

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФГУ «Российский центр сельскохозяйственного  
консультирования»**

**Демишкевич Галина Михайловна**

**ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО  
КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

Москва 2009

УДК: 63.001.9

Рецензенты:

д-р экон. наук, профессор, член-корр. РАСХН В.В. Лазовский,  
д-р экон. наук, профессор И.С. Санду.

**Демишкевич Г.М. Формирование и развитие системы  
сельскохозяйственного консультирования. - М.: ФГУ  
РЦСК, 2009. -296 с.**

**ISBN 978-5-91536-009-8**

Монография посвящена проблемам становления и развития системы сельскохозяйственного консультирования в России. В ней рассматривается сущность и специфика сельскохозяйственного консультирования, обоснованы социально-экономические предпосылки востребованности консультационных услуг. На основе анализа зарубежного и отечественного опыта обоснована необходимость комплексного системного решения проблем информационно-консультационного обеспечения АПК, изложены концептуальные подходы и принципы формирования системы сельскохозяйственного консультирования.

Выявлены тенденции развития и современное состояние системы сельскохозяйственного консультирования в России, произведен сравнительный анализ моделей региональных подсистем сельскохозяйственного консультирования, проанализирована социально-экономическая эффективность информационно-консультационной деятельности, выявлены проблемы развития сельскохозяйственного консультирования.

Рассматриваются организационно-экономические основы развития системы и разработан механизм формирования территориальной сети центров сельскохозяйственного консультирования, представлены методические рекомендации и методики, способствующие совершенствованию консультационной деятельности, приведена стратегия и прогнозные варианты развития системы сельскохозяйственного консультирования.

Книга предназначена для руководителей и консультантов системы сельскохозяйственного консультирования, представителей органов управления АПК, занимающихся организацией консультационной деятельности, научных сотрудников, может быть полезна преподавателям и студентам образовательных учреждений.

Печатается по решению Научно-технического совета ФГУ «Российский центр сельскохозяйственного консультирования» (протокол № 8 от 8 сентября 2009 г.).

УДК 63.001.83

ISBN 978-5-91536-009-8

© ФГУ РЦСК, 2009  
© Г.М. Демишкевич, 2009

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ.....	8
1.1. Сущность и специфика сельскохозяйственного консультирования	8
1.2. Социально-экономические предпосылки востребованности кон- сультационных услуг.....	22
1.3. Классификация консультационных услуг в сельском хозяйстве...	43
1.4. Факторы, влияющие на объем и качество оказания консультац- ионных услуг.....	52
ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ.....	70
2.1. Обоснование необходимости комплексного системного реше- ния проблем информационно-консультационного обеспечения АПК	70
2.2. Концептуальные подходы и принципы формирования системы сельскохозяйственного консультирования.....	86
2.3. Структура системы, внутрисистемные связи и взаимодействия....	99
2.4. Взаимодействие системы сельскохозяйственного консультиро- вания с внешней средой, факторы, влияющие на ее формирование и развитие.....	129
ГЛАВА 3. СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ.....	138
3.1. Тенденции развития и современное состояние системы сель- скохозяйственного консультирования в России.....	138
3.2. Сравнительный анализ моделей региональных подсистем сель- скохозяйственного консультирования.....	165
3.3. Социально-экономическая эффективность информационно- консультационной деятельности.....	186
3.4. Проблемы формирования и развития системы сельскохозяйст- венного консультирования.....	197
ГЛАВА 4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ.....	223
4.1. Организационно-экономические основы развития системы сельско- хозяйственного консультирования.....	223
4.2. Совершенствование методического обеспечения системы сельско- хозяйственного консультирования.....	241
4.3. Механизм формирования территориальной сети центров сель- скохозяйственного консультирования.....	259
4.4. Стратегия и прогнозные варианты развития системы сельскохо- зяйственного консультирования.....	273
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	277
Список использованной литературы.....	279

## ВВЕДЕНИЕ

Эффективность функционирования и конкурентоспособность агропромышленного комплекса в решающей степени зависит от использования достижений научно-технического прогресса, актуальности, полноты и надежности используемой информации, глубины и качества ее анализа. Однако сельские товаропроизводители зачастую не могут самостоятельно внедрить в своих хозяйствах необходимые инновации, разобраться в большом количестве поступающей из различных источников информации. В большинстве развитых стран мира им на помощь приходят сельскохозяйственные консультанты, помогающие в принятии управленческих решений различного характера. В России востребованность в консультациях на порядок выше в связи с неразвитостью информационных технологий в сельскохозяйственном производстве, недостатком квалифицированных кадров, надежных источников информации, низким качеством связи и ряда других проблем.

Инновационной, информационной и консультационной деятельностью занимаются многие организации как в сфере АПК, так и других отраслей. Однако, как показывает зарубежный и уже имеющийся российский опыт, наиболее эффективна организация сельскохозяйственного консультирования, в форме многоуровневой разветвленной системы, поддерживаемой государством и наиболее рационально использующей накопленный научный потенциал.

В настоящее время в АПК формируется и развивается система сельскохозяйственного консультирования, в ряде публикаций и документов именуемая как информационно-консультационная служба (ИКС) АПК, включающая федеральный, региональный и районный уровни. По целому ряду объективных причин, таких как отсутствие правового статуса, финансовой поддержки, системы подготовки кадров консультантов и других, развитие сельскохозяйственного консультирования идет медленно, неравномерно как по времени, так и по распространению на территории Российской Федерации. Концепция развития информационно-консультационной службы до 2010 г., утвержденная Советом ИКС в 2003 г. [123] не была реализована в том объеме, в котором предлагалась. Именно поэтому, в настоящее время очень важно тщательно проанализировать тенденции развития и современное состояние системы сельскохозяйственного консультирования и наметить пути повышения эффективности ее функционирования.

Нынешний этап становления системы сельскохозяйственного консультирования в стране характерен тем, что в качестве меры реализации государственной аграрной политики в Федеральном законе «О развитии сельского хозяйства» от 29 декабря 2006 года № 264-ФЗ [1] рассматривается «Информационное обеспечение сельскохозяйствен-

ных товаропроизводителей и других участников рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, а также предоставление им консультационной помощи» (ст. 6, п. 5). Государственная поддержка производства сельскохозяйственной продукции, устойчивого развития сельских территорий осуществляется по основным направлениям, включающим предоставление консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям, подготовку и переподготовку специалистов сельского хозяйства (ст. 7, п. 10).

Включение в Государственную программу развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 годы [6] направления «Оказание консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям и переподготовка специалистов для сельского хозяйства» явилось наиважнейшим шагом для развития системы сельскохозяйственного консультирования. В то же время это и повысило ответственность за принимаемые решения на всех уровнях и этапах реализации мероприятий. Выделенные бюджетные средства должны быть направлены на научно обоснованные приоритетные направления развития системы сельскохозяйственного консультирования и использованы наиболее рационально с получением социально-экономического эффекта. Для отслеживания хода выполнения намеченных мероприятий и своевременных корректирующих воздействий требуется постоянный мониторинг развития этого направления, на основании которого проводится анализ и выработка дальнейшей стратегии. Система сельскохозяйственного консультирования может играть роль действенного инструмента реализации аграрной политики государства, направленной на выход сельского хозяйства из кризиса и его дальнейшего развития на основе достижений научно-технического прогресса и эффективного использования знаний.

В Концепции развития аграрной науки и научного обеспечения агропромышленного комплекса Российской Федерации на период до 2025 года [120] среди приоритетных направлений развития аграрной науки и научного обеспечения АПК России, прежде всего, выделяются «организационно-экономические основы развития инновационно-консультационной деятельности в АПК». В данной концепции также предусматривается, что «отработанные в производственных условиях научные решения через информационные электронные сети, информационно-консультационную службу Минсельхоза России рекомендуются к внедрению в хозяйства различных форм собственности».

Развитию сельскохозяйственного консультирования посвящены многие труды как российских, так и зарубежных ученых. Заметный научно-практический вклад (с 1916 по 1924 г.г.) в развитие сельскохозяйственного консультирования (в то время общественной агрономии)

внес выдающийся русский ученый А.В.Чаянов. Он по праву считается основоположником научных подходов к сельскохозяйственному консультированию. Выработав ряд руководящих идей, позволяющих планомерно организовать общественно-агрономическую работу, он подчеркивал, что «Никогда нельзя забывать того, что общественная агрономия является только частью общей системы экономической политики, частью, подчиненной общим целям и добивающейся вместе с другими формами экономической политики совокупного результата» [249]. Это подтверждает, что нельзя отрывать изучение системы сельскохозяйственного консультирования от всей социально-экономической системы АПК и сельских территорий, так как рассматриваемая система является ее подсистемой.

Исследованиям АПК и сельского хозяйства как сложной социально-экономической системы в условиях современных аграрных реформ и зарождения рыночных отношений на основе научных подходов, использования достоверной информации и передового опыта, опубликовали свои научные труды Г.В. Беспяхотный, В.Р. Боев, И.Н. Буздалов, В.А. Добрынин, А.М. Емельянов, А.Я. Кибиров, Э.Н. Крылатых, А.И. Костяев, В.З. Мазлоев, В.В. Милосердов, Б.И. Пошкус, А.Н. Семин, И.Г. Ушаев и др.

Вопросам построения консультационной системы и инновационного развития АПК посвящены труды П.А. Андреева, В.М. Баутина, М.Я. Веселовского, В.В. Козлова, Л.С. Колотова, Ю.И. Клименко, В.В. Лазовского, В.Г. Савенко, И.С. Санду, Б.И. Шайтана, А.Л. Эйдиса.

Подготовке кадров консультантов, методике консультирования, в том числе в области экономики, посвящены труды Д.С. Алексанова, Н.В. Акканиной, А.Ф. Королькова, В.М. Кошелева, В.В. Маковецкого, Б.А. Рунова, В.А. Стороженко, Р.И. Словцова, В.Е. Торикова и других авторов.

Вопросы эффективности консультационной деятельности проработаны в трудах Н.П. Андреевой, О.В. Игошкина, Л.Г. Муратовой, А.В. Петрикова, С.Б. Огневцева.

Различные аспекты информационного обеспечения сельхозтоваропроизводителей рассмотрены в работах А. М. Блюмина, А.Я. Важова, Ю.И. Зятькова, В.И. Назаренко, С.А. Пупонина, И.А. Романенко и др.

Среди зарубежных ученых известны труды по теории и методологии сельскохозяйственного консультирования Ван Ден Бана, Х. Хавкинса (Нидерланды), Ю. Кранца, Ю. Хайнриха, Ф. Хоффмана (Германия), Йозефа Козари (Венгрия), Н.В. Казаравеца, А.Р. Цыганова (Беларусь), С. Амеура, Д. Паркелла (США), Ю. Кристенсена, Д. Педерсена, Б. Якобсена (Дания).

Региональные аспекты развития консультационной деятельности освещены в трудах В.М. Болтовского (Томская обл.), А.П. Живаева

(Свердловская обл.), О.В. Киреевой, О.В. Игошкина (Самарская область), А.С. Кириленко, А.В. Верницкой (Иркутская область), А.М. Козиной (Новгородская обл.), В.В. Козлова, Е.Ю. Козловой, М.С. Мамедова (Нижегородская обл.), В.В. Коромысловой (Кировская обл.), Д.К. Дондовой, И.Р. Малакшиновой, А.Ю. Алексеевой (Республика Бурятия), И.М. Михайленко (Ленинградская обл.), С.Н. Михалева (Краснодарский край), Т.А. Михалевой, В.И. Лесникова, Ю.Ю. Попова (Воронежская обл.), А.В. Олонцева (Ярославская обл.), М.Б. Павловой (Республика Саха (Якутия), И.В. Палаткина, Л.Б. Виничек, Т.А. Терехиной (Пензенская обл.) В.Н. Перекрестова (Новосибирская обл.), О.А. Россохиной (Московская обл.).

Вместе с тем, в настоящее время недостаточно исследованы и обобщены тенденции развития системы сельскохозяйственного консультирования, имеются весьма противоречивые взгляды и подходы к организации сельскохозяйственного консультирования и основным направлениям его развития, что требует дальнейших исследований и обоснований. В теории консультационных услуг до сих пор недостаточно изучены вопросы специфики сельскохозяйственного консультирования, что затрудняет проведение учета и обоснование государственной поддержки труда консультантов. Существующие методы и методики проведения мониторинга и оценки консультационной деятельности требуют дальнейшей проработки и детализации.

Требуется дальнейшее совершенствование механизма формирования системы сельскохозяйственного консультирования, отработка внутрисистемных связей, разграничение функций отдельных компонентов системы для их специализации и более эффективного влияния на процессы консультирования. Не в полной мере решены многие проблемы, связанные с формами и методами практического консультирования сельских товаропроизводителей и населения с учетом российского менталитета и особенностей развития отрасли.

Актуальность проблемы, а также недостаточность ее разработанности на теоретическом, методологическом и программно-прикладном уровнях определили цель и задачи исследования, которому посвящена данная монография.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

## 1.1. Сущность и специфика сельскохозяйственного консультирования

В современных условиях степень развития рынка услуг является одним из важнейших критериев конкурентоспособности страны. В развитых странах с рыночной экономикой большое значение придается исследованиям этого рынка [34, 44, 87, 131, 157, 193, 236, 268]. Консультирование относится к сфере услуг, которая характеризуется как сфера экономики, где производятся блага, полезный эффект которых проявляется в самом процессе их создания [253].

Английское «consulting», немецкое «Konsultation», французское «conseil» в своей основе имеют латинское «consilium» - консультация, совет, советование, советующий. В немецком языке консультирование чаще обозначается термином *das Beratung* - советование, производное от слова *Rat*, переводимое как «совет». В англоязычных странах и Испании применяется термин «Extension», обозначающее распространение, расширение (знаний). В «Современной экономической энциклопедии» под редакцией проф. Г. Вечканова консалтинг определен как вид деятельности специальных компаний, консультирующих предприятия по широкому кругу вопросов хозяйственной деятельности, конъюнктуре рынка, методам ведения бизнеса, адаптированным к современным условиям, практике управления, обоснованию выбора адекватных управленческих решений [232].

Несмотря на то, что рынок услуг, достаточно древнее явление, в самом развитом виде он появился совсем недавно. Современный перечень консалтинговых услуг на Западе сложился в 1950-1960-е гг. Изучению процессов консультирования посвящены труды как зарубежных [27, 87, 157, 236, 268], так и отечественных [60, 99, 162] авторов. К началу XXI в. сформировалось довольно много определений, объясняющих, что такое консультирование (консалтинг). Представим некоторые из них.

Консультирование — профессиональная помощь руководителям, предпринимателям, специалистам в решении сложных нестандартных проблем [79].

Консалтинг — процесс предоставления специалистом своих особых знаний, навыков, опыта в системе его клиента [157].

Консалтинг — вид интеллектуальной деятельности, основная задача которой заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента [99].

Консультация — услуга, оказанная независимым лицом определенной квалификации в сфере исследования и разрешения проблем заинтересованной организации [27].

Ряд авторов определяют консультирование как форму оказания практической профессиональной и психологической помощи в виде советов и рекомендаций - на базе предварительного изучения проблем, беспокоящих клиентов [236].

Некоторые исследователи, считая, что консалтинг (консультирование) — это искусство давать советы, справедливо относят консалтинг к особому виду управленческого искусства [60]. Они исходят из того, что в работе с людьми нужно большое искусство, чтобы успешно решать, казалось бы, неразрешимые проблемы, оперативно находить нужную информацию и извлекать из нее максимум полезного, проводить комплексный анализ данных и находить оригинальные, нестандартные решения и т.д.

К определению понятия «консультирование» учеными выделяется несколько подходов. В первом используется широкий функциональный взгляд на консультирование. Например, Фриц Стеле дает следующее определение: «Под процессом консультирования я понимаю любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это» [268]. При втором подходе консультирование рассматривается как особая профессиональная служба и выделяется ряд характеристик, которыми она должна обладать. Согласно определению, данному Лэрри Грейнером и Робертом Метцгером, «управленческое консультирование — это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений» [261]. Еще один подход, значительно отличающийся от первых двух, имеется у К. Макхэма - известного английского специалиста в области управленческого консультирования. Он считает, что это прикладная наука, опирающаяся на экономику, теорию управления, теорию игр, факторный анализ, математическую статистику, корреляционный и регрессионный анализ, прогнозирование, социологию, психологию и ряд других [157].

Несколько с иных позиций дает определение сущности консультационной деятельности Е. Хилек. Он считает, что консультирование — это, прежде всего, искусство работать с людьми, искусство увидеть проблему тогда, когда она не видна клиенту, искусство находить нужную информацию, искусство правильно интерпретировать результаты

анализа, искусство оставаться независимым экспертом и тому подобное [248].

Таким образом, сущность консультирования заключается во взаимодействии двух сторон – консультирующей, в роли, которой выступают специалисты, обладающие необходимым объемом знаний и опыта и консультируемой, нуждающейся в интеллектуальной помощи со стороны специалистов. Специалисты, оказывающие консультационные услуги являются консультантами, а пользующиеся этими услугами – клиентами. Данное взаимодействие схематично представлено на рисунке 1.

Клиенты нуждаются в помощи со стороны консультантов, когда у них возникают проблемы, и они сами не могут их решить из-за недостатка знаний или способностей, высокой трудоемкости или по другим причинам. При развитом рынке консультационных услуг у клиентов есть выбор, к какому консультанту обратиться, поэтому они изучают предложения и выбирают консультанта.

Консультанты, работающие на рынке консультационных услуг для повышения своей конкурентоспособности должны постоянно повышать уровень своих знаний и умений, накапливать опыт и специализироваться в решении определенного круга проблем, развивать способности и продвигать свои услуги. Взаимодействие консультанта и клиента происходит на основе взаимовыгодных интересов, решение проблем осуществляется при совместной работе.

Особенностью консультационных услуг является то, что они носят нематериальный характер и потребляются в процессе их оказания. По мнению Ф. Котлера, есть целый ряд характеристик услуг, выделяющих их маркетинг в особое направление [131]. Этими характеристиками являются: неосязаемость; неотделимость от источника; непостоянство качества; несохраняемость.

Эти признаки характерны и для консультационных услуг. Помимо названных, можно выделить еще ряд специфических признаков, которые представлены в таблице 1.

Качество консультационных услуг отличается как в пределах их повторяемости в связи с различиями условий клиентов, так и в связи с различными методами и формами работы консультантов, психологического настроения, как консультанта, так и клиента. Услуги всегда являются нестандартными, уникальными, поэтому нельзя сравнить цены различных консультантов, так как конкуренция на рынке консалтинга базируется не на цене. В связи с этим для рынка консультационных услуг характерна низкая ценовая эластичность [90].

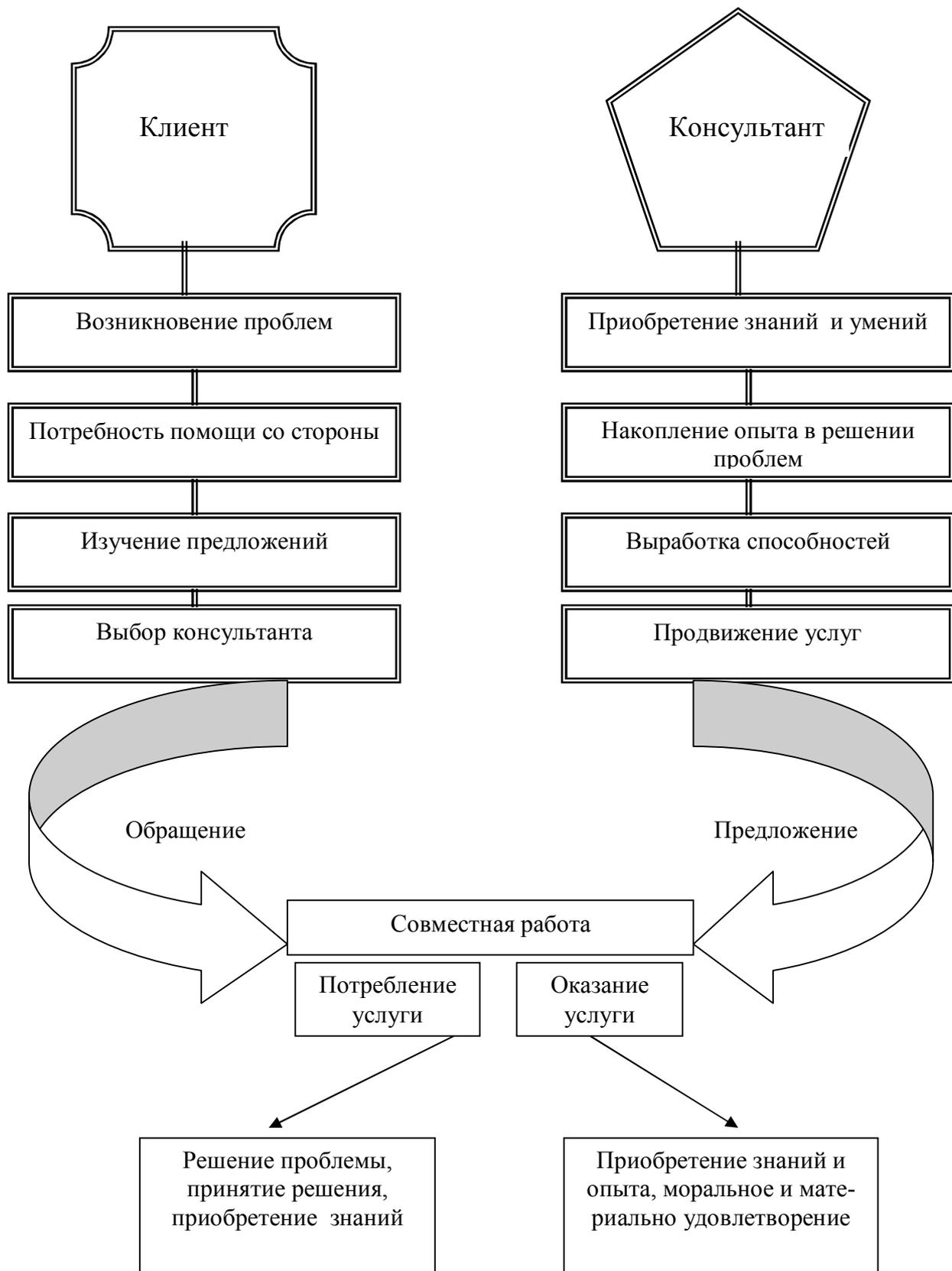


Рисунок 1 - Взаимодействие консультанта и клиента в процессе консультирования

Таблица 1 - Характерные признаки консультационных услуг, раскрывающие их сущность

Характерный признак	Описание признака
Нематериальный характер, неосвязаемость	У услуг нет формы, цвета запаха, упаковки, поэтому их трудно оценить визуально
Неотделимость от источника	Консультант является непосредственным носителем услуги, на нем полностью лежит ответственность за ее качество
Непостоянство качества	Качество услуг зависит от профессионального опыта консультантов, их образования, мотивации. Услуги разных консультантов могут существенно отличаться по качеству
Несохраняемость	Услуги невозможно хранить, поэтому большое значение имеет рациональное использование времени консультанта в период повышения спроса на услуги
Потребление в процессе производства	Процесс оказания консультационной услуги консультантом происходит одновременно с потреблением ее клиентом
Совместный труд консультанта и клиента	В процессе консультирования интеллектуальный труд обязателен не только для консультанта, но и для клиента
Партнерские отношения консультанта и клиента	Консультирование строится на взаимовыгодном добровольном начале
Консультант действует исключительно в интересах клиента	Консультант действует исключительно в интересах клиента, если это не противоречит интересам общества и не ведет к нарушению закона
Право принятия решения и ответственность за последствия остается за клиентом	Клиент сам принимает решение: использовать совет, рекомендацию или нет
Методы – убеждение и разъяснение в отличие от приказов и распоряжений	Консультант не вправе давать указания клиенту
Временной разрыв между приобретением услуг и получением эффекта	Большой временной разрыв между моментами приобретения большинства предлагаемых услуг и получения покупателем ожидаемого эффекта. Потребитель по-настоящему способен оценить качество только после получения услуги.
Уникальность	Услуги консультантов нестандартные
Низкая капиталоемкость	Основные затраты при производстве консультационных услуг – затраты труда консультанта

Предоставление консультационных услуг - одновременный процесс производства и потребления. Она характеризуется тесным контактом с потребителем, высокой трудоемкостью, которую выполняет как производитель, так и потребитель этой услуги. При решении задач клиентов осуществляется связь между знаниями консультанта и процессом консультирования. Процесс консультирования неотделим от источника - консультанта. Продуктом консультирования является особое знание в виде совета или рекомендации, приобретаемое покупателем.

В работах, посвященных консультированию в сельском хозяйстве, также представлен ряд определений, позволяющих раскрыть его сущность с различных сторон.

По мнению Б.И.Суенсена и Д.Б.Клара сельскохозяйственное консультирование – это образовательный процесс, целью которого является передача полезной информации, помогающей людям научиться построить лучшую жизнь для себя, своих семей и общин [119].

Сельскохозяйственные консультации служба экстеншн университета штата Миннесота (США) представляет как помощь сельскохозяйственным работникам для улучшения их жизни путем образования, в котором используются научные знания, направленные на их нужды и потребности [259].

А.В. Ван ден Бан и Х.С.Хокинс считают, что консультации являются сознательным использованием информации с целью помочь людям выработать правильное мнение и выполнить надлежащее решение [256].

«Сельскохозяйственное консультирование, – считает Куявинский, – это своеобразный тип аграрного образования, основанный на автоматизации и интенсивном сотрудничестве фермера (или члена его семьи) с консультантом, стремящимся решить проблемы фермера, находящегося или могущего попасть в определенную ситуацию проблем и позволяющего:

- подготовить аграрника к проведению правильных и решительных действий, предотвращающих неудачи в его собственном хозяйстве и (или) в его семейной жизни;

- научить и приучить фермера к самостоятельному рассмотрению и разрешению собственных проблем как сельскохозяйственных, так и жизненных» [140].

Анализируя различные подходы к понятию консультирования. В.В. Козлов формулирует следующее определение: «консультирование представляет собой особый вид информационной, проектной и обучающей деятельности, связанной с выработкой и принятием решений, в процессе которой консультант оказывает методологическую и практическую поддержку клиенту, побуждает его к целесообразным и решительным действиям» [140].

тельным действиям по ликвидации возникших или назревающих проблем» [115].

Рассматривая сущность консультирования, Алексанов Д.С., Кошелев В.М. и Хоффман Ф. раскладывают его на следующие векторы:

- цель — решение актуальной для ищущего совета (клиента, консультируемого) реально существующей проблемы;

- средство — интеллектуальная помощь, мотивирование и прояснение сути проблемы и альтернатив ее решения, выслушивание, совместный анализ, структурирование и реструктурирование, информирование и локализация проблемы, идентификация альтернатив решения;

- связь между участниками — партнерские взаимоотношения. Обязанность консультанта - действовать на благо своего партнера. Консультируемый сохраняет полную свободу принятия решения и несет ответственность за его последствия [25].

Интегрируя различные определения, считаем, что сельскохозяйственное консультирование - это деятельность консультантов по оказанию профессиональных консультационных услуг, носящих рекомендательный характер и помогающих сельским товаропроизводителям и населению в реализации целей и задач путем разрешения проблем различного характера, выявления и использования новых возможностей, внедрения изменений и обучения.

Необходимо отметить, что от передачи информации консультирование отличается тем, что направлено на конкретный объект, имеющий свои характеристики, развивающийся в специфических условиях. Таким образом, оказание консультационных услуг в системе консультационного обеспечения АПК и сельских территорий - это вид деятельности по привязке информации, знаний и опыта, которыми обладают подготовленные специалисты-консультанты, к конкретной области сельскохозяйственного производства и социально-экономического развития сельских территорий с целью разъяснения существующих норм, выработки рекомендаций, помощи во внедрении инноваций, передачи знаний. При этом под передачей знаний понимается не только изложение фактов, но и прививание подходов и методов, необходимых для эффективного применения знания.

Консультационные услуги отличаются от информационных тем, что они имеют более глубокую целенаправленность, аналитический подход и конкретизацию применительно к условиям заказчика. От образовательных услуг их отличает то, что они направлены на ограниченный круг практических задач [239].

Сущность и специфика сельскохозяйственного консультирования определяется особенностями данной отрасли, основными из которых являются:

- специфические условия жизни сельского населения, что определяет функционирование сельской социально-территориальной общности и соответственно необходимость создания условий ее воспроизводства;

- сельскохозяйственное производство - биологический процесс, в котором задействованы живые организмы (почва, растения, животные), поэтому экономический процесс переплетается с процессом естественного воспроизводства и, соответственно, необходимы условия, обеспечивающие воспроизводство плодородия почвы, природной среды;

- рабочий период не совпадает с периодом производства, особенно в земледелии, что ведет к сезонности сельскохозяйственного производства и создает неравномерность в использовании рабочей силы, земли, техники и других материальных ресурсов по периодам года;

- сельскохозяйственное производство существенно зависит от природно-климатических условий, что в совокупности определяет необходимость воспроизводства мощной материально-технической базы;

- сельское хозяйство производит сырые продукты биологического происхождения, которые необходимо быстро переработать или создать условия для длительного их хранения, что связано с расширенным воспроизводством системы хранения, транспортировки, переработки [254].

Исходя из приведенных особенностей сельского хозяйства, выделим *основные специфические черты сельскохозяйственного консультирования*:

- высокая трудоемкость в связи с необходимостью обширных знаний, связанных с производством сельскохозяйственной продукции;

- необходимость постоянного преодоления неопределенности, связанной с погодой и климатическими условиями местности;

- высокая ответственность и риск в связи с наличием живых биологических объектов и скоропортящейся продукции;

- сжатые сроки решения проблем в связи с сезонностью производства;

- необходимость отслеживания множества процессов, происходящих одновременно и влияющих друг на друга (экономических, технологических, процессов естественного воспроизводства, изменение погодных условий, развитие вредных организмов и т.д.);

- острая потребность в оптимизации производственных процессов в связи с сезонным дефицитом основных ресурсов (трудовых, материальных, финансовых);

- потребность в больших массивах информации из различных источников;

- сложность и трудоемкость сбора данных для анализа в связи с рассредоточенностью по территории хозяйств клиентов и мест осуществления производственных процессов (поля, фермы);

- комплексность возникающих проблем и их решений;
- потребность в специализированных диагностических приборах и программах.

Российское сельское хозяйство, начиная с 90-х годов, переходит на рыночные отношения, в которых уже много лет развивается мировое сообщество. Этот переход происходит болезненно, неоднозначно. Сложившаяся отраслевая экономика сельского хозяйства имеет свои особенности в отличие от аналогичных отраслей в других странах. Эти особенности были выделены многими авторами, проводящими исследования рыночной экономики в нашей стране [42, 48, 57, 101, 167, 231, 244]. Обобщив и дополнив эти особенности, выделим, прежде всего, следующие:

- быстро изменяющаяся в условиях реформ политическая, экономическая, финансовая и правовая обстановка;
- значительная неравномерность в условиях, развитии и финансово-экономическом состоянии отдельных секторов сельского хозяйства и отдельных хозяйств;
- рассредоточенность хозяйств на огромных территориях при слабом развитии транспортной инфраструктуры и средств связи;
- уникальная структура российского сельского хозяйства, включающего в себя сельскохозяйственные предприятия (государственные и частные), крестьянские, фермерские и личные подсобные хозяйства, огромную массу садоводов и огородников;
- тенденция оттока специалистов, особенно молодежи из села в город;
- сложность работы хозяйств всех форм собственности в рыночных условиях;
- недостаточная государственная поддержка сельских товаропроизводителей, особенно частных;
- низкий уровень внедрения инноваций в сельском хозяйстве;
- значительное отставание от мирового уровня в вопросах применения современных компьютерных информационных технологий;
- уровень образования, социального обеспечения значительно отстает от городского;
- сложилась глубокая региональная дифференциация уровня и качества жизни на селе;
- сельские товаропроизводители и население не готовы оплачивать интеллектуальный труд консультантов.

Экономический подъем и стабилизация положения во всех отраслях и службах отечественного АПК невозможны без повышения инновационной активности на всех этапах и уровнях этой деятельности, начиная от зарождения научной идеи в учреждениях аграрной науки и заканчивая использованием разработанных инноваций на полях и фермах

сельхозтоваропроизводителей. Вопросу инновационного развития отрасли уделено большое внимание среди исследователей [93, 94, 129, 177, 182, 183, 187, 222, 224, 228, 242, 243, 247]. Все они отмечают большие проблемы на этапе распространения и внедрения инноваций, которые не доходят до конечного потребителя - сельского товаропроизводителя.

К числу наиболее характерных особенностей развития инновационной деятельности в сельском хозяйстве относятся:

- значительная зависимость технологий производства в сельском хозяйстве от складывающихся природно-климатических и погодных условий;

- различный социальный уровень работников, занятых в научно-инновационной сфере, требующий большего внимания к подготовке кадров и повышению их квалификации;

- обособленность большинства сельскохозяйственных товаропроизводителей на всех уровнях - от организаций, производящих научно-техническую продукцию, до предприятий, осуществляющих ее реализацию;

- отсутствие четкого и научно обоснованного организационно-экономического механизма передачи достижений науки в производство и, как следствие, существенное отставание отрасли по освоению инноваций по сравнению с промышленностью [224].

Специфика российского сельского хозяйства также во многом обусловлена обширностью территории, превышающей 17 млн. кв. км, из которых 23,6% составляют земли сельскохозяйственного назначения. Если на территории практически всех стран Европы можно насчитать единицы почвенно-климатических зон, то в России их намного больше, многие из них находятся в местности рискованного земледелия, где сельхозтоваропроизводителям необходимо производить значительно больше затрат на приобретение энергоносителей, что сказывается на себестоимости продукции и ее конкурентоспособности. Кроме почвенно-климатических зон для России еще характерно разделение регионов и местностей на типы с различным характером освоения, сельскохозяйственного использования, потенциалом и ограничениями развития сельской местности, основными определяющими факторами которых являются не только природные условия, но и социально-демографический потенциал, степень развития транспортной и энергетической инфраструктуры, а также географическое положение.

На большей части сельских территорий сложилась тревожная экологическая ситуация, чему способствовали природно-ресурсная направленность развития экономики, ее низкий технологический уровень, недостатки экологического воспитания, иммиграционные процессы. Почти четверть сельскохозяйственных угодий, в том числе около 30% пашни,

подвержены водной и ветровой эрозии. Ежегодно в результате несельскохозяйственной деятельности нарушается около 50 тыс. га земель, их масштабы превышают площадь рекультивируемых земель [124].

В отличие от стран Европы реформирование сельского хозяйства России проходит на фоне высоких процентных ставок рефинансирования при получении кредитов в банках, что требует от консультанта интегрированного подхода к выработке рекомендаций, сочетающих оптимальное соотношение качества и цены конечной продукции при ограничениях по финансовым ресурсам.

Учитывая выше изложенные особенности, можно выделить *специфику российского сельскохозяйственного консультирования*:

- в связи с различиями в почвенно-климатических условиях России требуется четкая привязка рекомендаций консультанта к конкретным условиям;

- в связи с неблагоприятной экологической обстановкой во многих местностях необходима пропаганда экологических знаний и внедрение экологических технологий;

- необходимость постоянного учета изменений внешней среды, в том числе нормативно-правовой базы, конъюнктуры рынка, влияющей на рекомендации консультантов;

- особенность сельскохозяйственного консультирования России обуславливается необходимостью использования системных принципов при разработке и освоении инновационных проектов;

- освоение инновационных проектов должно осуществляться коллективом консультантов, обеспечивающих комплексное решение проблемы с максимальным эффектом и минимальной нагрузкой на экологию;

- применение различных методов и инструментария при работе с разными категориями пользователей;

  - значительные транспортные расходы и временные затраты;

  - низкий уровень оплаты консультаций;

  - высокие затраты на проведение обучающих мероприятий;

  - значительные усилия при формировании рынка консультационных услуг.

Консультанты должны хорошо знать своих клиентов и применять индивидуальный подход при работе с ними в зависимости от контингента клиентов, их психологических особенностей и сложившейся ситуации. Среди пользователей услуг сельскохозяйственного консультирования необходимо выделить представителей органов управления АПК и местного самоуправления, крупных и средних сельскохозяйственных организаций, крестьянских фермерских хозяйств и малого бизнеса, сельского населения, в том числе владельцев личных подсобных хозяйств.

Особенностью при работе консультантов *со специалистами органов управления АПК и местного самоуправления* является то, что им, прежде всего, требуется высокоэффективная информационная и аналитическая поддержка для качественного решения комплекса ключевых задач. Информационная поддержка включает в себя своевременное предоставление достоверных данных по различным аспектам сельскохозяйственного производства и социально-экономического состояния муниципального образования, обработку полученных данных, анализ показателей с целью оценки текущей ситуации и прогноза развития для выработки управленческих решений.

Роль консультантов в планировании и ведении работ по развитию сельских муниципальных образований определяется в информационно-консультационной поддержке следующих направлений:

- мониторинг правовой среды, подбор материалов по изменениям в законодательстве;
- мониторинг социально-экономического развития сельских территорий;
- анализ показателей по сельскому хозяйству;
- выявление историко-культурного и туристического потенциала территории [71].

Для овладения методами консультирования *руководителей и специалистов сельскохозяйственных организаций* консультантам необходимы широкий кругозор и способность мыслить аналитически, нужны глубокие знания, связанные с экономикой, управлением и организацией в различных отраслях сельского хозяйства. Следует иметь в виду, что не существует готовых решений для всех проблем, с которыми может столкнуться предприятие. Реальные проблемы всегда нестандартны и запутаны, а времени и исходной информации для их решения обычно недостаточно. Поэтому консультанты должны научиться смело комбинировать различные подходы, применять весь накопленный багаж знаний для поиска творческих решений в условиях неопределенности и неполной информации [67].

При консультировании сельскохозяйственных организаций наиболее эффективным является комплексное консультационное обслуживание на договорной основе группой специалистов консультационной организации, с привлечением, при необходимости, экспертов из НИИ, образовательных учреждений и других организаций.

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

- смещение акцента с анализа прошлого на планирование будущего;
- увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, повышение гибкости предприятия;

- необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия;
- необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и избеганию кризисных ситуаций [29].

Кроме того, при подготовке рекомендаций для хозяйств необходимо учитывать, чтобы они:

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

Консультирование *глав и участников крестьянских (фермерских) хозяйств* (К(Ф)Х) во многом зависит от их размера. Есть К(Ф)Х, по размеру приближающиеся к сельскохозяйственным организациям, и тогда для их обслуживания понадобится группа специалистов-консультантов. Если же К(Ф)Х средних или малых размеров, то один консультант может обслужить несколько хозяйств по их запросам или на основании абонентских договоров. При этом очень важным является организация обмена опытом между фермерами, объединение усилий для решения общих проблем, в чем могут помочь консультанты. Для фермеров очень популярна услуга, которую выполняют многие консультационные организации как у нас в стране [33, 211], так и за рубежом [65], это автоматизированное ведение бухгалтерского учета и предоставление отчетности перед налоговыми органами. Такая работа оплачивается фермерами, так как они экономят на транспортных расходах, приобретении программного обеспечения и освобождают время для решения других проблем.

На базе фермерских хозяйств можно организовывать демонстрационные мероприятия передовых технологий, для убеждения других сельских товаропроизводителей, создавать демонстрационные объекты по несельскохозяйственным видам деятельности.

Для России характерно наличие среди *сельского населения значительного количества владельцев личных подсобных хозяйств (ЛПХ)*. По данным всероссийской сельскохозяйственной переписи 2006 года [186] оно достигло 17,46 млн. Личное подсобное хозяйство – это преимущественно потребительское семейное хозяйство, основанное на личном труде его владельцев, в порядке вторичной занятости и собственности на землю, скот, постройки и орудия труда, тесно взаимосвязанное с крупным сельскохозяйственным производством. В последнее время ЛПХ играют значительную роль в экономике страны. Удельный вес ЛПХ сельского населения в объемах производства основных продуктов сельского хозяйства составил: 89,2 % по картофелю, 78,9 % - по овощам, 45,0 % – по мясу, 52,0 % - по молоку [19]. Кроме обеспечения продуктами и доходами своих владельцев, ЛПХ выполняют важные

социальные функции, такие как воспитание молодежи, сохранение традиций и сельского образа жизни, сохранение малых населенных пунктов, воспроизводство трудового потенциала сельской местности и другие [146].

