, что задача служащего ИКС – не говорить фермерам, что им следует делать, а повысить их уровень знаний до уровня, позволяющего принимать решения самостоятельно, что, на самом деле, довольно важно. Например, подготовка грядок под рассаду часто существенно влияет на урожайность. Этот процесс требует, чтобы вспашка и другие мероприятия по обработке почвы были проведены при определенной влажности почвы. Таким образом, решения о подготовке грядок с рассадой товаропроизводитель принимает после осмотра почвенных условий поля.

Чтобы сделать правильные выводы и принять оптимальное решение, фермер должен иметь соответствующие знания.

Также сельскохозяйственные товаропроизводители имеют разный доступ к трудовым, капитальным и другим ресурсам, что тоже влияет на принимаемые ими решения. Эти решения могут быть приняты только на уровне фермы, так как цели и интересы товаропроизводителей различны. Например, различаются их желание идти на риск, их интересы и уровень знаний. Эти цели и интересы

вливают на решения товаропроизводителей.

Во-первых, если сельскохозяйственные товаропроизводители сами принимают решения, то у них будет большая мотивация работать хорошо, чем в случае, если они следуют решению, которое за них принял служащий ИКС. Таким образом, собственные решения будут лучше реализованы.

Во-вторых, кто-нибудь может поинтересоваться, что дает служащему ИКС право принимать решения за товаропроизводителей, если именно товаропроизводитель, а не служащий, отвечает за последствия, например, если погодные условия или цены приведут не к тем результатам, которые ожидалось.

Важно осознавать, что если служащий ИКС принимает решение за товаропроизводителя, то не используется самый ценный ресурс - умственный потенциал фермера и его семьи. Очевидно, что умственный потенциал всех вместе взятых сельскохозяйственных товаропроизводителей значительно больше, чем умственный потенциал служащих ИКС. Для полного использования умственного потенциала товаропроизводителей необходимо, чтобы они обладали достаточным уровнем образования.

Нельзя отрицать, что существуют проблемы, для которых возможно единственно правильное решение, и служащий ИКС знает это решение, тогда как товаропроизводители могут и не знать. Однако это скорее исключение, чем правило.

Мы считаем правомерным, что товаропроизводители свободны в выборе: прислушиваться к советам служащих ИКС или нет. Таким образом, когда работники ИКС пытаются помочь достижению целей товаропроизводителей наилучшим способом, они могут только выявить и понять изменения в поведении их семей. Но иногда общество имеет целью изменить поведение сельских товаропроизводителей в интересах всего общества, что может не соответствовать интересам самих товаропроизводителей, например, действие по отношению к окружающей среде, которое приводит к загрязнению питьевой воды. В этом случае необходимо использовать другие рычаги воздействия, а не



ИКС. Например, регулирование, субсидии, штрафы и ценовую политику. Тогда ИКС может информировать сельских товаропроизводителей о данной политике и объяснить ее причины.

А.В. Чаянов видел в качестве одной из основных функций ИКС увеличение темпов развития сельского хозяйства. Сельскохозяйственные товаропроизводители будут готовы изменить систему управления производством в том случае, если они будут убеждены, что это позволяет увеличить производительность. Новые научные открытия, результаты опытов товаропроизводителей или новые возможности рынка дают возможность сельским товаропроизводителям увеличить объем производства продукции без увеличения издержек или уменьшить издержки без снижения объема производства. Однако, товаропроизводители будут использовать эти возможности только после того, как они о них узнают. ИКС может стимулировать развитие сельского хозяйства путем ускорения процесса обучения, что не только в интересах товаропроизводителей, но и в интересах общества в целом. Это позволяет производить достаточное количество продуктов питания, привлекая меньшее количество людей. В то же время следует иметь в виду, что если люди, которые больше не требуются для работы в сельском хозяйстве, могут найти работу где-то еще, это приведет к увеличению национального дохода. Но если они станут безработными, это может привести к серьезным социальным проблемам.

На наш взгляд, можно согласиться с А.В. Чаяновым, что основная роль ИКС в сельскохозяйственном производстве состоит в том, чтобы помочь владельцам ЛПХ и фермерам принимать лучшие решения, т.е. решения, которые помогут им наилучшим способом достичь собственных целей. Однако для развития производства, сельскохозяйственные товаропроизводители должны принимать совершенно разные решения, и в зависимости от типа решений различаются виды необходимой им поддержки. Также различаются источники информации, необходимой для принятия оптимального решения.

В процессе выполнения исследований нами обоснованы следующие

## **основные принципы деятельности внешнего консультанта:**

### 1. Независимость:

– финансовая - консультант не заинтересован в том, как будет действовать клиент, например, закупит ли он определенный вид оборудования или нет;

– административная - он по статусу стоит вне организации, где осуществляет работу;

– политическая - ни руководство организации клиента, ни ее служащие не могут неофициально влиять на консультанта, используя политическую власть и связи;

– эмоциональная - консультант сохраняет свою отчужденность независимо от дружеских отношений с заказчиком.

2. Индикативный характер деятельности - консультант не влияет на внедрение своих разработок, так как не наделен соответствующими полномочиями и не может использовать методы принуждения.

3. Межотраслевой подход: используя достижения науки и передового опыта, консультант помогает решать проблемы одного типа в разных организациях.

4. Организация обучения и повышения профессионального уровня работников организации-клиента.

5. Объективность и соответствие квалификации консультанта уровню сложности выполняемых заданий.

Следовательно, под понятием консультирование мы подразумеваем процесс, в котором консультант пытается посредством интеллектуальной помощи научить клиента действиям, необходимым для осуществления правовой, управленческой, организационной, технологической и другой деятельности.

Информация имеет экономическую ценность, и поэтому ее получение и передача стоит определенных издержек. В этой связи нам представляется, что информация с экономической точки зрения характеризуется следующими признаками:

1. Неоднородность. Ее основное назначение состоит в том, чтобы управляющие органы могли различать элементы и свойства совершающихся явлений и процессов. Получение двух абсолютно одинаковых показателей бессмысленно именно потому, что они не позволяют различать, а, следовательно, и узнавать. Поэтому любые два показателя, любые две единицы данных, с точки зрения процессов их производства, будут существенно различаться.

2. Воздействие на эффективность производства и экономический рост без количественного увеличения базовых ресурсов.

3. Трудность однозначной фиксации потребителя. Производителю, в большинстве случаев, заранее не известно, кто будет пользоваться передаваемой информацией.