Личные подсобные хозяйства сталкиваются с множеством проблем, как на стадии производства (отсутствие техники, производственного и технического обслуживания, нехватка кормов, молодняка скота и т.д.), так и сбыта продукции (отсутствие ее организованной закупки, сложности транспортировки и сбыта, низкие цены реализации произведенной продукции). Для решения возникающих проблем владельцев ЛПХ большую роль могут сыграть сельские консультанты.

При работе консультантов с владельцами ЛПХ необходимо учитывать их специфику, как формы производства, а также особенности различных типов хозяйств. Так, учитывая малые размеры производства в ЛПХ и близость хозяйства к жилью, консультанты должны рекомендовать владельцам ЛПХ, прежде всего, экологически чистые технологии, средства малой механизации, средства защиты растений, применимые на ограниченной площади, компактное оборудование для переработки малых объемов продукции. Владельцы ЛПХ, как правило, ограничены денежными средствами, поэтому из инновационных проектов им подойдут только малозатратные, энергосберегающие и быстрокупаемые.

При взаимодействии консультантов с владельцами личных подсобных хозяйств, прежде всего, необходимо знать личность самого консультируемого. От того, каков уровень его образования, специальность, выполняемая работа, стаж ведения ЛПХ, возраст, зависит стиль работы консультантов. Оказание консультационных услуг в форме беседы будет стимулировать владельцев личных подсобных хозяйств к осмыслению своих проблем. Как правило, селяне не считают затраты, связанные с ведением своего личного хозяйства, не знают своих реальных доходов. Беседа с консультантом будет способствовать этим подсчетам, поиску новых, более эффективных методов и направлений производства, сбыта или переработки продукции.

Так как личные подсобные хозяйства – это самая многочисленная категория сельских товаропроизводителей, то в работе с ними нужно полнее использовать групповые и массовые методы работы. Большое значение имеет проведение обучающих и информационных семинаров, различных конкурсов. Проведение семинаров позволяет не только сократить затраты на проведение консультаций, но и повысить их эффективность за счет обмена идеями и мнениями при активном участии членов группы. Для отдаленных населенных пунктов, с плохим транспортным сообщением и низким качеством связи лучше всего использовать

выездные консультации специалистов, заранее выявив вопросы и наметив встречу.

От того, какие связи имеются у владельцев ЛПХ с хозяйствующими субъектами, зависит эффективность ведения хозяйства. Зная о положительном опыте интеграции и кооперации, консультанты должны его распространять или помочь в организации, там, где отсутствуют такие связи. Кооперация и интеграция с различными хозяйствующими субъектами поможет решить сразу комплекс проблем ЛПХ, это - обеспечение их ресурсами, помощь в проведении механизированных работ, совместная переработка и сбыт продукции [68].

Таким образом, сельскохозяйственное консультирование имеет свою специфику и особенности, которые необходимо всесторонне учитывать при его эффективной организации.

## **1.2. Социально-экономические предпосылки востребованности консультационных услуг сельскими товаропроизводителями и населением**

Востребованность консультационных услуг в России обусловлена, прежде всего, следующими проблемами.

1. Сложность перехода сельских товаропроизводителей на рыночные отношения и работы в условиях неопределенности и изменения внешней и внутренней среды хозяйств.

2. Необходимость обновления производства, внедрения инновационных технологий и проектов для повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий.

3. Низкие результативные показатели сельскохозяйственных товаропроизводителей в сравнении с мировым уровнем и лучшими хозяйствами страны.

4. Проблема кадрового обеспечения сельскохозяйственного производства.

5. Безработица в сельской местности и низкие доходы сельских жителей.

6. Постоянно меняющаяся законодательная база (особенно в области налогообложения, земельного права), требующая отслеживания и разъяснения.

7. Избыток (а иногда и недостаток), неоднозначность маркетинговой информации, которая своевременно необходима для принятия управленческих решений.

8. Уровень развития информационных технологий не соответствует уровню их использования сельскими товаропроизводителями, которые испытывают трудности в компьютеризации хозяйств, выборе и освоении программного обеспечения, оперативном получении информации из сети Интернет.

Рассмотрим подробнее обозначенные проблемы.

*1. Сложность перехода сельских товаропроизводителей на рыночные отношения и работы в условиях неопределенности и изменения внешней и внутренней среды хозяйств.* В России консалтинг как вид профессиональной помощи стал активно развиваться с началом перестройки экономики и переходом на рыночные взаимоотношения в 1990-е годы. В годы рыночных реформ рост объемов коммерческих консалтинговых услуг в России даже при отрицательном или в лучшем случае нулевом росте экономики в целом составлял ежегодно в среднем 17% [239]. В сельском хозяйстве России в результате проведения рыночных реформ также ситуация коренным образом изменилась. Всеобщая приватизация почти всех звеньев АПК привела к появлению самостоятельных субъектов нарождающегося рынка, которые ощутили на себе пресс конкуренции, неустойчивость рыночной конъюнктуры, нестабильность финансовых, юридических, экономических и политических факторов, влияние которых стало определяющим. Научно-технический прогресс и динамика внешней среды усложнили управление предприятиями. В новых условиях руководители и специалисты сельскохозяйственных предприятий сразу же осознали необходимость в новых знаниях, новом опыте и в актуальной, достоверной информации, которая позволила бы им быстро ориентироваться в нестабильной обстановке, овладеть ситуацией и принимать правильные решения. Именно способность предприятия быстро адаптироваться к изменению конъюнктуры рынка становится главным козырем в конкурентной борьбе. В условиях рыночной экономики появились дополнительные управленческие функции, среди них:

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

В таблице 2 приведены сравнительные характеристики различных категорий и целевых установок при плановой и рыночной экономике, которые свидетельствуют об усложнении управленческих функций и необходимости дополнительных знаний и информации, новых методов хозяйствования, соответствующих сложности внешней и внутренней сред предприятий.

Таблица 2 - Сравнительные характеристики различных категорий и целевых установок при плановой и рыночной экономике

Категории и целевые установки	Плановая экономика	Рыночная экономика
Цены	Определенные планом, практически постоянные	Установленные при сделке, постоянно изменяются
Нормативы	Заданные	Необходимо разрабатывать
Реализация продукции	Гарантирована в соответствии с планом	Свободна на усмотрение предприятия
Обеспечение сырьем	В установленном порядке	В соответствии с проявленной предприятием инициативой
Наличие предложения товаров	Дефицит	Насыщенный товарами рынок
Оплата труда	В соответствии с нормативами	В соответствии с договоренностью при найме на работу
Прибыль	Используется в соответствии с установленным государством порядком	Используется в соответствии с решением собственников предприятия
Налоги	Относительно постоянные, вполне посильные для предприятий	Часто меняющиеся, занимающие значительную долю дохода
Государственная поддержка	Гарантирована	Несущественная
Направление хозяйственной деятельности	Определено государством	Определяется предприятием
Цель производства	Выполнение плана	Получение прибыли
Основные проблемы при достижении цели	Организация производства, получение дополнительных фондов	Организация сбыта, эффективность бизнеса

Быстрое изменение условий хозяйствования, замена неэффективного собственника почти всегда требуют решения общеуправленческих проблем, связанных со структурой организации, изменениями управленческих функций, прав, обязанностей и ответственности существующих подразделений и должностных лиц, разработкой и системным анализом стратегии организации. Чтобы выжить в условиях неопределенности и жесткой конкуренции, современные предприятия вынуждены использовать комплекс мероприятий и средств, одним из которых является привлечение к решению возникающих проблем консультантов, способствующих поиску выхода из затруднительного положения.

Консультантов привлекают для того, чтобы снять неопределенность, возникающую на разных стадиях процесса подготовки, принятия и реализации ответственных решений. Неопределенность является тем фактором, который стимулирует спрос на консультационные услуги. Чем выше неопределенность, тем выше спрос. Именно рост неопределенности и сложности внешней и внутренней среды обуславливает громадный рост спроса на консультационные услуги в мире [87].

В переходный к рыночной экономике период не меньшие проблемы коснулись и вновь организованных фермерских хозяйств. Их организаторами часто были люди далекие от сельского хозяйства – военные, педагоги, социальные работники, переехавшие из города, которые нуждались в сельскохозяйственных знаниях и консультациях. Однако и работникам сельского хозяйства не хватало знаний: технологам – экономических, экономистам и бухгалтерам – технологических и инженерных. Если раньше в совхозах и колхозах были представлены все специалисты, то в крестьянских (фермерских) хозяйствах чувствовался недостаток знаний и потребность в консультационной помощи. В связи с этим на этапе становления фермерского движения в нашей стране активизировались международные организации, которые оказывали спонсорскую помощь при становлении фермерского движения. Первые проекты были направлены на обучение и консультирование, так как финансовые вложения в эти направления имели быструю отдачу [33, 194, 211].

В рамках государственной политики по поддержке малого и среднего бизнеса, осуществляемой в соответствии с Федеральным законом от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [3], для стимулирования развития малого бизнеса, в том числе потребительской кооперации, в сельской местности предусматривается «расширить сеть информационно-консультационных служб для предоставления правовых, экономических и технологических консультаций сельским предпринимателям» [124].

Востребованность в консультационных услугах была наиболее острой в начале переходного периода к рыночным отношениям. Однако и в настоящее время, несмотря на то, что сельскохозяйственные предприятия работают при рыночных отношениях не первый год, многие руководители до сих пор не перестроились и остаются приверженцами старых методов управления, к которым привыкли в период плановой экономики, изменив их незначительно в связи с необходимостью. Отсюда и низкие результаты производства, убыточность хозяйств. Задача консультантов – помочь сельским товаропроизводителям научиться эффективно работать в рыночных условиях.

*2. Необходимость обновления производства, внедрения инновационных технологий и проектов для повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий.* Опыт развитых стран мира убедительно свидетельствует, что ускорение научно-технического прогресса во всех отраслях экономики и повышение его эффективности достигается преимущественно за счет активизации инновационной деятельности. Под инновационной деятельностью в процессах разработки, освоения и реализации научно-технических нововведений понимаются виды деятельности, непосредственно связанные с получением, воспроизводством новых научных, научно-технических знаний и их реализацией в материальной сфере экономики. В большей мере инновационная деятельность связывается с доведением научных, технических идей, разработок до конкретной продукции и технологии, пользующейся спросом на рынке [216]. Инновационная деятельность способна стать мощным рычагом, с помощью которого предстоит преодолеть спад сельскохозяйственного производства, поднять жизненный уровень сельского населения, обеспечить устойчивое развитие сельских территорий, насытить рынок разнообразной конкурентоспособной продукцией, обеспечить продовольственную безопасность страны.

Ученые РАСХН создают соответствующую базу для развития инновационной деятельности. Только в 2008 году было создано 258 сортов и гибридов сельскохозяйственных растений, 24 новых селекционных формы животных и птицы, разработано 280 новых технологий, 137 единиц машин, приборов и оборудования, большое количество диагностикумов, препаратов и дезинфицирующих средств, испытано 77 препаратов защиты растений, разработано около 1200 новых продуктов питания повышенной пищевой и биологической ценности. Однако по-прежнему остается острой проблема освоения научных разработок. По оценкам ученых лишь 10-15 % сельскохозяйственных товаропроизводителей используют высокоэффективные ресурсосберегающие технологии [244].

В последние годы набирает темпы техническое перевооружение отрасли в целом. В 2007 году сельхозпредприятия приобрели тракторов больше в 1,7 раза по сравнению с 2005 годом. Зерноуборочных и кор-

моуборочных комбайнов в – 1,4 раза. Все шире используются ресурсосберегающие технологии. Продолжено обеспечение техникой и технологическим оборудованием на условиях финансового лизинга, что повысило возможности приобретения техники и позволило осуществить закупки племенного крупного рогатого скота - 105 тыс. голов и современного технологического оборудования для модернизации более 236 тыс. скотомест [6].

Внедрение инноваций требует консультационного сопровождения на всех его этапах. Нехватка знаний у специалистов хозяйств ведет к большим потерям. Есть достаточно много примеров неправильной эксплуатации новой техники и оборудования, что ведет к ее порче, неправильного содержания высокопродуктивных пород скота, повлекшего за собой его падеж или снижение продуктивности и т.д. Один из красноречивых примеров зависимости эффективности сельскохозяйственного производства от интенсивности консультирования является сотрудничество консультантов ОГУ «Самара-АРИС» с ГУП «Красногорское» Безенчукского района Самарской области [83]. В декабре 2006 года в хозяйстве построили новое животноводческое помещение, были завезены импортные телки голштино-фризской породы - скот племенной, высокопродуктивный, требующий к себе особого подхода. Это касается кормления, содержания, доения, воспроизводства, здоровья животных, в связи с чем, требовалось высококвалифицированное обслуживание. Хозяйство к этому готово не было, и среди коров распространились хроническая хромота, бесплодие, нарушение обмена веществ и, как следствие, резко снизилась продуктивность. В начале 2007 года межрайонный консультационный центр «Южный» с этим предприятием заключил договор на платное консультационное обслуживание по животноводству. После досконального обследования были даны практические рекомендации, как решить возникшие проблемы, разработан план мероприятий, который стал планомерно реализовываться. В итоге к концу 2007 года на животноводческом комплексе удалось достигнуть хороших результатов: завершается оздоровление хозяйства от лейкоза, процент заболеваний конечностей сведен к минимуму, улучшилась оплодотворяемость, с 130–150 дней до 90 дней снизился сервис-период, надой на фуражную корову увеличился с 4500 кг молока до 5800 кг, в 2008 году - до 6000 кг, полученное молоко соответствует евростандарту. Рентабельность хозяйства составила в 2007г. 41 %. Совместно с зооветслужбой хозяйства консультанты разработали мероприятия, которые позволят хозяйству в ближайшие 2 года получить статус племенной фермы.

Острая конкуренция на рынке продовольствия и сельскохозяйственной продукции заставляет сельского товаропроизводителя все больше убеждаться в том, что современная аграрная реформа, особенно в

кризисной фазе, сопровождается бурной технологической революцией. Именно тот, кто быстрее остальных освоит новые ресурсосберегающие технологии, методы организации и управления, вырвется вперед и на некоторое время получит большее преимущество перед своими конкурентами.

Несмотря на положительные тенденции в области обновления производства, в настоящее время уровень освоения инноваций в отрасли остается довольно низким. По данным ВНИЭСХ, большая часть (60-70%) разработок по истечении двух-трех лет становилась неизвестной, как для заказчиков, так и для разработчиков и потребителей научно-технической продукции [94]. Степень реализации агроинноваций у сельскохозяйственных товаропроизводителей составляет недопустимо малую величину. Такое положение дел необходимо менять, прежде всего, при помощи сельскохозяйственных консультантов, которые являются связующим звеном между наукой и производством, способствуют быстрому освоению инноваций путем демонстрационных, обучающих мероприятий и индивидуальных консультаций.

*3. Низкие результативные показатели сельскохозяйственных товаропроизводителей в сравнении с мировым уровнем и лучшими хозяйствами страны.* В отрасли имеется значительный неиспользуемый потенциал земельных, трудовых и материальных ресурсов.

Сельскохозяйственное консультирование является наиболее эффективным средством для повышения конкурентоспособности аграрного сектора, а, следовательно, и экономики в целом, так как воздействует на главные факторы, определяющие конкурентоспособность: интеллектуальный потенциал и мотивацию нации. Не случайно, поэтому, страны, где государство уделяло большое внимание развитию эффективно действующих информационно-консультационных служб (США, Нидерланды, Дания, Великобритания, Канада, Австралия, Новая Зеландия), в настоящее время являются ведущими мировыми аграрными экспортерами. Очень важно также отметить, что, как правило, подобные службы во многих странах создавались в периоды глубочайших продовольственных и финансовых кризисов, когда нация не могла обеспечить свои потребности в продовольствии (Ирландия), аграрный сектор переживал структурную перестройку (Нидерланды, Дания) и государство не желало оказывать поддержку неэффективному сельскохозяйственному производству (США, Канада, Великобритания) [213].

Несмотря на некоторые положительные сдвиги в развитии отрасли сельского хозяйства, результативные показатели сельскохозяйственных товаропроизводителей остаются крайне низкими. Удельный вес убыточных хозяйств составлял в 2007 году 25 %, их количество сократилось по сравнению с 2006 годом (35%), но по-прежнему характеризует состояние развития сельскохозяйственного производства как не-

удовлетворительное. Уровень рентабельности хозяйств по всей деятельности, включая субсидии, достиг 17,2%, что почти в 2 раза выше, чем в 2006 году (9,9 %), однако остается довольно низким [19].

Российское сельское хозяйство отстает по производительности труда от США в 10 раз, от Европы – в 5 раз. Если наше государство не поможет модернизировать отрасль, не обеспечит выход на качественно новый уровень развития, на самые современные технологии, отставание в качественном развитии не только не сократится, а еще больше возрастет, а продовольственная независимость будет окончательно утрачена [166].

Необходимо отметить, что при организации производства сельскохозяйственной продукции имеется значительный неиспользуемый потенциал земельных, трудовых и материальных ресурсов. Продолжается отток квалифицированных трудовых ресурсов из сельского хозяйства из-за низкой оплаты труда и упадка социальной инфраструктуры. Нерациональное использование касается, прежде всего, земельных ресурсов. Так, по данным Всероссийской сельскохозяйственной переписи 2006 года, более 22 млн. га пашни не обрабатывается, не засеивается, зарастает кустарниками, сорняками, заболачивается [186]. Общая площадь деградированных земель составляет 130 млн. га. Значительная часть прироста продукции растениеводства достигается в условиях ухудшения состояния почв, удельный вес пахотных земель, имеющих отрицательный баланс гумуса по оценкам ученых Россельхозакадемии превышает 97 % от всей их площади. [244]. Работа консультационных центров, направленная на помощь хозяйствам в освоении брошенных земель, улучшении состояния деградированных сельхозугодий поможет в улучшении ситуации.

Задействованная в сельскохозяйственном производстве земля используется неэффективно. Этому свидетельством являются низкие показатели урожайности сельскохозяйственных культур и продуктивности животных в сравнении с мировым уровнем (табл. 3). Нерационально используются кормовые угодья, отсюда – высокая себестоимость молока, низкие надои. Несмотря на постепенное увеличение надоев молока на корову, они все еще далеки от развитых стран мира. В 2007 году надой на одну корову составил по России – 3759 кг [19]; по странам ЕС – 6012,7; в Дании – 8288,2; в Германии – 6923,4; в США – 9219,1; в Канаде – 7961,7 [226].

В настоящее время наблюдается улучшение ситуации в АПК, однако уровень развития остается крайне низким, имеется много проблем. В настоящее время сельскохозяйственные предприятия испытывают значительные трудности в связи с неблагоприятным соотношением цен на средства производства и сельскохозяйственную продукцию, а также недостаточным развитием закупочных и перерабаты-

вающих структур, предприятий сервиса. Однако и в этих условиях ряд предприятий имеют достаточно стабильные хорошие результаты, другие находятся в кризисном состоянии, одни улучшают свое финансовое состояние, у других появляются все новые проблемы. Такие различия во многом обусловлены внутривладельческой сферой сельскохозяйственных предприятий.

Таблица 3 - Урожайность сельскохозяйственных культур в 2007 году  
(ц. с 1 га убранной площади)

Сельскохозяйственные культуры	Россия*	ЕС**	Дания**	Германия**	США	Канада**
Зерновые	19,8	46,6	56,8	64,2	66,8	29,9
в том числе:						
пшеница	21,0	48,8	65,6	71,1	26,0	23,9
рожь	19,2	32,3		49,2	17,2	21,7
кукуруза на зерно	29,3	63,0		90,9	94,8	77,5
рис	45,1	63,9			80,5	
Лен-долгунец	7,2	11,4				
Сахарная свекла (фабричная)	292,0	621,4	572,4	643,2	632,4	552,2
Подсолнечник	11,3	14,4		25,0	16,2	16,7
Картофель	129,0	278,9	394,6		387,1	312,8
Овощи	183,8	253,4	276,6	298,8	285,6	227,7

\* Агропромышленный комплекс России в 2007 году -М.Минсельхоз России: 2008.

\*\* Сельское хозяйство зарубежных стран (статистический справочник). М.:ГНУ ВНИИЭСХ ЦИИТЭИ АПК, 2008.

Результаты лучших хозяйств, отобранных в десять отраслевых клубов (839 сельскохозяйственных организаций, которые находятся в 64 субъектах РФ) являются доказательством того, что сельское хозяйство России, несмотря на трудности развития и неравные с другими отраслями экономики условия получения рыночных доходов, является эффективной, выгодной сферой приложения капитала и при разумном квалифицированном подходе к организации бизнеса может приносить немалую прибыль [195]. В хозяйствах отраслевых клубов урожайность сельскохозяйственных культур и продуктивность скота в 1,2 – 4,2 раза выше, чем в остальных сельскохозяйственных организациях России (табл.4). Достигается это благодаря тому, что они, как правило, ведут производство в наиболее благоприятных для данного вида продукции условиях, приспособив отраслевую структуру к природно-экономическим условиям региона.

Хозяйства отраслевых клубов производят более качественную продукцию, у них лучше организована ее реализация, результатом чего является значительно более высокая цена на продукцию, чем в остальных сельскохозяйственных организациях России.

Крупнейшие производители обеспечивали значительно более высокую эффективность производства продукции, чем остальные хозяйства России (табл.5). Уровень рентабельности производства в хозяйствах клуба на 16 - 48 процентных пунктов выше, чем в остальных хозяйствах России. Особенно велика разница в уровне рентабельности животноводческой продукции. Производство свинины, мяса КРС и птицы в хозяйствах клуба рентабельно (22,7 – 32,6 %), а в остальных хозяйствах убыточно (-6,9 %) - (-24,2 %). Сравнительный анализ эффективности крупнейших производителей показывает, на сколько процентных пунктов должны повысить эффективность остальные организации, чтобы стать конкурентными на рынке [195].

Таблица 4 - Урожайность и продуктивность в хозяйствах отраслевых клубов и остальных хозяйствах (2005 – 2007 гг.)\*

Виды продукции	Единица измерения	Хозяйства отраслевых клубов	Остальные хозяйства	Хозяйства отраслевых клубов в % к остальным хозяйствам
Зерно	ц/га	36,9	17,9	206,6
Подсолнечник	ц/га	17,2	11,1	155,3
Сахарная свекла	ц/га	343,6	276,0	124,5
Картофель	ц/га	254,1	148,2	171,5
Овощи открытого грунта	ц/га	389,3	129,3	301,0
Молоко	кг/гол. в год	6085,4	3479,5	174,9
Мясо:				
КРС	г/гол. в сутки	617,9	403,8	153,0
свиней	г/гол. в сутки	431,5	264,3	163,3
птицы	г/гол. в сутки	43,1	10,2	424,0
Яйцо	шт./гол в год	314,9	275,5	114,3

\*Петриков А.В., Узун В.Я., Шишкина Е.А. Рейтинги крупных и средних сельскохозяйственных организаций России за 2005-2007 гг. -М.:ВИАПИ им. А.А. Никонова, Энциклопедия российских деревень. 2008. – 64 с.

Таблица 5 - Сравнение эффективности производства продукции хозяйств отраслевых клубах с остальными сельскохозяйственными организациями России (2005 – 2007 гг.)\*

Виды продукции	По хозяйствам, вошедшим в отраслевой клуб					По остальным СХО РФ			
	Количество хозяйств в клубе	Выручка от реализации, млн. руб.	Себестоимость продукции, млн. руб.	Прибыль от реализации, млн. руб.	Уровень рентабельности, %	Выручка от реализации, млн. руб.	Себестоимость продукции, млн. руб.	Прибыль от реализации, млн. руб.	Уровень рентабельности, %
Зерно	100	14721	9335	5387	57,7	97737	79553	18184	22,9
Подсолнечник	100	4005	2144	1861	86,8	16022	10136	5886	58,1
Сахарная свекла	100	4468	3370	1099	32,6	10695	10160	535	5,3
Картофель	100	2843	1871	972	51,9	3055	2601	453	17,4
Овощи открытого грунта	100	3086	2122	964	45,4	1668	1626	42	2,6
Молоко	100	9330	6614	2716	41,1	78460	69699	8761	12,6
Мясо:									
КРС	100	4385	3547	838	23,6	40618	53586	-12968	-24,2
свиней	100	22837	17218	5619	32,6	18079	19418	-1339	-6,9
птицы	100	62934	51292	11642	22,7	12929	15422	-2493	-16,2
Яйцо	100	27920	22539	5382	23,9	15462	14356	1106	7,7

\*Петриков А.В., Узун В.Я., Шишкина Е.А. Рейтинги крупных и средних сельскохозяйственных организаций России за 2005-2007 гг. –М.:ВИАПИ им. А.А. Никонова, Энциклопедия российских деревень. 2008. – 64 с.

Основными факторами, позволившими хозяйствам отраслевых клубов достигнуть столь высокой эффективности, являются масштаб производства, специализация, высокая урожайность (продуктивность), высокое качество и соответственно, цена продукции, низкие издержки производства. Это достигается за счет работы высококвалифицированных кадров, инновационного подхода в организации и технологии производства, использования маркетинговых стратегий не только на текущий период, но и на перспективу, коммерческий расчет, высокий уровень социального развития.

Этот опыт консультанты распространяют на другие хозяйства. Особенно консультирование актуально в период кризиса, когда остро встает задача оптимизации всех производственных процессов, внедрения ресурсосберегающих технологий, выработки маркетинговой стратегии, структурных преобразований. Сельские товаропроизводители должны осознать, какие возможности и резервы повышения производительности имеют их хозяйства. В этом им помогают профессиональные консультанты.

*4. Проблема кадрового обеспечения сельскохозяйственного производства.* В период рыночных реформ произошло не улучшение, а ухудшение состояния кадров в сельском хозяйстве, особенно в период 1991-1998 гг., для которого характерно:

- худшее качество трудовых ресурсов села по сравнению с городом и аграрных кадров по сравнению с профессиональным составом работников других отраслей;

- существенное, в ущерб потребностям сельского хозяйства, уменьшение численности кадров, занятых в сельхозпредприятиях, прежде всего, за счет рабочих массовых профессий;

- деформированная структура аграрных кадров и значительное несоответствие их качества задачам формирования эффективного, конкурентоспособного, многоукладного сельского хозяйства [76].

Наибольший ущерб развитию сельскохозяйственного производства оказывает снижение численности и квалификации руководителей и специалистов сельского хозяйства. В 2008 году численность руководителей и специалистов сельскохозяйственного производства составила 61 % к уровню 2002 г., из них только 37,9 % имели высшее образование, 9,9 % находились в возрасте до 30 лет (табл. 6) [225]. Как и в прошлых периодах, процесс качественного обновления руководителей и специалистов шел достаточно неровно и противоречиво.

Проведенный анализ свидетельствует, что, с одной стороны, доля руководителей сельхозорганизаций с высшим профессиональным образованием за год возросла с 67,4 до 69,3%, с другой - доля руководителей в возрасте до 30 лет снизилась с 2,7 до 2,1%, а удельный вес «пенсионеров» возрос с 7,1 до 7,2 %.

Таблица 6 – Кадровое обеспечение сельхозорганизаций Российской Федерации в 2002-2008 г.г.\*

Наименование показателя, категории работников		Г о д ы										
		2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2008 к 2002		2008 к 2007	
									+/-	%	+/-	%
2		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Руководители и специалисты, всего, чел.		633355	613574	589263	538906	494157	416110	386642	-246713	61,0	29468	92,9
	дипломированные специалисты, %	79,4	79,0	79,2	79,6	79,9	81,3	81,5				
	с высшим образованием, %	31,5	31,1	32,0	32,6	33,5	36,1	37,9				
	в возрасте до 30 лет, %	8,8	8,8	9,0	9,1	9,3	9,3	9,9				
Руководители хозяйств, всего по штату		28093	28504	27764	26927	26173	24891	23888	-4205	85,0	-1003	96,0
	дипломированные специалисты, %	93,0	92,9	92,6	92,6	91,5	92,1	92,1				
	с высшим образованием, %	70,1	68,5	68,8	67,9	67,4	67,4	69,3				
	в возрасте до 30 лет, %	1,7	2,0	1,9	2,6	2,4	2,7	2,1				
	Сменилось, %	12,9	13,0	12,8	12,3	12,3	9,7	8,6				
Главные специалисты, всего по штату, чел.		142665	137830	132675	122606	112890	93225	86695	-55971	60,8	-6531	93,0
	Дипломированные специалисты, %	86,1	85,3	84,5	83,5	83,2	84,4	84,2				
	с высшим образов., %	53,5	52,7	52,6	52,6	53,0	54,8	56,0				
	в возрасте до 30 лет, %	7,1	7,4	7,0	7,1	6,8	6,6	6,9				
Агрономическая служба, всего по штату		39828	38250	36239	33085	31275	24557	23433	-16395	58,8	-1124	95,4
	на 100 хозяйств	122	114	110	102	98	83	81	-41		-2	
	с высшим образованием, %	58,8	58,4	58,8	58,5	58,4	62,4	62,6				
	в возрасте до 30 лет, %	11,2	11,6	11,5	11,3	11,0	11,5	12,4				

2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Зоотехническая служба, всего по штату	34712	33130	31723	28860	25850	21184	19431	-15282	56,0	-1754	91,7
на 100 хозяйств, чел.	102	99	94	87	80	68	66	-37		-2	
с высшим образованием, %	48,0	47,0	46,8	46,8	46,6	49,0	49,7				
в возрасте до 30 лет, %	9,1	9,6	9,3	9,3	8,9	9,4	10,0				
Ветеринарная служба, всего по штату, чел.	50887	47930	44855	40518	36343	29037	28730	-22158	56,5	-308	98,9
на 100 хозяйств, чел.	150	143	134	124	114	97	100	-49		3	
с высшим образованием, %	36,2	36,3	36,5	37,0	38,3	41,0	41,7				
в возрасте до 30 лет, %	13,7	13,6	14,0	13,9	14,2	14,2	14,8				
Инженерно-техническая служба, всего	70755	63398	59183	53100	47741	38756	36139	-34616	51,1	-2617	93,2
на 100 хозяйств, чел.	192	173	162	150	140	121	119	-74		-3	
с высшим образованием, %	34,2	34,0	34,3	35,2	36,1	39,6	40,6				
в возрасте до 30 лет, %	7,1	7,4	7,4	7,3	7,2	7,9	8,7				
Экономическая служба, всего по штату	26844	25926	24465	23024	20501	16573	15662	-11182	58,3	-911	94,5
на 100 хозяйств, чел.	82	81	75	72	66	58	55	-26		-3	
с высшим образованием, %	64,2	62,8	62,9	63,0	64,3	64,2	65,9				
в возрасте до 30 лет, %	11,4	12,1	12,3	12,4	12,6	13,6	15,0				
Молодые специалисты											
Подготовлено, всего, чел	101839	123047	128258	133096	106854	132633	118579	16740	116,4	14054	89,4
Прибыло в хозяйства, в % к выпуску	21,1	23,4	25,5	24,8	21,5	28,5	24,2				
Осталось работать, в % к выпуску	17,5	20,0	22,5	19,9	17,9	23,2	21,2				

\* Данные из Сборника аналитических материалов обеспечения кадрами специалистов организаций сельского хозяйства Российской Федерации (2002 - 2008 гг.).-М. РосАКО АПК, 2008.

Сохраняется общая тенденция снижения насыщенности хозяйств дипломированными специалистами, однако интенсивность данного процесса за последний год несколько уменьшилась. Остается низким обеспеченность хозяйств экономистами (55 на 100 хозяйств), зоотехниками (66 на 100 хозяйств), агрономами (81 на 100 хозяйств). Если в советское время у агронома была целая служба: семеновод, селекционер, специалист по зерновым, по кормовым культурам, по химикатам и удобрениям, то сегодня он остался один и должен решать множество проблем. В итоге специалисты просто не успевают заниматься перспективой или инновациями. В этом помощь могут оказать сельскохозяйственные консультанты, которые специализируются на этих направлениях.

Процесс снижения насыщенности хозяйств специалистами связан как с оттоком их в город из-за отсутствия благоустроенного жилья для специалистов и недостаточного материального стимулирования их труда, старением кадров и низкой заменяемостью молодыми, так и с резкой деконцентрацией производства и ростом числа малых предприятий, в которых экономически нецелесообразно содержать полный штат специалистов. Однако и в этих предприятиях возникает комплекс проблем по различным аспектам и при недостатке специалистов у них должна быть возможность обратиться к сельскохозяйственным консультантам необходимой специализации.

По-прежнему сохраняются негативные тенденции в системе подготовки и трудоустройства молодых специалистов. На начало 2008 г. в аграрных учебных заведениях высшего и среднего профессионального образования России было подготовлено 125177 специалистов, что на 5,6% ниже уровня 2007 г. Из числа молодых специалистов на долю выпускников с высшим образованием пришлось 49,8 против 50,3% на начало 2007 года. Из общего числа специалистов, прошедших подготовку в сельскохозяйственных высших и средних учебных заведениях в 2008 г. трудоустроились в организации АПК лишь 23,8 против 28,4% в 2007 г. Даже в рамках целевой контрактной формы подготовки специалистов этот показатель составил в 2008 г. лишь 37,2 против 42,3% в 2007 г. Уровень закрепляемости молодых специалистов в организациях АПК повысился. Если в 2007 г. он составлял 81,8, то в 2008 г. 85,7 процента [109].

Консультационная помощь может восполнить недостаток знаний специалистов, не имеющих высшего образования, помочь им при решении сложных проблем, обеспечить необходимой информацией и консультациями.

*5. Безработица в сельской местности и низкие доходы сельских жителей.* В сельской местности среди социальных проблем наиболее

остро проявляется низкий уровень доходов сельского населения и безработица.

Безработица в значительной части удаленных поселений уже несколько лет превышает критический уровень (10%), ею охвачено 1,9 млн. сельских жителей. За прошедшие пять лет сложилась достаточно противоречивая ситуация с занятостью и безработицей на селе. С одной стороны, создание новых рабочих мест в отраслях сельской экономики увеличивало экономические возможности роста занятости, с другой - несоответствие профессионально-квалификационной структуры рабочей силы потребностям, постепенно набирающим обороты рынка труда, обусловило рост безработицы и появление на селе такого феномена как пустующие рабочие места, образовавшиеся по причине отсутствия высококвалифицированных кадров [233].

Уровень жизни сельских семей остается крайне низким, увеличивается разрыв между городом и селом по уровню доходов населения. Так, если в 1997 г. среднедушевые располагаемые ресурсы сельских домохозяйств достигали 69% от городского уровня, то в 2000 г. они составили 65%, в 2005 г. – 55% и только в последние два года это соотношение стало улучшаться. В 2007 г. располагаемые ресурсы в среднем на члена сельского домохозяйства составляли 5871 руб. в месяц (56,7% от показателя по городским домохозяйствам) и лишь в 1,5 раза превышали среднедушевую величину прожиточного минимума.

Несмотря на то, что темпы роста заработной платы в сельском хозяйстве с 2006 г. превышают темпы роста заработной платы в среднем по экономике, ее отношение к среднероссийскому показателю за последние 10 лет практически не улучшилось (табл. 7).

Таблица 7 - Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата, руб.

	Экономика всего	Сельское хозяйство*)	Отношение заработной платы работников в сельском хозяй- стве к среднероссийскому уровню, %
1998 г.	1051	468	44,5
1999 г.	1523	629	41,3
2000 г.	2223	891	40,1
2001 г.	3240	1306	40,3
2002 г.	4360	1752	40,2
2003 г.	5499	2164	39,4
2004 г.	6740	2792	41,4
2005 г.	8555	3364	39,3
2006 г.	10634	4241	39,9
2007 г.	13593	5696	41,9

\*) По данным Росстата.

В реальном выражении оплата сельскохозяйственного труда составляет только 56% от уровня 1991 г. В 2008 г. номинальная среднемесячная зарплата в отрасли выросла на 37%, в то время как в среднем по экономике на 26%. Однако ее уровень по-прежнему остается низким – 7,8 тыс. рублей, т.е. менее половины к среднероссийскому показателю [197]. Не потеряла актуальности проблема несвоевременной выплаты заработной платы работникам сельхозорганизаций. Экономически и социально несправедливая оценка сельскохозяйственного труда препятствует росту аграрного сектора и переходу его на инновационный путь развития.

Бедность, разрушающая трудовой и генетический потенциал села, остается массовым явлением. За ее порогом находится по располагаемым ресурсам более 40%, а по денежным доходам более половины сельского населения. Можно сказать, что бедность концентрируется в сельской местности, на которую приходится 40,4% всего малоимущего (по располагаемым ресурсам) населения России притом, что на долю сельского населения приходится 27% общей численности населения страны [124]. Сохранение в сельских поселениях около 15 % населения с доходами в 2 и более раза ниже черты бедности создает реальную угрозу стабильности в сельском социуме. Натуральные доходы ЛПХ обеспечивают только необходимый минимум питания, но не решают проблему денежных поступлений, так как среди 17,5 млн. хозяйств населения лишь 2,3 млн. являются товарными [186].

Выход из создавшегося положения видится в повышении эффективности сельскохозяйственного производства и увеличении производительности труда работников сельского хозяйства, а также в организации различных видов несельскохозяйственной (альтернативной) деятельности сельского населения. Это может быть создание в сельской местности предприятий по переработке сельскохозяйственной продукции и выпуску товаров ширпотреба, развитие народных промыслов, торговли в сельской местности, бытового и социально-культурного обслуживания сельского населения, заготовки и переработки дикорастущих плодов, ягод, лекарственных растений и других пищевых и недревесных лесных ресурсов, туристического бизнеса, создание в глухих красивых местах рекреационных зон и др. Основой развития альтернативной деятельности должны стать природно-территориальный и социальный потенциалы поселений. Наряду с созданием многоукладного производства, оно является одним из условий экономического роста сельских территорий.

Одной из задач, поставленных перед консультационными организациями в рамках Государственной программы развития сельского хозяйства, является консультационная помощь при развитии малого бизнеса в сельской местности и несельскохозяйственной деятельности, что

будет способствовать повышению занятости и доходов сельского населения. Консультации, направленные на повышение эффективности сельскохозяйственного производства и увеличения производительности труда работников сельского хозяйства будут способствовать увеличению их доходов.

*6. Постоянно меняющаяся законодательная база (особенно в области налогообложения, земельного права), требующая отслеживания и разъяснения.* Для стабильной и эффективной работы специалистов сельского хозяйства им необходимо знать действующее законодательство. Кардинально меняющаяся экономическая и политическая обстановка при переходе к рыночным отношениям повлекла за собой изменение в законодательстве. Причем эти изменения в процессе отработки рыночных механизмов происходят многократно, к уже имеющимся правовым актам, появляются изменения и дополнения. Для того чтобы разобраться в этом потоке информации и проанализировать ее, требуется достаточно много времени и ресурсов. Как правило, при анализе правовой проблемы специалисту приходится оценивать различные варианты ее решения, изучать целый ряд соответствующих документов и анализировать взаимосвязи документов по изучаемой проблеме.

Одной из наиболее востребованных услуг на настоящий момент являются оказание квалифицированной консультационной помощи, связанной с законодательством. Поступает очень много вопросов по оформлению и государственной регистрации земель сельхозназначения и объектов недвижимости, постоянным спросом пользуются услуги юристов по любым вопросам, связанным с текущей деятельностью сельхозпредприятий, кооперативов, фермеров и владельцев ЛПХ. Для них консультанты готовят информационные листки, подборки материалов, обзоры, бюллетени, так как использование печатных изданий является традиционным способом распространения и сбора правовой информации и не утратило своего значения с развитием компьютерных технологий.

Необходимо отметить, что сегодня компьютерные технологии распространения правовой информации играют ключевую роль в этой сфере и являются своего рода фундаментом всей системы распространения правовой информации, а также источником информации для абсолютного большинства остальных СМИ и консультантов. Это связано с тем, что компьютерные технологии имеют целый ряд уникальных достоинств и возможностей, в первую очередь это:

- возможность компактно хранить большие объемы информации,
- возможность быстрого поиска нужных документов или даже их фрагментов в огромных массивах данных,

- оперативность распространения информации, возможность с высокой скоростью передавать информацию по телекоммуникациям на любые расстояния [89].

Для сотрудников информационно-консультационных центров большое значение имеет возможность использования одной из наиболее популярных и периодически обновляющихся справочных правовых систем. На российском рынке наибольшее распространение получили такие системы как «Консультант Плюс», «Гарант» и «Кодекс». Учитывая сложность и ответственность консультационной работы в сфере законодательства, консультантами проводится непрерывный мониторинг правовой среды и изменений в законодательстве - так называемая актуализация информационного банка. Актуализация информационного банка - это процесс включения в него новых документов и поддержания уже имеющихся в контрольном состоянии в соответствии с текущими изменениями законодательства. В распоряжении консультантов — гибкие возможности подготовки собственных документов с применением справочных правовых систем и других источников, которые консультанты формируют по разделам, размещают на сайтах в Интернете, передают своим клиентам.

Вместе с тем использование компьютеров в повседневной работе имеет свои субъективные и объективные ограничения. Нельзя не упомянуть как о традиции и привычке работать с бумагой у значительной части специалистов сельского хозяйства, так и об объективных эргономических ограничениях на восприятие информации с экрана. Следует четко понимать, что справочные правовые системы в отличие от экспертов-консультантов, не могут во всех деталях проанализировать конкретную ситуацию пользователя, а только дают ему информацию для самостоятельной работы и принятия решений. Ни одна из них не может заменить настоящего профессионала и является лишь необходимым инструментом в работе консультантов. Это обуславливает востребованность консультационных услуг в данной сфере.

*7. Избыток (а иногда и недостаток), неоднозначность маркетинговой информации, которая своевременно необходима для принятия управленческих решений.* Для современной экономики характерна постоянно изменяющаяся конъюнктура рынка, отслеживание которой является серьезной проблемой не только для начинающего, но и для опытного рыночника. Именно в оперативной рыночной информации современный сельский товаропроизводитель испытывает ежедневную острейшую потребность, причем в одинаковой степени его интересует, и первичная оперативная информация, на основании которой он принимает оперативные решения, и вторичная прогностическая информация, являющаяся базой для принятия стратегических решений и планирования.

В настоящее время в рамках функционирования Единой системы информационного обеспечения агропромышленного комплекса России (ЕСИО АПК) работает система информации о рынке (СИР АПК), которая предназначена для обеспечения субъектов агропродовольственного рынка и органов управления АПК России рыночной информацией об объемах производства и реализации (закупок), спросе и предложениях, ценах и тенденциях цен на сельскохозяйственную продукцию, продукцию пищевой и перерабатывающей промышленности [6, 7, 17]. Сбор рыночной информации осуществляется рыночными репортерами служб ценового мониторинга. Как правило, рыночная информация собирается в районах и регионах по видам товара из субъектов рынка (производителей продукции, представителей пищевых и перерабатывающих предприятий, продавцов на оптовых рынках) еженедельно, либо один раз в две недели. По продукции растениеводства в период массового сбора и реализации урожая периодичность может быть ежедневной. Информация о ценах собирается на районном и региональном уровнях, затем передается на федеральный, где анализируется, обобщается и распространяется первичным пользователям. Казалось бы, у сельского товаропроизводителя есть все возможности получения информации по конъюнктуре рынка. Однако, с учетом больших объемов информации, ее неоднозначностью, необходимостью детализации для решения конкретных проблем, без консультантов обойтись довольно сложно. К тому же во многих регионах консультанты также являются и репортерами по сбору рыночной информации и лучше владеют ситуацией с привязкой к конкретной местности, могут проводить сравнения и заключения по той или иной информации. Используя возможности современных информационных технологий, консультант помогает менеджеру предприятия мгновенно подключаться к любым электронным массивам данных и использовать их для успешного ведения дел, активного обучения и повышения квалификации персонала, эффективного управления бизнес-процессами.

*8. Несоответствие уровня развития информационных технологий уровню их использования сельскими товаропроизводителями.* Глобализация мировой экономики фактически «погрузила» все предприятия в новые условия ведения бизнеса, изменила привычные правила конкуренции. Последние достижения информационных технологий и глобальные информационные сети трансформировали представления о границах предприятий и технологии производства, об управлении и ведении бизнеса [36, 47, 89, 176, 184, 212]. Действительно, за последние десять лет произошли революционные изменения в сфере компьютерных технологий и телекоммуникаций. Реальное распространение Интернет в России и дальнейшие оптимистические прогнозы его развития ставят новые вопросы относительно задач и способов их реализации в

области организации и управления сельскохозяйственными предприятиями.

Современные информационные технологии, возрастание роли компьютера в жизни общества обуславливают повышение значения консультирования и, что самое важное, значение качества предоставления консультационных услуг. Сельские товаропроизводители испытывают трудности в компьютеризации хозяйств, выборе и освоении программного обеспечения, оперативном получении информации из сети Интернет. У консультантов появилась возможность не просто дать разумный совет своим клиентам, но предложить новую, эффективную информационную систему управления предприятием. Например, областное государственное учреждение «Инновационно-консультационный центр агропромышленного комплекса» Белгородской области выполняет задачи по внедрению информационных технологий и консультированию сельхозпроизводителей по применению современных управленческих технологий в аграрном бизнесе. Одним из примеров является внедрение комплексной информационно-аналитической системы, которая позволяет решать не только задачи управленческого, бухгалтерского и налогового учета, но и обеспечить информационную поддержку комплексной технологии производства сельскохозяйственной продукции, получившей название «точное земледелие», а также предоставить средства для постоянного мониторинга техники предприятия.

Система проектировалась как комплекс программно-технических средств, обеспечивающих автоматизированную обработку технологических данных предприятия, выполнение расчетов и анализ полученной информации. Одна из основных задач, которую требовалось решить для информационного обеспечения технологии «точного земледелия», заключалась в интеграции технических средств GPS навигации, датчиков расхода топлива, датчиков внесения удобрений и средств защиты растений, с одной стороны, с другой стороны, геоинформационной системы (ГИС), обеспечивающей сбор данных и визуализацию техники на максимально точной карте полей, и далее, корпоративной информационной системы (КИС), обеспечивающей управленческий, бухгалтерский и налоговый контуры учета предприятия. ГИС выполняет функции первичной обработки информации о выполненных работах, сопоставления этой информации с плановыми заданиями, загружаемыми из КИС, передачи оперативных данных в КИС. Между ГИС и КИС должна обеспечиваться синхронизация данных о структуре посевных площадей, парке техники, списке сотрудников и другие [144].

Подобные информационно-аналитические системы уже давно успешно функционируют в сельском хозяйстве развитых стран, в нашей же стране - только начинается их внедрение. При недостатке квали-

фицированных специалистов в хозяйствах без консультационной помощи по внедрению информационных технологий не обойтись.

Проведенные исследования социально-экономических проблем сельских товаропроизводителей и населения показывают, что в России имеется объективная потребность в консультировании, даже если она в настоящее время еще не осознана всеми потенциальными клиентами и органами управления АПК, призванными его организовать. Становление и развитие сельскохозяйственного консультирования в России поможет решить целый ряд сложных социально-экономических проблем при его формировании на уровне мировых стандартов качества. Главным критерием эффективности должен стать уровень удовлетворения потребности сельских товаропроизводителей и населения.

### **1.3. Классификация консультационных услуг в сельском хозяйстве**

Большое разнообразие возникающих проблем, а также наличие различных предметных областей определяют как разнообразие видов консультационных услуг, так и соответствующую специализацию консультантов. Для того чтобы иметь представление о конкретной консультационной услуге необходимо знать ее характеристику. Характеристика представляет собой комплекс характерных черт, присущих конкретной услуге. Анализируя их, можно объединять различные услуги в группы с общими характерными чертами, создающими основу классификации услуг. Классификация необходима для выработки стратегии и организации процесса консультирования, включающего разработку услуги, продвижение ее на рынок, организацию ее исполнения, распространение и т.д. На основании обобщения литературных источников и изучения опыта оказания консультационных услуг нами подобраны 29 критериев классификации консультационных услуг с соответствующими классификационными признаками, которые могут быть использованы в сельскохозяйственном консультировании (табл. 8).

Услуги могут решать узкую проблему или быть комплексными. Основное отличие комплексного консультирования от разовых консультаций состоит в том, что разовые консультации затрагивают только одну сторону проблемы и в основном сводятся к совету эксперта, который сам вырабатывает решение, а комплексное консультирование предполагает решение множества взаимосвязанных проблем предприятия с участием руководителя и специалистов.

В зависимости от направлений деятельности, целей, задач и проблем клиентов консультирование может быть социальным, производственным, управленческим, технологическим, экономическим, инновационным и т.д.

Таблица 8 - Классификация консультационных услуг в сельском хозяйстве

Обобщающий признак	Классификационный признак
1	2
Исходя из предмета и направленности	
Комплексность	<ul style="list-style-type: none"> <li>– комплексные</li> <li>– специализированные</li> <li>– узко специализированные</li> </ul>
Направленность	<ul style="list-style-type: none"> <li>– социальная</li> <li>– управленческая</li> <li>– технологическая</li> <li>– экономическая</li> <li>– инновационная</li> <li>– др.</li> </ul>
Предмет консультирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>– растениеводство</li> <li>– животноводство</li> <li>– механизация</li> <li>– переработка с.-х. продукции</li> <li>– экономика и организация производства</li> <li>– маркетинг</li> <li>– бухгалтерский учет</li> <li>– правовое обеспечение</li> <li>– экология</li> <li>– строительство</li> <li>– информационные технологии</li> <li>– социальное развитие села</li> <li>– несельскохозяйственная деятельность сельского населения</li> </ul>
Конкретизация предмета консультирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>– составление технологических карт по возделыванию сельскохозяйственных культур</li> <li>– составление сбалансированных рационов кормления скота</li> <li>– и т.д.</li> </ul>
Вид работы в процессе консультирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разъяснение ситуации</li> <li>– расчет показателей</li> <li>– разработка бизнес-плана</li> <li>– составление прогноза</li> <li>– проведение лабораторных исследований</li> <li>– разработка проекта</li> <li>– и т.д.</li> </ul>
По применяемым методам и методикам консультирования	
Методический подход к консультированию	<ul style="list-style-type: none"> <li>– экспертный</li> <li>– процессный</li> <li>– обучающий</li> </ul>

1	2
Применение методов в зависимости от охвата клиентов	– индивидуальные консультации – групповые консультации – массовые (через СМИ)
Характер поступления запроса и передачи ответа	– при встрече лично, по телефону, устно – по факсу, электронной почте – телемост
Форма передачи рекомендаций	– устно – письменно – и устно и письменно
Форма организации консультирования	– работа в команде консультантов – с привлечением узких специалистов – коллегиальное консультирование – индивидуальная работа консультанта
Методы консультирования	– простые – сложные – специальные
Уровень использования информационных технологий	– без применения информац. технологий – с применением поисковых систем – с применением расчетов на ЭВМ – с применением оптимизационных расчетов – с использованием экспертных систем
По срокам и кратности оказания услуг	
Срочность	– срочного исполнения – средней срочности – долгосрочного исполнения
Длительность, трудоемкость	– высокая – средняя – низкая
Периодичность	– разовые услуги – абонентское обслуживание
Кратность	– первичная – повторная
По месту оказания услуг	
Место консультирования	– с выездом в хозяйство – в офисе консультационной организации – на выставке, конференции, семинаре
По характеристике клиентов	
Тип клиента	– юридическое лицо – физическое лицо
Характер связи с клиентом	– договорная – регулярное оказание услуг – не регулярная

1	2
Контингент клиентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– крупные и средние сельскохозяйственные предприятия</li> <li>– крестьянские (фермерские) хозяйства</li> <li>– личные подсобные хозяйства</li> <li>– садоводы и огородники</li> <li>– органы управления АПК</li> <li>– образовательные учреждения</li> <li>– научные организации</li> <li>– предприятия переработки с.-х. продукции</li> <li>– предприятия сервиса</li> <li>– предприятия промышленности</li> </ul>
Специализация хозяйства клиента	<ul style="list-style-type: none"> <li>– молочное</li> <li>– зерновое</li> <li>– др.</li> </ul>
Занятость клиентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сельскохозяйственное производство</li> <li>– социальная сфера</li> <li>– управление</li> <li>– безработные</li> </ul>
Возраст клиентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дети</li> <li>– молодежь</li> <li>– средний возраст</li> <li>– пенсионеры</li> </ul>
<b>По типу консультационной организации</b>	
Тип консультационной организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– государственная</li> <li>– частная</li> <li>– кооперативная</li> <li>– индивидуальный предприниматель</li> </ul>
Специализация	<ul style="list-style-type: none"> <li>– специализированная</li> <li>– многопрофильная</li> </ul>
Организационно-правовая форма	<ul style="list-style-type: none"> <li>– некоммерческие</li> <li>– коммерческие</li> </ul>
Уровень в системе сельскохозяйственного консультирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>– федеральный</li> <li>– региональный</li> <li>– районный</li> </ul>
<b>По платности оказания услуг</b>	
Платность услуг для клиента	<ul style="list-style-type: none"> <li>– бесплатные</li> <li>– частично платные</li> <li>– платные</li> </ul>
Форма оплаты за консультационную услугу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повременная оплата;</li> <li>– фиксированная оплата за объем работ;</li> <li>– процент от стоимости объекта консультирования или результата;</li> <li>– комбинированная оплата</li> </ul>

В Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту выделены 94 вида консалтинговых услуг, объединенных в 8 основных групп (блоков):

1. Общее управление.
2. Деятельность администрации (администрирование).
3. Финансовое управление.
4. Управление кадрами (менеджмент персонала).
5. Маркетинг.
6. Производство.
7. Информационные технологии
8. Специализированные услуги.

Приведенная классификация является предметной. Консультанты вырабатывают рекомендации по выполнению вышеперечисленных функций менеджеров. Они советуют им, как осуществлять общее управление, администрирование, финансовое управление, управление кадрами и т.д. [203].

В сельском хозяйстве также целесообразно, прежде всего, классифицировать консультационные услуги по предметной области, так как от этого зависит уровень образования и специализации консультанта. Для выделения предметных областей применяются классификаторы УДК и ББК. Однако они достаточно детализированы и в основном предназначены для ведения баз данных и учета поступлений документов в библиотеки. При анализе и планировании консультационных услуг лучше применять более укрупненные предметные блоки, которые затем конкретизируются только теми видами услуг, которые реально оказываются в той или иной консультационной организации. Так, например, при составлении перечня консультационных услуг, оказываемых ОГУ «Самара-Арис» (организации, координирующей сельскохозяйственное консультирование в Самарской области) было выделено 64 вида конкретных услуг, объединенных в шесть блоков.

Основные укрупненные блоки, в которые мы рекомендуем объединять виды услуг в предметной области:

1. Растениеводство.
2. Животноводство .
3. Механизация.
4. Переработка сельскохозяйственной продукции.
5. Экономика и организация производства.
6. Маркетинг.
7. Бухгалтерский учет.
8. Правовое обеспечение.
9. Экология.
10. Строительство.
11. Информационные технологии.

12. Социальное развитие села.
  13. Несельскохозяйственная деятельность сельского населения.
- Каждый блок содержит перечень конкретных специфических вопросов.

С точки зрения методов различают следующие виды консультирования:

- экспертный;
- процессный;
- обучающий.

Экспертное консультирование эффективно в ситуациях, когда проблема клиента очень специфична и у него нет ни знаний, ни опыта для ее решения. При экспертном консультировании сам консультант проводит диагностику, вырабатывает решения и рекомендации по их внедрению. Роль клиента сводится к обеспечению консультанта информацией и оценке результатов.

Процессное консультирование эффективно, когда клиент хорошо знает проблему, у него есть богатый опыт в этой области, но проблема слишком сложная и запутанная, требуется помощь в систематизации и выработке различных вариантов ее решения и комплекса мероприятий. Когда речь идет о процессном консультировании, то центральной фигурой становится клиент. Консультант требует, чтобы клиент принимал непосредственное участие в принятии каждого решения от постановки диагноза до соответствующих выводов и действий. Необходимо, чтобы клиент понимал, что все, что делается вместе с ним, делается потому, что это нужно для него. На всех этапах процесса консультирования консультант активно взаимодействует с клиентом, побуждая высказывать его свои идеи, соображения, предложения, проводить анализ проблем и выработку решений. Роль консультанта заключается в сборе внешних и внутренних идей, оценке решений и выработке с клиентом рекомендаций [67].

Обучающее консультирование характерно тем, что консультант готовит основу для возникновения различных идей. При этом он представляет клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинаров, пособий и т.д.

Информационно-консультационные услуги также классифицируются в зависимости от охвата клиентов, формы поступления запроса и формы оказания услуг:

1. Индивидуальное информационно-консультационное обслуживание по договорам, в том числе:

- абонентское обслуживание;
- выполнение определенных работ и проектов.

2. Индивидуальное оказание консультационной помощи при разовых обращениях, в том числе:

- устное индивидуальное консультирование;
- устное коллегиальное консультирование;
- письменное консультирование (факс, почта, электронная почта);
- по телефону.

3. Групповое консультирование, в том числе:

- краткосрочные тематические семинары;
- обучающие недельные семинары;
- выездные консультации группы экспертов;
- дискуссии, круглые столы;
- демонстрационные мероприятия («Дни Поля»; экскурсии).

4. Публичное информирование и консультирование, в том числе:

- через СМИ (печатные, телевидение, радио);
- с помощью Интернета;
- с помощью печатной продукции (методические рекомендации, пособия);
- с помощью видеопродукции;
- при проведении выставок.

Александров Д.С., Кошелев В.М. и Хоффман Ф. разделяют методы, применяемые для решения проблем клиентов на простые (метод логической схемы, простой инвестиционный анализ, методика Gross Margin, SWOT-анализ), сложные (методы формирования производственной структуры предприятия, решения задач внутрихозяйственного размещения, поиск решений по оптимальным взаиморасчетам за продукцию и услуги и др.) и специальные методы консультирования по инвестициям [25].

Большую роль в методике консультирования играет применение современных информационных технологий, поэтому консультационные услуги также можно классифицировать по степени их применения:

- без применения информационных технологий;
- с применением поисковых систем и информации в базах данных;
- с применением расчетов на ЭВМ;
- с применением оптимизационных расчетов;
- с использованием экспертных систем.

Консультационные услуги могут также делиться по срочности их исполнения, кратности обращения, длительности и трудоемкости процесса консультирования.

Довольно значимым для характеристики консультационных услуг является тип клиентов, которые обращаются с запросом к консультанту. Среди клиентов могут быть как физические, так и юридические

лица. Однако нужно всегда помнить, что в любом случае производится консультирование клиента, в роли которого выступает человек, он только может быть представителем юридического лица, конкретной организации и действовать в ее интересах. Клиенты могут быть разного возраста, образования, специальности и т. д.

По контингенту клиентов мы объединяем их в следующие группы:

- сельскохозяйственные организации (крупные, средние, малые);
- крестьянские (фермерские) хозяйства;
- владельцы личных подсобных хозяйств;
- представители органов управления АПК;
- перерабатывающие предприятия;
- предприятия сервиса;
- сотрудники научных, образовательных организаций;
- предприятия промышленности.

Еще один обобщающий признак консультационных услуг – это характеристика консультационных организаций, консультанты которых оказывают эти услуги.

Среди организаций выделяем государственные, частные, кооперативные, а также индивидуальных предпринимателей-консультантов. Организации могут быть различной организационно-правовой формы, а также уровня расположения в системе (федеральный, региональный, районный). Организация может быть многопрофильной и специализированной.

По платности для клиентов все консультационные услуги подразделяются на платные (условно-прибыльные или планово-прибыльные), частично платные и бесплатные, то есть предоставляемые на безвозмездной основе (условно-убыточные или планово-убыточные). В качестве экономической категории услуга не может не иметь товарной формы. Услуга обладает стоимостным выражением, так как в процессе ее оказания происходят затраты труда, материальных ресурсов. Она оказывается покупателю за плату в виде цены, которую устанавливает исполнитель, либо бесплатно при условии, что плательщиком в его пользу является третье лицо. Бесплатное предоставление консультационной услуги получателю предполагает, что встречное удовлетворение в виде платы за услугу будет осуществлено не самим ее получателем, а другим плательщиком. Таким образом, плательщик присутствует всегда, независимо от того, кто им выступает: услугополучатель или третье лицо в его пользу. Общественно-значимые и бесплатные для клиентов консультационные услуги оплачиваются из бюджетов федерального, регионального или муниципального уровня или спонсорами, рекламодателями и другими заинтересованными лицами. В лю-

бом случае, консультационная организация за оказание услуги получает плату [69].

Платные услуги различаются по установлению формы оплаты труда консультантов, которая может быть следующей:

- повременная оплата;
- фиксированная оплата за объем работ;
- процент от стоимости объекта консультирования или результата;
- комбинированная оплата.

Повременная оплата представляет собой основную форму оплаты труда консультанта. Она основана на расчете количества рабочего времени, которое необходимо затратить на осуществление консультации или консалтингового проекта, и стоимости единицы рабочего времени консультантов с учетом их квалификации.

Фиксированная оплата работы консультанта также определяется исходя из объема работ и расходов времени на них, но клиенту называется общий размер оплаты за выполненный объем работы. Для обоснования цены используются ссылки на аналогичные проекты других консультантов.

При оплате в форме процента от стоимости объекта консультирования или результата цена консультационных услуг рассчитывается как доля от экономического эффекта, получаемого клиентом (снижение себестоимости, рост прибыли и т.д.) или как доля от величины торговой сделки, объема инвестиций или других проектов, осуществляемых клиентом при поддержке консультанта.

В России цена на консалтинговые услуги как процент от стоимости объекта консультирования чаще всего применяется по трем видам услуг:

- оценка имущества (при приватизации, продаже и т.д.) — 1 - 2% от стоимости имущества;
- консультирование по составлению контрактов — 1 - 2% от его стоимости при простом содержании контракта и 4 - 5% при сложном;
- консультирование по привлечению инвестиций — 1 - 2% от размера инвестиций [27].

Оплата в зависимости от стоимости объекта консультирования или результата с теоретической точки зрения могла бы быть наилучшей, так как стимулирует консультанта получить максимальный результат при решении проблем клиента, а для клиента обосновывает целесообразность оплаты интеллектуального труда консультанта. На практике же возникает ряд проблем, которые ограничивают применимость этого метода. Среди них: правильный расчет размера экономического эффекта и выделение в общем эффекте деятельности предприятия ту долю, которая возникла как результат труда консультантов; определение

сроков оплаты работы консультантов, если получение эффекта происходит спустя определенный (часто длительный) период времени.

Комбинированная оплата представляет собой комбинацию трех вышеперечисленных методов. Данный метод применяется в России весьма активно, причем как в явном, так и в неявном виде. Например, консультант может выдвинуть требование достаточно высоких повременных ставок, зная, что результаты проекта очень важны для клиента, а ожидаемый экономический эффект многократно перекрывает все затраты на консалтинг. Консультант может составлять калькуляцию затрат рабочего времени для своей внутренней оценки стоимости проекта, а клиенту сообщать фиксированную цену, ссылаясь на аналоги и другие аргументы [162].

Комбинация повременной оплаты и фиксированной цены часто применяется при абонементном обслуживании, а комбинация фиксированной цены и процентной оплаты — при осуществлении консультирования по конкретной проблеме.

Знание основных характеристик и классификационных признаков консультационных услуг необходимо для планирования консультационной деятельности, обоснования бюджетной поддержки, ценообразования, контроля, выработки корректировочных воздействий и будет способствовать как развитию отдельных элементов, так и формированию целостной системы сельскохозяйственного консультирования.

#### **1.4. Факторы, влияющие на объем и качество оказания консультационных услуг**

Одним из критериев удовлетворения потребностей клиентов и эффективности работы консультационных организаций является объем оказанных консультационных услуг. Этот критерий в качестве целевого индикатора заложен в Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 годы (далее Государственная программа развития сельского хозяйства), и его выполнение будет отслеживаться. Однако, для того, чтобы потребность сельских жителей была удовлетворена полностью необходимо повышение не только количества оказанных услуг, но и их качества.

Известно, что консультационная услуга имеет нематериальный характер. Продукт консультирования — советы, рекомендации, которые дают клиенту, или изменение, которое реально имеет место в организации работы клиента и обусловлено работой консультанта. Такой продукт трудно охарактеризовать, измерить и оценить. Качество — это понятие субъективное, несмотря на то, что в рамках определенных норм и критериев оно может определяться как объективное. Имеются

качественные характеристики консультационных услуг, которые в некоторой степени позволяют измерить их качество:

- *своевременность* (рекомендация должна быть представлена тогда, когда ее можно применить и решить проблему);
- *достоверность* (применяемая информация избавлена от ошибок);
- *понятность, доступность* (рекомендация излагается понятным языком, доступным для понимания клиента);
- *актуальность*, (рекомендации должны быть составлены с учетом последних данных);
- *комплексность* (при подготовке рекомендации учитывается комплекс процессов и факторов, что позволяет решить комплекс проблем);
- *полнота* (решение более качественно при полноте информации);
- *краткость изложения* (рекомендация должна представляться в сжатой форме, которая позволяет принимать решение быстро и легко);
- *наглядность результатов* (рекомендация представлена в таком виде, что может легко убедить клиента в ее результативности);
- *полезность* (консультация может принести практическую пользу);
- *возможность практического применения* (рекомендацию можно реализовать в условиях организации клиента).

Удовлетворение клиентов важно для оценки качества результатов консультационной деятельности, но не менее важна и профессиональная оценка, мнение о работе коллег консультанта, в том числе и более опытных. Трудности оценки качества консультационных услуг определяют необходимость существования особых гарантий их качества, и в первую очередь стандартов консультационной деятельности, разрабатываемых ассоциациями консультантов. Установленные на базе этих стандартов критерии используются для оценки проекта и его результатов. При рассмотрении качества консультационной услуги оценивается как предметная область и содержание рекомендации, так и методика предоставления, а также сервис при предоставлении услуги.

На объем консультационных услуг во многом влияет *соответствие спроса на услуги и его предложения*, поэтому для увеличения объема оказанных услуг необходимо постоянно вести мониторинг спроса на консультационные услуги и развивать те направления консультирования, которые пользуются спросом. Нами разработана методика определения потребностей сельских товаропроизводителей и населения в консультационных услугах, суть которой изложена в четвертой главе. Необходимо отметить, что спросом будут пользоваться только те услуги, которые могут решить проблемы сельских товаропроизводителей и чем острее проблемы, тем выше будет спрос на эти услуги, поэтому при планировании и разработке какого-то вида услуг необходимо,

прежде всего, искать наиболее эффективные и действенные пути решения проблем сельских товаропроизводителей и населения.

Рынок консалтинговых услуг в России представляет собой совокупность экономических отношений, связанных с процессом купли-продажи специфической консультационной помощи в повышении эффективности конкретных аспектов хозяйственной деятельности потребителя [90]. Для увеличения объема консультационных услуг в сельском хозяйстве необходимо совершенствование *методов продвижения консультационных услуг*, так как для того чтобы клиенты обратились за помощью к консультантам, они должны знать о такой возможности, быть уверенными, что с помощью консультантов удастся решить проблемы и получить от этого эффект, превышающий затраты на консультирование.

Если говорить о количестве платных консультационных услуг, то *ценовая политика консультационной организации или отдельных консультантов* должна учитывать социальный и экономический факторы развития сельских территорий. Общественно-значимые консультационные услуги должны оказываться для клиентов бесплатно и компенсироваться за счет государства. Для этого необходимо обоснование такой потребности в услугах и объема выполняемых работ, которые включаются в программы и проекты.

В настоящее время сельские товаропроизводители и население имеют низкие доходы, о чем подробно говорилось во втором параграфе, в связи с этим при планировании оказания платных консультационных услуг необходимо учитывать *платежеспособный спрос на консультационные услуги*. Этот спрос необходимо тщательно изучать, проводить мероприятия по его формированию, обосновывать плату за услуги, показывать эффект, многократно превышающий плату за услуги, который будет наиболее убедительным при заключении соответствующих договоров.

Для *повышения конкурентоспособности консультационных организаций* они должны серьезно заниматься маркетингом своей деятельности на основе применения комплекса средств, их сочетания, так как только взятые во взаимосвязи и взаимообусловленности средства маркетинга могут обеспечить достижение требуемых результатов. Необходимы как изучение стратегии и тактики конкурентов, так и оценка их как сильных, так и слабых сторон, а также поиск той ниши консультационных услуг, в которой консультанты могут проявить себя наиболее профессионально, с наименьшими затратами.

Необходимо постоянно изучать проблемы и изменения внешней среды, чтобы разрабатывать новые перспективные виды услуг, так как любая услуга имеет свой жизненный цикл: стадии проектирования и разработок, апробирования, выпуска на рынок, роста, зрелости, насы-

щения и упадка. Этот процесс имеет также и временное измерение, так как одни услуги устаревают, и их следует заменять, а другие услуги появляются, и их следует внедрять [241]. Так, из практики консультирования в сельском хозяйстве можно привести следующий пример. На стадии разработки приоритетного национального проекта «Развитие АПК» и Государственной программы развития сельского хозяйства уже было ясно для многих консультационных организаций, что появится большой спрос на разработку бизнес-планов. Те организации, которые в этот период вовремя уделили внимание подбору и подготовке необходимых специалистов, закупке и адаптации соответствующего программного обеспечения, распространению информации о своих услугах и т.д., к моменту утверждения программ и предоставления кредитов сельским товаропроизводителям были готовы оказывать услуги на высочайшем уровне. А те организации, которые в момент острой потребности в разработке бизнес-планов только начали готовить кадры, потеряли свои конкурентные преимущества.

Количество консультационных услуг напрямую зависит от *численности консультантов, обслуживающих сельских товаропроизводителей и население*. Несмотря на большой объем статистической информации по количеству оказанных консультационных услуг, нам не удалось установить тесную связь между этими показателями с помощью корреляционного анализа. Это объясняется тем, что при сборе данных услуги пока не ранжировались по трудоемкости и невозможно сравнить одну услугу, на оказание которой необходимо три рабочих дня с услугой, оказываемой в течение трех часов. Однако логически эта зависимость вполне доказывается и здесь нужно говорить не о количестве услуг, а об объеме услуг, то есть проделанной работе, характеризующейся определенной трудоемкостью, количестве обратившихся клиентов. Если сравнивать совокупность оказываемых консультационных услуг по годам и численность консультантов, то наглядно можно увидеть четкую зависимость (рис. 2).

Количество и качество услуг во многом зависит от *специализации консультантов в соответствии со спросом на консультационные услуги*. Анализируя информацию о работе консультационных организаций системы сельскохозяйственного консультирования можно увидеть зависимость количества услуг по отраслям сельского хозяйства и численности консультантов, специализирующихся по соответствующему направлению (рис. 3). Если в организации нет необходимых специалистов, то и услуги по этому направлению не будут оказаны, несмотря на существующий спрос. Поэтому для оптимизации кадрового состава специалистов-консультантов необходимо, прежде всего, изучать спрос на конкретные виды услуг.

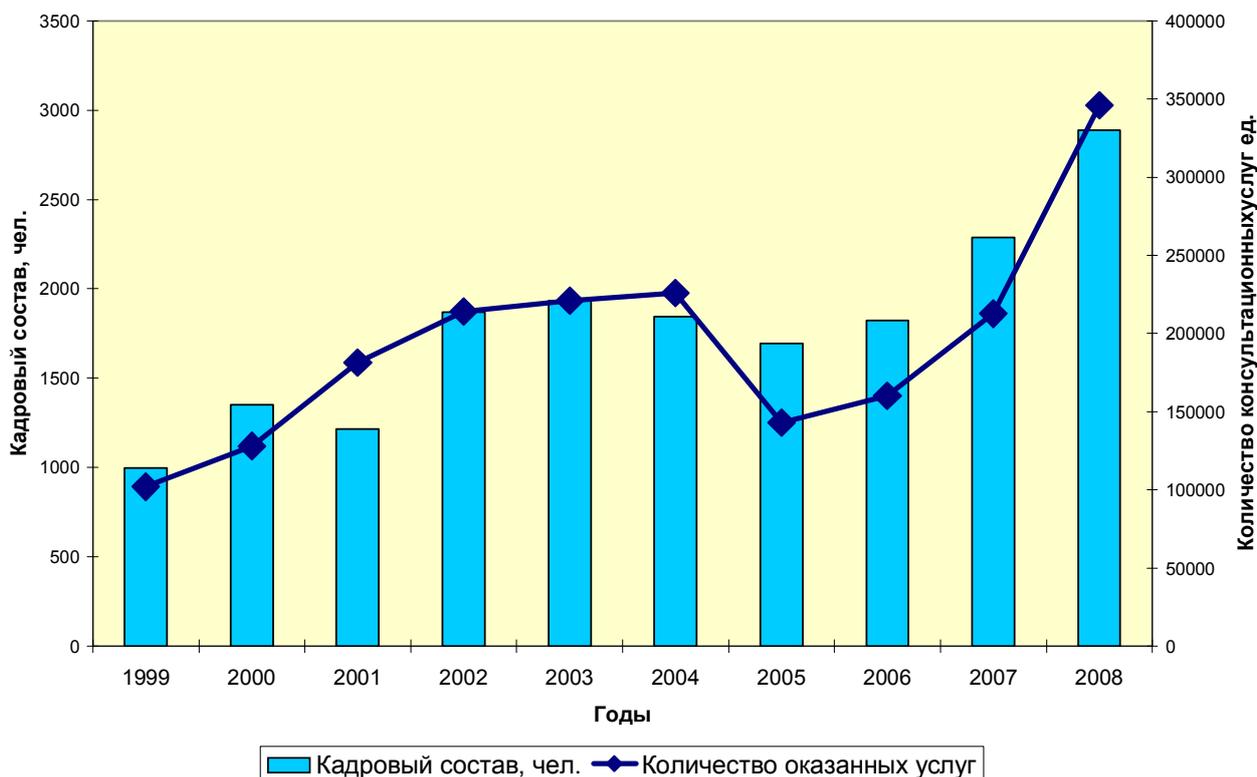


Рисунок 2 - Изменение кадрового состава и количества оказанных консультационных услуг формированиями системы сельскохозяйственного консультирования в 1999-2008 г.г.

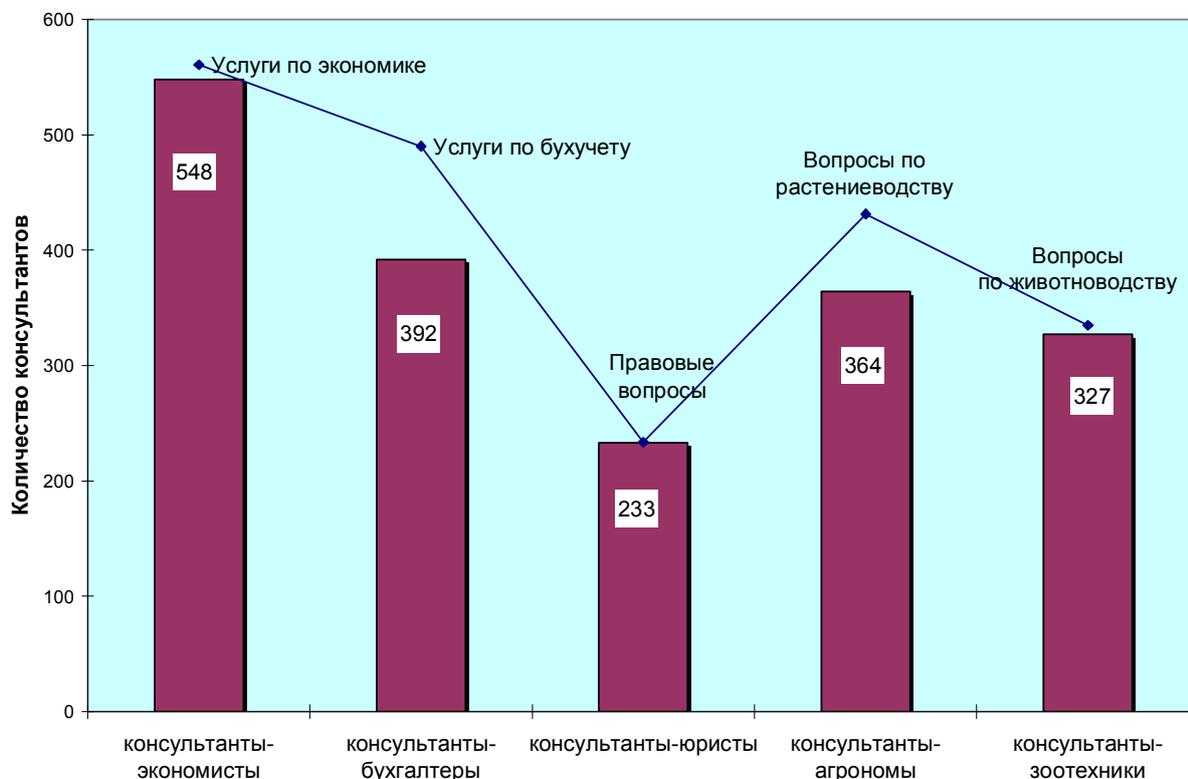


Рисунок 3 - Зависимость направлений консультирования от специализации консультантов консультационных организаций системы сельскохозяйственного консультирования в 2008 году

Для улучшения качества консультационных услуг необходимы специализация и углубление имеющихся *и получение новых знаний консультантов за счет постоянного повышения квалификации и самообразования.*

Все консультанты стараются заниматься самообразованием и при возможности посещают курсы повышения квалификации. Консультанты обучаются как специальным знаниям, так и эффективным способам управления в различных ситуациях, видению общих тенденции и пониманию смысла происходящих перемен, нахождению причин возникающих проблем, методам их разрешения.

Как показывают опросы клиентов консультационных организаций, они более охотно прислушиваются к консультантам, если у них есть *высшее образование и опыт работы на производстве.*

Полнота, понятность и полезность консультационных услуг, характеризующие качество обслуживания клиентов, зависят *от квалификации консультантов, от опыта их работы в данной отрасли знания, от коммуникативных способностей, от методов, используемых консультантом, его компетентности.*

Для повышения качества консультационных услуг консультант должен иметь в своем распоряжении *необходимые методические рекомендации*, позволяющие наиболее экономично расходовать рабочее время, провести всесторонний комплексный анализ проблем сельских товаропроизводителей. При этом большую роль играют наглядные методы, которые преследуют цели апробации нововведения и демонстрации их потенциальным потребителям. В практическом консультировании необходимо рационально применять комплексный подход в выборе форм, методов и ориентироваться на оптимально необходимое их сочетание.

Большое значения для повышения объема и качества консультационных услуг имеет *информационное и инновационное обеспечение консультационной деятельности.* В 2005 году нами было организовано анкетирование консультантов, имеющих опыт консультирования сельских товаропроизводителей. На основании этого опыта и знаний о консультационных и информационных потребностях своих клиентов они ответили на вопросы и дали свои предложения по информационному обеспечению консультационной деятельности и взаимодействию с научными организациями.

Анкета рассчитана на получение ответов на вопросы *да или нет.* Кроме того, по ряду позиций предусматривается ранжирование ответов по значимости. В результате проведенного анкетирования было собрано 35 анкет. Среди респондентов представители 18 регионов (табл. 9). Они работали в структурах сельскохозяйственного консультирования различных организационно-правовых форм.

Таблица 9 - Характеристика респондентов, участвующих  
в анкетировании

Регион	Количество анкет	Представленные организационно-правовые формы	Должности респондентов
1	2	3	4
Владимирская обл.	2	ПОК	Руководитель, консультант
Вологодская обл.	2	ФГОУ ДПОС	Консультант, специалист
Воронежская обл.	3	ОУ АПК НП	Руководитель, консультант
Ивановская обл.	2	ФГОУ ДПОС	Руководитель консультант
Калининградская обл.	1	НП	Руководитель
Республика Калмыкия	1	ГУ	Специалист
Калужская обл.	3	ООО	Консультант
Москва и Московская обл.	6	ФГОУ ДПОС, ООО, ФГНУ, ФГУ РЦСК	Руководитель, консультант, преподаватель
Нижегородская обл.	1	НО	Консультант
Пензенская обл.	1	ФГОУ ВПОС	Преподаватель
Рязанская обл.	1	ОУ АПК	Специалист
Смоленская обл.	2	ГУ	Консультант
Ставропольский край	2	ФГОУ ДПОС ФГОУ ВПОС	Руководитель, преподаватель
Тамбовская обл.	1	ФГОУ ВПОС	Преподаватель
Республика Татарстан	1	ООО	Консультант
Тверская обл.	1	ФГОУ ДПОС	Руководитель
Тюменская обл.	1	НП	Руководитель
Республика Чувашия	2	ФГОУ ДПОС ООО	Руководитель, консультант
Ярославская обл.	2	ФГОУ ДПОС	Руководитель, консультант

Анализ всей совокупности анкет показал (табл.10), что наиболее популярными источниками информации и общими для всех являются коллеги по работе (83%), затем научная литература (74%), справочники, каталоги (71%), Интернет и зарубежные эксперты (по 69%). В разрезе респондентов, сгруппированных по отношению к организационно-правовым формам, среди сотрудников государственных учреждений наиболее популярны научная литература и справочники (100%), затем собственные базы данных (БД), Интернет и информационные листки (по 83%).