4. Воздействие на субъективный фактор производства – человека и его интеллектуальный уровень. Изменение информационной среды предъявляет определенные требования к интеллектуальным возможностям человека, как в производстве, так и во всей социальной сфере.

5. Особая неопределенность полезности информации. Ценность информации – в смысле ее полезности для достижения определенных целей и удовлетворения специфической потребности в ней – зависит от содержания информации, которая определяет ее роль в общественной жизни.

6. Невозможность однозначной стоимостной оценки полученного объема информации.

7. Иной механизм старения информации по сравнению с моральным износом основных фондов и со старением материальных потребительских благ. Информация не изнашивается, но полезность ее со временем уменьшается.

8. Особая роль "фильтров", позволяющих потребителю выбрать в непрерывно нарастающем потоке информации необходимые фрагменты.

В исследованиях нами был разработан универсальный алгоритм процесса консультирования сельскохозяйственных товаропроизводителей (рис.9).

Первоначально, независимо от того, кто является клиентом ИКС,

консультанты осуществляют общее знакомство с исследуемой организацией (пункт 3). Для этого необходимо:

- изучить ориентацию объекта в пространстве (территория района деятельности) и во времени (история развития района и главные этапы его хозяйственного развития);

- ознакомиться с природно-климатическими условиями;

- выяснить обеспеченность предприятия сельскохозяйственной техникой;

- изучить персонал хозяйства;

- изучить опыт местных хозяйств - нововведения имеют больший шанс на реализацию, если опираются на местный крестьянский опыт;

- проанализировать социальные и экономические отношения, возникающие в производственном процессе;

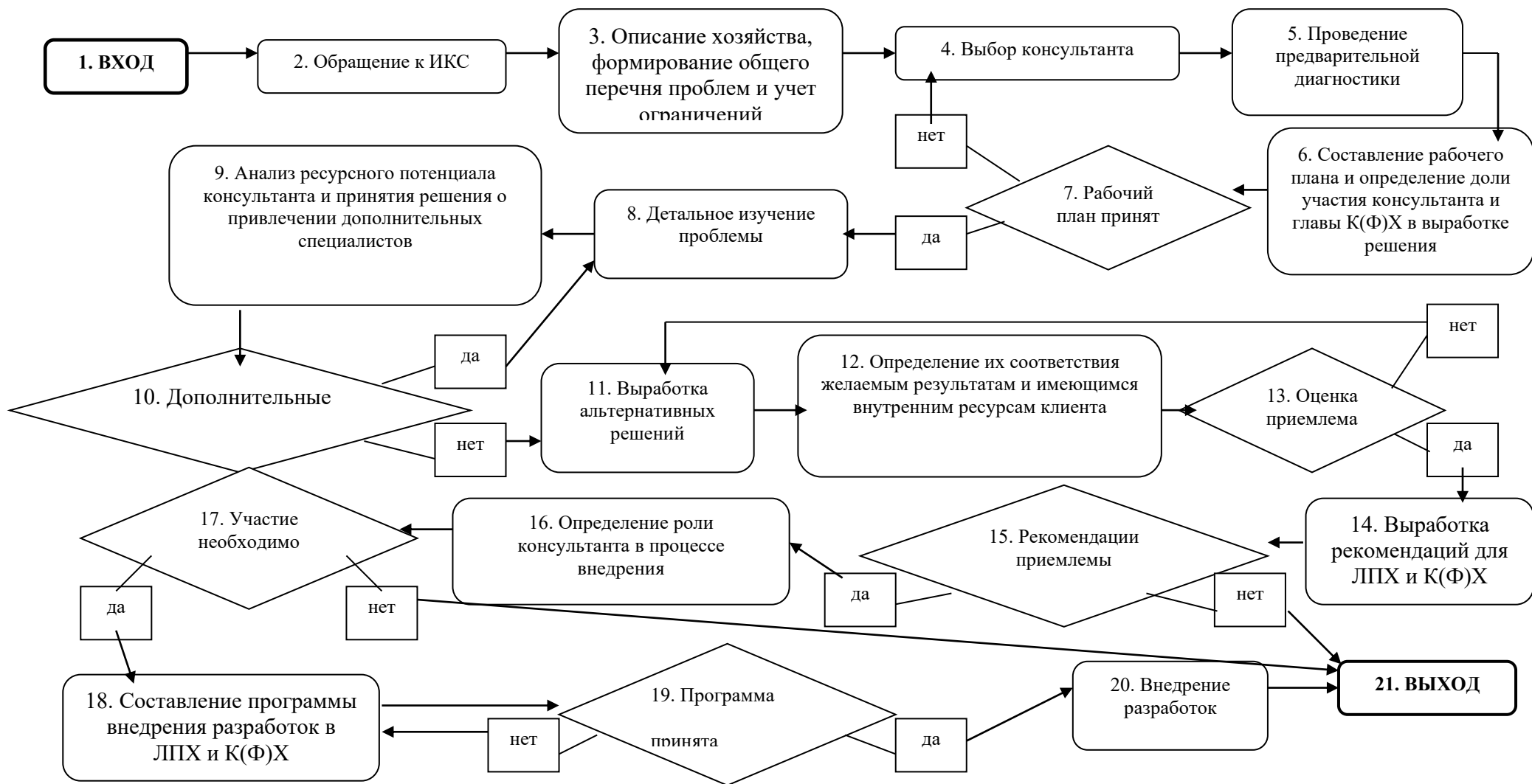


Рис. 9. Предлагаемый универсальный алгоритм процесса консультирования в владельцев ЛПХ и глав К(Ф)Х

- изучить рыночные условия;
- выявить уровень государственной поддержки исследуемого объекта.

Исходя из полученных данных, работники ИКС формируют список проблем, стоящих перед консультируемой организацией, и определяют перечень ограничений, в том числе временные, финансовые, производственные социальные, природно-климатические, экологические.

Следующим этапом процесса консультирования является выбор консультанта, который непосредственно будет осуществлять консультационные разработки (пункт 4). Как уже отмечалось ранее, в зависимости от формы хозяйствования потребителя консультационной услуги, для нахождения пути выхода из проблемной ситуации могут применяться универсалы или консультанты широкого профиля. Кроме того, клиент может привлечь к решению проблемы сразу несколько консультантов, которые будут независимо друг от друга проводить предварительную диагностику (пункт 5). Проведение собственного исследования необходимо, так как клиент не может гарантировать правильность определения им проблем и причин их появления. Иными словами, конечная цель этого процесса - разработка консультационного задания (пункт 6), а не выработка мер для достижения поставленной задачи.