Таблица 10 - Результаты анализа анкетирования респондентов по вопросу выявления источников информации, используемых при подготовке консультаций (% ответивших)

№ пп	Источники информации	Организационно-правовая форма						Должности			Направление консультирования		
		Все респонденты	Государственное учреждение	Федеральное государственное образовательное учреждение	Некоммерческое партнерство	ООО, ПОК	Орган управления АПК	Консультанты Специалисты	Преподаватели научные сотрудники	Руководители	Животноводство	Растениеводство	Экономика
1	Интернет	69	83	54	80	78	50	71	50	71	69	50	75
2	НИИ	54	67	62	60	22	100	41	75	64	46	50	63
3	Периодическая печать	57	50	77	60	33	50	41	75	71	46	50	69
4	Образоват. учреждения	46	67	69	60	0	0	29	75	57	23	50	63
5	Коллеги по работе	83	67	100	40	89	100	94	50	79	77	83	88
6	Органы управления АПК	40	50	62	40	11	0	18	50	64	38	50	38
7	Зарубежные эксперты	69	67	69	20	100	50	65	50	79	85	67	56
8	Собственные базы данных	63	83	54	60	78	0	53	50	79	62	83	56
9	Справочники, каталоги	71	100	62	60	67	100	82	25	71	77	83	63
10	Консультационные службы	46	50	54	20	44	50	35	50	57	54	67	31
11	Научная литература	74	100	69	60	67	100	76	75	71	69	83	75
12	Информационные листки	46	83	62	40	11	0	29	50	64	31	67	50
13	Конференции, семинары	3	17	0	0	0	0	0	0	7	0	0	6

Все сотрудники образовательных учреждений пользуются услугами коллег по работе, берут информацию из научной литературы, от зарубежных экспертов, из образовательных учреждений (по 69%). Среди консультационных служб, созданных в качестве некоммерческих партнерств, наиболее популярным является Интернет (80%). Это свидетельствует о лучшей оснащенности этих структур средствами телекоммуникации. Среди консультационных организаций, созданных по российско-германскому проекту «Трансформ», где есть ООО и ПОК, наибольшей востребованностью пользуются зарубежные эксперты (100%). И это не случайно, у них тесные связи с зарубежными партнерами, которые предоставляют им достаточно большое количество информации. На втором месте у этой группы – коллеги по работе, затем Интернет и собственные БД. Для специалистов органов управления АПК общими оказались следующие источники: периодическая печать, коллеги по работе, справочники, научная литература.

Необходимо отметить недостаточную горизонтальную и вертикальную связь и информационный обмен между консультационными организациями.

Несмотря на то, что 69% опрошенных отметили, что они пользуются Интернетом для поиска информации, только 15% указали, к каким Web-сайтам они обращаются. Это в основном поисковые серверы, сайты периодических изданий, Министерства сельского хозяйства, ГВЦ Минсельхоза России, Информагротех, ЦНСХБ Россельхозакадемии, производителей ресурсов для АПК и др. Обращает на себя внимание, что нет такого популярного сайта, к которому постоянно могли бы обращаться все консультанты и находить там нужную информацию и ссылки на источники, которые могут быть использованы при консультировании сельских товаропроизводителей. Несмотря на то, что Интернетом пользуются большинство респондентов, для консультантов, он не является приоритетным источником в связи с недостаточностью необходимой для консультирования информации в сети, отсутствием свободного доступа к пользованию Интернетом.

В результате анализа третьего раздела анкеты был выявлен характер информации, которой недостает сотрудникам служб для эффективного консультирования клиентов (табл.11). Это, прежде всего, информация о наиболее квалифицированных специалистах по узким проблемам, к которым можно обратиться за консультацией (69%), затем о передовом опыте (66%), об опыте освоения научно-технических разработок (57%), практически применимой информации (60%).

Таблица 11 - Результаты анализа анкетирования респондентов по вопросу выявления характера недостающей информации, для эффективного консультирования сельских товаропроизводителей (% ответивших)

№ пп	Характер информации	Организационно-правовая форма						Должности			Направление консультирования		
		Все респонденты	Государственное учреждение	Федеральное государственное образовательное учреждение	Некоммерческое партнерство	ООО, ПОК	Орган управления АПК	Консультанты Специалисты	Преподаватели научные сотрудники	Руководители	Животноводство	Растениеводство	Экономика
1	Информация о новых научно-технических разработках	40	50	31	60	33	50	29	25	57	31	33	50
2	Практически применимая информация	60	67	77	20	56	50	41	100	71	54	50	69
3	Об опыте освоения научно-технических разработок	57	83	54	40	44	100	59	75	50	54	83	50
4	О передовом опыте, который дает положительные результаты	66	67	77	40	67	50	53	50	86	62	83	63
5	О проводимых демонстрационных мероприятиях	37	67	38	0	33	50	18	50	57	15	83	38
6	О проводимых обучающих мероприятиях	34	50	23	40	22	100	24	50	43	0	50	56
7	О наиболее квалифицированных специалистах по узким проблемам, к которым можно обратиться за консультацией	69	67	100	80	22	50	41	75	57	38	33	69
8	Об имеющемся программном обеспечении для АПК в различных областях знаний	37	67	23	60	11	100	29	50	43	23	33	50
9	О новых методиках, которые можно применить при консультировании	46	67	46	20	33	100	35	50	57	46	50	44
10	О наличии и планах изданий научно-технической литературы и возможностях ее приобретения	23	50	23	20	0	50	12	25	36	15	33	25

Таблица 12 - Результаты анализа анкетирования респондентов по вопросу форм сотрудничества служб сельскохозяйственного консультирования с научно-исследовательскими организациями (% ответивших)

№ пп	Формы сотрудничества	Организационно-правовая форма						Должности			Направление консультирования		
		Все респонденты	Государственное учреждение	Федеральное государственное образовательное учреждение	Некоммерческое партнерство	ООО, ПОК	Орган управления АПК	Консультанты Специалисты	Преподаватели научные сотрудники	Руководители	Животноводство	Растениеводство	Экономика
1	Совместные обучающие мероприятия	46	33	31	80	56	50	41	25	57	46	17	56
2	Совместные демонстрационные мероприятия	34	17	23	80	22	100	24	25	50	23	17	50
3	Обмен опытом	29	50	23	20	22	50	18	75	29	15	17	44
4	Обмен информацией	46	83	31	40	44	50	47	75	36	31	50	56
5	Освоение научно-технических разработок	20	0	23	0	22	100	18	50	14	23	17	19
6	Совместные опыты и эксперименты	6	0	8	20	0	0	6	25	0	0	0	13
7	Совместное выполнение НИР	6	17	8	0	0	0	6	0	7	8	0	6

Большинство специалистов государственных учреждений указывают на недостаток информации об опыте освоения научно-технических разработок (83%), все специалисты (100%) образовательных учреждений отмечают отсутствие информации о наиболее квалифицированных специалистах по узким проблемам. Кроме этих вопросов, специалистам некоммерческих предприятий требуется информация об имеющемся программном обеспечении и о новых научно-технических разработках (по 60%). Для специалистов ООО и ПОК наиболее важна информация о передовом производственном опыте (67%), для сотрудников органов управления АПК – о новых методах, которые можно применить при консультировании, об имеющемся программном обеспечении для АПК в различных областях знаний, о проводимых обучающих мероприятиях, об опыте освоения научно-технических разработок (по 100%). Среди консультантов наиболее востребована информация об опыте освоения научно-технических разработок (59%), среди руководителей - о передовом производственном опыте (86%), практически применимой информации (71%).

Основными формами сотрудничества консультантов с научно-исследовательскими организациями оказались совместные обучающие мероприятия и обмен информацией (по 46%) (табл. 12). Для сотрудников государственных учреждений преобладает такая форма, как обмен информацией (83%) и опытом (50%), так как научные учреждения также являются государственными и работают в одной системе.

Для служб при образовательных учреждениях сотрудничество присутствует в разных формах, но в меньшей степени (от 8 до 31%), так как в этих учреждениях также проводятся исследования и сотрудники больше пользуются этой информацией. Специалисты некоммерческих партнерств активно сотрудничают с научными учреждениями и в основном в совместных обучающих и демонстрационных мероприятиях (по 80%). ПОК и ООО проводят совместные обучающие мероприятия (56%) и обмен опытом (44%), для службы при органах управления АПК – это в основном совместные демонстрационные мероприятия и освоение научно-технических разработок.

На следующий вопрос, касающийся достаточности информации о научно-исследовательских и проектно-конструкторских работах для внедрения 80% ответили, что ее недостаточно и 66% указали на недостаточность информации в описаниях результатов в законченных научно-технических и проектно-конструкторских работах. В разрезе организационно-правовых форм, должностей и направлений консультирования большинство голосов подтверждают этот недостаток, за исключением преподавателей и представителей органов управления АПК – здесь мнения разделились (50/50%).

В восьмом разделе анкеты респонденты ответили на вопрос «Внедряете ли Вы новшества, о которых узнали из информационных источников на предприятиях клиентов?». В результате выявлено, что 34% респондентов внедряют новшества, если есть сведения об апробации в пилотных хозяйствах, 31% внедряют сначала в небольшом объеме в качестве эксперимента, 26% внедряют только после того, как они покажут себя с положительной стороны на других предприятиях.

О результатах научно-технических и проектно-конструкторских работ большинство респондентов узнают на выставках и из периодических изданий (по 66%), затем при посещении опытных хозяйств (63%) и далее благодаря обучающим мероприятиям (57%).

Анализ десятого раздела анкеты показывает, что большинство респондентов доводит информацию о результатах НИОКР до своих клиентов, рассказывая о них при встречах (74%), проводят семинары (60%), высылают информацию клиентам (51%). Руководители консультационных служб (79%) размещают информацию о результатах НИОКР на стенде в офисе. Доводят информацию до своих клиентов и проводят «Дни поля» сотрудники некоммерческих партнерств (60%), специалистов органов управления АПК (100%), специалисты-растениеводы (50%).

Последний раздел анкеты является обобщающим и содержит предложения первоочередных мер, которые являются наиболее важными для организации эффективного использования информационных ресурсов сельскими товаропроизводителями и консультационными службами. На первое место 26% респондентов поставили рассылку информации по заявкам консультационных центров, этот пункт отметили 60% респондентов, 20% на первое место поставили «Создание обменного фонда информации», эту меру поддерживают 71% респондентов. В качестве первоочередной 17% респондентов выдвинули «Организацию отбора наиболее значимой для практики информации, в целом 69% респондентов отметили этот пункт. Большинство (80%) опрошенных считают необходимым ведение базы данных о наиболее квалифицированных специалистах, к которым можно обратиться по узким проблемам. Создание новых web-сайтов поддерживают 66% опрошенных, создание отраслевых баз данных для АПК – 63%, создание отраслевых консультационных центров – 57%, организацию сбора заявок от консультационных служб и переадресацию их узким специалистам – 49%.

Результаты данного социологического обследования свидетельствуют о наличии проблем консультантов с информационным и инновационным обеспечением, позволяющим оказывать консультации на высоком профессиональном уровне. Для работы консультантов необходимо создать условия, способствующие быстрому доступу к необходимой информации, которая должна готовиться централизованно, инно-

вационному обеспечению за счет укрепления связи консультантов с научными и образовательными учреждениями.

Для выявления организационно-экономических условий и факторов, влияющих на качество консультационного обслуживания сельского населения, а также проблем работы консультантов в 2007 году нами было проведено социологическое обследование с помощью анкеты для консультантов, работающих в сельской местности. Для обследования выбраны регионы, где хорошо развита сеть районных центров и сформирован кадровый состав консультантов, это – Ярославская и Нижегородская области, республики Саха (Якутия) и Бурятия. Более подробный анализ результатов обследования представлен в следующей главе, параграфе, посвященном проблемам развития сельскохозяйственного консультирования. Анализ показал, что не везде созданы условия для оказания качественных консультационных услуг.

Такие качественные характеристики консультационных услуг как оперативность, актуальность, достоверность, полнота и полезность, обеспечиваются за счет применения современных информационных технологий. От *обеспеченности консультантов техническими средствами* зависит возможность использования ими информационных технологий, с помощью которых они смогут оказать консультации в кратчайшие сроки с наивысшим качеством. Как показало обследование, не все консультанты обеспечены необходимой техникой и не везде она отвечает современным требованиям. Несмотря на то, что в настоящее время Интернет стал необходимым источником информации для значительной части населения страны, 69% опрошенных консультантов не имели к нему доступа. Почти все консультанты выразили потребность в том или ином программном обеспечении.

Для эффективной работы консультанты должны иметь удобное рабочее место, желательно в отдельном помещении, однако, как показывает практика, обычно консультанты ограничены в помещениях и находятся в комнате с другими сотрудниками. Как показало обследование, 61% консультантов работают в помещении совместно с другими специалистами до 5 человек и 23% в кабинете, где находятся до 10 человек. Почти все консультанты не имеют кабинета для приема посетителей. Проблемы имеются и с наличием помещений для проведения групповых мероприятий.

Сельские жители должны иметь доступ к своевременным консультационным услугам независимо от места их проживания. Жители отдаленных мест особенно нуждаются в информации и консультациях, так как у них меньше возможностей в ее получении. Для обеспечения сельского населения консультациями специалисты должны выезжать на места, для чего им крайне необходимы *транспортные средства*. Как показал анализ ответов на вопросы, у 56% консультантов нет авто-

мобиль, и он не предоставляется на заказ, 18% имеют служебный автомобиль и 18 % могут его заказать в местной администрации или органе управления АПК.

Для обеспечения качественных консультаций в растениеводстве и животноводстве, повышения спроса на услуги консультантов необходимо их *оснащение портативными полевыми приборами и лабораторным оборудованием*. В растениеводстве – это минилаборатория для определения основных питательных элементов и кислотности почвы; почвенный зонд или пенетрологгер для определения уплотнения почвы; прибор для диагностики потребности в азотных удобрениях; для определения влажности зеленой массы растений и зерна. В животноводстве очень ценными являются приборы для определения качества корма и молока, УЗИ-сканеры. К сожалению, большинство консультантов не обеспечены такими приборами.

Проведение семинаров и групповых консультаций будет более доходчивым и наглядным, если консультанты применяют *презентационное оборудование*.

Таким образом, проведенные исследования и изучение опыта консультирования в сельском хозяйстве позволяет сделать вывод о том, что на объем и качество оказания консультационных услуг влияют следующие факторы:

*в области маркетинга:*

- соответствие спроса на консультационные услуги (как по количеству, так и по качеству) их предложению;
- методы продвижения консультационных услуг;
- ценовая политика консультационной организации или отдельных консультантов;
- платежеспособный спрос сельских товаропроизводителей и населения;
- конкурентоспособность консультационных организаций;

*в области кадрового обеспечения:*

- количество консультантов, обслуживающих сельских товаропроизводителей и население;
- специализация консультантов в соответствии со спросом на консультационные услуги;
- умение и способности консультантов (коммуникативные, профессиональные);
- опыт работы консультантов, как в профессиональном, так и психологическом плане;
- наличие новых знаний консультантов за счет постоянного повышения квалификации и самообразования;

*в области методического обеспечения:*

- организация подготовки методических рекомендаций для консультантов;
- применение методов экономического анализа;
- использование методов коммуникации;
- применение эффективных комплексных методик;
- использование опыта консультирования;
- в области информационного обеспечения:*
- использование компьютерных программ при консультировании клиентов;
- компьютеризация клиентских организаций и налаживание автоматизированного сбора аналитической информации;
- оперативный обмен информацией с различными партнерами;
- наличие и доступ к постоянно обновляемым массивам данных;
- ведение и использование консультантами пользовательских баз данных;
- в области инновационного обеспечения:*
- связь с НИИ и другими инновационными структурами, в том числе с узкими специалистами по специальным проблемам;
- мониторинг научно-технических разработок;
- перевод научных рекомендаций на язык сельского товаропроизводителя;
- организация демонстрационных мероприятий в производственных условиях;
- организация обмена опытом между сельскими товаропроизводителями;
- в области материально-технического обеспечения:*
- обеспечение консультантов компьютерами, оргтехникой и помещениями, необходимыми для организации работы;
- комплектование информационно-консультационных центров современным презентационным оборудованием;
- установление качественной связи и доступа в сеть Интернет;
- оснащение информационно-консультационных центров портативными полевыми приборами и лабораторным оборудованием;
- обеспечение консультантов транспортными средствами.

Выявленные организационно-экономические факторы, влияющие на объем и качество консультационных услуг сгруппированы и представлены схематично на рисунке 4.



Рисунок 4 - Организационно-экономические факторы, влияющие на объем и качество консультационных услуг

Выделенные факторы позволяют определить организационно-экономические условия для повышения объема и качества консультационных услуг:

- организация маркетинга консультационных услуг;
- создание кадрового потенциала консультантов за счет их подготовки и повышения квалификации, обеспечения достойного уровня заработной платы сотрудников консультационных организаций;
- комплектование информационно-консультационных центров современным вычислительным, копировальным и презентационным оборудованием, необходимым программным обеспечением и актуализируемыми базами данных, организация доступа в сеть Интернет;
- оснащение информационно-консультационных центров портативными полевыми приборами и лабораторным оборудованием, позволяющими давать более обоснованные консультации по растениеводству и животноводству;
- строительство или реконструкция офисных помещений для обеспечения консультантов удобными рабочими местами, комнатами для приема посетителей, проведения групповых консультаций и семинаров;
- обеспечение консультационных центров транспортными средствами для организации мобильной и оперативной работы;
- организационная и финансовая поддержка сельских консультантов со стороны органов местного самоуправления;
- методическая, организационная, инновационная и информационная поддержка консультантов, работающих в сельской местности.

Таким образом, для обеспечения объема и качества консультационных услуг необходимо создание организационно-экономических условий, включающих организационное, методическое, информационное, инновационное материально-техническое обеспечение, техническую поддержку и организацию постоянной подготовки и повышения квалификации консультантов. Создание этих организационно-экономических условий возможно при комплексном системном подходе к организации сельскохозяйственного консультирования в России, чему и посвящена следующая глава.

## **ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

### **2.1 Обоснование необходимости комплексного системного решения проблемы информационно-консультационного обеспечения АПК**

Данная глава посвящена методологии формирования системы сельскохозяйственного консультирования. Наше понимание методологии совпадает с мнением Тавокина Ю.П., который определяет ее как систему принципов и способов организации и построения теоретической и практической деятельности. «Если теория представляет собой результат процесса познания, то методология является обоснованием способа достижения и построения полученного на ее основе знания. Методология дает философское обоснование способов и приемов организации всего многообразия видов человеческой деятельности и предполагает разработку методов, адекватных изучаемым и преобразуемым объектам. Одна из важнейших функций методологии — эвристическая: она должна не только описывать и объяснять некоторую предметную область, но и одновременно являться инструментом поиска нового знания» [238].

В современной науке в качестве общенаучной методологии, призванной сформулировать в завершенном виде достаточно универсальную совокупность методов исследования, а также приемов и правил конструктивной деятельности для предметных сфер различных типов и классов, применяется системный подход. В основу системного подхода заложен принцип системности, согласно которому сложные явления объективной реальности рассматриваются как целостные феномены, образованные особыми механизмами связи и функционирования составляющих их частей.

Система (греч. — «составленное из частей», «соединение», от «соединяю, составляю») — объективное единство закономерно связанных друг с другом предметов, явлений, а также знаний о природе и обществе [50].

Как и всякое фундаментальное понятие, этот термин лучше всего конкретизируется в процессе рассмотрения его основных свойств. В.Н. Спицнадель выделяет следующие четыре свойства:

1. Система есть, прежде всего, совокупность элементов. При определенных условиях элементы могут рассматриваться как системы.

2. Наличие существенных связей между элементами и (или) их свойствами, превосходящих по мощности (силе) связи этих элементов с элементами, не входящими в данную систему. Указанное свойство отличает систему от простого конгломерата и выделяет ее из окружающей среды в виде целостного объекта.

3. Наличие определенной организации, что проявляется в снижении термодинамической энтропии (степени неопределенности) системы по сравнению с энтропией системо-формирующих факторов, определяющих возможность создания системы

4. Существование интегративных свойств, то есть присущих системе в целом, но не свойственных ни одному из ее элементов в отдельности. Их наличие показывает, что свойства системы хотя и зависят от свойств элементов, но не определяются ими полностью [234].

В настоящее время консультационная помощь сельским товаропроизводителям провозглашена как мера государственной поддержки производства сельскохозяйственной продукции и устойчивого развития сельских территорий (ФЗ «О развитии сельского хозяйства», статья 7, п. 10 [1]), на ее поддержку выделяются значительные средства, которые должны быть использованы наиболее эффективно. Отсюда следует необходимость системного подхода к рассмотрению столь масштабного явления, как организация и развитие сельскохозяйственного консультирования. Как подчеркивалось в предыдущей главе, для обеспечения объема и качества консультационных услуг необходимо организационное, методическое, информационное, инновационное, материально-техническое обеспечение, организация подготовки и повышения квалификации кадров консультантов. Преимущество системного подхода заключается в том, что он требует максимально возможного учета всех аспектов проблемы в их взаимосвязи и целостности, выделения главного и существенного, определения характера и направленности связей между структурными составляющими проблемы. Достоинство и специфика системного анализа проявляется в ориентации на поиск оптимальных решений при ограниченных ресурсах (кадров, финансов, времени, техники и т. п.).

В качестве основного и наиболее ценного результата системного анализа признается увеличение степени понимания проблем и возможных путей их решения у специалистов и экспертов, и, что особенно важно, у ответственных лиц, которым предоставляется набор хорошо проработанных и оцененных альтернатив.

Полезность новых методов анализа и управления и в первую очередь системного анализа состоит в следующем:

- в большем понимании и проникновении в суть проблемы: практические усилия выявить взаимосвязи и количественные ценности помогут обнаружить скрытые точки зрения за теми или иными решениями;

- в большей точности: более четкое формулирование целей, задач снизит, хотя и не устранил, неизбежно неясные стороны многоплановых целей;

- в большей сравнимости: анализ может быть осуществлен таким образом, что планы для одной страны или района могут быть с пользой увязаны и сравнены с планами и политикой в отношении других районов; при этом можно выявить общие элементы;

- в большей полезности, эффективности: разработка новых методов должна привести к распределению денежных ресурсов более упорядоченным образом и должна оказать помощь в проверке ценности интуитивных суждений [234].

Применительно к аграрному сектору экономики в качестве объекта исследования выступает АПК, включая сельское хозяйство, которые являются сложными социально-экономическими системами. Соответственно, исследования посвящены или объектам в целом, или их составным элементам. Рассматриваемая система сельскохозяйственного консультирования является подсистемой для более крупной системы - системы АПК, включая сельское хозяйство и сельские территории. Тщательное изучение практики функционирования системы сельскохозяйственного консультирования с применением научных методов позволит правильно подойти к вопросу ее совершенствования в конкретных условиях.

Исследования системы сельскохозяйственного консультирования относятся к прикладным исследованиям и носят теоретико-эмпирический характер. Они предполагают изучение с использованием научных подходов явлений и процессов, протекающих в элементах и в системе в целом [238].

При исследовании системы сельскохозяйственного консультирования необходимо использовать диалектический подход. Суть его состоит в том, что в процессе функционирования системы все ее элементы взаимосвязаны и взаимообусловлены, поэтому изменения, производящиеся в одних элементах, вызывают изменение других элементов системы. Эмпирический подход к исследованию систем позволяет обобщить результаты исследования и выявить те или иные направления эффективного функционирования системы, как в прошлом, так и в настоящем и спрогнозировать будущее развитие системы. Этот подход позволяет не повторять ошибки прошлого. При совершенствовании системы сельскохозяйственного консультирования необходимо исследовать информационное обеспечение, потоки движения информации и документооборота в системе.

Одним из условий изучения и разработки системы мер по совершенствованию системы сельскохозяйственного консультирования является использование комплексного подхода. Он позволяет в процессе изучения определить все внутренние и внешние факторы, оказывающие влияние на функционирование системы. Системно-структурный подход к изучению систем создает возможность вскрыть закономерности свя-

зей элементов системы, а также их соотношения и субординацию. С одной стороны, она изучается как динамично развивающаяся целостная система, а с другой расчленяется на составляющие структурные элементы в их взаимосвязи и взаимодействии.

Изучение социально-экономических систем осложняется тем, что наряду с явлениями, поддающимися количественному измерению, есть и такие, которые не поддаются количественной оценке. Оценка этих факторов требует специфических методов, основанных на массовом изучении явлений одного и того же порядка и последующей математической обработке полученной информации. Изучение массовых явлений вызывает необходимость проведения социологических исследований [175].

Консультационные услуги в сельском хозяйстве оказывают представители множества организаций, среди них: научные, образовательные учреждения, органы управления АПК, предприятия сервиса, торговли, вычислительные центры, юридические бюро, специализированные консультационные организации и другие. Однако большинство из этих организаций отдалены непосредственно от сельских товаропроизводителей и консультирование не является их основной деятельностью (за исключением специализированных). Специализированные же организации, финансируемые на хозрасчетной основе, как правило, решают узкий круг проблем и ориентированы только на высокорентабельные хозяйства, к тому же их очень мало, так как платежеспособный спрос среди сельских товаропроизводителей и населения довольно низок. Предприятия торговли и сервиса продвигают продукцию своей фирмы и их консультации не всегда объективны.

Научные и образовательные учреждения продолжают свои исследования или внедряют нововведения на единичных объектах, что не может привести к массовому перевооружению отрасли и переориентации ее на инновационный тип. Ученые и преподаватели не располагают всей исчерпывающей информацией обо всех проблемах сельских товаропроизводителей, так как не принимают постоянного участия в их решении на практике. Кроме того, они не располагают достаточными информационными ресурсами и инфраструктурой. Преподаватель всегда ориентирован на учебный процесс, как и ученый на проведение исследований, поэтому консультирование и информирование для них всегда будет чем-то побочным и второстепенным.

Представители органов управления АПК имеют контролирующие функции и в связи с этим доверительные отношения и объективное консультирование ограничено.

Опыт организации в регионах информационно-консультационного обеспечения АПК [37, 55, 78, 81, 96, 103, 104, 118, 143, 144, 148, 159, 171, 185, 215, 255] подтверждает эффективность

специализированной разветвленной системы сельскохозяйственного консультирования, поддерживаемой из федерального и регионального бюджета.

Система должна обеспечить проведение аграрной политики на всех уровнях управления АПК. Система управления АПК имеет трехуровневую структуру, в связи с этим оправдана трехуровневая структура системы сельскохозяйственного консультирования, работающая при поддержке органов управления АПК и органов местного самоуправления.

Система сельскохозяйственного консультирования должна быть интегрирована с научной, образовательной и информационной системами. Создаваемые в России государственные, кооперативные и частные консультационные организации остро нуждаются в квалифицированных кадрах, возможности постоянного повышения их квалификации, методическом и информационном обеспечении.

Обратимся к зарубежному опыту сельскохозяйственного консультирования. Обследование, проведенное ФАО [267], показало, что сельскохозяйственные консультационные службы успешно развиваются в 113 странах мира, в них работают более 550 тыс. специалистов-консультантов.

В большинстве стран [65, 66, 150, 151, 257, 258, 260, 262, 266] сельскохозяйственное консультирование развивается как система, то есть отвечает основным принципам системы:

- принцип целостности - все консультационные структуры работают при взаимной поддержке, тем самым обеспечивается их новое, более высокое качество функционирования в отличие от деятельности вне системы;

- принцип иерархичности – системы состоят из подсистем, каждая из которых, в свою очередь, может рассматриваться как система, такие подсистемы располагаются на двух или трех уровнях;

- принцип структурности, то есть все структурные компоненты связаны между собой, взаимодействуют и зависят друг от друга.

Рассмотрим различные системы сельскохозяйственного консультирования США, Англии, Германии, Дании, Латвии и Польши с целью выявления опыта, который может быть полезен при организации системы сельскохозяйственного консультирования в России.

Одной из наиболее развитых систем сельскохозяйственного консультирования является Кооперативная служба экстеншн (extension) (КСЭ) США, созданная для информационно-консультационного обслуживания фермеров за счет высокого уровня организации университетской науки, в сочетании с всеобъемлющим развитием компьютерных средств телекоммуникации, как в общегосударственном масштабе, так и в рамках отдельных организаций.

Центральным государственным ядром этой службы является университетская система "экстеншн". Структура КСЭ:

- на федеральном уровне - Министерство сельского хозяйства (200 чел.);

- на уровне штата - университеты (50-100 чел.);

- на уровне графств – представительства (3-15 человек).

По всей стране зарегистрировано 12 тыс. специалистов службы КСЭ и 3 млн. добровольцев. Специалисты штатной службы имеют связь с сотрудниками университетов [214].

К направлениям работы КСЭ относится распространение знаний и обучение фермеров не только по новым технологиям производства сельхозкультур, но и по здоровому питанию, планированию семьи, воспитанию и обучению молодежи. Главная задача – научить фермеров работать так, чтобы они сами сумели применить решения, участвовали в построении прогнозов и умели выявить наиболее важные проблемы. КСЭ является государственной службой, поэтому агент или служащий всегда должен помнить, что интересы КСЭ не должны расходиться с интересами государства (например, когда дело касается охраны окружающей среды).

Для реализации своих задач система "экстеншн" имеет собственную учебно-методическую базу, демонстрационные и экспериментальные предприятия и фермы. Она проводит все свои мероприятия по заранее утвержденным и согласованным с Советами фермеров планам. Инновационными консультантами системы в университетах являются его преподаватели, а в графствах – специальные агенты.

Финансирование системы "экстеншн" осуществляется из трех основных источников: Федерального Правительства, Правительства штата и администраций графств. Практически все услуги для фермеров бесплатны и финансируются за счет государства [168].

Для организации системы сельскохозяйственного консультирования в России из опыта США можно извлечь следующие положительные моменты:

- высокий уровень организации на государственном уровне и всеобъемлющее распространение по территории;

- достаточный уровень государственной и муниципальной финансовой поддержки;

- систематическое привлечение к консультационной работе наиболее квалифицированных экспертов и ученых, симбиоз науки, образования и распространения знаний;

- кратчайший путь внедрения научно-технических разработок от науки до фактического применения в сельскохозяйственном производстве через сельскохозяйственное консультирование.

В Англии - главной административно-политической части Великобритании, где проживает 46 млн. человек, среди консультационных фирм лидирующее положение занимает агентство АДАС. Сегодня штат АДАС составляет около 2 тысяч человек, из которых 1500 имеют профессиональную, научную или техническую квалификацию.

Национальная штаб-квартира АДАС занимается вопросами маркетинга, политики, финансов, кадрового комплектования и информационными технологиями. В структуре АДАС имеется 6 региональных консультационных центров, расположенных по географическому принципу, а также 18 исследовательских центров. В региональном консультационном центре от 6 до 18 групп специалистов. В исследовательских центрах имеется 48 групп несколько большего размера. Каждая группа функционирует как коммерческий центр, ставя перед собой задачи получения прибыли и снижения затрат. Эти группы, как правило, базируются в экспериментальных центрах, функционирующих на основе фермерских хозяйств.

При департаментах сельского хозяйства на разных уровнях созданы консультативные комитеты, которые определяют, насколько рационально затрачиваются государственные средства, соответствуют ли направления деятельности консультационных центров запросам сельхозпроизводителей и переработчиков, в каких направлениях вести прикладные научные исследования [105].

Английская модель прошла все этапы своего развития от зарождения в недрах системы управления сельским хозяйством до современной консалтинговой компании холдингового типа. Это преобразование носило последовательный эволюционный характер и во многом сочеталось с общегосударственной аграрной политикой, когда возможности службы увязывались с финансовыми возможностями английских фермеров.

Постепенное уменьшение доли бюджетного финансирования с 80-процентного уровня, до практически нулевого, определялось финансовыми возможностями фермера. Эти возможности всегда умело регулировались системой дотаций и субсидий. Этим самым государство формировало рынок услуг: чем выше был уровень платежеспособности английского фермера, тем меньше финансировалась государством система информационно-консультационного обслуживания. Это позволило внутренней службе министерства сначала преобразоваться в государственное агентство (ADAS), а затем акционироваться и стать частной компанией [214].

С точки зрения применения данного опыта в условиях России необходимо отметить, что несмотря на необходимость самофинансирования консультационных организаций, этот процесс, как и в Англии,

должен происходить постепенно, только при создании соответствующих условий для оказания платных услуг, повышения платежеспособного спроса среди сельских товаропроизводителей, достижения консультационных организаций необходимого квалификационного и программно-технического уровня. Пока у нас такие условия не созданы, мы находимся на этапе становления сельскохозяйственного консультирования, поэтому система должна организовываться и финансироваться с помощью государства.

В Германии, как и в России, в различных землях (регионах) по-разному складывается развитие сельскохозяйственного консультирования, однако везде оно поддерживается государством. В целом консультационное обслуживание в сельском хозяйстве Германии подразделяется на официальное (через государственные органы и сельскохозяйственные палаты) и частнопредпринимательское (коммерческое). В зависимости от сложившихся местных условий в тех или иных регионах (землях) больший вес имеют государственные или коммерческие учреждения.

На уровне Федерации в Германии нет специального закона, регулирующего деятельность организаций, занимающихся сельскохозяйственным консультированием. Однако важной отправной точкой является аграрный закон ФРГ от 05.09.1955 г., подвергшийся изменениям в 1964 году, основной целью которого является компенсация обусловленного природными и экономическими факторами невыгодного положения сельского хозяйства по сравнению с другими отраслями экономики путём соответствующих экономических и аграрнополитических мер, включая сельскохозяйственное консультирование. Конкретные задачи сельскохозяйственного консультирования в Германии определяются в рамках самостоятельных аграрных законов отдельных земель и их законов о палатах.

Многочисленные учреждения в федеральной системе ФРГ оказывают прямое или косвенное влияние на сельскохозяйственное консультирование. На федеральном уровне Федеральное министерство защиты прав потребителей, продовольствия и сельского хозяйства содержит большой научно-исследовательский отдел, содействующий разработке научно обоснованной политики федерального правительства в области сельского хозяйства. В рамках деятельности отдела готовятся необходимые информационные материалы для использования в сельскохозяйственном консультировании. Этот научно-исследовательский отдел образован десятью федеральными ведомствами по научным исследованиям и центром аграрной документации и информации (ZADI). Значительный вклад в подготовку специализированных материалов вносят еще шесть других научно-исследовательских учреждений научного общества им. Г.В. Лейбница [263].

В сельскохозяйственных вузах сельские консультанты получают специальную подготовку, их деятельность требует дополнительного двухгодичного обучения со сдачей второго государственного экзамена. Все 16 Федеральных земель имеют центры повышения квалификации преподавателей и консультантов, занимающихся сельским хозяйством [138].

В землях Баден-Вюртемберг, Бавария, Берлин, Гессен, Рейнланд-Пфальц, Саксония и Тюрингия организация и осуществление государственного (официального) консультационного обслуживания владельцев сельскохозяйственных предприятий и членов их семей возложены на земельные министерства сельского хозяйства (на федеральном уровне), окружные правительства или их президиумы (на окружном уровне) и ведомства сельского хозяйства (на районном уровне). Обеспеченное таким образом право прямых распоряжений министерства в адрес ведомств по сельскому хозяйству гарантирует связь официального консультирования с политическими целями соответствующего земельного правительства. В семи федеральных землях функции сельскохозяйственного консультирования находятся в ведении сельскохозяйственных палат [264].

Фермеры создали свои собственные консультационные объединения (ринги), машинные ринги, а также объединения производителей в виде зарегистрированных обществ для проведения консультационной работы. Они являются эффективным дополнением к государственной консультационной системе. В случае признания их земельным правительством они получают дополнительные финансовые средства на содержание штата консультантов. Так, например, Бавария несёт 40 % расходов на материальное обеспечение и 70 % расходов на оплату труда персонала. Остальные расходы покрываются за счет членских взносов [262].

Федеральные земли Мекленбург-Передняя Померания, Бранденбург и Саксония-Ангальт не хотят иметь государственную консультационную службу. Они передают консультационные функции в области сельского хозяйства частным консультантам или консультационным организациям и финансируют до 80% их расходов на материальное обеспечение и зарплату [138].

В последнее время в нарастающей мере услуги по сельскохозяйственному консультированию в Германии осуществляются частными лицами, фирмами или союзами с ориентацией на прибыль (коммерческие формы) или без ориентации на прибыль (некоммерческие формы). Частные консультанты не подчиняются государственным аграрным управлениям и несут ответственность только перед своими клиентами. В новых Федеральных землях частные консультанты объединяются в консультационные общества или консультационные бюро, тем самым обеспе-

чивается участие нескольких специалистов-консультантов в той или иной консультационной программе. Наряду с этим существуют также сельскохозяйственные организации самопомощи, например, Крестьянский союз, как орган, отвечающий за некоммерческие консультационные объединения и предприятия. Ими предлагаются консультационные услуги в социальной и правовой сферах. Коммерческая сельскохозяйственная консультация концентрируется, прежде всего, на существенных аспектах менеджмента [262].

Возможности вмешательства ЕС, государства и земель в работу частных консультационных фирм ограничены. Кроме общих правовых условий государственный контроль и воздействие проявляются только в государственной процедуре допуска консультанта, ведь субсидии выплачиваются только за такие консультационные услуги, которые выполняются консультантом, признаваемым федеральной землёй [128].

В процессе формирования системы сельскохозяйственного консультирования нам необходимо учесть опыт Германии по организации сельскохозяйственного консультирования и, прежде всего следующее:

- необходимо законодательное закрепление государственной системы сельскохозяйственного консультирования, поддержание качества оказания консультационных услуг путем организации системы повышения квалификации и сертификации консультационной деятельности;

- осуществление финансовой поддержки консультационных организаций различных форм в части выполнения общественно значимых задач в области охраны окружающей среды, защиты растений, внедрения новых сортов, энергосбережения, защиты прав потребителей, помощи неплатёжеспособным хозяйствам и решения других социально-экономических проблем;

- создание условий для работы и здоровой конкуренции различных консультационных организаций, их информационная и методическая поддержка;

- необходимо шире привлекать сельскохозяйственные научно-исследовательские и образовательные организации, имеющие научный потенциал, для повышения квалификации консультантов, проведения общих консультаций предприятий, а также консультирования по специфическим вопросам на договорной основе;

- комплексные консультационные услуги для сельскохозяйственных предприятий, направленные на улучшение организации, финансирования, работы менеджмента, внедрения новых технологий, можно эффективно реализовать в рамках платных консультаций, при этом для сельскохозяйственных предприятий должно быть предусмотрено субсидирование пользования платными консультационными услугами.

Осуществление названных мер позволит в ближайшее время организовать эффективную систему сельскохозяйственного консультирования, включающую различные формирования и использующую потенциал работающих в этой сфере организаций.

Сельскохозяйственная консультационная служба Дании создана фермерами более 100 лет назад и развивается как система. Основная задача консультационной службы - совершенствование и оптимизация методов производства в сельском хозяйстве, как с технической, так и с экономической точки зрения [260].

Государство на начальном этапе помогало в организации консультационной службы, но через фермерский союз, так как он определял приоритетность направлений ее работы. Консультационная служба Дании представлена двумя уровнями: общенациональным и местным.

На общенациональном уровне огромная по значимости работа проводится Датским сельскохозяйственным консультационным центром. Он создан национальными фермерскими организациями для решения следующих задач:

- обеспечивать связь с наукой и информировать о её достижениях;
- давать советы местным консультантам по специальным вопросам;
- решать профессиональные задачи, которые лучше решаются в централизованном порядке;
- оказывать профессиональное и техническое содействие общенациональным фермерским организациям;
- содействовать образованию и повышению квалификации фермеров и консультантов.

Местный уровень - это сеть из 85 консультационных центров, организованная местными фермерскими союзами и ассоциациями. Для такого небольшого государства как Дания, равного по площади Московской области, это очень высокий показатель.

Местный консультационный центр обслуживает от 500 до 2000 фермерских хозяйств и, как правило, имеет от 20 до 70 сотрудников. Самые крупные центры состоят из отделов по растениеводству, скотоводству, свиноводству и управлению хозяйством. Небольшие центры обычно имеют отделы по растениеводству и экономике (управление хозяйством) и, как правило, сотрудничают между собой по вопросам, касающимся домашнего хозяйства, проблем молодёжи, строительства и технического оснащения. Начальник Центра назначается Советом (правлением) местного фермерского союза [45].