На этом этапе определяется степень участия консультанта и клиента в процессе консультирования. По нашему мнению, необходимо выделить следующие способы консультирования, обусловленные определенной зрелостью условий, в которых находятся субъекты консультирования (таблица 6).

1. Консультирование проекта, включающее самостоятельную работу консультанта по сбору и обработке данных для вскрытия существующих проблем, анализ положения дел и выработку рекомендаций. Консультант полностью включен в проект, затрачивая на него до 100% времени. При этом он не обучает работников клиента методам диагностики и решения проблем и не принимает участие в процессе внедрения своих предложений. Клиент получает решения в течение относительно короткого периода времени и его участие в

выработке решения минимально. Этот способ рекомендуется применять для оптимизации организационной структуры предприятия, экспертизы бизнес-проектов, ревизии маркетинга, разработки рекламных компаний.

Таблица 6

**Модели консультационной деятельности в сельской местности**

<b>Этапы Модели</b>	<b>Выявление проблем</b>	<b>Выработка решения</b>	<b>Внедрение</b>
проектное консультирование	консультант	консультант	клиент
сопровождение	консультант	клиент- консультант	консультант- клиент
консультирование процесса	консультант- клиент	консультант- клиент	консультант- клиент
Экспертное консультирование	консультант	клиент	клиент
Разработка Инструментария	клиент	консультант-клиент	клиент

2. Сопровождение — это периодическое участие консультанта во всех фазах проекта, кроме полевых исследований. Данный способ в 4-6 раз дешевле, чем полномасштабное привлечение консультанта к проекту, но он не может гарантировать высокое качество работы.

3. Консультирование процесса – весь комплекс мероприятий – от выявления проблемы до внедрения итоговых решений – проводится консультантом совместно с клиентом. При этом консультант обучает работников клиента использованию методов диагностики и решения проблем, а клиент вырабатывает при помощи этих методов предложения по совершенствованию управления. Существенен тот факт, что консультант принимает участие в процессе внедрения.

В этом случае консультант выступает в роли методиста, который исходит из того, что в «хороших» и «средних» организациях решение большинства или даже всех проблем находится в стадии созревания у руководителей этих

организаций. Задача консультанта - подвести руководителей к решению. Он осуществляет методическое руководство процессом коллективного мышления руководителей и специалистов клиента, предполагая, что решение должно быть выработано (или найдено) при помощи эффективного использования имеющегося у них потенциала. Консультант в этом случае лишь вооружает их нужными методами и задает наводящие вопросы, а руководители сами ставят диагноз и находят решения проблем.

Мы считаем, что для эффективного использования способа консультационного процесса должны соблюдаться определенные требования:

- Наличие у клиента опыта совместной групповой работы с консультантами, а также понимание важности нововведений
- Ориентация на совершенствование процесса решения проблем, а не на готовые решения, заинтересованность в нахождении «оригинального» решения
- Наличие времени и желания для выполнения данной работы
- Возможность организации группы сотрудничества из числа руководителей разных уровней управления
- Высокий потенциал внедрения и опыта проведения организационных изменений
- Соблюдение правил и норм профессиональной этики и существующего законодательства

Если эти требования не соблюдаются, то использование консультирования процесса затрудняется и часто бывает неэффективным, а порой и невозможным.

Консультирование процесса предъявляет некоторые дополнительные требования и к консультантам. Консультанту с узкой специализацией трудно использовать этот способ, так как в ходе консультирования процесса невозможно оставаться в рамках одной проблемы.

4. Экспертное консультирование, предусматривающее участие консультанта на этапе определения проблемы. Он структурирует проблему, изучает возможности ее решения, формирует гипотезы, иногда предлагает



метод решения, а чаще - направление поиска и альтернативные возможности.

Такой подход эффективен и экономичен, так как обеспечивает минимальную зависимость организации от внешних консультантов и относительно малые затраты из-за непродолжительного срока пребывания консультанта в организации. Однако эта модель не пользуется большим спросом, поскольку успех проводимых изменений в значительной степени зависит от способностей персонала установить действительные проблемы и его готовности самостоятельно реализовать программу организационных преобразований.

5. Разработка инструментария – консультант разрабатывает концепцию сбора информации. Этот способ применяется в тех случаях, когда у предприятия имеются ресурсы для самостоятельного квалифицированного проведения исследований. Клиент определяет цели исследования, формулирует гипотезы, а консультант выбирает источники информации, методы сбора данных, объем выборки. Полевые исследования, анализ данных и их интерпретацию осуществляет предприятие самостоятельно. Этот способ позволяет воспользоваться профессиональными специальными знаниями консультанта при минимуме затрат. Можно констатировать, что его применяют в основном крупные предприятия для разработки стратегий, рекламных компаний, экспертиз, бизнес-планов.

6. Внутреннее консультирование – постоянная работа консультанта в штате предприятия с подчинением его руководителю предприятия.

Разработанная программа действий должна быть изучена клиентом и одобрена им (пункт 7). В случае отрицательного результата потребитель консультационной услуги может пересмотреть начальные условия задачи (возврат к п. 3) под влиянием выявленных консультантом аспектов деятельности, которые ранее не принимались во внимание, а при серьезных разногласиях обратиться к другим консультантам (возврат к п.4).

Таким образом, в исследованиях установлено, что эффективность того или иного способа консультирования во многом зависит от ситуационных

факторов: готовности клиента к переменам, квалификации и личности консультанта, от типа фирмы, вида решаемых проблем. Выбор способа консультирования определяется и тем, на каком уровне решается проблема. Если на уровне сельскохозяйственного предприятия, то хорошие результаты дает консультирование процесса; на макроэкономическом уровне более продуктивным является экспертное консультирование, а также консультирование проекта.

Сначала следует выявить вместе с товаропроизводителями или лучше с группой товаропроизводителей, у которых примерно одинаковые хозяйства: с какими проблемами они сталкиваются, какова вероятность изменения внешних факторов, и к каким проблемам это может привести.

Затем проанализировать: какие у них есть возможности для того, чтобы решить эти проблемы; какие могут быть ожидаемые последствия, и какая из этих возможностей вероятней всего поможет товаропроизводителям достичь их цели. Для более глубокого анализа при этом может потребоваться еще дополнительная информация. В этом случае нужно помочь товаропроизводителям найти эту информацию или предоставить эту информацию, оценить вместе с ними достоверность и актуальность информации. При таком подходе товаропроизводители получают эту новую информацию именно в тот момент, когда они в ней нуждаются, что увеличит вероятность того, что именно эта информация будет использована в процессе принятия решения вместе с информацией из других источников. Таким образом, новая информация становится первым элементом поддержки, представляемой служащими ИКС в процессе принятия решений товаропроизводителями.

Другой (даже более эффективный) метод состоит в том, чтобы помочь товаропроизводителям попробовать различные возможности для решения их проблемы. Знания, полученные на собственном опыте, - самый эффективный способ улучшения процесса принятия решений, но не всегда возможный.

Следующий (самый лучший) способ состоит в том, чтобы товаропро-

изводители учились на опыте своих коллег или на демонстрации наглядных примеров. Это означает, что важная функция служащих ИКС - стимулирование обмена опытом между товаропроизводителями.

Проводится много исследовательской работы по усвоению и распространению инноваций, которая показывает, что главный результат использования средств массовой информации должен привести к тому, чтобы товаропроизводители узнали об инновациях и проявили свой интерес к некоторым из них. Обычно проходит несколько лет, прежде чем товаропроизводители начинают применять эти инновации на собственном предприятии. Немногие товаропроизводители будут делать это, не обсудив заранее ожидаемые результаты с теми людьми, кому они доверяют. Это может быть дискуссия с работником ИКС, но чаще эти вопросы рекомендуется обсуждать с преуспевающими товаропроизводителями, это означает, что общение через средства массовой информации, видео-просмотры и т.д. скорее будет иметь меньшее влияние на поведение товаропроизводителей, если не соединить его с личными контактами.

Обычно, для стимулирования развития сельского хозяйства правительство использует, кроме ИКС, и другие политические рычаги. Часто эти рычаги усиливают действия друг друга. Например:

- 1) Научные исследования в области сельского хозяйства, касающиеся важных для товаропроизводителей проблем и учитывающие наличие у них ресурсов, могут повысить компетенцию агентов ИКС в совместной с товаропроизводителями выработке решений. Таким образом, отсутствие целенаправленных исследований - узкое место для эффективной работы ИКС в сельском хозяйстве. В то же время без эффективной деятельности ИКС отдача от инвестиций, вкладываемых в научно-исследовательскую деятельность, будет ограничена, потому что сельские товаропроизводители могут не знать о научных достижениях или, может быть, неспособны применить их в целях улучшения процесса принятия решения. Мы часто сталкиваемся с этой проблемой в том случае, если нет обратной связи, то есть не осуществляется

эффективная передача информации о положении дел и проблемах товаропроизводителей от агентов ИКС научным работникам.

2) Иногда полагают, что профессиональное образование может заменить ИКС в сельском хозяйстве. Это не так. Исследования достаточно определенно показывают, что самыми образованными товаропроизводителями являются те, кто чаще всего пользуются услугами ИКС. Они знают свои проблемы и могут сотрудничать с агентом ИКС для их совместного преодоления. Иногда по сравнению с плохо образованными товаропроизводителями хорошо образованные нуждаются в более разнообразной помощи агента ИКС, и они способны более эффективно использовать услуги ИКС, которые помогают им идти в ногу с развитием науки, изменениями рынка, политикой правительства и т.д.

3) Инвестиции, направленные на улучшение земли, например, ирригационные или дренажные системы, дают товаропроизводителям возможность выращивать культуры лучших сортов или более ценные культуры. Товаропроизводители должны изучить использование этих новых возможностей самым эффективным способом. Обычно инвестиции на 1 га, направленные на улучшение земли, окупаются намного быстрее инвестиций в ИКС. Однако отдача инвестиций в ИКС может значительно превысить уровень отдачи инвестиций, направленных на улучшение земли, при условии, что агенты ИКС обладают достаточной квалификацией.

4) ИКС в сельском хозяйстве будет иметь весьма ограниченный эффект, если она не взаимосвязана с хорошо функционирующей системой предоставления кредитов, снабжения удобрениями, семенами и другими ресурсами, а также системой маркетинга и переработки сельскохозяйственной продукции. Коммерческие фирмы, занимающиеся маркетингом и поставкой ресурсов, могут эффективно помочь агентам ИКС при решении некоторых из этих проблем. Поставка ресурсов и система маркетинга, организованные правительством, довольно редко бывают эффективными, но государство может создать условия, которые позволят частным предприятиям успешно работать в

этих направлениях. Улучшение системы снабжения и маркетинга может дать новые возможности российским сельским товаропроизводителям. Еще в 20-е годы А.В. Чаянов отмечал, что эти возможности будут полноценно использованы только при эффективном функционировании ИКС. Это означает, что необходимо хорошее координирование ИКС с другими политическими рычагами, используемыми для поддержки развития сельского хозяйства. В основном это координирование не может быть реализовано исключительно на уровне Федерального Правительства, но это возможно на уровне, более близком к товаропроизводителям, например, уровне региона. По сравнению с небольшими странами, такой способ координирования будет более приемлем для такой огромной страны, как Россия, с большой разницей в социально-экономических условиях регионов.

Информационно-консультационная служба для ЛПХ и К(Ф)Х является сложной и многоуровневой системой. Поэтому ее формирование и функционирование должно осуществляться в соответствии с определенными принципами, строгое соблюдение которых позволяет информационно-консультационной службе обеспечивать эффективную деятельность. Эти принципы, являющиеся основными исходными положениями и правилами, призваны определять основы формирования службы, то есть правила ее организации, позволяющие разрабатывать главные направления деятельности и устанавливать основные параметры экономического механизма функционирования.

Проведенные исследования позволили выявить и сформулировать основные принципы формирования и функционирования информационно-консультационной службы, которые могут быть сгруппированы в четыре блока: организационный, функциональный, экономический и социальный (рис. 10).

Организационный блок особенно важен в процессе формирования ИКС. Он призван четко установить, какова в организационном плане должна быть данная служба. Функциональный, по сути дела, определяет функции

деятельности информационно-консультационной службы, Соблюдение этих принципов обуславливает основные направления функционирования службы. Экономический блок самым непосредственным образом влияет на эффективность работы службы.

Важной составляющей этого блока является принцип поддержки ИКС государством. Не менее значимым представляется социальный блок, включающий организацию подготовки кадров для службы и создание условий и заинтересованности для их работы, защищенность от какого-либо влияния извне, конфиденциальность и др.