Таким образом, консультанты работают в системе и имеют поддержку национального уровня. Поэтому каждый клиент влияет на работу консультационной службы через сотрудничество с данной служ-

бой, так и через фермерский союз (комитет), в который фермер может сообщить свое мнение о работе консультанта, а также чего бы он хотел в будущем от совместной работы со службой.

В отличие от ситуации в России, консультационная система Дании существует много лет. Ее создание проходило при финансовой поддержке государства. Первый закон о субсидиях на содержание консультантов был принят в 1887 году. С тех пор датское государство, признав это выгодным, поддерживает систему консультирования фермеров.

Наиболее ценным из опыта сельскохозяйственного консультирования Дании является то, что происходит демократическое влияние пользователей на консультационную службу, которое способствует дальнейшему развитию и совершенствованию ее работы.

При технической поддержке Дании стала развиваться консультационная служба Латвии. Так как Латвия бывшая республика постсоветского пространства России, для нас очень важен ее опыт.

Латвийская сельскохозяйственная консультационная служба (ЛСКС) была образована в 1991 г. в результате реорганизации института повышения квалификации специалистов сельского хозяйства. Вначале это было государственное учреждение, получающее финансирование из национального бюджета. В 1997 году в результате реорганизации ЛСКС получила статус общества с ограниченной ответственностью, в котором 99 % капитала принадлежит государству и 1 % фермерскому союзу. Это связано с тем, что к 1997 году собственные средства центра составляли около 1 млн. долларов. Фермеры не смогли выкупить более 1 %. Однако Министерство сельского хозяйства пытается решить проблему повышения влияния сельских товаропроизводителей на развитие сельскохозяйственного консультирования через расширение участия представителей различных клиентов службы в ее управлении. Кроме учредительного собрания и исполнительного совета избран и закреплен уставом координационный совет, состоящий из 7 членов, в том числе 2 представителя от фермерского союза и 5 от Министерства сельского хозяйства, из них 1 – представляет сельскохозяйственные школы, 1 – университеты, 1- организации крупных фермеров и 2 – непосредственно Министерство. Такое представительство позволяет шире рассматривать все аспекты деятельности службы, проблемы сельских товаропроизводителей и сельского населения, находить наиболее приемлемые и эффективные пути их решения [65].

В России в структуре федерального уровня и многих региональных служб также имеются Советы системы сельскохозяйственного консультирования, которые обсуждают нормативные документы, программы развития. В качестве недостатка можно отметить очень малое представительство в них самих сельских товаропроизводителей и их объединений. А ведь система создается для них и их голос должен звучать при обсуждении

направлений ее развития. Необходимо их присутствие и на конференциях и семинарах, посвященных этим проблемам.

Сельскохозяйственная консультационная служба Латвии имеет 2 уровня: национальный и районный. В 26 районах организованы филиалы центрального бюро, которые тесно с ним сотрудничают. В целях приближенности информационно-консультационных услуг к месту жительства фермеров в 2005 году была внедрена система обмена информационно-консультационными услугами. При помощи сельсоветов волостей и городских дум в 511 самоуправлениях были приняты на работу специалисты-консультанты по развитию сельского хозяйства, которые работают в тесном сотрудничестве с ЛСКС.

С 1997 года Министерство сельского хозяйства является клиентом ЛСКС на договорной основе. Договоры заключаются трех видов: меморандум взаимопонимания (оговариваются общие черты сотрудничества); ежегодный договор (определяет цели и задачи текущего года, заключается ежегодно); отдельные договоры - для выполнения краткосрочных проектов.

Финансирование ЛСКС на первом этапе осуществлялось полностью за счет бюджетных средств, затем были привлечены средства международных проектов и постепенно вводились платные услуги (рис. 5) [265].

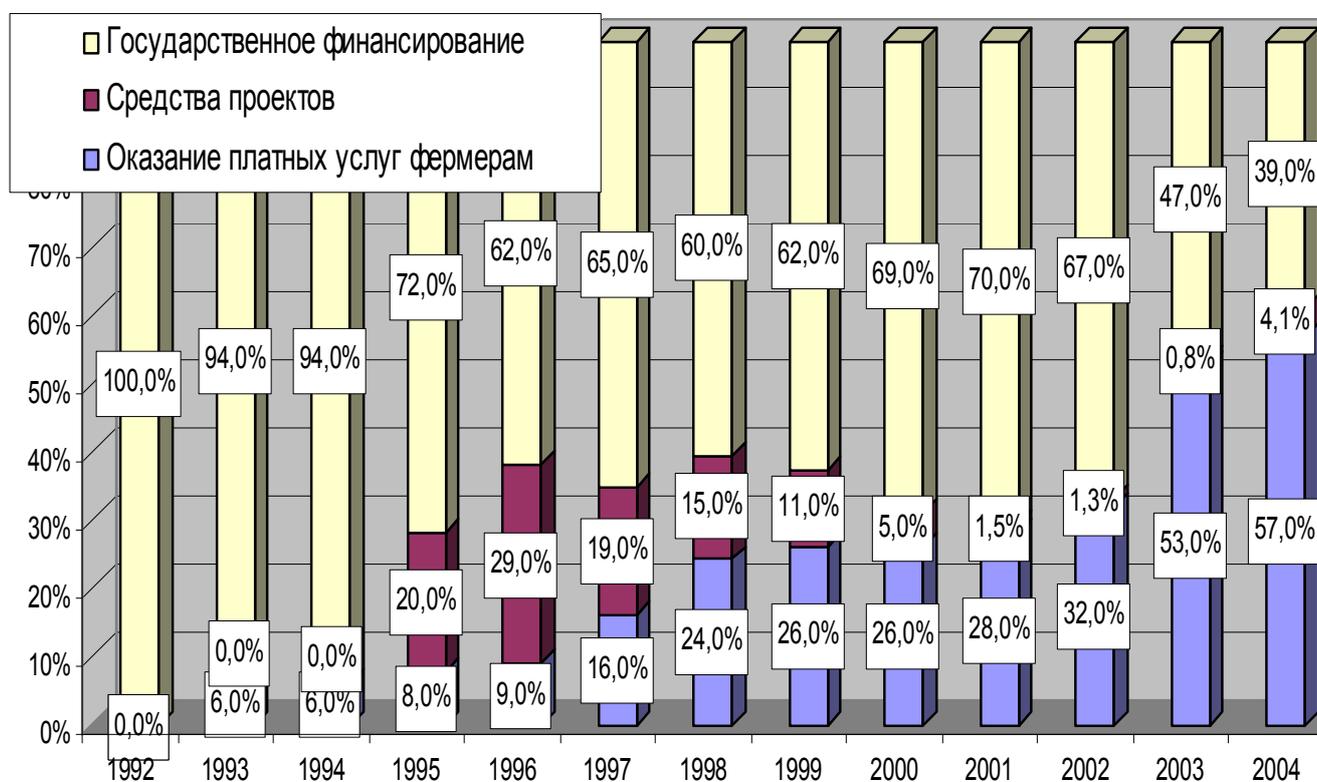


Рисунок 5 - Структура финансирования Латвийской консультационной службы в 1992-2004 г.г.

Только после того, как служба была оснащена современным оборудованием и средствами связи, создана система подготовки и повышения квалификации кадров, которые завоевали авторитет среди сельских товаропроизводителей, стала повышаться доля платных услуг, достигшая к 2005 году 57 %.

При обсуждении перспектив развития службы в России много внимания уделяется введению платных услуг, которые показывают потребность в консультациях, повышают ответственность консультантов перед клиентами. Необходимо отметить, что несмотря на важность перехода на платные услуги, на этапе развития консультационной службы основное внимание нужно уделить подготовке высококвалифицированных кадров, которая должна финансироваться государством, причем системно и целенаправленно. Только тогда служба сможет оказывать качественные консультационные услуги, которые будут оплачивать клиенты. Система финансирования и подготовки кадров ЛСКС обеспечивает востребованность консультационных услуг среди сельских товаропроизводителей Латвии. Высокий статус консультанта подтверждается конкурсом на замещение вакансий: для консультанта-бухгалтера – в среднем 15 человек на место (до 26), для агрономов и зоотехников несколько ниже – 4-6 человек, однако, тоже высокий.

В рамках системы решена проблема централизованной подготовки кадров, проверки знаний консультантов и присвоения им соответствующей квалификации. Квалификация консультантов имеет 5 уровней. При переходе с одного уровня на другой консультант держит экзамен перед комиссией, сформированной в центральном бюро службы. Для присвоения первого уровня он показывает свои профессиональные знания, общий уровень эрудиции и сообразительности, способность к коммуникации. Для присвоения второго уровня необходимы более глубокие профессиональные знания, владение иностранными языками и методикой консультирования. Профессиональные требования вырабатываются соответствующими департаментами консультационной службы. Уровень квалификации влияет на величину заработной платы, возможность участия в проектах. Повышение квалификации кадров консультационной службы проводится, как минимум, 2 раза в год. Программы повышения квалификации сотрудников и семинаров для сельских жителей и товаропроизводителей разрабатываются в центральном бюро, затем программы и лекторы аккредитуются Министерством сельского хозяйства. В результате - все мероприятия проводятся на высоком уровне, приглашаются высококвалифицированные преподаватели.

Этот опыт очень полезен для создающейся системы сельскохозяйственного консультирования России. У нас пока нет единой системы подготовки и повышения квалификации кадров. Обязательное повышение квалификации, проверка знаний консультантов, зависимость уровня оплаты

сотрудника от профессионализма позволит создать кадровый потенциал, способный сформировать востребованную клиентами консультационную систему в России, обеспечить ее постепенный переход на платную основу. Все эти вопросы также связаны с созданием четкой вертикали в управлении службой от федерального до районного уровня, системы государственной поддержки на ее развитие.

Существующая консультационная система Польши является типичным примером службы, ориентированной на большое число мелких фермерских хозяйств. Однако в силу слабого развития фермерской кооперации, здесь служба развивается исключительно государством в лице министерства сельского хозяйства, на региональном уровне, взаимодействующем с воеводскими администрациями. Ее развитию способствует новый Закон о сельскохозяйственном консультировании от 22 октября 2004 г. Он строится на том, что в рамках государственных структур сельскохозяйственного консультирования, с одной стороны, осуществляется центральное управление консультированием с уровня министра сельского хозяйства, с другой стороны - используется региональный подход к структурным проблемам различных сельских территорий, а также потребностям и ожиданиям со стороны сельскохозяйственных работников и сельского населения [174].

В каждом из 16 воеводств Польши действуют консультационные центры, имеющие специализированные отделы в зависимости от специфики воеводства и территориальной или региональной структуры. Эти центры поддерживаются методически Государственным центром консультирования, развития сельского хозяйства и сельских территорий. Прохождение информации в обоих направлениях относительно быстрое. Гарантировано выполнение правительственных заданий при акцептации Общественными советами сельскохозяйственного консультирования, роль которых должна быть действительно значительной [170].

Как показал более чем десятилетний опыт Польши, без консультантов, располагающих отличными техническими и экономическими знаниями, а также без серьезной поддержки консультирования, науки и сельского хозяйства со стороны государства, достижение требуемых перемен просто невозможно.

Охват польского сельского хозяйства единой сельскохозяйственной политикой ЕС поставил новые задачи перед сельскохозяйственным консультированием. Сельскохозяйственным работникам необходима помощь в подготовке сложной документации на модернизацию и развитие своих хозяйств в соответствии с требованиями ЕС. От качества предоставляемых услуг будет зависеть степень использования финансовых средств, предназначенных на модернизацию хозяйств, реструктуризационные перемены в сельском хозяйстве и развитии села [174].

К основным достоинствам польской системы сельскохозяйственного консультирования, которые можно использовать при организации системы сельскохозяйственного консультирования в России можно отнести следующее:

- эффективное федеральное звено системы, где продуктивно взаимодействуют департамент министерства и фермерский центр в Познани, обеспечивая развитие законодательной и научно-методической базы системы, подготовку и повышение квалификации кадров;

- тесное взаимодействие с региональными и местными администрациями, хороший производственный контакт с фермерами;

- направленность в работе системы, ориентированной не только на поддержку самого сельскохозяйственного производства, но и на комплексное развитие сельской местности, социальное развитие села, проблемы сельской семьи и молодежи.

Как видно из приведенных примеров, опыт стран, как ближнего, так и дальнего зарубежья подтверждает востребованность сельскохозяйственного консультирования и необходимость его организации как многоуровневой системы. В развитии систем сельскохозяйственного консультирования зарубежных стран заинтересовано государство, которое активно участвует в их построении.

Как показал проведенный анализ, ни одна из зарубежных систем сельскохозяйственного консультирования не соответствует сложившейся в России экономической, информационной, социальной, экологической, материально-технической и инновационной ситуации. При общности целей сельскохозяйственного консультирования зарубежных стран и России наблюдаются существенные различия как по организационным, правовым, климатическим, финансовым, экологическим условиям, так и по научному, техническому, информационному и кадровому обеспечению. При становлении системы сельскохозяйственного консультирования необходимо использовать опыт зарубежных стран, но преимущественно ориентироваться на имеющийся отечественный опыт и научный потенциал России. Для такой большой страны как Россия и с учетом ее особенностей создать эффективную систему сельскохозяйственного консультирования на порядок сложнее.

Причины того, что способы построения систем сельскохозяйственного консультирования не могут быть универсальными для различных стран и неизменны во времени, очевидны. Можно отметить две основные группы причин:

- различные уровни жизни и различная социально-экономическая ситуация в разных странах;

- постоянное и достаточно быстрое изменение ситуации в нашей стране.

Использование системного подхода при организации сельскохозяйственного консультирования обусловлено тем, что происходит экономия на ресурсах. Так, учитывая общность целей и задач, для всех формирований системы необходимо типовое методическое, информационное обеспечение, программы подготовки и повышения квалификации кадров, техническая поддержка совместимого оборудования, обмен опытом. Эти функции можно наиболее эффективно реализовать централизованно, дифференцируя уровень задач и распределяя их между федеральным и региональным уровнем, а также с помощью межрегионального обмена. При этом будет исключаться дублирование действий, которое влечет нерациональное использование материальных и трудовых ресурсов.

Консультанты, действующие на самом низком уровне, приближенном к сельскому товаропроизводителю, будут чувствовать себя увереннее, благодаря поддержке системы, при необходимости она обеспечит им информационную и техническую поддержку, привлечение узких специалистов.

При совместных действиях, направленных на решение общих типичных проблем, исключается недоучет факторов вследствие неполной информации и знаний, а объединение усилий и кооперация дает синергический эффект, который будет использоваться и тиражироваться на других территориях.

При системном подходе поддерживается целостность в изучении объекта, анализе его структуры, взаимосвязей и взаимодействий элементов; рассматривается характер изменений, происходящих в системе под влиянием модификации ее отдельных звеньев и внешних условий; определяются основные условия наиболее благоприятного режима функционирования системы, и проводится разработка на этой основе вариантов ее перевода в рациональный режим функционирования.

## **2.2 Концептуальные подходы и принципы формирования системы сельскохозяйственного консультирования**

В предыдущем параграфе отмечалось, что методологической основой системного анализа является системный подход, сущность которого заключается в следующем: все элементы исследуемой системы и все процессы, происходящие в ней, должны рассматриваться только как одно целое, только в совокупности, только во взаимосвязи друг с другом.

*Систему сельскохозяйственного консультирования* мы определяем следующим образом — это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих структурных элементов (субъектов), осуществляющих решение задач по оказанию консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям и сельскому населению, функционально

объединенных в единую систему, основу которой составляют центры сельскохозяйственного консультирования на федеральном, региональных и районных уровнях.

*Субъектами* системы являются как юридические, так и физические лица, в том числе организации, структурные подразделения организаций, индивидуальные предприниматели-консультанты и эксперты, профессионально занимающиеся консультационной деятельностью.

Исходя из основных положений системного, кибернетического, процессного, функционального и комплексного подходов [95, 198, 204], формирование системы сельскохозяйственного консультирования предполагает решение следующих основных задач:

- определение состава элементов системы в количественном и качественном отношении и их размещение в пространстве;
- определение характера взаимосвязей элементов системы и формирование структуры взаимоотношений;
- разработка регламентов организационных процессов, происходящих в системе, и создание комплекса организационно-плановых и нормативных документов, содержащих основные положения этих регламентов;
- установление кооперационных отношений между участниками системы в процессе решения общих задач.

Система основана на совокупности следующих принципов:

- принцип целостности - возникновение нового качества в отличие от суммы составляющих элементов;
- принцип иерархичности - система состоит из подсистем, каждая из которых, в свою очередь, может рассматриваться как система;
- принцип структурности - между подсистемами существуют определенные связи.

Прежде всего, необходимо определить систему — это значит задать системные объекты, их свойства и связи. Важнейшие из них — вход, процесс, выход, обратная связь и ограничение. Процесс функционирования системы сельскохозяйственного консультирования можно формализовать в виде модели представленной на рисунке. 6.

Входом системы называется то, что изменяется при протекании данного процесса, к чему надо приложить данный процесс, чтобы получить необходимый результат. В нашем случае входом в систему является информация, знания, умения, материальные ресурсы, финансовые средства.



Рисунок 6 - Модель функционирования системы сельскохозяйственного консультирования

Процесс переводит вход в выход, способность преобразовывать вход в определенный выход называется свойством данного процесса или передаточной функцией. Процесс переработки знаний и информации происходит на интеллектуальном уровне при работе консультантов с привлечением вычислительной техники и других ресурсов (материальных, финансовых и т.д.). Для осуществления данного процесса консультанты должны обладать необходимыми знаниями, навыками, способностями, постоянно повышать свою квалификацию. В процессе труда консультантов применяются специальные технологии, методы и методики, для организации процесса необходимо управление системой.

Выходом системы называется результат или конечное состояние процесса. В нашей системе выходом будут конкретные рекомендации, переработанная информация, переданные переработанные знания, внедренные инновации, помощь при решении проблем. Ограничение - есть сумма правил, установлений и выдвинутых руководящих принципов, определяющих границу проблемы. Оно формируется потребителем выхода системы, в нашем случае клиентами системы, которыми являются сельские товаропроизводители и население.

С клиентами системы постоянно поддерживается обратная связь, которая обеспечивает целенаправленность процесса консультирования на наибольшую удовлетворенность клиентов и корректирующие воздействия, направленные на совершенствование системы. Ограничение системы учитывается при принятии управленческих решений, обеспечивая деятельность компонентов системы в соответствии с целями и задачами. В обобщенном виде ограничение может рассматриваться как внешняя среда в целом, включающая социальные, экономические, политические, почвенно-климатические и другие условия. Факторы внешней среды будут подробно рассматриваться в четвертом параграфе данной главы.

*Генеральной целью* системы сельскохозяйственного консультирования является повышение эффективности агропромышленного производства и качества жизни сельского населения на основе освоения достижений научно-технического прогресса и использования знаний об инновационных методах производства, развитие сельских территорий и жизнеобеспечение сельского населения путем расширения доступа к консультационным услугам, совершенствования форм и методов консультационной деятельности.

Основными *задачами* системы сельскохозяйственного консультирования являются:

- координация и совершенствование консультационной деятельности за счет развития федерального и регионального уровня, а также укрепления связей между отдельными звеньями системы;

- расширение масштабов доступа сельскохозяйственных товаропроизводителей и сельского населения к консультационным услугам путем создания и развития деятельности сети районных консультационных центров;

- улучшение качества и доведение консультационных услуг до объемов, обеспечивающих потребности сельскохозяйственного производства и жителей сельских территорий, за счет формирования и развития кадрового состава субъектов системы сельскохозяйственного консультирования, подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов и консультантов;

- повышение эффективности консультационной помощи, предоставляемой сельскохозяйственным товаропроизводителям, путем совершенствования прогрессивных методов и форм консультационной деятельности;

- содействие сельскохозяйственным товаропроизводителям в освоении инноваций, передового опыта и прогрессивных методов хозяйствования в условиях многоукладной рыночной экономики, используя выставочно-демонстрационные мероприятия;

- повышение уровня знаний и совершенствование практических навыков сельскохозяйственных товаропроизводителей и сельского населения посредством обучающих, практических и других мероприятий, свойственных консультационной деятельности;

- обеспечение сельских товаропроизводителей и населения актуальной и своевременной информацией за счет интеграции системы сельскохозяйственного консультирования с системой информационного обеспечения в сфере агропромышленного комплекса и участия в организации единого информационно-инновационного обеспечения субъектов АПК;

- укрепление связей системы сельскохозяйственного консультирования на всех уровнях с сельскими товаропроизводителями и населением, а также образовательными учреждениями и научными организациями.

При формировании системы сельскохозяйственного консультирования необходимо руководствоваться принципами, которые отражают требования к построению и функционированию систем управления. Их довольно много. Остановимся на наиболее важных для формирования системы сельскохозяйственного консультирования, строгое соблюдение которых позволит ей обеспечить эффективную деятельность. Слово "принцип" происходит от латинского *principium* - начало, основа. Принципы представляют собой изначальные нормы, правила и закономерности. Их соблюдение способствует достижению целей функционирования и решению поставленных задач.

Принципы формирования и функционирования информационно-

консультационной службы рассматривались Михайленко И.М. [168], Веселовским М.Я. [57], Алексановым Д.С., Корольковым А.Ф., Кошелевым В.М. [24], однако они требуют уточнения и расширения в связи с новыми условиями развития системы.

В процессе классификации принципов организации и управления системой сельскохозяйственного консультирования целесообразно подразделять их на три основные группы. Принципы, входящие в состав первой группы, являются общими принципами формирования системы. Ко второй группе относятся частные принципы, касающиеся отдельных частей и элементов системы, они в свою очередь подразделяются на организационные, организационно-технические, функциональные экономические и социальные. В третью группу входят специальные принципы, отражающие особенности процесса сельскохозяйственного консультирования и взаимоотношения консультантов и клиентов (табл.13).

Изучение научной литературы по функционированию социально-экономических систем [93, 95, 139, 175, 204, 212] позволило сделать попытку сформулировать общие принципы, которые, не являясь достаточными, отражают необходимые моменты при формировании и функционировании системы сельскохозяйственного консультирования. Общие принципы особенно важны в процессе формирования системы, так как они являются основополагающими.

*Принцип целевой направленности и согласованности.* Он определяет направленность всех компонентов системы на достижение одной общей цели, а также согласованность целей и задач системы при взаимодействии всех компонентов. Задачи, решаемые на различных уровнях системы, должны быть согласованы с генеральной целью и направлены на ее достижение.

*Принцип структурности и связи всех составных частей и субъектов системы* означает четкое разделение системы на компоненты, и наличие определенных связей между ними. Функционирование компонентов во взаимосвязи с другими структурами системы позволяет им приобретать новые качества в отличие от деятельности вне системы. Если говорить о первичных структурных элементах системы сельскохозяйственного консультирования – районных консультационных центрах и консультантах, то они, находясь в системе, приобретают новые качества, характеризующиеся высоким профессионализмом при повышении квалификации в системе и большими возможностями при оказании консультационных услуг за счет оснащения необходимым инструментарием, программными продуктами, актуализируемой информацией и т.д.

Таблица 13 – Принципы формирования и развития системы сельскохозяйственного консультирования

Общие принципы	Частные принципы		Специальные принципы
- целевой направленности и согласованности.	<b>Экономические</b>	<b>Организационно-технические</b>	- обеспечения конфиденциальности информации о клиентах системы
	- принцип участия государства в финансировании системы	- постоянного обновления информационных ресурсов и совершенствования информационных технологий	
- структурности и связи всех составных частей и субъектов системы	- многоканальности финансирования системы	- информатизации всех процессов	- ориентации не только на текущие проблемы сельхозтоваропроизводителей, но и прогнозирование перспектив развития производства
	- постепенного расширения платных услуг	- надежности связи и технического обеспечения	
	- оптимальности и ориентации на повышение результативности деятельности	- своевременности и оперативности предоставления информационно-консультационных услуг	
- иерархичности.	<b>Организационные</b>	<b>Функциональные</b>	- оказания услуг с учетом природно-климатических условий, а также национальных особенностей и традиций сельхозтоваропроизводителей
- обратной связи	- программности работ	- четкого определения функций системы на всех уровнях	
	- комплексности	- взаимности функциональных и структурных свойств	- высокого профессионализма работников системы, повышения их заинтересованности в оперативности и качестве предоставляемых консультаций
- гибкости и способности системы адаптироваться к изменяющимся организационно-экономическим условиям.	- интеграции	- специализации	
	- открытости и постоянной связи системы с органами управления АПК, научными и образовательными учреждениями	- постоянного расширения функций и услуг, предоставляемых сельским товаропроизводителям и населению	- соблюдения соотношения спроса сельских товаропроизводителей на услуги и предложения
- научной обоснованности формирования и развития	- непрерывного самосовершенствования	<b>Социальные</b>	- предоставления сельхозтоваропроизводителям только объективной и достоверной информации
	- демократизации управления	- постоянного поддержания высокого уровня квалификации кадров системы	
	- оптимальности управления	- независимости и защищенности системы от любого политического и др. влияния	- привлечения к консультационной деятельности работников научных, образовательных и других организаций.
- преемственности	- регламентации	- формализации	- приоритетной направленности на решение социальных и экологических проблем сельских территорий

*Принцип иерархичности.* Представление системы в виде иерархической структуры, состоящей из подсистем, находящихся на различных уровнях. В связи с обширностью территории России и наличием трехуровневой системы управления АПК обосновано выделение федерального, регионального и районного уровней системы. Сложная иерархическая многоуровневая структура является основой для одновременного протекания множества процессов. Функции и задачи наиболее эффективно дифференцировать по уровням.

*Принцип научной обоснованности формирования системы.* Научный подход требует сплошного, комплексного изучения всей совокупности факторов, влияющих на эффективность функционирования системы и построение системы с учетом этого влияния, приближение к оптимальному состоянию и его сохранению.

*Принцип обратной связи* системы сельскохозяйственного консультирования с сельскими товаропроизводителями и населением. Обратная связь позволяет довести до всех уровней системы информацию о проблемах клиентов, их потребности в консультациях и информации, степени удовлетворения качеством оказания услуг. Использование обратной связи должно привести к совершенствованию и улучшению деятельности системы.

*Принцип гибкости и способности системы адаптироваться к изменяющимся организационно-экономическим условиям.* Этот принцип позволяет обеспечить высокую степень приспособляемости системы к изменяющейся рыночной обстановке, своевременную адаптацию системы к изменяющимся условиям внешней среды или её быструю перестройку в соответствии с новыми целями функционирования. Необходимым условием обеспечения гибкости является наличие устойчивой обратной связи с сельскими товаропроизводителями и населением.

*Принцип преемственности.* Этот принцип предполагает изучение и использование опыта сельскохозяйственного консультирования как за рубежом, так в нашей стране, совершенствование работы системы путем учета положительного опыта и избежание проблем с учетом недостатков.

Приведенный выше перечень общих принципов формирования системы сельскохозяйственного консультирования является далеко не полным. Нами были рассмотрены лишь основные и наиболее универсальные принципы.

В группе частных принципов можно условно выделить принципы, связанные с отдельными сторонами управления системой: экономические, организационные, организационно-технические, функциональные и социальные.

*Экономические принципы* обеспечивают эффективное функционирование системы. Важнейшим из них является *принцип участия го-*

*сударства в финансировании системы.* Учитывая важность решаемых задач по консультационному обеспечению сельских товаропроизводителей и населения, продвижения агропродовольственной политики на всех уровнях, система должна обеспечиваться постоянным вниманием и поддержкой со стороны государства для стабильного и последовательного ее развития. Опыт развитых стран мира, имеющих хорошо организованную систему сельскохозяйственного консультирования, свидетельствует о том, что она финансируется государством не только на начальном этапе формирования, но и в последующие этапы функционирования.

Особое значение в современных условиях нестабильности и ограниченности финансовых средств приобретает *принцип многоканальности финансирования системы*, предполагающий использование финансирования из федерального, регионального и муниципального бюджетов, а также внебюджетных источников. Внебюджетными источниками могут быть средства от оказания платных консультационных услуг, а также специальных внебюджетных фондов.

*Принцип постепенного расширения платных услуг* необходим для частичной окупаемости затрат и стимулирования повышения профессионализма консультантов, услуги которых достигнут такого качества, за которое сельские товаропроизводители готовы будут заплатить. В перспективе по мере становления системы сельскохозяйственного консультирования и формирования платежеспособного спроса на услуги будет увеличиваться удельный вес поступлений средств от платных услуг. Такие консультационные организации уже есть, и их опыт может быть распространен в системе.

*Принцип оптимальности и ориентации на повышение результативности деятельности* связан с необходимостью приведения системы в рациональное состояние и систематическое проведение оценки ее результативности, сравнение объема вложенных средств и получение эффекта. Эффективность может быть не только экономической, но и социальной, экологической, технологической. При функционировании системы эффект проявляется не только в прямом, но и косвенном виде.

*Организационные принципы. Принцип программности работ.* Организация работы компонентов системы должна осуществляться в соответствии с планами и программами, устанавливающими соответствующие целевые индикаторы, порядок взаимодействия субъектов для совместного выполнения функций. В настоящее время система поддерживается в рамках Государственной программы развития сельского хозяйства и аналогичных региональных программ. До каждой консультационной организации, функционирующей в качестве государственного (муниципального) учреждения или предприятия доводятся планы-

задания. Планы имеются у каждого структурного подразделения и консультанта.

*Принцип комплексности.* Организация системы должна быть такой, чтобы все ее компоненты работали как единый слаженный механизм, функции дополняли друг друга, создавали комплексный консультационный продукт, позволяющий решить комплекс проблем.

*Принцип интеграции.* Интеграция предполагает установление необходимых связей между компонентами системы и обеспечения на этой основе их взаимодействия. Согласно этому принципу организация материальных и информационных потоков должна осуществляться как интегрированной системой, объединяющей субъекты и отдельные стадии процесса консультирования.

*Принцип оптимальности управления* устанавливает требование достижения целей управления на принципе максимума оценки качества управления, включающего минимум потребления ресурсов и минимум времени маневра перехода из одного режима в другой. Возможны критерии оптимальности, построенные на комбинации нескольких частных критериев - адекватности функций управления персоналом целям функционирования, оперативного реагирования на изменения специфики функционирования организации.

*Принцип непрерывного самосовершенствования.* Необходимость систематической организационной работы по совершенствованию процесса предоставления информационно-консультационных услуг, форм и методов работы.

*Принцип открытости и постоянной связи системы с органами управления АПК, научными и образовательными учреждениями.* Для проведения государственной аграрной политики система работает под руководством органов управления АПК. Для продвижения научно-технических разработок и доведения их до сельских товаропроизводителей необходима тесная связь компонентов системы с научными организациями. Совместно с образовательными учреждениями проводятся обучающие и практические мероприятия, профессорско-преподавательский состав привлекается в качестве консультантов.

*Принцип регламентации.* Согласно этому принципу все процессы, происходящие в системе, должны быть регламентированы, то есть должна быть разработана развернутая система правил и норм, определяющих порядок функционирования как системы в целом, так и ее отдельных структур.

*Принцип формализации* предусматривает формальное закрепление норм и правил функционирования системы в виде приказов, указаний и распоряжений органов управления АПК, а также в виде положений о конкретных структурах, должностных инструкций консультантов.

Применение принципов регламентации и формализации позволяет упорядочить процесс функционирования системы, сделать его более планомерным, рациональным, надежным и предсказуемым.

*Организационно-технические принципы. Принцип информатизации всех процессов.* Все функции в процессе информационно-консультационной работы должны выполняться с максимальной степенью автоматизации при участии или под контролем человека с применением информатики и коммуникаций [180].

*Принцип постоянного обновления информационных ресурсов и совершенствования информационных технологий.* Информационные ресурсы только тогда могут быть применимы для принятия управленческих решений, если они постоянно актуализируются, пополняются новыми данными. В сфере информационных технологий происходят значительные изменения в связи с научно-техническим прогрессом, поэтому уровень информационно-консультационного обеспечения субъектов АПК напрямую зависит от степени учета этих изменений. Важнейшее условие единства системы — использование современных компьютерных технологий, формирование и систематическое обновление информационных ресурсов, пополнение банков данных и совершенствование их структуры.

*Принцип своевременности и оперативности предоставления информационно-консультационных услуг.* Информационно-консультационные услуги ценны только при условии предоставления их в тот момент, когда они могут быть применимы. Учитывая сезонность сельскохозяйственного труда, сжатые сроки выполнения работ, услуги должны оказываться вовремя. В оперативном доведении информации большая роль отводится структурам системы.

*Принцип надежности связи и технического обеспечения* предполагает создание таких организационно-экономических условий, которые обеспечивали бы бесперебойную работу всех компонентов на основе современного программного обеспечения и профессиональной технической помощи.

*Функциональные принципы.* Необходимость их соблюдения обеспечивает выполнение целей и задач за счет эффективного функционирования всей системы.

*Принцип четкого определения функций системы на всех уровнях* — федеральном, региональном и районном обеспечивает дифференциацию задач по уровням в соответствии с целесообразностью и рациональностью. Если на федеральном и региональном уровнях основные функции заключаются в методическом, информационном и инновационном обеспечении системы, а также организации подготовки и повышения квалификации кадров, то на районном уровне на первом плане выступает консультационная функция и помощь сельским това-

ропроизводителям в освоении инновационных разработок и передового производственного опыта.

*Принцип взаимности функциональных и структурных свойств.* Назначение системы и ее функции непосредственно влияют на структуру системы. Однако и структура системы должна способствовать наиболее полной реализации функций, поэтому при проектировании системы и организационной структуры консультационных организаций необходимо полнее использовать этот принцип.

*Принцип специализации.* Этот принцип позволяет определить и углубить основные направления деятельности и функции системы. Консультационные организации должны специализироваться на основном своем виде деятельности – консультировании, тем самым, совершенствуя формы и методы работы с клиентами. Консультанты будут более востребованы, если помимо общих вопросов будут специализироваться на узких направлениях, в которых достигнут совершенства и будут наиболее востребованы.

*Принцип постоянного расширения функций и услуг, предоставляемых сельским товаропроизводителям и населению.* В процессе изменения социально-экономической и политической обстановки, совершенствования информационных технологий, развития науки и техники появляется потребность в новых видах услуг, что ведет к расширению и углублению функций, появлению новых видов услуг. Этот процесс должен опережать спрос на новые виды услуг.

*Принцип соблюдения соотношения спроса сельских товаропроизводителей на услуги и предложения* позволяет планировать услуги такого количества и качества, которое удовлетворит спрос на них и обеспечит стабильность функционирования системы.

*Социальные принципы. Принцип демократизации управления.* С возрастанием роли социальных факторов этот принцип выходит на первый план. Он содержит требование об удовлетворении интересов всех участников системы на справедливой основе. Это может осуществляться через координационные советы, участие в управлении системы объединений консультационных организаций и консультантов. Большое значение имеет участие сельских товаропроизводителей и населения в развитии системы путем привлечение их к работе в координационных советах, разработка документов с учетом их мнения на основании социологических обследований.

Для эффективного функционирования системы очень важен *принцип постоянного поддержания высокого уровня квалификации кадров системы.* Для создания и сохранения кадрового потенциала необходимо закрепление и повышение статуса консультантов, организация непрерывной подготовки и повышения квалификации специалистов системы.

Необходимость соблюдения *принципа независимости и защищенности системы от любого политического и другого влияния* связана с тем, что специалисты-консультанты действуют только в интересах своих клиентов, если это не противоречит действующему законодательству. Они не должны преследовать цели лоббирования политических интересов или выгоды торговых представителей. В связи с этим независимые консультанты не должны состоять в штате торговых организаций или контролирующих органов. При организации демонстраций средств производства в рамках мероприятий системы необходимо представительство различных фирм-производителей для объективного сравнения и возможности выбора альтернативных вариантов.

*Принцип приоритетной направленности на решение социальных и экологических проблем сельских территорий.* Государственная поддержка системы должна быть направлена, прежде всего, на решение общественно-значимых проблем, среди которых наиболее остро в настоящее время встают социальная и экологическая. Решение этих проблем поможет сохранить контроль государства над территорией и обеспечить продовольственную безопасность страны, сохранить здоровье нации.

Помимо частных принципов необходимо учитывать и специальные принципы, которые относятся непосредственно к деятельности консультантов, их взаимоотношениям с клиентами. Эти принципы должны соблюдаться всеми консультантами системы.

*Специальные принципы:*

- осуществления деятельности в интересах сельхозтоваропроизводителей в той мере, в какой она не противоречит общественным интересам и существующему законодательству;

- ориентации не только на текущие проблемы сельхозтоваропроизводителей, но и прогнозирование перспектив развития производства;

- установления отношений аграрных консультантов с сельхозтоваропроизводителями исключительно на основе доверия и партнерства;

- оказания услуг с учетом природно-климатических условий, а также национальных особенностей и традиций сельхозтоваропроизводителей;

- предоставления сельским товаропроизводителям и населению только объективной и достоверной информации;

- обеспечения конфиденциальности информации о клиентах системы;

- высокого профессионализма работников системы, повышения их заинтересованности в оперативности и качестве предоставляемых консультаций;

- привлечения к консультационной деятельности работников научных, образовательных и других организаций [123].

Перечисленные принципы являются базисными и не могут полностью зависеть от региональных, экономических и других факторов. Несоблюдение хотя бы одного из них, безусловно, повлечет за собой снижение результативности работы системы.

Соблюдение принципов необходимо как на стадии формирования системы, так и в процессе ее развития. Особенно важен учет этих принципов при целенаправленной работе органов управления АПК всех уровней по оказанию содействия в создании эффективно функционирующей системы сельскохозяйственного консультирования и повышению ее роли в процессе развития и реформирования агропромышленного производства.

### **2.3. Структура системы, внутрисистемные связи и взаимодействия**

В системном анализе постулируется, что всякая система состоит из подсистем и всякая система является подсистемой некоторой другой системы более высокого порядка. Постулируется также, что любая система может быть описана в терминах системных объектов, свойств и связей. Граница системы определяется совокупностью входов от внешней среды. Внешняя среда — это совокупность систем, для которых данная система не является функциональной подсистемой [238].

Система сельскохозяйственного консультирования тесно связана с другими системами, входящими в систему АПК, это, прежде всего, система управления АПК, информационная, научная и образовательная. В этих системах непрерывно происходят изменения, действия и противодействия, а также соединение систем (конъюгация) и вхождение компонентов одной системы в другую (ингрессия). При рассмотрении определенных функций сельскохозяйственного консультирования происходит пересечение этих систем, и ряд их компонентов задействуются в системе сельскохозяйственного консультирования.

В соответствии с принципом иерархичности, компоненты системы сельскохозяйственного консультирования относятся к федеральному, региональному и районному уровню. На рисунке 7 представлена структура системы сельскохозяйственного консультирования.



Рисунок 7 - Структура системы сельскохозяйственного консультирования

На федеральном уровне системы сельскохозяйственного консультирования представлены: Министерство сельского хозяйства Российской Федерации (Департамент научно-технологической политики и образования, в структуре которого имеется отдел сельскохозяйственного консультирования и переподготовки кадров), ФГУ «Российский центр сельскохозяйственного консультирования» (ФГУ РЦСК), Центр обучения кадров ИКС АПК при РГАУ - МСХА им. К.А. Тимирязева (ЦОК ИКС АПК), ФГУ «Учебно-методический кабинет по профессионально-техническому образованию», Федеральные и региональные учебно-методические центры сельскохозяйственного консультирования (УМЦ) при образовательных учреждениях Минсельхоза России; отраслевые центры сельскохозяйственного консультирования при головных НИИ, общественная организация – Ассоциация консультационных организаций России (АСКОР), поставщики информационных и инновационных ресурсов (НИИ, вузы, ЦНСХБ Россельхозакадемии и т.д.).

Основными функциями федерального уровня системы являются:

- организация государственной поддержки оказания консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям;
- формирование единого нормативно-правового, инновационного и информационного пространства для субъектов консультационной деятельности;
- разработка единой методологии, стратегии и приоритетных направлений развития системы сельскохозяйственного консультирования;
- разработка проектов нормативно-правовых актов и методических рекомендаций по вопросам развития и деятельности системы сельскохозяйственного консультирования;
- организация и координация деятельности по изучению и обоснованию потребности сельскохозяйственных товаропроизводителей и сельского населения в консультационных услугах;
- координация взаимодействия субъектов системы сельскохозяйственного консультирования на федеральном и региональном уровнях;
- обеспечение взаимодействия с консультационными системами стран СНГ и дальнего зарубежья;
- организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для системы сельскохозяйственного консультирования;
- обобщение и распространение передового опыта работы субъектов системы сельскохозяйственного консультирования всех уровней;
- разработка предложений по расширению рынка консультационных услуг;
- информационная поддержка консультационной деятельности;
- издание справочной, учебно-методической и иной литературы, используемой при консультировании.