## Принципы формирования и функционирования информационно-консультационной службы

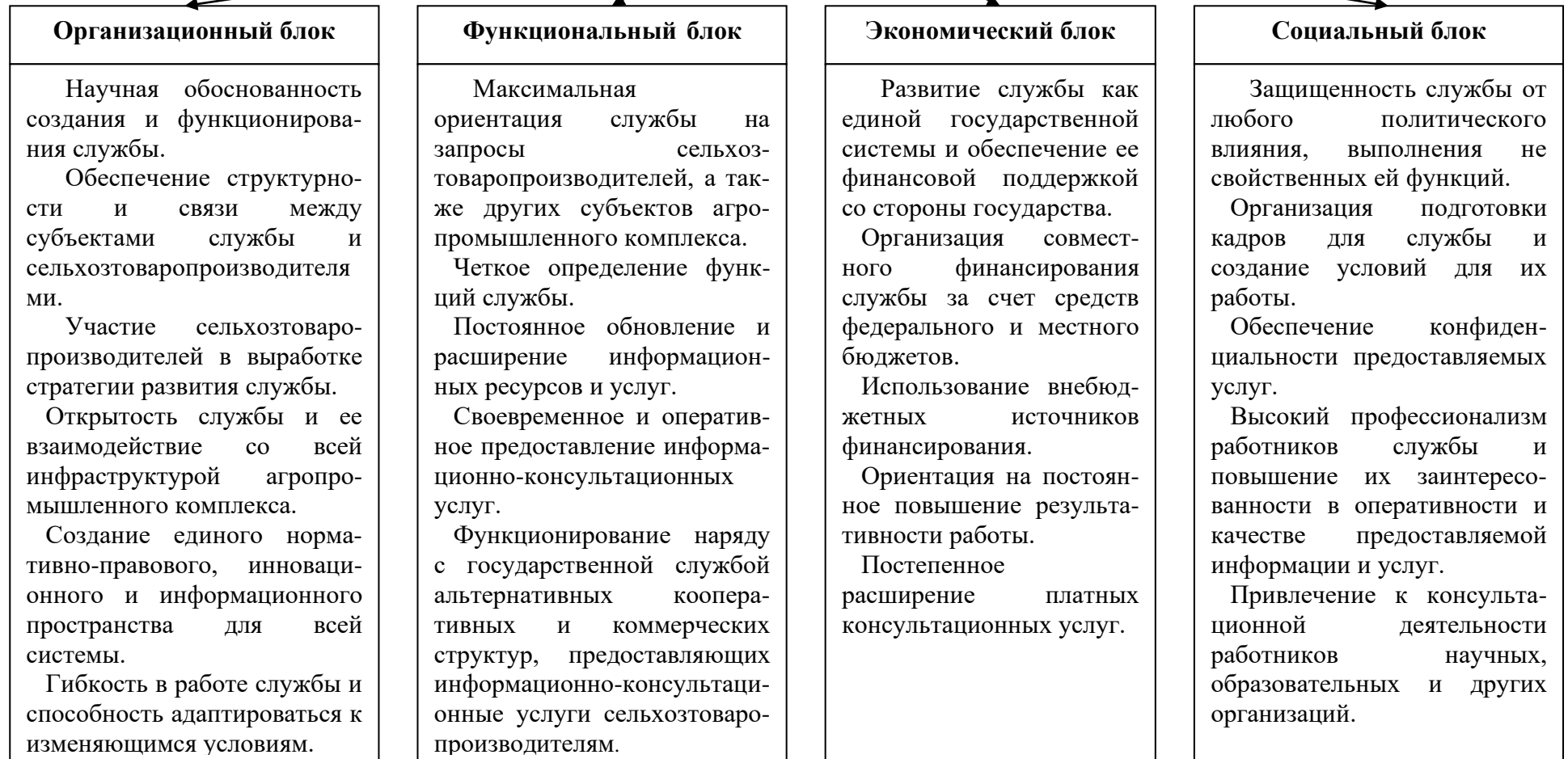


Рис. 10. Принципы формирования и функционирования информационно-консультационной службы для ЛПХ и К(Ф)Х

Необходимость реализации указанных принципов не является прерогативой только самой службы. Для их эффективного применения необходима целенаправленная работа органов управления АПК всех уровней по оказанию содействия в реализации. Только при их активном участии может быть решена стратегическая задача по повышению роли службы в реформировании агропромышленного производства.

Эффективность работы информационно-консультационной службы обусловлена многими факторами, в том числе и правильным выбором ее организационно-правовой формы. В основном, службы функционируют в качестве структурных подразделений органов управления АПК (23 региона), в форме государственных унитарных предприятий и государственных учреждений (16 регионов), некоммерческих организаций (9 регионов), на базе системы дополнительного профессионального образования (12 регионов), а также в составе НИИ и вузов (5 регионов).

Сложившееся многообразие информационно-правовых форм информационно-консультационных служб, объясняемое тем, что их создание совпало по времени с глубокими институциональными изменениями в агропромышленном комплексе, является серьёзным препятствием для формирования единой государственной сети информационно-консультационной службы.

### **5.3. Кадровое обеспечение информационно-консультационной службы для ЛПХ и К(Ф)Х**

Важнейший ресурс в деятельности информационно-консультационной службы (ИКС) - кадры. В постоянно меняющихся условиях они должны удовлетворять очень высоким требованиям.

Укомплектование кадрами информационно-консультационной службы - процесс отбора компетентных кандидатов. Данная деятельность обычно осуществляется руководителями ИКС.

Основой работы по подбору кадров ИКС является анализ функций. Этот



процесс включает сбор и обработку информации о функциях. Проводимый анализ функций в деятельности службы может выявить ненужные уже виды деятельности и, соответственно, ненужные должности. Ликвидируя эти должности или корректируя их функции, можно усилить консультационную службу, снизить непроизводительные затраты и значительно повысить эффективность ее деятельности.

Изучение особенностей работы (выявление специфики различных видов деятельности и требований, предъявляемых к исполнителю и его рабочему месту) должно проводиться систематически и в полном объеме.

О выполнении сотрудниками службы своих обязанностей руководитель может узнать из следующих источников:

- отчеты, подготовленные сотрудниками о своей работе;
- активность и конструктивность сотрудников на собраниях персонала;
- отзывы сельских товаропроизводителей о сотрудниках службы;
- личное наблюдение за деятельностью сотрудника службы;
- изменения в ведении хозяйственной деятельности у сельских товаропроизводителей;
- самооценка.

*Отчеты, подготовленные сотрудниками о своей работе* - не очень надежный способ проверки деятельности сотрудников службы, так как в них работники, как правило, не информируют о своих трудностях и недостатках в работе. Поэтому такие отчеты не могут дать руководителю полезную информацию о том, как работает организация, не могут служить основой для обсуждения с сотрудниками способов решения их проблем. С другой стороны, отчет дает возможность количественно оценить вклад сотрудника в деятельность организации.

*Активность и конструктивность сотрудников на собраниях персонала* - сотрудники службы в такой обстановке также стремятся представить себя в выгодном свете. Однако, сделать это труднее, чем в письменном отчете (руководитель может получить представление из того, как сотрудник обсуждает

свою работу, какие генерирует идеи, как относится в своих высказываниях к сельским товаропроизводителям и т. п.).

**Отзывы сельских товаропроизводителей о сотрудниках службы** - также имеет недостатки, связанные с тем, что руководитель, как правило, имеет контакты с ограниченным числом наиболее активных сельских товаропроизводителей, которые обычно избирательны в высказываниях о «своих» консультантах. Однако, несмотря на эти недостатки, информация от производителей исключительно важна.

**Личное наблюдение за деятельностью сотрудника службы** - один из самых полезных и достоверных способов получения информации для оценки результатов работы. Поэтому руководителям ИКС важно находить время для посещения сотрудников на местах, чтобы увидеть, как они работают, какие у них трудности и т. п.

**Изменения в ведении хозяйственной деятельности у сельских товаропроизводителей.** Эффективность работы сотрудника в первую очередь выражается позитивными сдвигами в хозяйственной деятельности его клиентов, тем, насколько товаропроизводители сумели развить свои способности принимать обоснованные решения с помощью оказанных им работниками ИКС услуг и данных рекомендаций и консультаций. Однако точно определить эти изменения достаточно сложно, так как они могут быть вызваны как действенной работой ИКС, так и другими факторами.

**Самооценка.** Сотрудник ИКС может и должен сам оценивать свою работу. В случае объективности самооценки она, как правило, соответствует оценке руководителя (полученной вышеперечисленными способами). Во многих консультационных службах различных стран разработана система продвижения по службе, в которой учитываются результаты оценки и самооценки.

Ранее оценка деятельности сотрудника информационно-консультационной службы обычно осуществлялась его руководителем. В последние годы все больше прослеживается тенденция к проведению серии консультаций с сотрудником, чья работа оценивается. Работник будет больше заинтересован

улучшить свою работу, если его руководитель помогает ему получить четкое представление о его сильных и слабых сторонах во время такого обсуждения; он намного больше получит от учебных семинаров, которые организованы по его предложению, чем от мероприятий, которые его заставили посещать.

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

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

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

Основными целями подбора персонала ИКС являются найм требуемого числа компетентных сотрудников при наименьших затратах. Данный процесс включает в себя формирование достаточно большой группы кандидатов с целью отбора из них наиболее квалифицированных для занятия вакантных должностей. Не существует одного «наилучшего» способа подбора кадров ИКС. Они могут быть привлечены разными путями, в зависимости от специфики должности.

Важным источником кандидатов для заполнения вакансий являются рабо-

тающие в организации сотрудники. Эти перемещения могут быть повышением по службе (вертикальные перемещения) или назначением в другое подразделение (горизонтальные перемещения). Горизонтальное перемещение целесообразно проводить на регулярной основе в целях смены вида деятельности и, тем самым, сохранения интереса к работе, а также расширения знаний и опыта сотрудника. Процесс перемещений рекомендуется делать открытым, чтобы у всех сотрудников была возможность подать заявление на занятие вакансии.

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

В качестве кандидатов на занятие вакантных должностей сотрудники информационно-консультационной службы могут рекомендовать людей, которых они хорошо знают. Это очень эффективный источник поиска кандидатов, особенно, если эти предложения исходят от сотрудников службы, хорошо справляющихся со своей работой (люди обычно заводят дружбу с похожими на себя, а предлагаемый кандидат будет иметь более реалистичное представление об организации). Таким образом, этим способом квалифицированные кандидаты на вакансии могут быть найдены практически без всяких затрат. Недостатком данного способа привлечения кадров может быть то, что сотрудники, предложившие своих знакомых, будут ожидать, что их обязательно примут.

Одним из наиболее распространенных внешних источников привлечения кандидатов на занятие вакантных должностей в ИКС является размещение объявлений в средствах массовой информации (радио, телевидении, газетах и др.). Если службе необходим профессионал в какой-либо области, то целесообразно опубликовать соответствующее объявление в одном из специализированных журналов или направить информацию в соответствующие научно-исследовательские и образовательные организации. Недостатком этого способа поиска кандидатов на вакансии является его дороговизна.

Другим внешним источником привлечения кандидатов на занятие вакантных должностей в ИКС является обращение в агентства по найму, которые мо-

гут предложить список кандидатов, проведя их предварительную классификацию и отбор, включая тестирование и т. п.

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

При проведении подбора персонала ИКС часто пользуются специально разработанными формами заявлений, которые служат материалом для предварительного рассмотрения, классификации и последующего учета кандидатов. Часто, до или сразу же после заполнения вышеуказанной формы проводится небольшое интервью, чтобы решить вопрос о целесообразности более глубокого тестирования данного кандидата. В таких экспресс-интервью обычно затрагиваются вопросы о заинтересованности в работе, ожиданиях по поводу карьеры и заработной платы, предпочтительном территориальном расположении места работы, возможностях кандидата приступить к работе в определенные сроки и т.п.

У работника кадровой службы, проводящего беседу, структурированный список вопросов, на которые ожидаются короткие ответы.

Следующим этапом подбора персонала службы является выяснение дополнительной информации о кандидате с его предыдущих мест работы или от специалистов, которые его хорошо знают, и которых кандидат указал в анкете (специальной форме заявления). Важно получить достоверные сведения о результатах работы кандидата, его характере, уровне образования, способности взаимодействовать с людьми, состоянии его здоровья и т. п. Так как кандидаты скорее всего в анкетах укажут специалистов, которые будут давать о них хорошие рекомендации, важно лично побеседовать с этими людьми, чтобы выяснить степень их искренности при даче характеристик кандидатам, обращая особое внимание их невербальному (неречевому) поведению.

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

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

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

Это не означает, что собеседование не может проводиться в гибкой форме. Вопросы должны задаваться в логической последовательности, но кандидатам должна быть предоставлена возможность разъяснять свои ответы. Вопросы при собеседовании должны быть направлены на выявление знаний, навыков и способностей, которые составляют минимальные квалификационные требования для данной работы.

Собеседования предназначены для интеграции всей предварительно собранной информации (анкета-заявление, экспресс-интервью, тестирование, информация от третьих лиц и др.). Накопленная информация может быть противоречивой, поэтому проводящим собеседование важно выяснить действительное положение дел для принятия обоснованного решения. Проводящие собеседование должны сравнивать кандидатов по отношению к

квалификационным требованиям, а не к другим кандидатам.