Система сельскохозяйственного консультирования осуществляет свою деятельность под руководством Департамента научно-технологической политики и образования, во взаимодействии с другими департаментами Министерства сельского хозяйства Российской Федерации, региональными органами управления АПК. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации организует государственную поддержку и нормативное обеспечение развития системы сельскохозяйственного консультирования, распространяет официальную информацию через сайт [www.mcsx.ru/](http://www.mcsx.ru/), поддерживаемый ГВЦ Минсельхоза России. Научно-технические и методические разработки рассматриваются на Научно-техническом совете Минсельхоза России.

ФГУ РЦСК в соответствии с Уставом осуществляет организационно-методическое руководство субъектами, занимающимися информационно-консультационной деятельностью в АПК, организацию конференций, семинаров с целью продвижения инноваций, пропаганды и рекламы деятельности формирований системы и распространения передового опыта сельскохозяйственного консультирования в средствах массовой информации.

ФГУ «Учебно-методический кабинет по профессионально-техническому образованию» осуществляет методическое обеспечение учебного процесса при подготовке и повышении квалификации кадров системы.

ЦОК ИКС АПК при РГАУ - МСХА им. К.А. Тимирязева проводит подготовку преподавателей для образовательных учреждений Минсельхоза России, в том числе для учебно-методических центров, разработку учебных планов и программ обучения, научные исследования по проблемам кадрового обеспечения системы, в том числе по новым методам, включая дистанционные.

УМЦ при высших образовательных учреждениях обеспечивают подготовку и повышение квалификации кадров системы.

Общественная организация – Ассоциация консультационных организаций России (АСКОР), в которую объединились формирования системы сельскохозяйственного консультирования создана с целью защиты интересов своих членов и общественного регулирования разработки законодательных, нормативных документов и программ по вопросам развития и совершенствования деятельности системы сельскохозяйственного консультирования и расширения консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям и сельскому населению

ГНУ «Центральная научная сельскохозяйственная библиотека РАСХН» (ЦНСХБ) оказывает содействие системе сельскохозяйственного консультирования в формировании информационных ресурсов, включая инновационную продукцию.

На региональном уровне системы сельскохозяйственного консультирования представлены структуры, на которые возложены функции региональных (республиканских, краевых, областных) центров сельскохозяйственного консультирования субъектов РФ. Они работают под руководством органов управления АПК регионов. Для координации информационно-консультационной деятельности на региональном уровне создается Координационный совет, в который входят также образовательные, научные и другие заинтересованные организации. Региональные центры взаимодействуют с поставщиками информации регионального уровня.

Региональные центры сельскохозяйственного консультирования в субъектах Российской Федерации, независимо от организационно-правовых форм, осуществляют следующие основные функции:

- организационно-методическое руководство развитием консультационной деятельности на уровне субъекта Российской Федерации;
- доведение до районных центров сельскохозяйственного консультирования рекомендаций по прогрессивным технологиям и инновационным проектам, способствующим повышению эффективности сельскохозяйственного производства;
- консультирование сельских товаропроизводителей и населения по различным направлениям деятельности;
- участие в создании демонстрационных полей и ферм для пропаганды новых технологий и других инноваций;
- сбор данных для формирования показателей деятельности и анализ работы региональной системы сельскохозяйственного консультирования;
- организация мониторинга и отработка механизмов обратной связи с сельскохозяйственными товаропроизводителями на региональном уровне для анализа их проблем и прогнозирования потребности в консультационных услугах;
- осуществление взаимодействия с федеральными структурами системы сельскохозяйственного консультирования.

Районный уровень представлен районными (межрайонными) центрами сельскохозяйственного консультирования. Они непосредственно работают с сельскими товаропроизводителями, оказывают им практическую помощь в освоении инновационных разработок, передового производственного опыта, а также в принятии и реализации управленческих, организационно-экономических и технических решений, решают иные проблемы сельскохозяйственного производства и развития сельских территорий.

Задачами районных (межрайонных) центров являются:

- организация правового консультирования сельского населения;
- комплексное консультирование сельских товаропроизводителей;

- содействие реализации государственных программ по социальному развитию села;
- предоставление информации о новых методах хозяйствования и прогрессивных технологиях, а также помощь в их освоении;
- обеспечение широкого информирования сельского населения о социальных, экономических и политических правах, проводимых социально-экономических преобразованиях в государстве, в т. ч. сельской местности;
- участие в реализации мероприятий по развитию села как единого социально-экономического, территориального, природного и культурно-исторического комплекса, выполняющего производственные, социально-демографические, культурные, природоохранные и рекреационные функции;
- содействие агропромышленной интеграции и кооперации хозяйствующих в сельской местности субъектов;
- содействие сельскому населению в организации малого предпринимательства;
- оказание помощи представителям малого предпринимательства и сельскому населению в организации производственных и потребительских кооперативов (кредитных, сбытовых и др.);
- организация инициативных групп для повышения участия населения в принятии решений, связанных с развитием производства, планировкой и застройкой поселений, другими аспектами жизни сельского социума;
- проведение семинаров и курсов по организации несельскохозяйственных видов деятельности;
- пропаганда экологических знаний и бережного отношения к невозполнимым природным ресурсам при разработке и реализации механизмов жизнеобеспечения сельских жителей;
- участие в разработке и реализации программ по устойчивому развитию сельских территорий;
- участие в мониторинге развития сельских территорий.

Районные (межрайонные) центры обеспечиваются правовой, методической, информационной и материально-технической поддержкой соответствующих региональных центров сельскохозяйственного консультирования. При органах местного самоуправления могут создаваться координационные советы по сельскохозяйственному консультированию. Районные центры взаимодействуют с поставщиками информации районного уровня.

Компоненты системы должны быть взаимозависимыми и взаимодействующими. Самые разные части могут быть объединены в “целое”, но это “целое” еще не система, пока не сформирован механизм их взаимодействия. Для того чтобы понять, как система выполняет свои

функции, необходимо узнать, как все ее элементы взаимосвязаны друг с другом и как она связана с системой, образующей ее внешнюю среду.

Обратимся к функциям системы. Анализ функциональной деятельности организаций системы сельскохозяйственного консультирования позволил выявить следующие основные функции: организационно-методическую ( $F_{\text{орг-мет.}}$ ); консультационную ( $F_{\text{конс.}}$ ); информационную ( $F_{\text{инф.}}$ ); инновационную ( $F_{\text{иннов.}}$ ); обучающую ( $F_{\text{об.}}$ ).

Отдельные авторы (Алексанов Д.С., Кошелев В.М. [25], Козлов В.В.[115]) выделяют в качестве функции сельскохозяйственного консультирования исследовательскую, считаем ее излишней для консультационных организаций, так как этим должны заниматься специализированные научные организации. Консультанты, являются только посредниками между наукой и производством. Они берут уже апробированные результаты и демонстрируют их в условиях конкретного района.

Целевую функцию системы сельскохозяйственного консультирования можно представить как составляющую названных функций (1).

$$F_{\text{цел}} = F_{\text{орг-мет.}} + F_{\text{конс.}} + F_{\text{инф.}} + F_{\text{иннов.}} + F_{\text{об.}} \quad (1)$$

Для подсистем различных уровней доля выполнения той или иной функции будет различна. Анализ направлений работы различных уровней системы показал, что на федеральном и региональном уровне будут преобладать организационно-методическая, информационная и обучающая функция, на региональном уровне будут задействованы все функции с преобладанием организационно-методической и увеличением доли консультационной, на районном уровне большую часть займет консультационная и инновационная. Экспертным путем может быть выявлено соотношение этих функций по уровням системы (федерального -  $F_{\text{фед}}$ , регионального -  $F_{\text{рег}}$  и районного -  $F_{\text{р-н}}$ ), например, организационно-методическую функцию можно расписать в следующем виде:

$$F_{\text{орг-мет}} = 0,5F_{\text{фед}} + 0,4F_{\text{рег}} + 0,1F_{\text{р-н.}} \quad (2)$$

Консультационную функцию:

$$F_{\text{конс}} = 0,1F_{\text{фед}} + 0,3F_{\text{рег}} + 0,6F_{\text{р-н.}} \quad (3)$$

Эти соотношения являются условными, они меняются в зависимости от конкретного региона, уровня развития консультационной подсистемы, перераспределяются с течением времени.

Для исследования системы и отработки связей как внутри системы, так и с внешней средой нами построены соответствующие модели выполнения рассмотренных функций.

В социально-экономических системах связи между элементами могут быть жесткими и гибкими, меняющимися в процессе функционирования системы. При осуществлении данных функций устанавливаются следующие типы связей между структурами системы:

1. Жесткая директивная связь между компонентами, имеющими прямое подчинение. Это связь между Минсельхозом России и органами управления АПК регионов, а также подведомственными Минсельхозу организациями (ФГУ РЦСК, ФГОУ и т.д.), между Россельхозакадемией и подведомственными ей НИУ.

2. Гибкая (эластичная) связь между организациями, осуществляющими, в соответствии со своими функциями, методическое руководство, или являющимися заказчиками определенных работ по договорам.

3. Обратная связь, предполагающая донесение информации с нижнего уровня на верхний в рамках соглашений, договоров или по собственной инициативе (запросы, заявки, предложения, жалобы и т.д.).

*Модель выполнения организационно-методической функции системы.* С помощью организационно-методической функции решаются следующие задачи:

- координация развития и взаимодействия субъектов системы;
- совершенствование методов и форм консультационной деятельности;
- организационная и методическая поддержка работы консультантов;
- организация семинаров и конференций, в том числе международных по обмену опытом специалистов системы и освоению методики консультирования.
- создание условий для расширения доступа сельскохозяйственных товаропроизводителей и сельского населения к консультационным услугам.

На рисунке 8 схематично показаны взаимосвязи между компонентами. Они предполагают, что в рамках организационно-методического руководства развитием системы Минсельхоз России направляет своим подведомственным организациям приказы, распоряжения, методические указания, касающиеся развития системы. Они поступают в органы управления АПК регионов, которые потом направляются региональным центрам сельскохозяйственного консультирования, и в органы управления АПК районов, если они касаются и районных центров. Документы более конкретного характера (приглашения на конференции, участие в программах и проектах, требования о предоставлении информации и т.д.) направляются из Минсельхоза России в ФГУ РЦСК, а затем в региональные и далее в районные центры. Таким образом, осуществляется механизм управления и координации деятельности сверху вниз в рамках системы.



Условные обозначения:  $\Rightarrow$  - жесткие связи     $\dashrightarrow$  - гибкие связи     $\cdots\cdots\cdots\rightarrow$  - обратная связь

Рисунок 8 - Модель взаимодействия компонентов системы сельскохозяйственного консультирования в рамках выполнения организационно-методической функции

Совершенствование методов и форм консультационной деятельности производится за счет научных исследований в данной области, а также разработки на их основе методических рекомендаций, доведения их до консультантов, организации обмена опытом и обучения методикам.

Наиболее фундаментальные исследования в соответствии с концепцией развития аграрной науки и научного обеспечения агропромышленного комплекса Российской Федерации на период до 2025 года, по заданию Россельхозакадемии или заказу Минсельхоза России, проводят научно-исследовательские организации, привлекая консультационные и образовательные. Эти исследования затем используются УМЦ, ЦОК ИКС АПК и ФГУ РЦСК для разработки методических рекомендаций.

Методические рекомендации, способствующие регламентации и повышению эффективности консультационной деятельности разрабатываются ФГУ РЦСК, ЦОК ИКС АПК, федеральными и региональными УМЦ с привлечением региональных консультационных организаций и союзов (ассоциаций) субъектов консультационной деятельности. Разработанные методические рекомендации рассматриваются и утверждаются научно-техническим советом Минсельхоза России, затем по каналу ФГУ РЦСК - региональные центры – районные центры доводятся до консультантов. Консультанты непосредственно применяют методики, взаимодействуя с сельскими товаропроизводителями и населением. ФГУ РЦСК по заданию Минсельхоза проводит мониторинг развития системы на региональном и районном уровне. Нами разработаны формы договоров о взаимном сотрудничестве, обеспечивающих взаимодействие ФГУ РЦСК с региональными центрами. В договорах оговариваются обоюдные обязательства федерального и регионального центра, что позволяет вырабатывать наиболее совершенные формы и методы взаимоотношений и взаимодействий.

В основу договоров поставлены задачи:

- взаимной ответственности за развитие сельскохозяйственного консультирования и взаимного выполнения сторонами своих функций;
- совершенствования информационно-консультационной деятельности, расширения влияния федерального уровня на развитие региональных подсистем сельскохозяйственного консультирования;
- выработки согласованных подходов в части организационно-методического обеспечения развития системы сельскохозяйственного консультирования и инновационного сопровождения развития АПК.

Если рассмотреть движение информационных потоков по вертикали, то можно выделить основной стержень, вокруг которого формируется система: Минсельхоз России – ФГУ РЦСК – региональный центр – районный центр.

В составе документов «обратной связи» будут преобладать сведения о деятельности субъектов консультационной деятельности со всех уровней, а также информация на основе мониторинга о проблемах сельских товаропроизводителей и сельского населения.

Для совершенствования взаимодействия компонентов системы в рамках выполнения организационно-методической функции необходимо:

- активизировать научно-исследовательскую деятельность по организации сельскохозяйственного консультирования на базе научных и образовательных учреждений;

- усилить работу по выявлению информационно-консультационных потребностей сельских товаропроизводителей и населения;

- при разработке методических рекомендаций для системы сельскохозяйственного консультирования шире привлекать общественные объединения консультационных организаций и консультантов;

- упорядочить заключение договоров о взаимном сотрудничестве между ФГУ РЦСК и региональными центрами;

- больше использовать информацию, собранную на основе мониторинга консультационной деятельности, для ее совершенствования;

- активизировать работу по обмену опытом между консультационными организациями.

*Модель выполнения консультационной функции системы.*

С помощью консультационной функции решаются следующие задачи:

- предоставление консультаций по вопросам сельскохозяйственного производства и развития социальной сферы села, в том числе по развитию несельскохозяйственных видов деятельности, кооперации в производственной, финансово-экономической и сбытовой сферах, оформлению кредитов;

- организация комплексного абонентского обслуживания сельскохозяйственных организаций с целью повышения эффективности и устойчивости производства.

Консультирование большей частью проводится консультантами районного уровня, которые непосредственно взаимодействуют с сельскими товаропроизводителями и населением. Для выполнения этой функции консультанты имеют организационно-методическую, информационную, инновационную и обучающую поддержку. Здесь имеет место пересечение всех функций для достижения синергического эффекта при выполнении главной функции консультирования сельских товаропроизводителей и населения (рис. 9).



Рисунок 9 - Пересечение функций федерального и регионального уровня для достижения максимального эффекта консультирования сельских товаропроизводителей и населения

Теперь рассмотрим подробнее консультационную поддержку. Если у консультанта возникают трудности при предоставлении консультационных услуг клиентам (недостает требующейся информации, нет соответствующего программного обеспечения и др.), он может или сам проконсультироваться у консультантов вышестоящего уровня или привлечь их для консультации в рамках группового или индивидуального консультирования, совместного выполнения проектов, подготовки письменной консультации-рекомендации. При рассмотрении функции

консультирования целесообразно учесть взаимосвязи не только на уровне организаций, но и на уровне элементарных структур системы: структурных подразделениях и консультантов.

Рассмотрим взаимосвязи в системе на примере консультирования в отрасли растениеводства. На районном уровне консультации оказывает консультант-агроном, он непосредственно подчиняется руководителю районного центра, однако функционально взаимодействует с отделом растениеводства регионального центра, осуществляя общие проекты, советуясь по специализированным вопросам. Таким образом, если консультант-агроном не может решить проблему самостоятельно, то он обращается в отдел растениеводства регионального центра, где ему окажут консультационную поддержку. Если вопрос не может быть решен данным отделом, то специалисты отдела обращаются к узким специалистам из научно-исследовательских и образовательных организаций, сведения о которых заносятся в специальную базу данных. Если вопрос не решен на этом уровне, то он передается в ФГУ РЦСК, где также имеется отдел растениеводства, который непосредственно связан с отраслевыми центрами сельскохозяйственного консультирования, организованными при ведущих НИИ. На сегодняшний момент такие центры специализированы на кормопроизводстве, зерновом хозяйстве, сахарной свекле, льну, овощным культурам. Кроме того, на федеральном уровне имеется база данных узких специалистов по всей России, к которым можно обратиться за помощью при решении специальных задач. Схема взаимодействия представлена на рисунке 10.

Для совершенствования взаимодействия компонентов системы в рамках выполнения консультационной функции необходимо:

- развитие отраслевых центров сельскохозяйственного консультирования при ведущих НИИ, как на региональном, так и на федеральном уровне;
- оптимизация структуры консультационных организаций на федеральном и региональном уровне в соответствии с потребностями в консультационных услугах;
- отработка связей между консультантами системы и специализированными структурными подразделениями в рамках совместного выполнения консультационных проектов;
- пополнение базы данных специалистов по узким проблемам, к которым можно обратиться при решении узкоспециализированного вопроса.

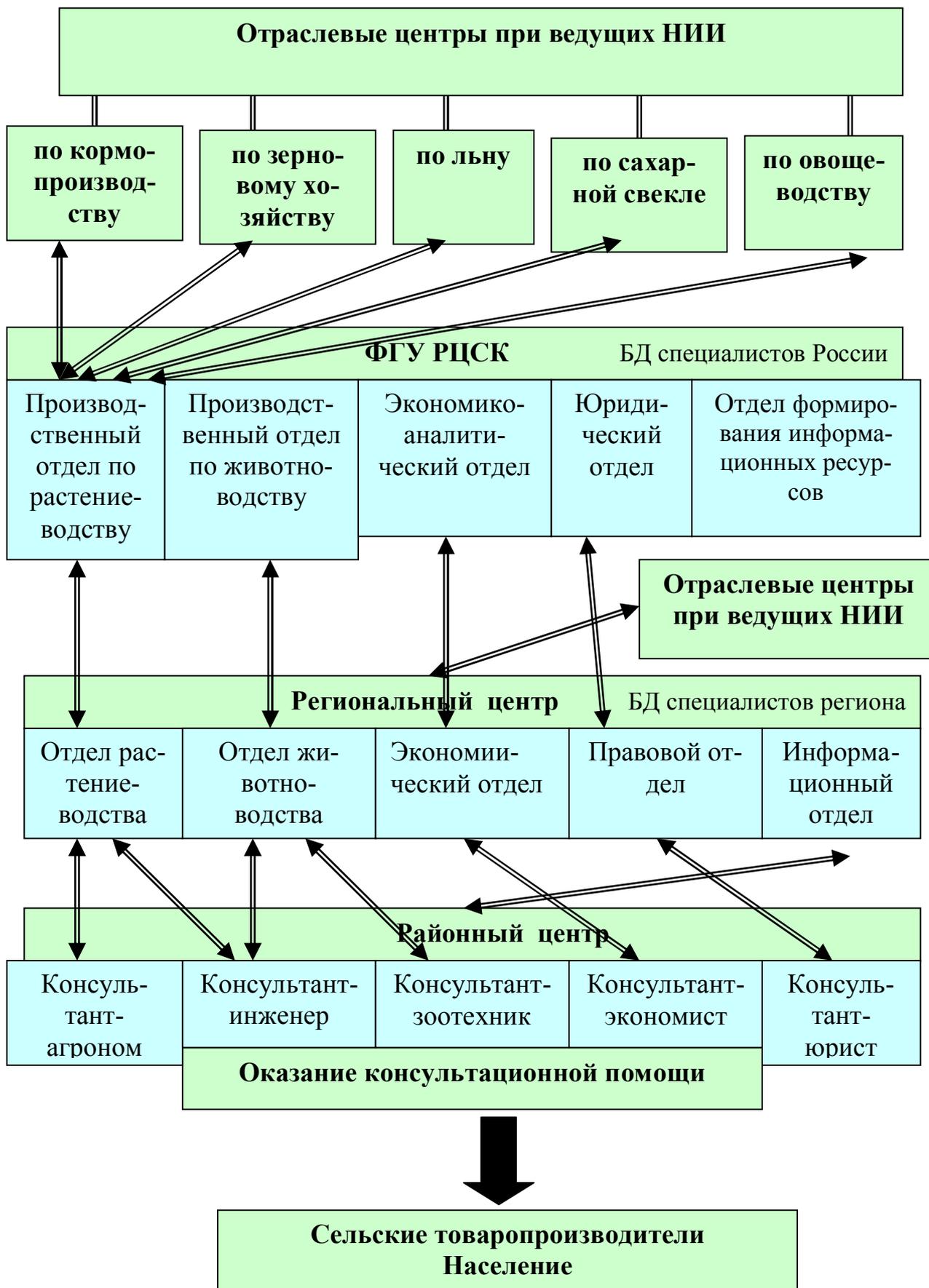


Рисунок 10 - Модель взаимодействия компонентов системы сельскохозяйственного консультирования в рамках выполнения консультационной функции

*Модель выполнения информационной функции системы.*

С помощью информационной функции решаются следующие задачи:

- формирование информационных ресурсов по всем отраслям агропромышленного комплекса;
- помощь при внедрении информационных систем и программного обеспечения в организациях клиентов;
- совершенствование информационно-технической базы и организации эффективной системы распространения информации;
- обеспечение участников инновационного процесса информацией о научно-технических достижениях и передовом производственном опыте в сфере сельскохозяйственного производства и развития сельских территорий;
- распространение информации посредством печатной, аудио- и видеопродукции, через Интернет и средства массовой информации. Выполнение этой функции возможно только при тесном сотрудничестве с информационной системой Минсельхоза России, других министерств и ведомств (рис. 11).

В настоящее время идет реализация целевой программы ведомства «Создание Единой системы информационного обеспечения агропромышленного комплекса России (ЕСИО АПК) [7, 17].

ЕСИО АПК представляет собой территориально-распределенную многоуровневую структуру, охватывающую муниципальные образования, субъекты Российской Федерации и федеральные округа, органы управления АПК федерального уровня. Она состоит из четырех взаимосвязанных систем:

- информационно-телекоммуникационная система АПК России (ИТС АПК);
- автоматизированная информационная система Минсельхоза России (АИС МСХ);
- система дистанционного мониторинга земель (СДМЗ АПК);
- система информации о рынке АПК России (СИР АПК).

Система будет тесно взаимодействовать с различными информационными системами (Государственной Думы, Совета Федерации, Федерального Собрания Российской Федерации, Росстата, Минфина России, Минэкономразвития России, Мининформсвязи России, Роснедвижимости, ФТС России и другими). Предусмотрена организация прямого взаимодействия открытой информационной системы АПК с информационными системами органов статистической информации по сбору и обработке информации с общим использованием основной части информационных баз по организациям АПК [17].



Рисунок 11 - Модель взаимодействия компонентов системы сельскохозяйственного консультирования в рамках выполнения информационной функции

Государственной программой развития сельского хозяйства предусмотрена интеграция системы государственного информационного обеспечения в сфере сельского хозяйства с системой сельскохозяйственного консультирования.

Сущность и отличие информационной функции системы сельскохозяйственного консультирования заключается в том, что из всего объема информации из этих источников извлекается только та информация, которая может быть практически применима сельскими товаропроизводителями, является актуальной для конкретных консультационных проектов, применительно к определенному промежутку времени и конкретному месту. Например, из всего огромного количества завершённых научных разработок научной системы необходимы только те, которые прошли производственные испытания и показали свою эффективность. Для отбора этих разработок при ведущих НИИ работают отраслевые центры сельскохозяйственного консультирования, которые выполняют и информационную, и инновационную, и при необходимости консультационную функцию.

В Минсельхозе России поддержан проект распространения передового опыта (проект РПО). Он предполагает сбор информации о передовом опыте сельских товаропроизводителей, описание этого опыта в виде формализованных паспортов, экспертизу этой информации, занесение в единую базу данных и распространение среди сельских товаропроизводителей. Эти работы уже ведутся, но пока в разобранном виде. Необходимо их закрепить регламентирующими документами в соответствии с прорабатываемыми механизмами проекта РПО. Предполагается, что организации, входящие в Систему сельскохозяйственного консультирования – это основные провайдеры передового опыта – то есть ключевые участники, посредники между передовыми хозяйствами, НИИ и потенциальными потребителями передового опыта [102].

Анализ процесса информационно-консультационного обслуживания [54, 75, 114, 207] показывает, что он базируется на эффективных современных знаниях, позволяющих оперировать с огромными по своей емкости информационными фондами. В результате такого оперирования и рождаются новые знания, которые представляют истинную ценность для любого обратившегося в систему клиента. Сама система знаний и содержание информационных фондов должны оперативно изменяться и совершенствоваться, что требует для организации информационно-консультационного обслуживания соответствующей информационно-технической базы и ее эффективной организации. Консультационные организации формируют свои информационные ресурсы. Поставщики информации могут также служить и ее потребителями, так как сами нуждаются в необходимых сведениях. Таким образом, связь между поставщиками и потребителями можно считать взаимобратной.

Для динамичного развития системы информационного обеспечения в АПК необходимо формирование единого информационного пространства, позволяющего в наибольшей степени реализовать поставленные цели и задачи. В настоящее время значительным технологическим средством передачи информации является Интернет. Для сбора и распространения информации консультационными организациями используется электронная почта и Web-сайты или порталы.

ФГУ РЦСК создал Web-портал [www.mcx-consult.ru](http://www.mcx-consult.ru), который содержит актуальную информацию и ссылки на Web-сайты или порталы региональных подсистем сельскохозяйственного консультирования, в которых, в свою очередь организованы Web -страницы районных центров. Такая сеть пока построена из 11 региональных систем, в 5 из которых задействован районный уровень. Таким образом, положено начало и нужно стремиться к созданию интегрированной информационно-консультационной сети, призванной соединить все компоненты системы федерального, регионального и районного уровней, а также связанные с их деятельностью организации и информационные партнеры. В иерархическом построении данной сети представляется целесообразным отметить ключевую роль региональных подсистем сельскохозяйственного консультирования, которые призваны формировать региональные базы данных, обеспечивать поступление качественной информации для районных центров, формировать информационные ресурсы с учетом региональных особенностей сельскохозяйственного производства.

Районный уровень информационной сети может быть представлен как локальными сетями, так и автономными персональными компьютерами, на которых происходит накопление большого объема информации на различных носителях для последующей передачи их на региональный и федеральный уровни, а также постоянное решение местных прикладных задач по основным отраслям агропромышленного производства, участие в разработке и реализации программ по устойчивому развитию сельских территорий; участие в мониторинге развития сельских территорий.

Внедрение информационных технологий и качественное информационное обеспечение предприятий АПК является неотъемлемой частью эффективного и одновременно инновационного развития агробизнеса. В процессе внедрения сложных информационных систем региональные консультационные центры взаимодействуют как с научными организациями, так и с коммерческими и некоммерческими информационными структурами. Однако, наиболее эффективна централизация этой работы, начиная от выявления необходимого программного обеспечения, наличия программ и сравнения их возможностей и принятие решения о разработке программ или закупки для дальнейшего тиражирования. Заказ на разработку или закупку программного обеспечения

должен осуществлять в рамках государственных закупок на конкурсной основе. Роль консультантов системы – помощь во внедрении и распространении программного обеспечения, обучение его использованию.

Кроме электронной, в системе имеются и большие объемы информации, распространяемой с помощью печатной продукции, которая поступает с верхнего уровня на нижний через обычную почтовую службу. По мере развития компьютерных технологий поток "бумажной" информации будет существенно уменьшаться, однако исчезнуть совсем он не может. В настоящее время большое значение имеют федеральные и региональные периодические печатные издания, а также небольшие брошюры практической направленности. Работа ФГУ РЦСК по этому направлению строится в тесном сотрудничестве с отраслевыми центрами сельскохозяйственного консультирования при ведущих НИИ. Специалисты отраслевых центров отбирают наиболее значимые и практически применимые рекомендации по своей отрасли (картофелеводству, кормопроизводству, зерновому хозяйству, овощеводству и т.д.). Отобранные рекомендации отдаются на рецензию, целесообразность их издания обсуждается на Научно-техническом совете центра, после одобрения Советом они включаются в план изданий. В формировании плана изданий также участвуют региональные центры сельскохозяйственного консультирования, они посылают заявки на издание литературы, из которой потом отбираются наиболее актуальные на сегодняшний день. Включенные в план издания тиражируются и распространяются на выставках и семинарах среди сельских товаропроизводителей и населения. Центр ведет координацию этого направления в части пропаганды наиболее перспективных инновационных приемов хозяйствования, ресурсосберегающих технологий, организации обмена информацией, распространения передового опыта. Восемнадцатью региональными центрами и ФГУ РЦСК выпускаются специализированные периодические печатные издания, которые способствуют распространению этой информации.

Для совершенствования взаимодействия компонентов системы в рамках выполнения информационной функции требуется:

- создание веб-порталов или веб-страниц всеми субъектами системы сельскохозяйственного консультирования;
- организация эффективного информационного обмена между субъектами консультационной деятельности в рамках единого информационного пространства;
- организация централизованной разработки и распространения востребованных сельскими товаропроизводителями программных продуктов;
- упорядочение имеющейся информации и непрерывный процесс формирования и актуализации баз данных, удовлетворяющих за-

просы клиентов в реальном режиме времени по всему спектру интересующей их информации;

- техническое обеспечение, которое позволит всем участникам системы освоения инноваций обмениваться необходимой информацией и оперативно получать ответы на имеющиеся вопросы;

- активизация выпуска периодических печатных изданий и практических рекомендаций.

*Модель выполнения инновационной функции системы.*

С помощью инновационной функции решаются следующие задачи:

- совершенствование механизмов освоения инноваций в агропромышленном производстве;

- выработка рекомендаций по внедрению инноваций для конкретных потребителей, подготовка инновационных проектов;

- организация демонстрационных объектов по отраслевому принципу, включая альтернативную занятость сельского населения;

- организация и проведение массовых и коллективных мероприятий по распространению информации об инновациях: учебных семинаров, школ, презентаций, демонстраций, дней поля и информационных дней.

- распространение передового опыта;

- участие в формировании планов и программ проведения научных исследований и производственных испытаний;

- сбор и обобщение информации о законченных научных разработках в научно-исследовательских и учебных организациях, формирование на ее основе регионального информационного банка инноваций.

При выполнении инновационной функции еще теснее осуществляется связь с научной и образовательной системами, вплоть до конъюгации и ингрессии (рис.12). Организованные при ведущих научно-исследовательских институтах отраслевые центры сельскохозяйственного консультирования относятся как к научной системе, так и к системе сельскохозяйственного консультирования, а учебно-методические центры входят и в образовательную систему и систему сельскохозяйственного консультирования.

Система может играть роль концентратора знаний и органа доведения их до всех хозяйствующих субъектов, органов управления АПК, инвесторов и потребителей. Именно система сельскохозяйственного консультирования должна стать связующим звеном между производителями инноваций и их пользователями, ключевым элементом механизма развития инновационной деятельности в сельском хозяйстве. Задачи в этом направлении заключаются в выявлении потребности производителей, привлечении внимания инвесторов к рентабельным отраслям, подборе вариантов высокоэффективного производства и соответствующих структур, способных удовлетворить их потребности.

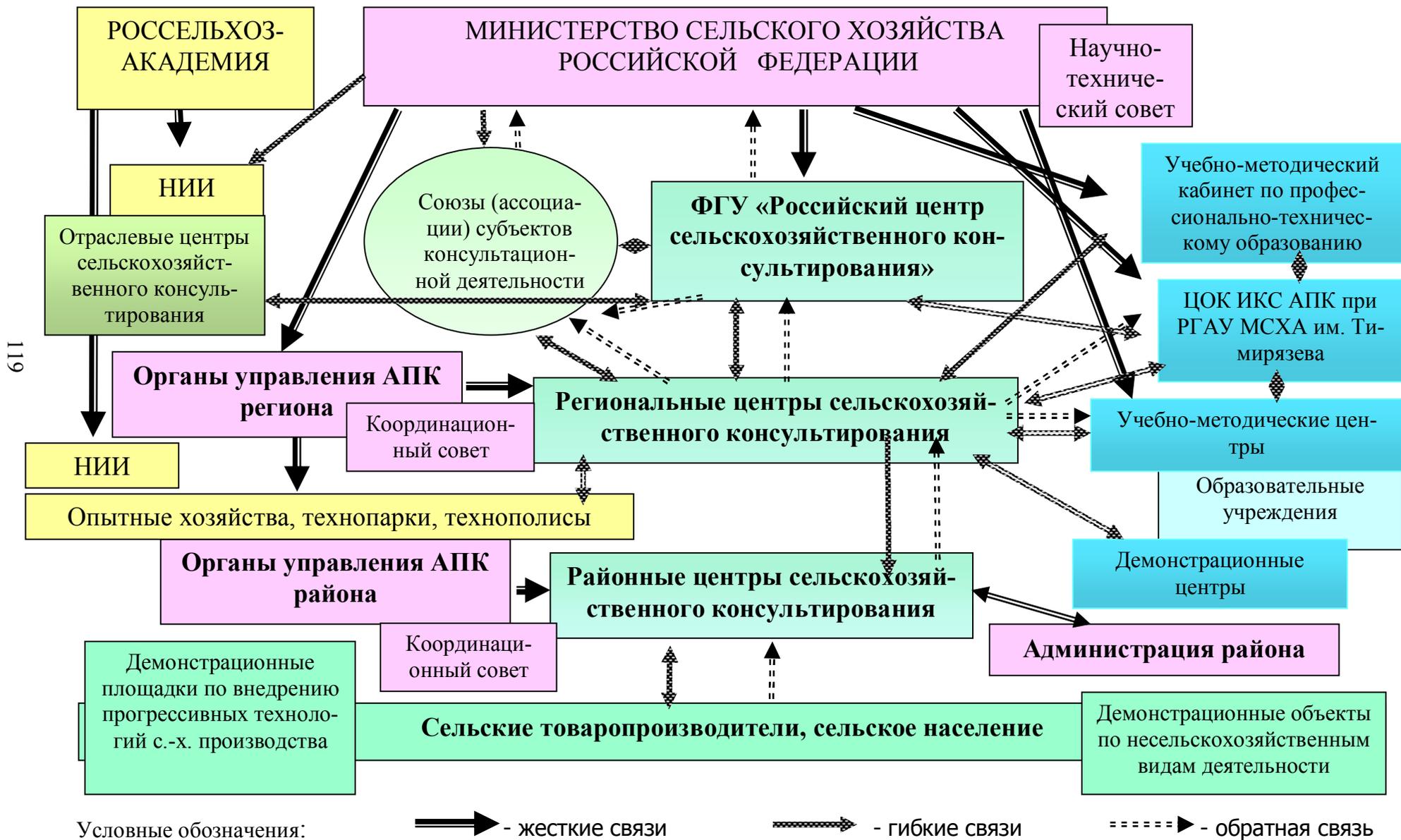


Рисунок 12 - Модель выполнения инновационной функции системы сельскохозяйственного консультирования

Органы управления АПК могут управлять инновационной деятельностью через систему сельскохозяйственного консультирования, начиная с первой стадии - формирование планов научных разработок, до окончательной - освоение инноваций непосредственно в производстве.

Опыт созданных ФГУ РЦСК шести отраслевых центров сельскохозяйственного консультирования при ведущих НИИ (табл. 14) показал эффективность продвижения инноваций с их помощью, поэтому необходимо продолжение организации таких центров и налаживание горизонтальных связей с научно-исследовательскими организациями на договорной основе. Отраслевые центры сельскохозяйственного консультирования при ведущих НИИ создаются с целью адаптации результатов научных исследований для их практического использования консультантами. Для организации этих центров нами разработано типовое Соглашение между ФГУ РЦСК и НИИ, в рамках которого проводится:

- мониторинг научно-технических разработок, отбор среди них наиболее своевременных и эффективных для формирования банка информационных ресурсов;
- издание обзорной и прогнозно-аналитической информации по отрасли;
- формирование заказов на научно-исследовательские разработки;
- координацию внедренческой деятельности по отраслевым направлениям и пропаганду отраслевой инновационной политики.

Таблица 14 - Отраслевые центры ФГУ РЦСК

№	Наименование отраслевого центра	Местонахождение
1	Отраслевой центр по кормопроизводству	ВНИИК им. Р. Вильямса, г. Лобня
2	Отраслевой центр по картофелеводству	ВНИИКХ, п. Коренево, Московской обл.
3	Отраслевой центр по овощеводству	ВНИИСОК, г. Одинцово, Московской обл.
4	Отраслевой центр по сахарной свекле	ВНИИС, п. Рамонь, Воронежской обл.
5	Отраслевой центр по зерновому хозяйству	ЦНИИ ЦР НЗ, п. Немчиновка, Московской обл.
6	Отраслевой центр по льноводству	НИИ механизации льноводства, г. Торжок Тверской обл.

Для организации этих центров нами также разработано Положение об отраслевом центре, должностные обязанности руководителя и специалиста отраслевого центра [220]. От НИИ через отраслевые центры в систему сельскохозяйственного консультирования поступает по-

ток информации об инновационных разработках в отраслях сельского хозяйства. Обратный поток включает запросы консультантов и информацию о потребностях в разработках в соответствии с запросами, поступившими от сельских товаропроизводителей и населения.

Одной из важнейших задач системы является формирование банка инновационных проектов и банка запросов, содержащего такие сведения о предприятиях всех форм собственности (в том числе о К(Ф)Х и ЛПХ), по которым можно судить о потенциале предприятий, а также их потребностях в инновационных разработках. Специалисты-консультанты, сопоставляя списки проектов и потенциальных исполнителей, могут определить целесообразность адресного предложения того или иного проекта для реализации. Одновременно прорабатываются вопросы финансирования и материального обеспечения. Если предприятие не обладает достаточными собственными средствами для реализации проекта, подыскиваются внешние инвесторы. [94].

Научно-исследовательские и образовательные учреждения, как правило, имеют свои опытные хозяйства, организуют центры трансферта инноваций, инновационно-технологические центры, объединяются в технопарки и технополисы. Все эти инновационные структуры способствуют продвижению инноваций, их демонстрации и апробированию. Однако их недостаточно, особенно для массового внедрения. Система сельскохозяйственного консультирования участвует в совместных с наукой демонстрационных мероприятиях, отбирает через инновационные структуры наиболее востребованные и практически применимые в производственных условиях инновации. Основная внедренческая и консультационная работа проводится на районном уровне, организуются демонстрационные мероприятия на полях и фермах сельских товаропроизводителей.

Как показал опыт ФГУ РЦСК, демонстрационные мероприятия, организованные непосредственно на производственных участках – полях и фермах сельскохозяйственных предприятий имеют наибольший эффект по воздействию на фермеров, руководителей и специалистов предприятий. Во-первых, климатические и организационные условия применения новинки не являются какими-то особенными и позволяют лишней раз испытать нововведение в данной местности. Во-вторых, оценка новшества руководителем и специалистами хозяйства, где производится демонстрация, оценивается посетителями как более объективная, близкая к практике. В-третьих, консультанты и ученые, инициировавшие проведение демонстрации, получают хорошую обратную связь с теми, для кого они работают. Высказанные пожелания и замечания, выявленные проблемы будут решаться целенаправленно, совместными усилиями.

Нами разработан проект положения о демонстрационной деятельности региональной системы сельскохозяйственного консультирования, в котором отражены цели и задачи, вопросы организации и финансирования мероприятий. Организация демонстрационной деятельности начинается с определения направления и темы демонстрации. Темы должны показывать решения каких-либо проблем, быть интересными и полезными для сельских товаропроизводителей данной местности, иметь наглядные результаты.

Совместно с территориальными управлениями сельского хозяйства района и отраслевыми управлениями органов управления АПК субъекта Российской Федерации региональный центр сельскохозяйственного консультирования производит предварительный отбор пилотных хозяйств для организации на их базе демонстрационных объектов. Затем производится выбор хозяйства и согласование с его руководителем намерений о взаимодействии с региональной системой сельскохозяйственного консультирования. Следующим этапом является заключение договора (соглашения) о взаимодействии регионального (районного) центра сельскохозяйственного консультирования и хозяйства, на базе которого формируется опытно-демонстрационная площадка. В рамках планов мероприятий решаются следующие задачи:

1. Проверка новых методов хозяйствования, технологий, сортов растений и пород животных на их адаптированность к местным почвенно-климатическим условиям.