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

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Исследования показали, что формирование и развитие информационно-консультационной службы самым тесным образом связано с организационно-экономическими, техническими и технологическими уровнями развития конкретного региона. Однако решающее влияние на характер формирования и развития службы оказывают условия финансирования.

Детальный анализ деятельности региональных ИКС позволяет сделать ряд выводов, имеющих важное значение с точки зрения их дальнейшего развития и усиления степени воздействия на агропромышленный комплекс региона:

- все региональные ИКС в недостаточной степени уделяют внимание расширению круга пользователей своих услуг, упуская, в частности, работу с личными подсобными фермерскими хозяйствами и огромным количеством садоводов-огородников, производящих значительную долю сельскохозяйственной продукции;
- региональные ИКС медленно расширяют номенклатуру своих услуг, слабо учитывают специализацию сельского хозяйства регионов, недостаточно активно участвуют в разработке и реализации региональных и муниципальных программ по устойчивому развитию сельской местности, финансовому оздоровлению и реформированию неплатежеспособных сельскохозяйственных предприятий, развитию сельской кредитной кооперации, страхованию сельскохозяйственной деятельности, обеспечению альтернативной занятости и повышению доходов сельского населения;
- слабым местом в работе региональных ИКС является отсутствие четко выстроенного мониторинга развития сельхозтоваропроизводителей,

позволяющего службам опережающими темпами готовить предложения по удовлетворению их потребностей;

- стратегически не совсем правильным является развертывание районной сети в составе структурных подразделений органов управления АПК, что сдерживает развитие информационно-консультационной службы как единой системы и препятствует ее постепенному переходу на принципы самофинансирования

В современной рыночной экономике консультационные услуги являются важнейшим элементом укрепления экономических возможностей, поддерживающих функционирование структуры агрокомплекса. Приглашение профессионалов для работы в агропромышленном комплексе свидетельствует о том, что сельскохозяйственные производители России начали понимать целесообразность привлечения управленческих консультантов не только для оказания помощи с целью совершенствования практики управления, но и более того, рассматривают в ряде случаев консультации, как совместную предпринимательскую деятельность.

Создание информационно-консультационной службы АПК будет способствовать развитию инновационной и аналитической деятельности, совместному решению задач по всей вертикали управления вплоть до совершенствования производства, сбыта и обслуживания сельскохозяйственных товаропроизводителей разных организационно-правовых форм и форм собственности.

Процесс формирования районных (межрайонных) ИКС по всей видимости будет продолжительным. Это связано, в первую очередь, с проблемами финансового и кадрового характера, не позволяющими в более сжатые сроки завершить эту работу. Другая причина заключается в том, что в ряде мест районные ИКС обеспечивают обслуживание нескольких близлежащих районов.

Исходя из программы развития агропромышленного комплекса, а также современного состояния и перспектив функционирования научно-технической и производственно-технологической сферы сельского хозяйства, развитие



информационно-консультационной службы в Российской Федерации в ближайшие годы должно пойти по следующим основным направлениям:

- стимулирование имеющихся и создание недостающих структурных звеньев службы;
- повышение инновационной активности службы;
- совершенствование организационно-экономического механизма функционирования информационно-консультационной службы;
- завершение процесса создания единой государственной системы информационно-консультационной службы АПК;
- совершенствование взаимодействия существующих и вновь создаваемых информационно-консультационных служб с субъектами АПК;
- расширение масштабов обслуживания сельхозтоваропроизводителей;
- формирование рынка информационно-консультационных услуг для хозяйствующих субъектов аграрного сектора.

В создаваемых ИКС необходимо обеспечить очень быстрый переход от примитивных работ по разовому консультированию хозяйств к организации опытно-демонстрационных полей и площадок, проведению областных и межрайонных выставок инновационных проектов и технологий, интенсивному внедрению новшеств. Необходимо расширять связи с научными и ведущими учебными центрами, опытными станциями. Переход хотя бы к частичной самоокупаемости также имеет большое значение. Мировой опыт показывает, что платная услуга более действенна. Именно это условие повышает требования к профессионализму консультантов.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анализ эффективности информационно-консультационной службы (ИКС): - М.: Энциклопедия российских деревень, 2002.-27 с.
2. Андреева Н. П. Служба полевых консультантов, Информационный бюллетень Минсельхозпрода России, 2000. - №3-4
3. Андреева Н.П., Веселовский М.Я., Колотов Л.С. и др. Методические рекомендации о функционировании региональных информационно-консультационных центров /под ред. Баутина В.М.) – М. – 2000.
4. Баутин В. Совершенствовать инновационную деятельность в АПК // АПК: экономика, управление, 2003, №1.
5. Баутин В., Веселовский М. Информационно-консультационная служба АПК: итоги работы, проблемы, задачи // АПК: экономика, управление, 2001, №3.
6. Баутин В.М., Лазовский В.В. Инновационно-инвестиционная деятельность в рамках ИКС. - М.: ФГНУ "Росинформагротех", 2001.
7. Баутин В.М., Лазовский В.В. Сельскохозяйственное консультирование в России в XX веке: от общественной агрономии до информационно-консультационной службы АПК. – М.: Колос, 1999. – 140 с.
8. Белова Т.А. Организационно-правовые формы деятельности информационно-консультационной службы в АПК России, пути взаимодействия и развития ИКС // Информационный бюллетень Минсельхозпрода России, 2000, №1-2.
9. Веселовский М.Я. Информационно-консультационная служба АПК России (вопросы теории и практики). М.: ФГНУ «Росинформагротех». – 2002.
10. Веселовский М., Клименко Ю. Развитие информационно-консультационной службы на районном уровне // АПК: экономика, управление, 2001, №12.