2. Пропаганда инновационных технологий по производству продукции растениеводства и животноводства, апробация новых сортов, агротехнических мероприятий при возделывании традиционных и нетрадиционных культур.

3. Обучение сельхозтоваропроизводителей и владельцев личных подсобных хозяйств эффективным методам хозяйствования, новым технологиям и использованию техники нового поколения.

4. Оказание содействия сельхозтоваропроизводителям в оценке ожидаемого эффекта от предполагаемых инновационных технологий и адаптации их к местным условиям.

5. Распространение передового опыта путем формирования банка инновационных сельхозпредприятий всех форм собственности; издания рекомендаций, выпуска видеофильмов по опыту работы опытно-демонстрационных площадок.

Со стороны органов управления необходимо всемерное содействие базовым хозяйствам в повышении научно-технического уровня производства, создании учебной базы, обеспечении литературой, транспортом, жильем для обучающихся и т.д. Руководители и специалисты базовых хозяйств за выполнение дополнительных функций должны получать соответствующее вознаграждение.

Региональные учебно-методические центры формируют информационные ресурсы на основании интеграции знаний и научных исследований профессорско-преподавательского состава образовательных учреждений, адаптированных для практического использования в сельскохозяйственном производстве. По поручению Минсельхоза России, для демонстрации совокупного эффекта, достигаемого за счет внедрения прогрессивных технологий, решения организационных, технических и экономических проблем АПК, одиннадцатью образовательными учреждениями в 2008 году велась работа по созданию и развитию демонстрационных центров ресурсосберегающих технологий сельскохозяйственного производства, разработано Примерное положение о демонстрационном центре [80].

Для совершенствования взаимодействия компонентов системы в рамках выполнения инновационной функции необходимо:

- укрепить связи всех компонентов системы с инновационными структурами в рамках системы освоения инноваций;
- активизировать работу по сбору, апробации и оказанию помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям в освоении инновационных разработок;
- продолжить организацию отраслевых центров сельскохозяйственного консультирования, как на региональном, так и на федеральном уровне;
- осуществлять подготовку предложений, на основе мониторинга потребностей сельскохозяйственных товаропроизводителей, по проведению прикладных научных исследований, необходимых рыночному производству.

*Модель выполнения обучающей функции системы.*

С помощью обучающей функции решаются следующие задачи:

- проведение научно-практических конференций, обучающих семинаров и круглых столов;
- организация для сельскохозяйственных товаропроизводителей обучающих демонстрационных мероприятий на базе передовых хозяйств и демонстрационных объектов;
- повышение квалификационного уровня участников инновационного процесса;
- обучение и организация стажировок сельских жителей по профессиям несельскохозяйственного профиля;
- изучение потребности в обучении для основных категорий специалистов АПК и системы, разработка на его основе учебных планов и программ повышения квалификации и переподготовки;
- организация учебного процесса по повышению квалификации и переподготовке кадров для системы;
- издание учебно-методической литературы.

При выполнении обучающей функции основную роль играют ЦОК ИКС АПК, федеральные и региональные учебно-методические центры при ведущих сельскохозяйственных вузах (рис. 13).

Министерством сельского хозяйства Российской Федерации до образовательных учреждений доводятся планы по подготовке и повышению квалификации консультантов и специалистов сельского хозяйства, утверждаются программы обучения и рассматриваются учебные пособия. В 2008 г. разработаны и утверждены на секциях НТС Минсельхоза России 73 программы переподготовки и повышения квалификации руководителей, специалистов сельскохозяйственных предприятий и консультантов по 10 направлениям деятельности [80].

ФГУ «Учебно-методический кабинет по профессионально-техническому образованию» осуществляет координацию в области переподготовки и повышения квалификации специалистов по оказанию консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям и методическое обеспечение учебного процесса.

ЦОК ИКС АПК при РГАУ МСХА им. Тимирязева является основным методическим центром по подготовке специалистов для системы сельскохозяйственного консультирования, так как он имеет богатейший опыт в этом направлении. В рамках проекта АРИС ЦОК ИКС АПК активно проводил подготовку кадров, а также осуществление учебно-методической и научно-исследовательской работы для информационно-консультационной службы АПК, разработал учебные планы и программы семинаров по обучению кадров, рабочие планы и графики учебного процесса, совместно с МСХ РФ осуществлял подбор контингента из числа руководителей, специалистов и преподавателей регионального и районного уровней для последующего их обучения на базе Центра и за рубежом [134].

В 1999 году в РГАУ МСХА им. Тимирязева создана кафедра информационно-консультационных технологий в АПК, которая в настоящее время преобразована в кафедру управления и сельского консультирования. Кафедра совместно с другими подразделениями академии и экономического факультета готовит студентов по специальности "Экономика и управление на предприятии" специализация "Информационно-консультационное обеспечение АПК" Подготовка бакалавров идет по двум направлениям: "Экономика" и "Менеджмент".



Рисунок 13 - Модель выполнения обучающей функции системы сельскохозяйственного консультирования

В результате реализации проекта ТЕМПУС-ТАСИС "Академическая сеть по информационно-консультационной деятельности в Российской Федерации" кафедры информационно-консультационных технологий были созданы в 11 вузах: Омском ГАУ, Санкт-Петербургском ГАУ, Орловском ГАУ, Новосибирском ГАУ, Ставропольском ГАУ, Воронежском ГАУ, Самарской ГСХА, Бурятской ГСХА, Приморской ГСХА, Ярославской ГСХА. В российских аграрных университетах разработано несколько учебных курсов и программ по информационно-консультационному обеспечению АПК, и создана академическая сеть между вузами, приобретено современное оборудование, литература, программные средства для организации дистанционного обучения.

Необходимо полнее использовать накопленный потенциал для выполнения обучающей функции системы.

Региональные учебно-методические центры организуют подготовку и повышение квалификации специалистов по оказанию консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям. Основными задачами РУМЦ являются:

- координация деятельности по реализации государственной политики в регионе в области переподготовки и повышения квалификации специалистов по оказанию консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям;
- адаптация профессиональных образовательных программ переподготовки и повышения квалификации к региональным особенностям развития сельского хозяйства;
- совершенствование организации кадрового и методического обеспечения учебного процесса.

ФГУ «Российский центр сельскохозяйственного консультирования, региональные и районные центры сельскохозяйственного консультирования участвуют в проведении стажировок консультантов, а также в организации и проведении краткосрочных обучающих мероприятий для сельских товаропроизводителей. Специалистами ФГУ РЦСК и региональных центров сельскохозяйственного консультирования ведется база данных кадрового состава системы сельскохозяйственного консультирования, на основании которой отслеживается процесс формирования кадров и повышения их квалификации.

С сельскими товаропроизводителями осуществляется обратная связь на предмет потребности в обучающих мероприятиях, их тематической направленности, продолжительности.

Для совершенствования взаимодействия компонентов системы в рамках выполнения обучающей функции требуется:

- отработка программ обучения и организация повышения квалификации отраслевых консультантов, в том числе агрономов, зоотехни-

ков, инженеров с применением современной сельскохозяйственной техники и оборудования, необходимых приборов и программ;

- проведение стажировок консультантов в передовых консультационных организациях и хозяйствах;

- организация системы контроля знаний консультантов и присвоение им статуса консультанта для повышения ответственности за оказание консультационных услуг и стимулирование к повышению квалификации;

- учет кадрового потенциала системы и координация повышения квалификации.

Кроме представленных функциональных моделей, показывающих взаимосвязи компонентов системы различных уровней необходимо отметить также большое значение горизонтальных связей, которые осуществляются между региональными подсистемами и посвящены в основном обмену опытом и информацией, а также горизонтальные взаимодействия внутри уровней.

Рассмотрим горизонтальные связи на районном уровне. Взаимодействие районных центров по горизонтали строится в основном с местными органами власти и организациями, входящими в АПК района. Примерная схема взаимосвязи с организациями районного уровня имеет следующий вид (рис.14.).

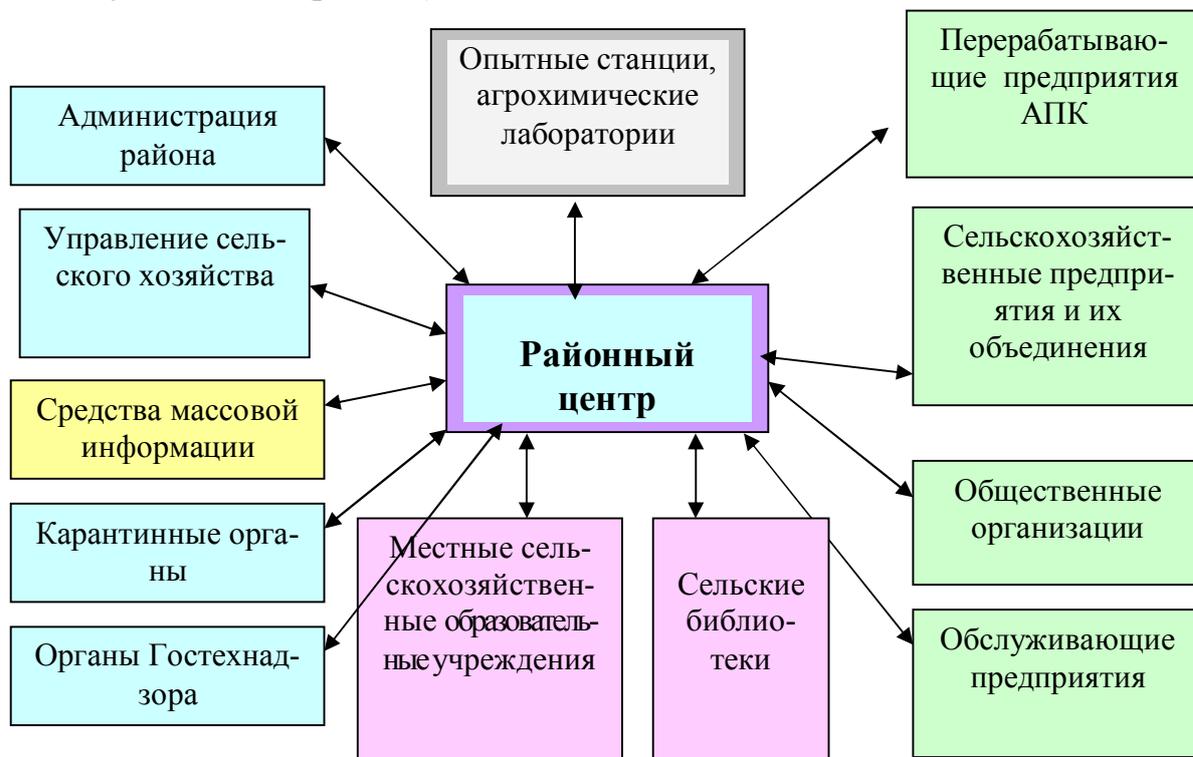


Рисунок 14 - Схема взаимодействия районного центра на уровне района

Деятельность районных центров направлена на развитие сельских территорий, улучшение благосостояния, информированности, образовательного и культурного уровня сельского населения. Это, прежде всего, государственная задача, в решении которой заинтересованы местные органы власти, поэтому создание и функционирование районных центров происходит в неразрывной связи с местными органами власти. Они обеспечивают центры ресурсами (предоставляют помещение, транспорт и т.д.), финансируют проводимые общественно значимые работы, включенные в программы развития территорий. Районные центры в свою очередь оказывают информационную и консультационную поддержку местным органам власти, участвуют в проводимых ими мероприятиях. Взаимодействие осуществляется на основе соглашения о сотрудничестве.

Взаимодействуя с управлениями сельского хозяйства, районные центры получают информацию о политике региона по отношению к сельскохозяйственным товаропроизводителям, совместно с управлением сельского хозяйства проводят мероприятия для сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Сотрудничество с сельскохозяйственными предприятиями и их объединениями происходит на договорной основе. С ними могут заключаться договоры на консультационные услуги, на их базе целесообразно проводить обучающие и демонстрационные мероприятия, такие как экскурсии с целью обмена опытом, полевые дни для показа новых технологий. Документальной основой взаимоотношений могут быть: договор на комплексное или информационно-справочное обслуживание; договор на выполнение определенных работ (разработку бизнес-плана и т.п.).

Сотрудничество с перерабатывающими и обслуживающими сельскохозяйственными предприятиями может происходить на основе договора на консультационное или информационное обслуживание, например, проведение мониторинга цен на сельскохозяйственную продукцию и услуги, оказываемые сельхозпредприятиям, так и взаимный обмен информацией.

Взаимодействие с местными сельскохозяйственными образовательными учреждениями основывается на ведении совместной просветительской работы среди сельских жителей, как учеников данных образовательных учреждений, так и взрослого населения в виде организации курсов, семинаров, мероприятий, направленных на повышение квалификации. На базе образовательного учреждения можно организовывать демонстрационные объекты (выставки, опытные участки).

При наличии в районе опытной станции на её базе целесообразно проводить сезонные дни поля. Документальной основой является договор о совместной деятельности по апробации или внедрению «ноу-хау».

Очень полезно для районных центров сотрудничество с районными и сельскими библиотеками, которые имеют доступ к информационным ресурсам библиотек регионального и федерального уровня. Специалистам предоставляется возможность оперативно найти необходимую информацию.

Как видно из схемы взаимодействия центров по горизонтали, оно строится на основе обмена информацией и проведения совместных мероприятий. Документационной основой взаимоотношений являются договоры и соглашения о сотрудничестве.

Для более тесного контакта районных центров с сельским населением на базе сельских администраций, школ, техникумов, клубов, библиотек, находящихся в сельской местности, можно организовать информационно-консультационные пункты и поставлять им информационные листки, тематические видеофильмы, осуществлять сбор заявок на консультации, проводить на их базе семинары. Наиболее предпочтительным вариантом является оснащение этих пунктов компьютерной техникой с выходом в Интернет для того, чтобы сельские жители, не выезжая из сельской местности, могли получать необходимую им информацию. Задача районных центров – обучать сельское население компьютерной грамотности.

Взаимодействие районных центров с различными организациями на уровне района позволит организовать более эффективную консультационную работу, задействовав все местные ресурсы, и положительно влиять на устойчивое развитие сельских территорий и улучшение уровня жизни сельского населения.

Как видно из представленных моделей, система сельскохозяйственного консультирования является довольно сложной. Функции всех ее элементов должны быть согласованы с назначением системы и их местом в них, а также между собой. Именно взаимная согласованность и взаимозависимость элементов системы обеспечивает ее целостность и функциональную полноту, способствует ее совершенствованию.

#### **2.4. Взаимодействие системы сельскохозяйственного консультирования с внешней средой, факторы, влияющие на ее формирование и развитие**

Система всегда находится в состоянии взаимодействия с внешней средой, которая для нее является, с одной стороны, источником необходимых для ее жизнедеятельности ресурсов, с другой — источником различного рода возмущающих воздействий, способных быть полезными (и тогда они ассимилируются системой), нейтральными (система их попросту игнорирует) или вредными (система старается демпфировать их отрицательное воздействие с помощью и в пределах имеющихся ресурсов)[238].

Функциональной особенностью системы сельскохозяйственного консультирования является активное взаимодействие ее со средой, где действуют другие социально-экономические системы. Субъекты системы сельскохозяйственного консультирования, действуя в определенном социально-экономическом и политическом пространстве, находится под влиянием факторов внешней и внутренней среды. Причем эти факторы оказывают, как прямое, так и опосредованное влияние, меняя, прежде всего качественные и количественные характеристики консультационных услуг. Особенности структурной организации определяют направление и объем процессов взаимодействия системы со средой. Наличие чрезвычайно разнообразных обратных связей на всех уровнях влияет на интенсивность процессов взаимодействия. Отрицательные обратные связи обеспечивают стабильность функций системы, постоянство ее параметров, устойчивость к внешним воздействиям, Положительные обратные связи играют роль усилителей процессов и имеют особое значение для развития, накопления изменений. Наличие отрицательных и положительных обратных связей приводит к возможности развития по некоторому закону (программе) с использованием внешних ресурсов.

Для анализа влияния внешней среды на систему сельскохозяйственного консультирования лучше всего использовать когнитивный анализ, который применяется для исследования развития сложных социально-экономических объектов в нестабильной внешней среде. В основе технологии когнитивного анализа лежит когнитивная (познавательная-целевая) структуризация знаний об объекте и внешней для него среды, причем объект и внешняя среда разграничиваются “нечетко”. Цель такой структуризации - выявление наиболее существенных (базисных) факторов, характеризующих “пограничный” слой взаимодействия объекта и внешней среды, и установление качественных (причинно-следственных) связей между ними, то есть какие взаимовлияния оказывают факторы друг на друга в ходе их изменения. Взаимовлияния факторов отображаются с помощью когнитивной карты (модели) [156].

Внешняя среда характеризуется следующими основными элементами:

*Взаимосвязанность факторов внешней среды обуславливается уровнем силы, с которой происходит воздействие при изменении одних факторов на другие.* Изменение какого-либо фактора окружения может обуславливать изменение других. Например, изменение спроса и предложения на рынке консультационных услуг влияет на ценовую политику консультационных организаций и на возможность привлечения высококвалифицированных консультантов.

*Сложность внешней среды* определяется числом факторов, на которые консультационная организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого фактора.

*Подвижность среды* выражается скоростью, с которой происходят изменения в окружении консультационных организаций. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью, что увеличивает спрос на консультационные услуги. Подвижность внешнего окружения более важно для одних подразделений консультационного центра и ниже для других (например, для отдела бухгалтерского учета и агрономического). В высокоподвижной среде консультанты должны опираться на разноплановую информацию, чтобы давать грамотные рекомендации для принятия эффективных решений.

*Неопределенность внешней среды* представляет собой соотношение между количеством информации об окружении, которой располагает консультационный центр, и уверенностью в достоверности этой информации. Чем неопределеннее внешняя среда, тем сложнее принимать эффективные решения. В связи с этим повышается спрос на консультационные услуги, одновременно усложняется консультационная работа.

Факторы внешней и внутренней среды очень тесно взаимосвязаны между собой, в связи с этим выявить четкую грань между ними достаточно сложно. Тем не менее, попытаемся это сделать. Среди факторов внешней среды, влияющих на развитие системы сельскохозяйственного консультирования и повышение эффективности самого консультационного процесса можно выделить прямые и косвенные. Прямые факторы непосредственно влияют на деятельность консультационных организаций, косвенные факторы могут не оказывать прямого немедленного воздействия на субъекты системы сельскохозяйственного консультирования, но сказываются на ее функционировании.

Отбор базисных факторов лучше всего проводить на основе PEST-анализа (Policy - политика, Economy - экономика, Society - общество, Technology – технология), выделяющего 4 основные группы факторов, посредством которых анализируется политический, экономический, социокультурный и технологический аспекты внешней среды вокруг исследуемого объекта (рис.15).

PEST-анализ - это инструмент исторически сложившегося четырехэлементного стратегического анализа внешней среды. Анализ каждого из выделенных аспектов проводится системно, так как в жизни все эти аспекты между собой тесным и сложным образом взаимосвязаны. Значимое изменение любого из аспектов, как правило, влияет на всю цепочку. Изменения в каждом конкретном случае могут стать или угрозой развитию объекта, или, наоборот, новой стратегической возможностью его будущего успешного развития [145].

На основе теоретических изысканий нами сделана попытка выделить факторы внешней среды, которые могут напрямую или косвенно влиять на развитие системы сельскохозяйственного консультирования и формирование рынка консультационных услуг (табл. 15).

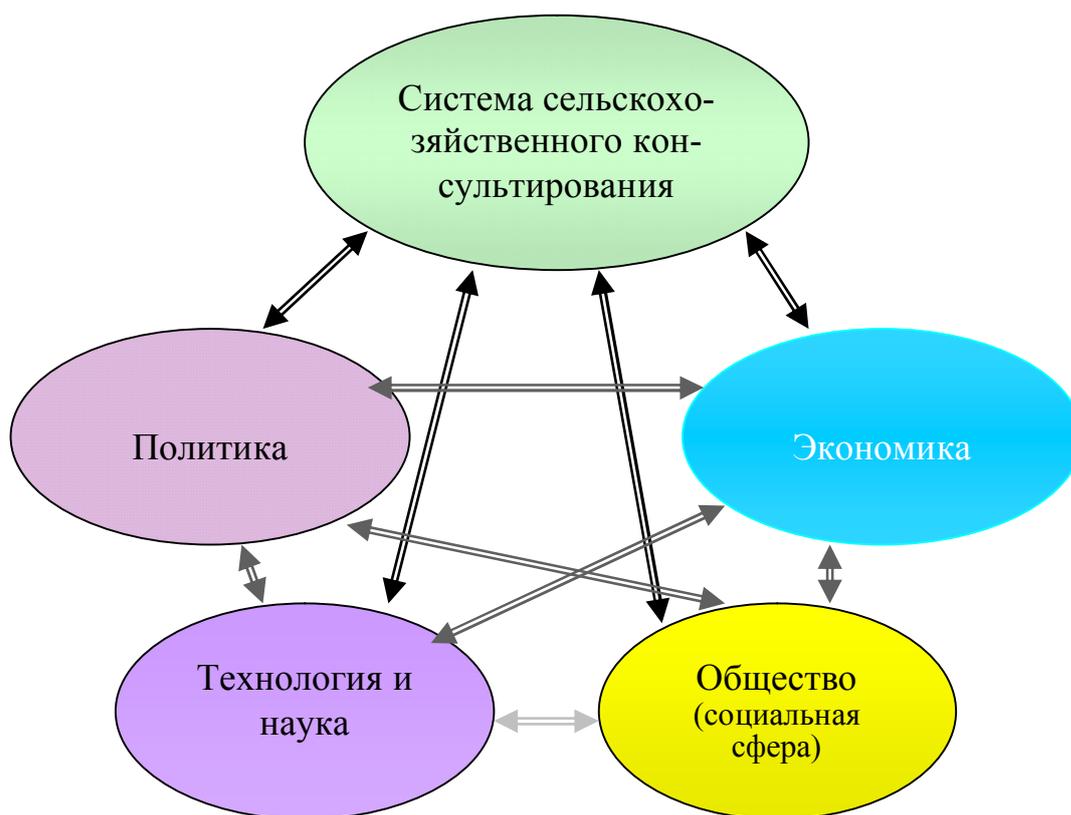


Рисунок 15 - Схема PEST- анализа внешней среды системы сельскохозяйственного консультирования

Таблица 15. Факторы внешней среды и их влияние на систему сельскохозяйственного консультирования

Факторы	Прямые/ косвенные	Влияние на систему сельскохозяйственного консультирование, ее функционирование
1	2	3
<b>Политические факторы</b>		
Политическая стабильность государства	Косвенный	Стабильное развитие системы, стабильный спрос на услуги
Законодательное закрепление статуса системы сельскохозяйственного консультирования	Прямой	Влияет на источники финансирования организаций системы, организационную поддержку со стороны властных структур
Поддержка системы со стороны органов управления АПК и местного самоуправления	Прямой	Динамичное развитие системы

1	2	3
Быстро меняющиеся законодательство и ориентиры развития	Косвенный	Повышает спрос на консультационные услуги, усложняет процесс консультирования, повышает стоимость информационных ресурсов
Экономическая политика административных органов государства, т.е. система налогообложения, льготные пошлины и т.д.	Косвенный	Платежеспособность клиентов, спрос на консультационные услуги
Государственное регулирование в отрасли, поддержка сельского хозяйства	Косвенный	Динамичное развитие системы
Налогообложение консультационных услуг	Прямой	При льготном налогообложении стимулируется платное консультирование
Вступление в ВТО	Косвенный	Усиление конкуренции Повышение спроса на консультационные услуги
Политические интересы зарубежных стран	Косвенный	Возможность финансовой, материальной, обучающей поддержки через международные проекты и гранты
<b>Экономические факторы</b>		
Состояние экономики страны (темпы инфляции, финансовые условия для развития и т.д.)	Косвенный	Возможность финансирования организаций системы Платежеспособность клиентов
Объективная потребность в структурных преобразованиях в экономике	Косвенный	Повышение спроса на консультационные услуги
Возможные источники финансирования организаций системы	Прямой	Количество и качество консультационных услуг, закрепление высококвалифицированных кадров
Конкурентная среда	Косвенный	Повышение качества консультационных услуг, снижение цены на услуги
Финансирование инноваций	Косвенный	Перспектива консультаций по внедрению инноваций

1	2	3
Активизация инвестиционной деятельности сельхозорганизаций	Косвенный	Повышается платежеспособный спрос на консультации
Состояние местных бюджетов	Прямой	Финансирование общественно-значимых консультационных услуг
Субсидирование затрат на оказание консультационных услуг сельхозтоваропроизводителям	Прямой	Повышается платежеспособный спрос на консультации
Развитие сельского хозяйства	Косвенный	Повышение спроса на консультационные услуги по развитию сельскохозяйственного производства, есть хозяйства, на базе которых можно организовать демонстрационные мероприятия
Развитие малого бизнеса (несельскохозяйственного)	Косвенный	Повышение спроса на услуги по организации несельскохозяйственного бизнеса, возможность организации демонстрационных объектов
Увеличение диспаритета цен между продукцией промышленности и сельского хозяйства	Косвенный	Снижение платежеспособного спроса на консультационные услуги
Уменьшение среднемесячных денежных доходов на душу населения	Косвенный	Повышение роли общественно-значимых консультационных услуг
<b>Технологические факторы</b>		
Развитие научно-технического прогресса	Косвенный	Востребованность высокотехнологичных консультационных услуг, потребность повышения квалификации консультантов
Повышение уровня информатизации	Косвенный	Необходимость модернизации технических и программных средств, повышение квалификации консультантов
Отставание сельского хозяйства в уровне информатизации	Косвенный	Увеличение объема консультационных услуг в этом направлении, необходимость обучающих мероприятий

1	2	3
Доступ к информационным и инновационным ресурсам	Прямой	Повышение качества и эффективности консультационных услуг
Потенциал инноваций	Косвенный	Возможность консультирования по внедрению инноваций
Состояние природной среды, экология	Косвенный	Учет факторов при консультировании
Удорожание ресурсов для развития сельского хозяйства	Косвенный	Необходимость внедрения ресурсосберегающих технологий
Наличие и качество связи	Прямой	Мобильность работы консультантов
Плотность пользователей Интернет в сельской местности	Косвенный	Возможность дистанционной работы, распространение информации в электронном виде
<b>Социальные факторы</b>		
Количественные и качественные характеристики трудовых ресурсов – консультантов	Прямой	Эффективность консультационной деятельности Спрос на консультационные услуги определенного качества и количества
Количественные и качественные характеристики трудовых ресурсов – сельских товаропроизводителей	Косвенный	Спрос на консультационные услуги определенного качества и количества
Развитие системы образования	Прямой	Возможность повышения квалификации, усложнение решаемых задач
Поведение консультантов и пользователей консультационных услуг	Прямой	Спрос на консультационные услуги определенного качества и количества
Жизненные ценности, традиции, обычаи, установки	Косвенный	Необходимо учитывать при обслуживании клиентов
Развитие социальной инфраструктуры территории	Косвенный	Повышаются возможности при организации консультирования в сельской местности
Развитие человеческого потенциала и социального благополучия	Косвенный	Стабильность работы системы

1	2	3
Историко-культурный потенциал территории	Косвенный	Необходимость изучения и использования при консультировании
Миграция сельского населения	Косвенный	Повышается спрос на общественно-значимые консультационные услуги
Полнота охвата обучением (общим, начальным и средним профессиональным образованием)	Косвенный	Учитывается при организации консультирования и обучающих мероприятий
Уровень заработной платы сельских жителей	Косвенный	Платежеспособный спрос на консультационные услуги
Уровень заработной платы консультантов	Прямой	Возможность привлечения высококвалифицированных специалистов
Уровень занятости сельского населения	Косвенный	Спрос на общественно-значимые консультационные услуги
Обеспеченность руководителями и специалистами организаций АПК	Косвенный	Спрос на консультационные услуги по тем направлениям, по которым недостает специалистов
Повышение квалификации работников АПК	Косвенный	Усложняются вопросы и задачи для консультантов

Выделенные факторы позволяют готовить альтернативные варианты решений по снижению степени риска в выделенных проблемных зонах, прогнозировать возможные события, которые могут отразиться на развитии системы. Уже на этом этапе анализа можно сделать следующие выводы о необходимости проведения мероприятий с учетом параметров внешней среды, в которой развивается система. В ближайшее время необходимо:

- закрепление статуса системы сельскохозяйственного консультирования;

- использование многоканальных источников финансирования системы, в условиях жесткого дефицита средств государственного бюджета необходимо направлять их на поддержку наиболее эффективных консультационных проектов, а также с целью социальной поддержки сельского населения;

- использование такого важного инструмента для развития системы как региональные целевые программы, необходимо проводить экономическую, социальную и экологическую экспертизу этих программ;

- совершенствование системы подготовки и переподготовки кадров;

- создание единого информационного и инновационного пространства;

- совершенствование организации сельскохозяйственного консультирования, форм и методов работы консультантов с учетом экономической, экологической и социальной ситуации в регионе, взглядов и ожиданий людей, их финансового положения и т.п.;

- организация маркетинга консультационных услуг с учетом действия существенных факторов в окружении, способных повлиять на организацию, подбор методов и способов реагирования на внешние воздействия.

Сложная динамическая организация целенаправленной функционирующей системы требует непрерывного управления, создания и совершенствования организационно-экономического механизма функционирования, без которого система не может существовать. Особенность управления системой состоит в том, что оно служит причиной ряда процессов в самой системе и, прежде всего процессов внутреннего саморегулирования по законам организации системы. В связи с этим на основании выше изложенных теоретических и методологических изысканий необходимо выявить роль и место системы сельскохозяйственного консультирования в агропромышленном комплексе, выявить тенденции ее развития с учетом влияния различных факторов внешней среды, определить организационно-экономические основы ее развития, а также наметить пути совершенствования организационно-экономического механизма формирования и функционирования, чему и посвящены последующие главы.

## **ГЛАВА 3. СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

### **3.1. Тенденции развития и современное состояние системы сельскохозяйственного консультирования в России**

История развития сельскохозяйственного консультирования в России начинается в конце IX- начале XX века. Первый успешный опыт сельскохозяйственного консультирования был отмечен в Пермской губернии (в 1887 г.) и получил широкое распространение. К 1913 году в ряде губерний России уже функционировали службы сельскохозяйственного консультирования, которые назывались - «общественной агрономией». В них трудилось 9 тыс. служащих системы консультирования [84]. Заметный научно-практический вклад (с 1916 по 1924 г.г.) в развитие сельскохозяйственного консультирования внес выдающийся русский ученый А. В. Чайнов. Он по праву считается основоположником научных подходов к сельскохозяйственному консультированию.

Общественную агрономию А. В. Чайнов определял как систему общественных мероприятий, стремящихся направить эволюцию сельского хозяйства страны в сторону наиболее рациональных его форм. В связи с этим, он считал, что финансирование этого направления «должно быть переложено на плечи или кооперативных объединений или же государственных органов, концентрирующих налоговым аппаратом достаточные для этого средства из доходов этих же распыленных хозяйств» [249]. А. В. Чайнов полагал, что для воздействия на эволюцию местного сельскохозяйственного земледелия необходимо конкретизировать свою работу в трех плоскостях:

1. Ввести в народное хозяйство страны усовершенствованные приемы техники земледелия и скотоводства.

2. Изменить организационный план хозяйств в сторону большего соответствия текущим условиям экономической действительности страны и сделать его более гибко применяющимся к текущей рыночной конъюнктуре.

3. Создать в толще местного народного хозяйства ряд агропунктов, семенных и племенных хозяйств и рассадников, технических установок, кредитных и других экономических организаций, которые бы своею хозяйственной работой организовывали бы местную жизнь и придавали бы ей организационное единство и цельность [249].

Эти задачи и сегодня являются актуальными для России и могут решаться и решаются с помощью сельскохозяйственного консультирования. Однако в связи с развитием науки и техники появляются новые возможности и задачи, происходит специализация организаций и теперь в отличие от того времени имеется хорошо развитая научная, образовательная и информационная система, в связи с чем консультац

онные организации могут сосредоточиться больше всего на консультировании, используя потенциал этих систем.

Опыт А.В. Чайнова изучался, использовался и развивался многими европейскими странами. Однако в России после коллективизации хозяйств он не нашел должного распространения. Сельскохозяйственное производство велось в колхозах и совхозах, укомплектованных штатом специалистов, консультации (а чаще распоряжения) давались специалистами органов управления АПК.

В дореформенный период в сельском хозяйстве распространением научно-технической информации и передового производственного опыта занималась отраслевая система НТИ. С организацией Госагропрома СССР система НТИ была преобразована в единую систему научно-технической информации (ЕС АгроНТИ). Потребителями созданной системы являлись директивные, плановые и другие руководящие органы; НИИ, вузы, машиноиспытательные и опытные станции; агропромышленное производство; предприятия и организации агросервиса [42]. Информация в большинстве случаев не использовалась по причине недостатка времени для прочтения, сложности для восприятия и неубедительности с точки зрения практического применения.

Практическое разрушение системы научно-технической информации, обеспечивавшей сельхозпроизводителей новой информацией по самым разным направлениям, произошло в начале 90-х годов. Центры и бюро НТИ, существовавшие в каждом регионе, занимавшиеся анализом всей информации, имевшейся в печати, готовившие информационные бюллетени, тематические подборки по узким вопросам и направлениям развития сельского хозяйства, были закрыты. Количество наименований специализированных центральных и региональных сельскохозяйственных журналов сократилось, а их тираж уменьшился. Из-за высокой стоимости тематических журналов они стали недоступными для сельскохозяйственных предприятий [224].

С положительной стороны проявил себя опыт научно-производственных систем, позволяющих объединить усилия ученых и практиков по внедрению достижений научно-технического прогресса. Однако в перестроечное время в связи с недостатком финансирования большинство таких проектов было свернуто [205].

Внедрением достижений научно-технического прогресса активно занимался Центр научной организации труда в сельском хозяйстве (ЦентрНОТ), имеющий 70 филиалов в различных регионах. При переходе к рыночной экономике он был преобразован в ЦНИИ инновационных проблем и маркетинга в АПК (ЦНИИМ), а филиалы в дальнейшем были ликвидированы, в результате чего сельскохозяйственные организации были лишены поддержки с их стороны во внедрении инновационных технологий. В 1993 году ЦНИИМ проводил научные иссле-

дования, посвященные обоснованию необходимости создания информационно-консультационной службы АПК, результатом которых стал «Пилотный проект создания Российской консультационно-информационной службы для сельских товаропроизводителей всех форм собственности» [141].

Первые сельскохозяйственные информационно-консультационные центры (ИКЦ) в современной России были созданы за счет международных проектов (Тасис, Британского фонда Ноу Хау (БФНХ) и др.) на этапе становления фермерского движения. Такие проекты с участием зарубежных инвесторов выполнялись в республиках Адыгея, Бурятия, Татарстан, Чувашия, Краснодарском крае, Астраханской, Владимирской, Волгоградской, Калининградской, Ленинградской, Нижегородской, Рязанской, Ростовской, Смоленской, Тюменской, Ярославской и других областях. Эти центры, как правило, создавались в виде автономных некоммерческих организаций, при АККОР или образовательных учреждениях [32, 33, 194, 211].

Наиболее системно на государственном уровне ИКЦ начали создаваться благодаря реализации проекта поддержки аграрной реформы в России ARIS (Agriculture Reform Implementation Support), осуществляемого за счет кредита мирового банка реконструкции и развития [141]. Приказом Министра сельского хозяйства был создан Совет информационно-консультационной службы (ИКС) АПК, разработана и утверждена Концепция развития информационно – консультационной службы АПК России на период до 2010 года [123]. В нее были заложены организационные принципы формирования системы, имеющей федеральный, региональный и районный уровни.

Соглашения о финансовых обязательствах в рамках проекта АРИС заключались на уровне администраций регионов, поэтому создание ИКЦ шло по согласованию с органами управления АПК. Статус информационно-консультационных центров закреплялся постановлениями правительств или администраций регионов. За счет проекта АРИС информационно-консультационная служба АПК была создана в 26 регионах России [142]. В регионах, где работали фермерские консультационные центры, созданные при техническом содействии ЕС функции регионального консультационного центра были возложены на них. ИКЦ также были созданы в виде государственных унитарных предприятий, некоммерческих организаций, на базе образовательных учреждений высшего и дополнительного профессионального образования. В ряде регионов функции регионального центра выполняли структурные подразделения органов управления АПК [28].

Одновременно с процессом создания ИКЦ по проекту АРИС такие центры организовывались за счет региональных бюджетов.

Несмотря на то, что статус информационно-консультационной

службы, как государственной системы, не был утвержден Правительством Российской Федерации, рядом нормативных документов предусматривалось ее развитие. В постановлении Правительства Российской Федерации "О совершенствовании кадрового обеспечения агропромышленного комплекса" от 10 февраля 2000 г. № 117 ставится задача для Минсельхоза России и субъектов Российской Федерации «Завершить в 2001 году организацию информационно-консультационной службы для сельских товаропроизводителей, полнее использовать в этих целях потенциал аграрных образовательных и научных учреждений» [8].

Организационно-экономические основы развития системы информационно-консультационной службы в АПК закреплены иными нормативными актами и межведомственными соглашениями:

- совместным приказом Министерства науки и технологий Российской Федерации, Министерства сельского хозяйства и продовольствия Российской Федерации и Президиума Российской академии сельскохозяйственных наук от 30 декабря 1999 года № 285/892/111. Данный приказ определяет развитие информационно-консультационной службы приоритетным направлением в сфере производства сельскохозяйственного сырья и пищевых продуктов на период до 2015 года;

- соглашениями о сотрудничестве в сфере агропромышленного комплекса, заключаемыми Минсельхозом России и субъектами Российской Федерации, в которых включались статьи, отражающие взаимные обязательства по созданию и поддержке функционирования региональной информационно-консультационной службы;

- приказами Минсельхоза России. Данных приказов было издано двадцать три (семь - о ротации состава Совета ИКС АПК России и возлагаемых на него функций, регламенте его работы; восемь - посвящены реализации «Проекта поддержки осуществления сельскохозяйственной реформы – АРИС»; девять - созданию и развитию субъектов информационно-консультационной деятельности, в том числе пять – на федеральном уровне).

В 2001 году специалисты Всероссийского института аграрных проблем и информатики (ВИАПИ) проводили мониторинг работы компонента ИКС проекта АРИС [196]. Исследования, проведенные в шести регионах Российской Федерации, позволили сделать вывод о том, что сформированная информационно-консультационная служба в рамках проекта АРИС стала существенным элементом рыночной инфраструктуры АПК. ИКС начала влиять на проведение земельной и аграрной реформы, на развитие сельскохозяйственных рынков, адаптацию сельскохозяйственных товаропроизводителей к новым условиям хозяйствования, улучшение их доступа к достижениям науки и передового опыта.

Анализ материалов региональных исследований позволил сделать ряд выводов, важных для дальнейшего развития ИКС и повышения эффективности ее воздействия на агропромышленное производство. Среди них отметим основные:

- необходимо создание ИКС во всех регионах РФ и сельских административных районах;

- остается весьма неопределенным статус ИКС, что обуславливает необходимость принятия федерального закона об информационно-консультационной службе в АПК, в котором следует определить правовые основы функционирования ИКС, права и обязанности консультантов, формы государственной поддержки ИКС, порядок страхования рисков от использования информационно-консультационной деятельности;

- остро ощущается дефицит квалифицированных кадров консультантов, что вызывает необходимость расширения их подготовки в системе высшего и среднего образования, открытия магистратур и введения учебного курса по ИКС в сельскохозяйственных вузах;

- назрела необходимость учреждения межрегиональных ассоциаций консультационных организаций, а также Федерального агентства ИКС при Минсельхозе России как центрального органа управления ИКС;

- в перспективе необходимо наладить всестороннее сотрудничество системы ИКС и РАСХН путем разработки и реализации совместных проектов, вхождения научно-исследовательских учреждений в состав федеральных и региональных информационно-консультационных центров, организации на базе НИИ опытных хозяйств и станций консультационных учреждений [196].

Однако все эти актуальные выводы не были полностью реализованы. Разработанные проекты Федеральных целевых программ «Развитие информационно-консультационной службы АПК» и «Программа кадрового обеспечения информационно-консультационной службы АПК» не были утверждены и профинансированы.

После завершения проекта АРИС в одних регионах работа по развитию ИКС была свернута, а в других - информационно-консультационные центры нашли свое достойное место в структуре регионального АПК и поддерживались из региональных бюджетов.