11. Журавлева Л.А., Ковалев А.Н. Системный подход к обоснованию технических средств и технологий полива. Технология и средства механизации в природообустройстве. Материалы межд. Научно-практической конференции «Проблемы развития мелиорации и водного хозяйства и пути их решения. Часть 5. ФГБОУ ВПО МГУП. М, 2011 -с. 64-69.
12. Журавлева Л.А., Балабаев А.С. Состояние земельного фонда и проблемы орошения в РФ. Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации. Часть 1. Сборник статей Международной научно-практической конференции 12 августа 2021. Казань. С. 100-112.
13. Журавлева Л.А. Целесообразность внедрения «точного» земледелия. Научная жизнь. – 2020. №1. С.8-14.
14. Журавлева Л.А. Сити-фермерство как перспективное направление агропроизводства. Монография. ISBN: 978-5-4365-5971-1. ФГБОУ ВО Московский Политех. Изд. Руслайн. Москва. 2020.- 160 с.
15. Журавлева Л.А. Формирование системы машин для полива сельскохозяйственных культур. Проблемы и перспективы развития сельского хозяйства и сельских территорий. Сборник статей 5 Межд. Науч.-практ. конференций. Саратов, 2016. С. 50-53.
16. Козлов В. В. Выбор организационно-правовой формы региональной ИКС, Информационный бюллетень Минсельхозпрода России. 2000. - №5-6.
17. Козлов В.В. Влияние информационно-консультативной службы АПК региона на изменение роли его органов власти и управления. Информационный бюллетень Минсельхозпрода России, 1999. - № 5-6.
18. Козлов В.В. Перспективы развития информационно-консультационной службы АПК России с позиций региона. Информационный бюллетень. – М.: Минсельхозпрод, 1999. - №9-10.
19. Концепция развития информационно-консультационной службы АПК России. - М.: АМБ-агро, 1999.

20. Кошелев В.М. Модели организации информационно-консультационной службы в сельском хозяйстве России // ЦОК ИКС АПК: статьи и выступления сотрудников. - М.: 2001.
21. Кошелев В.М. Перспективы развития системы обучения кадров информационно-консультационной службы АПК // ЦОК ИКС АПК: статьи и выступления сотрудников. - М.: 2000.
22. Кошелев В. Основные модели организации ИКС //Пособие для консультантов информационно-консультационных служб. Выпуск 4. Сергиев Посад, 1999.
23. Кошелев В.М., Алексанов Д.С., Корольков А.Ф. О проекте создания комплексной системы передачи знаний сельским товаропроизводителям // ЦОК ИКС АПК: статьи и выступления сотрудников. - М.: 2000.
24. Кошелев В.М., Валеева Н.И., Разработка и введение учебных программ по информационно-консультационному обслуживанию АПК в МСХА им. К.А. Тимирязева в рамках реализации международного проекта REAP Британского ноу-хау фонда. Информационный бюллетень Минсельхозпрода России, 1999 - № 5-6.
25. Кузнецова Н.А. Сельскохозяйственные потребительские кооперативы: планирование и опыт работы. – М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2002. – 164 с.
26. Кузнецова Н. Роль сельскохозяйственных потребительских снабженческо-сбытовых кооперативов в решении проблем производственной инфраструктуры АПК // АПК: экономика, управление, 2004, №1.
27. Лазовский В.В. Информационно-консультационная служба АПК России. Информационный бюллетень. – М.: Минсельхозпрод, 1998. - №3-4.
28. Маковецкий В. Механизм обратной связи в ИКС //Пособие для консультантов информационно-консультационных служб. Выпуск 4. Сергиев Посад, 1999.
29. Маковецкий В. В. Платонова М. А. Методы деятельности информационно-консультационных служб //Пособие для консультантов информационно-консультационных служб. Выпуск 5. Сергиев Посад, 2000.

30. Маковецкий В.В. Подбор персонала информационно-консультационной службы АПК //Пособие для консультантов информационно-консультационных служб. Выпуск 5. Сергиев Посад, 2000.
31. Рунов Б., Ван В. Связи ИКС с внешними организациями //Пособие для консультантов информационно-консультационных служб. Выпуск 4. Сергиев Посад, 1999.
32. Слюсаренко В.В., Плешков Е.Н., Дегтярев А.Г., Русинов А.В. Журавлева Л.А. Механизмы и техника формирования мобильных ИКС и групп на базе сельскохозяйственных вузов. Монография. Саратов: ФГОУ ВПО Саратовский ГАУ, 2008, 87с.
33. Соловьев Д.А., Журавлева Л.А., Бахтиев Р.Н. Цифровые технологии в сельском хозяйстве. Аграрный научный журнал. №11. 2019. С. 95.-98.
34. Телегин В.В. Развитие индивидуального сектора экономики Саратовской области. - Саратов, 2004.
35. Чаянов А.В. Основные идеи и методы общественной агрономии // Избранные произведения. – М.: Московский рабочий, 1989.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Методологические основы консультирования.....	6
1.1 Основные критерии исследования консультирования.....	6
1.2 Механизм обратной связи в информационно-консультационной службе.....	11
1.3 Связи информационно-консультационной службы, работающей в сельской местности, с внешними организациями.....	19
1.4 Отечественный и зарубежный опыт по информационно-консультационной поддержке личных подсобных и фермерских хозяйств.....	24
2. Современное состояние и тенденции развития информационного обеспечения хозяйствующих субъектов аграрного сектора.....	34
2.1 Анализ и тенденции развития информационного обеспечения сельскохозяйственных товаропроизводителей в РФ и на региональном уровне.....	34
2.2 Роль крестьянских (фермерских) хозяйств в развитии сельскохозяйственного производства на примере Саратовской области.....	41
2.3 SWOT-анализ информационно-консультационного обслуживания хозяйствующих субъектов аграрного сектора на примере Саратовской области.....	45
3 Организационно-экономические модели многоуровневой системы по оказанию информационно-консультационному обслуживанию сельской местности .....	51

3.1	Модель консультирования на местах производства сельскохозяйственной продукции мобильной группой специалистов.....	54
3.2	Модель дистанционного консультирования в районных опорных пунктах.....	58
3.3	Модель формирования на районном уровне информационно-консультационного центра и демонстрационной зоны.....	61
3.4	Организация учебно-консультационного информационного центра на областном уровне при сельскохозяйственном потребительском кооперативе «Кооператор Поволжья».....	69
4	Направления повышения эффективности информационно-консультационной поддержки развития личных подсобных и фермерских хозяйств.....	70
4.1	Критерии экономической эффективности информационно-консультационного обслуживания сельскохозяйственных товаропроизводителей.....	70
4.2	Методика оценки эффективности ИКС в аграрном секторе.....	77
4.3	Предложения по повышению эффективности информационно-консультационного обслуживания субъектов малого агробизнеса.....	82
5	Методические рекомендации по информационно-консультационной поддержке развития личных подсобных и фермерских хозяйств.....	89
5.1	Методы деятельности информационно-консультационных служб.....	89

5.2	Методика проведения консультирования.....	93
5.3	Кадровое обеспечение информационно- консультационной службы для ЛПХ и К(Ф)Х.....	112
	Заключение.....	119
	Список литературы.....	122