С 2000 по 2005 год количество региональных и районных центров увеличивалось незначительно из-за неопределенности статуса системы, отсутствия финансовой поддержки со стороны федерального и недостаточного финансирования из региональных бюджетов, с 2004 года был ликвидирован отдел, курирующий это направление в Минсельхозе России, практически прекратил свою деятельность Совет ИКС.

Новым импульсом в развитии системы сельскохозяйственного консультирования стало включение в федеральную целевую програм-

му «Социальное развитие села до 2012 года» мероприятий по развитию информационно-консультационного обслуживания в сельской местности (создание 240 центров, оснащение их оборудованием, научно-исследовательская и методическая работа) [5]. В 2006-2008 годах создано 234 таких центра в 29 субъектах Российской Федерации.

Перспективы развития сельскохозяйственного консультирования связаны, прежде всего, с реализацией Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 годы, которая содержит подпрограмму (направление) «Оказание консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям и переподготовка специалистов для сельского хозяйства» [6]. Финансирование этого направления должно быть использовано для дальнейшего развития уже сложившейся системы.

Целями осуществления мероприятий по оказанию консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям, переподготовке специалистов для сельского хозяйства являются расширение доступа сельскохозяйственных товаропроизводителей и сельского населения к консультационным услугам, а также повышение качества переподготовки и квалификации специалистов для сельского хозяйства.

В качестве целевых индикаторов запланировано до 2012 года развитие региональных центров по оказанию консультационной помощи в 70 субъектах Российской Федерации, укомплектование их штатом профессиональных консультантов численностью 4900 человек.

Таким образом, анализ развития системы сельскохозяйственного консультирования, на основании данных проводимого ФГУ «Российский центр сельскохозяйственного консультирования» мониторинга, позволил выявить связь между количеством организованных информационно-консультационных центров и реализацией проектов и программ, способствующих финансовому и нормативно-правовому обеспечению организации сельскохозяйственного консультирования. На рисунке 16 представлена динамика организации региональных и районных информационно-консультационных центров с 1994 по 2008 год, подтверждающая выявленную закономерность. Наблюдается рост количества региональных и районных центров с 1994 по 1999 г. в связи с реализацией проекта МБРР АРИС и других международных проектов в рамках поддержки фермерского движения. С 2000 по 2005 г. имеет место стабилизация количества субъектов консультационной деятельности, а с 2006 по 2008 год происходит рост районного уровня системы за счет ФЦП «Социальное развитие села до 2012 г.», с 2008 г. увеличивается и количество региональных центров системы за счет реализации Государственной программы развития сельского хозяйства.

В настоящее время развитие системы сельскохозяйственного кон-

сультирования может осуществляться только при поддержке государства, как с финансовой стороны, так и с помощью закрепления статуса системы, признания ее на всех уровнях власти. Несмотря на востребованность в консультациях создание ее снизу за счет сельских товаропроизводителей довольно проблематично в связи с высокими первоначальными затратами на оснащение центров и обучение персонала, которые сельские товаропроизводители нести не готовы и не имеют такой возможности.

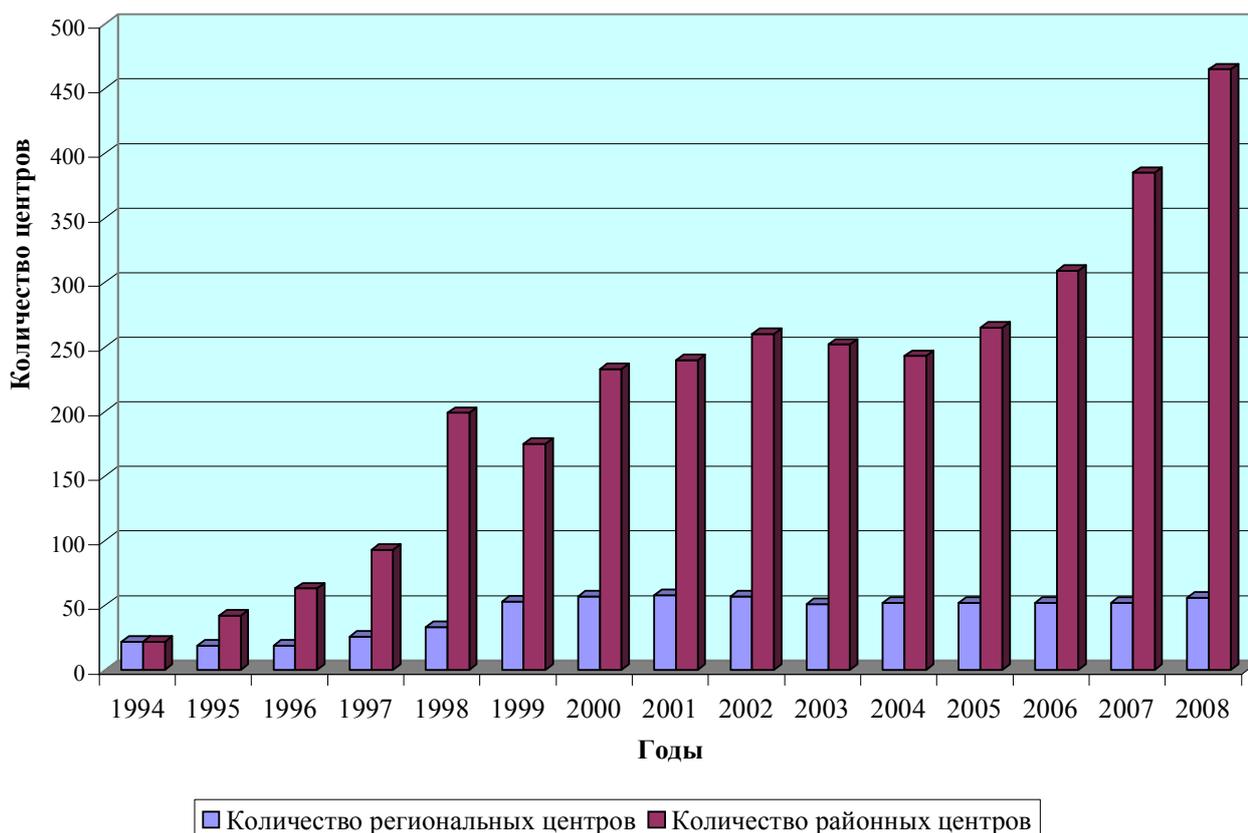


Рисунок 16 - Динамика развития регионального и районного уровня системы сельскохозяйственного консультирования в 1994-2008 г.г.

Еще не сформировался платежеспособный спрос на консультационные услуги, позволяющий создавать коммерческие консультационные центры. Имеющиеся коммерческие структуры, выполняющие роль региональных центров (Иркутская, Ленинградская, Калужская области) в качестве финансирования своей деятельности имеют значительную долю государственных и муниципальных контрактов, только за счет оплаты услуг сельскими товаропроизводителями, тем более населением, консультационным центрам в настоящее время функционировать довольно сложно.

Приведем пример, подтверждающий проблематичность существования консультационных центров в настоящее время без постоянной поддержки государства, даже при условии оказания платных услуг. Информационно-консультационный центр АПК Смоленской области был создан в рамках Российско-Датского проекта в 1995 году. С 1997 года являлся государственным учреждением, входил в состав бюджетных организаций Департамента по сельскому хозяйству и продовольствию Смоленской области. Финансирование консультационного центра велось из областного бюджета, а также за счет средств, полученных от предпринимательской деятельности. Работа учреждения строилась по «Датской модели» - все специалисты, включая директора и заместителя директора, проводили консультирование и оказывали помощь сельхозтоваропроизводителям. Всего в штате было 10 человек: специалист по маркетингу (он же директор), 3 агронома (один из них заместитель директора), 2 зоотехника, 1 экономист, 1 бухгалтер, 1 юрисконсульт, 1 водитель. Учреждение проводило большую работу: оказывало помощь хозяйствам в приобретении техники, удобрений, средств защиты растений; осуществляло подготовку, печать, рассылку печатного издания учреждения «Вестник АПК»; консультировало 48 хозяйств Смоленской области по растениеводству, в том числе по закладке и эксплуатации долголетних культурных пастбищ на площади 2 тыс. га; 34 сельхозпредприятия по животноводству; оказывались бесплатные юридические консультации по вопросам гражданского, земельного законодательства, по оформлению договоров и составлению необходимых документов по всем направлениям хозяйственной деятельности [188].

До 2004 г. средства, выделенные из бюджета, шли на выплату заработной платы, оплату аренды офиса, коммунальных услуг и ГСМ; заработанные средства - на поддержание жизнедеятельности организации. Практически по всем статьям учреждение использовало средства, полученные от предпринимательской деятельности. Были предусмотрены доплаты к заработной плате (не более 40% от заработанных средств), так как тарифные ставки (оклады) были очень низкими [188].

В таблице 16 представлена динамика поступления средств, полученных из бюджета и от предпринимательской деятельности в 2000-2006 годах. Из таблицы наглядно виден закладываемый принцип активной жизнедеятельности консультационного центра, а именно, перенос удельного веса финансовой нагрузки на содержание за счет собственной деятельности по оказанию платных услуг потребителям. Общий планируемый бюджет на 2007 год предполагался – 2000,0 тыс. руб. из бюджета и 725,0 тыс. руб. собственных заработанных средств, в дальнейшем планировалось сокращение бюджетного финансирования за счет увеличения средств, полученных от предпринимательской деятельности.

Однако, в 2007 году ОГУ «Консультационный центр АПК» Смоленской области было ликвидировано в рамках административно-хозяйственной реформы, несмотря на востребованность со стороны сельских товаропроизводителей. Ввиду отсутствия статуса системы сельскохозяйственного консультирования и закрепления в законодательстве наличия таких центров в регионе, отстоять центр не удалось. Коллектив центра, имеющий богатый опыт консультирования, прошедший обучение и стажировки в России и за рубежом, имеющий компьютерные программы и приборы экспресс-диагностики, полученные еще по Российско-Датскому проекту, некоторое время еще пытался работать на полном хозрасчете, однако, учитывая большие расходы на ГСМ, аренду помещения и другие статьи, ему не удалось их покрыть, обеспечив достойный уровень заработной платы консультантов. В настоящее время такого центра уже нет. Этот пример наглядно показывает сложность работы консультантов без поддержки государства и отсутствия официального статуса системы.

Таблица 16 - Распределение средств, полученных из бюджета, и собственных средств, полученных от предпринимательской деятельности ОГУ «Консультационный центр АПК» Смоленской области (по данным отчета за 2006 г)

Год	Средства, полученные из бюджета (тыс. руб.)	%	Средства, полученные от предпринимательской деятельности, (тыс. руб.)	%
2000	125,5	75	41,8	25
2001	197,0	73	72,9	27
2002	345,5	71	139,2	29
2003	437,0	70	187,3	30
2004	800,1	61	510,0	39
2005	1175,0	61	765,0	39
2006 (план)	1343,0	60	900,0	40
2006 (факт)	1222,0	65	661,0	35

Необходимо законодательное закрепление существования системы сельскохозяйственного консультирования, планомерное и поступательное развитие всех ее звеньев от федерального до районного уровня, создание четкой вертикали. Вертикаль начинается с Министерства сельского хозяйства Российской Федерации. Значительным шагом в развитии системы стало воссоздание в Департаменте научно-технологической

политики и образования отдела, курирующего это направление, который в оперативном порядке решает вопросы развития системы, координирует и контролирует проведение мероприятий, способствует эффективному использованию выделяемых на развитие системы субсидий из федерального бюджета.

Кроме отдела департамента (в котором сейчас работают только 2 человека) необходим развитый федеральный центр в виде самостоятельной организации, подведомственной Минсельхозу России и осуществляющий координацию развития системы и подготовки кадров для нее, методическое, информационное и инновационное обеспечение деятельности системы. К сожалению, развитие федерального уровня идет непоследовательно. Дислокация федерального центра за последние 10 лет менялась четыре раза (табл.17). Он находился и при научных организациях, и при образовательном учреждении ДПОС, и, наконец, в 2003 году стал самостоятельным федеральным государственным учреждением. Всякий раз при новой реорганизации менялся кадровый состав, руководство, вкладывались инвестиции в оборудование. Такое расходование бюджетных средств не является целенаправленным для решения поставленных задач. И хотя купленное в очередной раз оборудование оставалось в бюджетных учреждениях и служило в дальнейшем для научных и образовательных целей, создание федерального центра системы сельскохозяйственного консультирования приходилось начинать с «нуля», что тормозило его развитие, даже в сравнении с региональными центрами, стабильно работающими, начиная с 90-х годов.

Таблица 17 - Дислокация центра сельскохозяйственного консультирования федерального уровня

Наименование организации	Годы функционирования	Основание
Головной информационно-консультационный центр при ГНУ «Центральный институт инновационных проблем и маркетинга в АПК»	1997-1998 гг.	Приказ ЦНИИМ от 12.05.1997 г. № 4
Головной ИКЦ при ФГОУ ДПОС «Российская академия менеджмента и агробизнеса»	1998-2001 гг.	Приказ Минсельхоза России от 27.02.1998 г. № 107
Федеральный центр сельскохозяйственного консультирования при ФГНПЦНИИ «Агроинформсистема»	2001-2003 гг.	Приказ Минсельхоза России от 25.07.2001 г. № 107
ФГУ «Российский центр сельскохозяйственного консультирования»	2003 - по наст. время.	Приказ Минсельхоза России от 27.02.2003 г. № 207

В настоящее время ФГУ «Российский центр сельскохозяйственного консультирования» в своем составе имеет пять отделов и шесть отраслевых центров при ведущих НИИ. При создании центра планировалась организация его филиалов в каждом федеральном округе. Однако при отсутствии специального финансирования на эти цели и небольшой численности штатных единиц центра (47), которая не увеличивалась, такую работу провести не удалось. Центр является интегратором системы сельскохозяйственного консультирования, ведет реестр консультационных организаций и базу данных консультантов. Вся информация размещается на веб-портале [www.mscx-consult.ru](http://www.mscx-consult.ru), который обеспечивает обмен между структурами системы как оперативной, так и инновационной информацией. В центре издается журнал «Ваш сельский консультант» и практическая рекомендательная литература, ведется мониторинг, координация и методическое обеспечения развития системы сельскохозяйственного консультирования. Однако в настоящее время намечается очередная реорганизация федерального звена системы. При этом необходимо уделить особое внимание обеспечению преемственности и сохранению кадрового состава, имеющего опыт работы в этом направлении и тесные связи со всеми структурами системы.

По состоянию на 1 января 2009 года в составе системы сельскохозяйственного консультирования имеется 56 региональных центров сельскохозяйственного консультирования. В связи с различиями организационно-экономических условий в субъектах Российской Федерации эти центры имеют различные организационно-правовые формы (табл. 18).

Как показывают результаты мониторинга с 1999 по 2008 год, наблюдается тенденция увеличения региональных центров в виде государственных учреждений и предприятий, на начало 2009 года их было 22 и процесс организации продолжается в настоящее время. Это связано, прежде всего, с пониманием руководства регионов важности этой задачи и необходимости государственной поддержки сельскохозяйственного консультирования, которая необходима на этапе становления, когда еще не сложились условия для перехода к платным услугам.

Стабильно функционируют региональные центры, созданные в виде автономных некоммерческих и коммерческих организаций [49, 85, 104, 194]. Их количество в течение анализируемого периода стабильно растет. Существовавшие ранее центры в качестве структурных подразделений НИИ прекратили свое существование из-за отсутствия финансирования и поддержки со стороны органов управления АПК.

Таблица 18 – Структура системы сельскохозяйственного консультирования в 2006-2008 г.г.

Компоненты системы	Годы		
	2006	2007	2008
Федеральный центр - ФГУ «Российский центр сельскохозяйственного консультирования»	1	1	1
Федеральные и региональные учебно-методические центры			28
Количество регионов, имеющих систему сельскохозяйственного консультирования	52	54	58
Количество региональных информационно-консультационных центров	52	52	56
в т.ч. в форме государственных учреждений (предприятий)	15	19	22
при учреждениях ДПОС, вузах и НИИ	17	16	15
при органах управления АПК	9	6	7
в других формах	11	11	12
Количество районных информационно-консультационных центров, ед.	309	385	465

В 15 субъектах РФ в качестве региональных центров функционируют структурные подразделения образовательных учреждений [58, 62, 190, 240]. В течение десяти лет происходила трансформация этой формы в самостоятельные государственные или автономные учреждения, новые региональные центры становились на этот путь развития, однако количество таких центров изменялось незначительно. Развитие региональных систем с использованием федеральных образовательных учреждений и функционально работающих с ними районных центров сложно в отношениях между бюджетами различных уровней. По нашему мнению, довольно удачный вариант развития на базе образовательных учреждений, особенно ИПК, региональных учебно-методических центров. Наблюдается тенденция уменьшения количества региональных центров, организованных в качестве структурных подразделений органов управления АПК. Эта форма в основном является переходной к государственным учреждениям или предприятиям в организационный период (рис.17).

Уже довольно богатый опыт становления отечественной консультационной системы позволяет считать наиболее перспективным развитие юридически самостоятельных региональных консультационных центров.

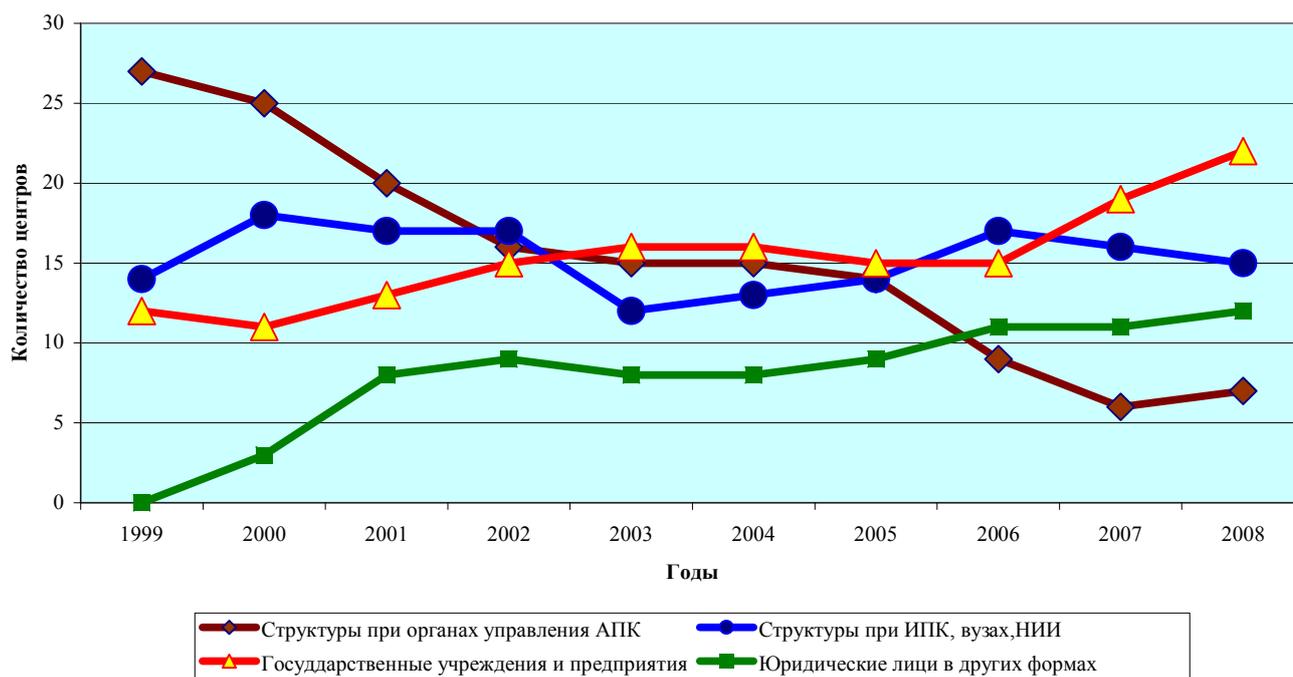


Рисунок 17 - Изменение количества региональных центров сельскохозяйственного консультирования различных организационно-правовых форм в 1999-2008 г.г.

Районный уровень представлен 465 формированиями различных организационно-правовых форм. Их количество за три года увеличилось на 156 центров. Наиболее действенной является районная сеть, сформированная из структурных подразделений регионального центра. Консультанты таких центров профессионально занимаются исключительно консультационной деятельностью и имеют эффективную информационную и методическую поддержку регионального уровня. В настоящее время создано 145 таких центров в республиках Бурятия, Калмыкия, Саха (Якутия), а также в Нижегородской, Новгородской, Самарской и Ярославской областях [51, 108, 148, 158, 161, 185, 215]. Заслуживают также внимания районные формирования в виде муниципальных учреждений и предприятий (151 центр), которые на договорной основе взаимодействуют с региональным центром. В качестве примеров такой организации системы можно назвать консультационные системы республик Башкортостан и Чувашия, Краснодарского края и Воронежской области [55, 63, 143, 172].

Количество районных центров за последние три года стабильно растет в основном за счет поддержки их создания в рамках ФЦП «Социальное развитие села до 2012 г.» (табл.19). За счет средств программы центры созданы в 29 субъектах Российской Федерации.

Таблица 19 - Создание районных центров по ФЦП «Социальное развитие села до 2012 года» в субъектах Российской Федерации

№ п/п	Субъекты РФ	Количество, ед.			
		2006	2007	2008	Всего
1	2	3	4	5	6
Центральный федеральный округ					
1	Воронежская обл.	7	3	1	11
2	Ярославская обл.	3	6	6	15
3	Белгородская обл.	-	2	5	7
4	Ивановская обл.	-	3	2	5
5	Калужская обл.	-	4	-	4
6	Костромская обл.	-	3	1	4
1	2	3	4	5	6
7	Московская обл.	-	1	-	1
8	Курская обл.	-	-	10	10
Северо-Западный федеральный округ					
9	Новгородская обл.	2	3	2	7
Южный федеральный округ					
10	Республика Калмыкия	6	7	-	13
11	Республика Дагестан	-	1	3	4
12	Краснодарский край	-	6	7	13
13	Республика Ингушетия	-	-	2	2
14	Ростовская обл.	-	-	15	15
Приволжский федеральный округ					
15	Республика Башкортостан	3	8	15	27
16	Чувашская Республика	2	7	4	13
17	Нижегородская обл.	2	4	-	6
18	Самарская обл.	2	5	2	9
19	Ульяновская обл.	3	-	-	3
20	Республика Татарстан	-	1	6	7
21	Удмурдская Республика	-	-	1	1
Уральский федеральный округ					
22	Курганская обл.	-	-	3	3
Сибирский федеральный округ					
23	Республика Бурятия	9	12	-	21
24	Томская обл.	2	2	4	8
25	Омская обл.	-	5	6	11
26	Читинская обл.		1	2	3
Дальневосточный федеральный округ					
27	Республика Саха (Якутия)	-	5	-	5
28	Камчатская обл.	-	1	-	1
29	Еврейская авт. обл.	-	5	1	6
	Всего	41	95	98	234

Наиболее активно в направлении создания районных центров провели работу органы управления АПК и региональные центры сельскохозяйственного консультирования республик Башкортостан (27 центров) и Бурятия (21), Ярославской (15), Ростовской (15) областей, Краснодарского края (13), Республик Чувашия (13), Калмыкия (13), Воронежской (11), Омской (11), Курской (10), и Самарской (9) областей.

Как показывает анализ развития системы сельскохозяйственного консультирования, финансирование ее за последние три года увеличилось в 3,5 раза. До 2007 г. уровень финансирования региональных и районных информационно-консультационных центров был не высок, в основном они поддерживались из региональных бюджетов (таблица 20).

Таблица 20 - Финансирование консультационной деятельности формирований системы сельскохозяйственного консультирования (2006 - 2008 г.г.)

Источники финансирования	Объем финансирования, млн. руб.			2008/2006 раз
	2006	2007	2008	
Федеральный бюджет	9,1	34,8	157,6	17,3
Бюджеты субъектов Российской Федерации	82,1	104,9	153,1	1,9
Бюджеты муниципальных образований	-	25,5	32,9	
Внебюджетные источники	38,5	52,6	106,9	2,8
<b>ВСЕГО</b>	<b>129,7</b>	<b>217,8</b>	<b>450,5</b>	<b>3,5</b>

Из федерального бюджета были выделены средства на материально-техническое обеспечение районных ИКЦ, создаваемых в рамках федеральной целевой программы «Социальное развитие села до 2012 года» - мероприятий по развитию информационно-консультационного обслуживания в сельской местности. Мероприятиями предусматривается оказание государственной поддержки по приобретению оборудования (электронно-вычислительная и оргтехника, средства связи, теле-, фото- и киноаппаратура), не входящего в сметы строек, для создания и открытия на территории субъектов Российской Федерации информационно-консультационных центров. Средства федерального бюджета на указанное мероприятие выделяются на безвозвратной основе в виде субсидий субъектам Российской Федерации по разделу 11 «Межбюджетные трансферты»[5].

Источниками финансирования информационно-консультационной деятельности формирований системы сельскохозяйственного консуль-

тирования в 2008 г. являлись бюджеты федерального, региональных и муниципальных уровней, а также внебюджетные источники. В 2008 году консультационная деятельность системы сельскохозяйственного консультирования профинансирована в объеме 450,5 млн. руб., что в 3,5 раза больше, чем в 2006 г.

В 2008 году впервые проявилась реальная поддержка развития сельскохозяйственного консультирования федеральным бюджетом. Одновременно в 2 раза по сравнению с 2006 годом увеличилось региональное финансирование. Также как положительный момент можно отметить почти трехкратное увеличение внебюджетных источников, что явилось следствием увеличения доли платных консультационных услуг.

Основную консультационную нагрузку должны нести районные центры сельскохозяйственного консультирования. Однако анализ структуры финансового обеспечения консультационной деятельности показывает, что в 2008 году 70 % средств использовались региональными структурами. Доля районных центров составила лишь 25 % из федерального, 10 % из средств регионального бюджетов и 40% по внебюджетным источникам (табл.21). Из анализа структуры финансирования можно сделать вывод о недостаточной поддержке развития районного звена. Это объяснимо в начальной стадии развития системы и требует увеличения количества консультантов и районных центров на последующих этапах.

Таблица 21 - Структура финансового обеспечения консультационной деятельности формирований системы сельскохозяйственного консультирования в 2008 году

Уровень системы	Всего, млн. руб.	в том числе:			
		из федерального бюджета	из регионального бюджета	из муниципального бюджета	внебюджетные средства
Федеральный	13,0	9,3	-	-	3,7
Региональный	309, 0	109, 3	136, 2	-	63, 4
Районный	128, 5	39,0	16, 9	32,9	39, 8
ИТОГО	450, 5	157,6	153, 1	32, 9	106,9

Районные ИКЦ, организованные в форме муниципальных учреждений и предприятий, также получали финансовые средства из муниципального бюджета. Тридцать региональных ИКЦ использовали внебюджетные источники, в том числе за счет оказания платных услуг. Для ряда из их они стали значительным ресурсом, так, например, под-

системы сельскохозяйственного консультирования Краснодарского края заработали 27 608 тыс. руб., Республики Чувашия – 24 577, Ростовской области – 8020, Республики Удмуртия – 5 200, Ленинградской области – 5 200, Иркутской области – 4 560. Однако если сравнивать сумму из внебюджетных источников, приходящуюся на одного консультанта, то на первом месте стоит Иркутская (507 тыс. руб.), затем Ленинградская (433) области, Республика Чувашия (319), Владимирская область (306), республика Карелия (172), Ростовская область (116).

В дальнейшем финансирование развития системы сельскохозяйственного консультирования будет осуществляться в рамках Государственной программы развития сельского хозяйства, которая содержит подпрограмму (направление) «Оказание консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям и переподготовка специалистов для сельского хозяйства», а также аналогичных региональных программ. Финансирование этого направления должно быть использовано для дальнейшего развития уже сложившейся системы. Ресурсное обеспечение программы по данному направлению представлено в таблице 22.

В рамках подпрограммы финансирование может осуществляться из следующих источников: федеральный бюджет; бюджеты субъектов Российской Федерации; местные бюджеты; внебюджетные источники.

Таблица 22 - Ресурсное обеспечение Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008 - 2012 годы по подпрограмме (направлению) «Развитие консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям и переподготовка специалистов для сельского хозяйства»

Направление	Годы				
	2008	2009	2010	2011	2012
Развитие консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям и переподготовка специалистов для сельского хозяйства, млн. руб.	816,5	947,3	1 055,4	1 113,5	1 168,6

На результативность работы консультационных организаций наибольшее влияние оказывает количественный и качественный кадровый состав. С увеличением численности консультантов растет и количество оказанных консультационных услуг, такая тенденция особенно за-

метна за последние три года, наблюдается рост количества консультантов и расширение сферы консультационного обслуживания формируемой системы, причем темпы роста количества услуг стали опережать рост количества консультантов. За последние три года кадровый состав системы увеличился в 1,55 раз, а количество оказанных консультационных услуг – в 2,2 раза, что является положительной тенденцией и связано с увеличением консультантов, работающих на постоянной основе, повышением их профессионализма, применением информационных технологий.

Как показали исследования, в формированиях системы сельскохозяйственного консультирования по данным на 01.01.2009 г. занято 2888 человек, что на 55 % больше, чем в 2006 году (1865). Из них 1168 (40,4%) работает в региональных центрах и 1673 (57,9%) - в районах (табл.23).

Таблица 23 - Кадровый состав системы сельскохозяйственного консультирования, чел. (2006 - 2008 г.г.)

Категория сотрудников	Годы			2008/2006, %
	2006	2007	2008	
<b>В федеральном центре, всего</b>	45	50	47	104
в том числе:				
Штатные сотрудники	40	50	44	110
Совместители	5		3	60
<b>В региональных центрах, всего</b>	857	1002	1168	136
в том числе:				
Штатные сотрудники	574	652	744	130
Совместители	283	350	424	150
<b>В районных центрах, всего</b>	963	1234	1673	174
в том числе:				
Штатные сотрудники	536	814	1037	193
Совместители	427	420	636	149
<b>ИТОГО</b>	1865	2286	2888	155

На региональном уровне за последние три года количество консультантов увеличилось на 36%, на районном – на 74 %, особенно заметно увеличилось количество штатных консультантов на районном уровне (на 93%), что свидетельствует о тенденции формировании постоянного кадрового состава.

Консультант районного звена системы – это ключевая фигура в системе консультационного обслуживания, так как он работает непосредственно с пользователями консультационных услуг, посещает хозяйства, выезжает на поля и фермы, помогает сельским товаропроизводителям в решении возникающих проблем. От районных консультантов зависит эффективность всей консультационной работы системы.

Прослеживая динамику изменения кадрового состава консультационных организаций, необходимо отметить, что если три-четыре года назад подавляющее большинство консультантов работали по совместительству, то в 2006-2008 годах лишь треть сотрудников привлекаются из других организаций. Это дает основание считать, что в АПК России формируется профессиональный состав консультантов (рис. 18).

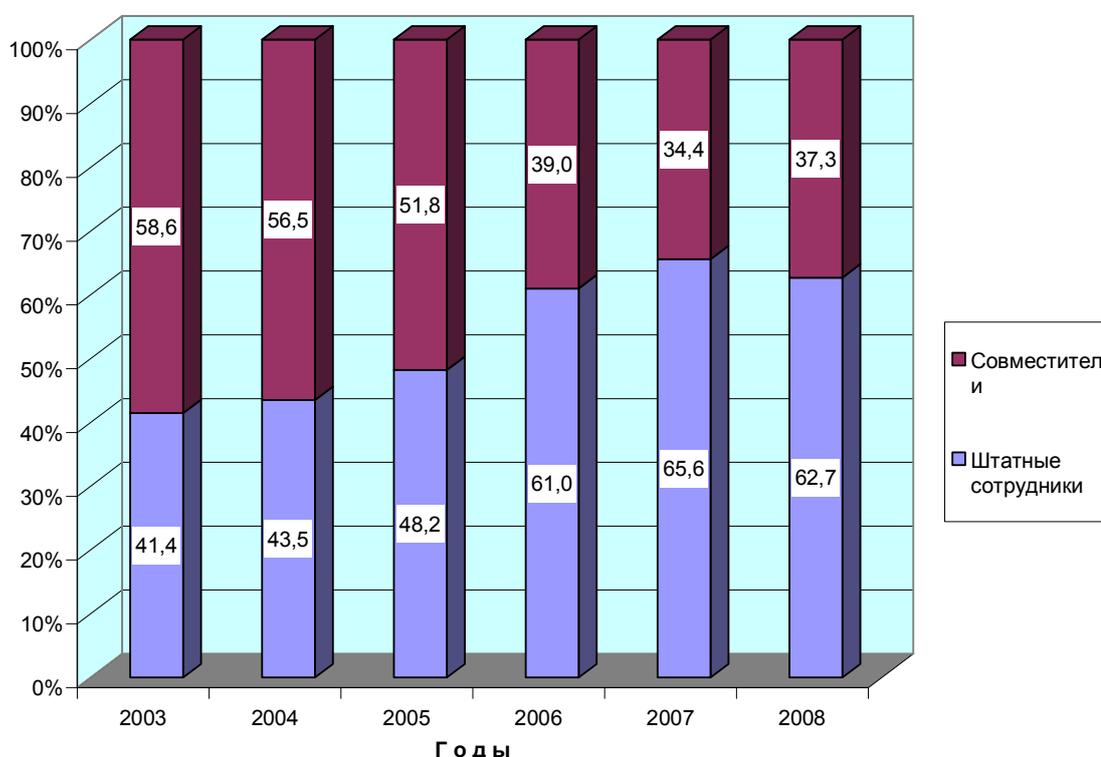


Рисунок 18 - Изменение кадрового состава системы сельскохозяйственного консультирования в 2003-2008 г.г.

Как показал анализ отчетных данных за 2008 год, в составе консультационных центров работают консультанты различной специализации: экономисты – 548 чел. (19,3 %), бухгалтеры – 392 чел.(13,8 %), агрономы – 364 чел.(12,8%), зоотехники – 327 чел. (11,5%), юристы – 233 чел.(8,2%), специалисты по информационным технологиям (7,8%), имеются также инженеры, технологи, маркетологи, методисты (рис.19).

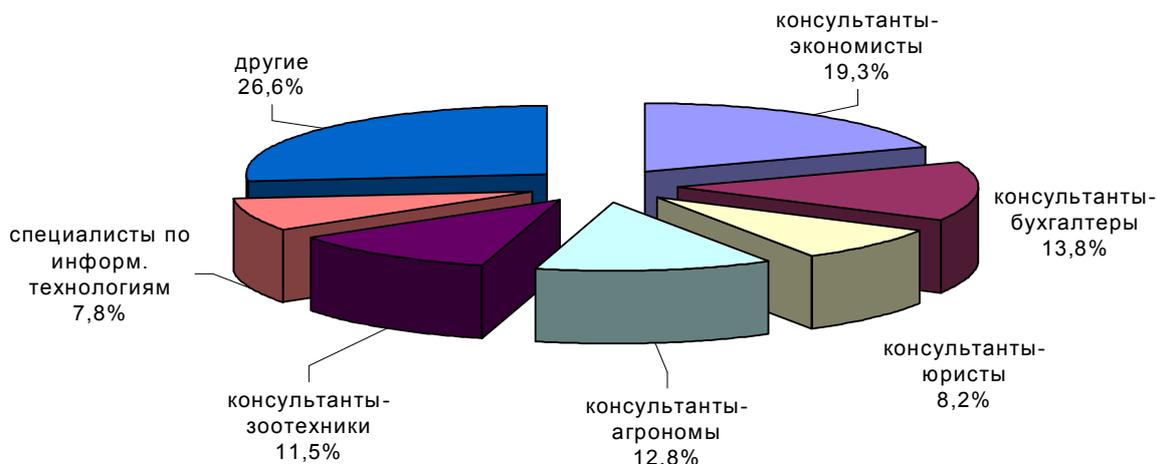


Рисунок 19 - Распределения кадрового состава системы сельскохозяйственного консультирования по специальностям в 2008 г

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, кадровая политика должна быть направлена на формирование кадрового состава службы такого количества и уровня квалификации, который при наименьших затратах может максимально удовлетворить потребности сельских товаропроизводителей в информационно-консультационных услугах.

В новых социально-экономических условиях необходимо решать задачи кадрового обеспечения системы с учетом маркетинговых исследований и социально-психологической диагностики кадров, оценки и подбора кандидатов на вакантные должности, анализа кадрового потенциала и перспективных потребностей в кадрах. В рыночных условиях это очень важно, в их осуществлении должен быть заинтересован каждый центр, поскольку это непременно скажется на эффективном функционировании всей системы.

Как можно увидеть из лепестковой диаграммы на рисунке 20, среди основных специалистов-консультантов преобладают штатные сотрудники, как на региональном, так и на районном уровне. Исключение составляют консультанты-агрономы и консультанты-зоотехники, соотношение близко к 50%, однако на региональном уровне их чуть больше половины (50,6% и 52,3%), а на районном – чуть меньше (48,1% и 48,9 %). Это связано как с нехваткой грамотных специалистов на местах, готовых полностью перейти на консультационную работу, так и с низкой заработной платой консультантов. К тому же до сих пор остается значительное количество районных центров, организованных на базе

районных управлений сельского хозяйства, где работники этих организаций выполняют функции консультантов.

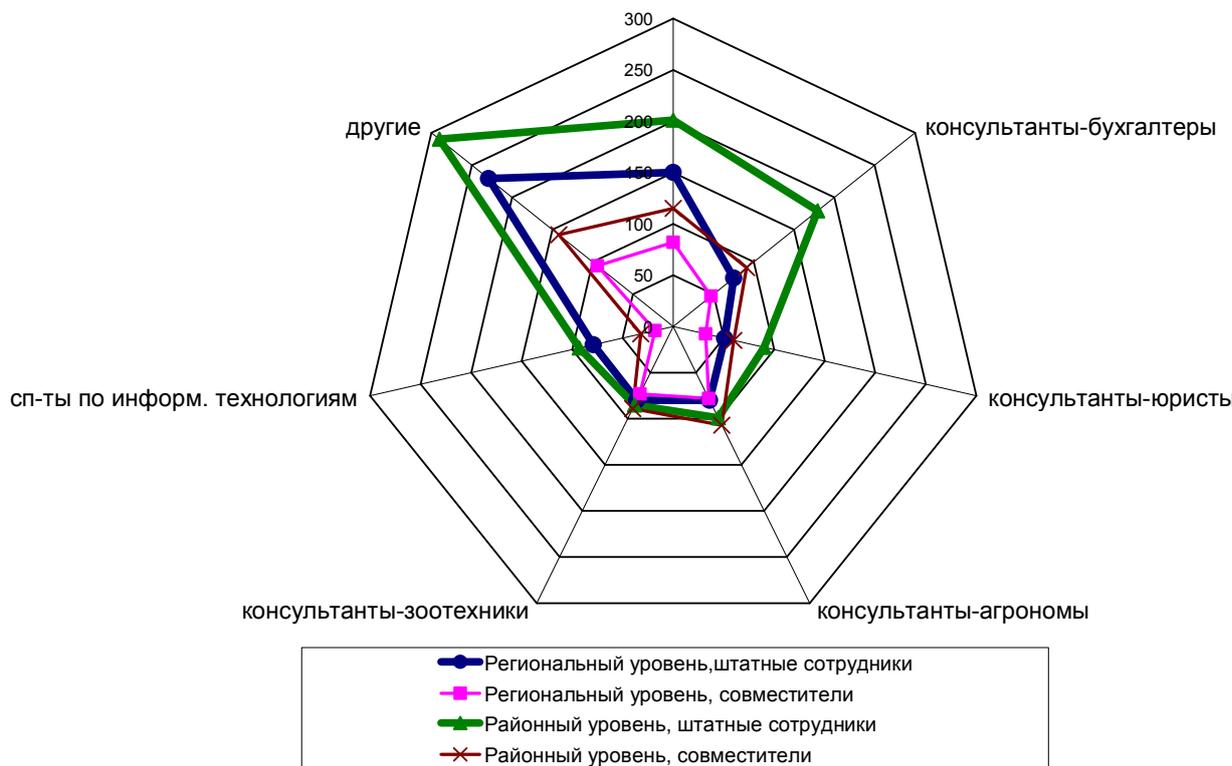


Рисунок 20 - Кадровый состав регионального и районного уровня системы сельскохозяйственного консультирования в 2008 г.

Организация повышения квалификации консультантов является необходимым условием успешности деятельности системы. Как показал анализ, в 2008 году повышение квалификации прошли 465 консультантов региональных и районных центров, что составило 16 % от их общей численности, что является недостаточным и требует усиления этой работы. Среди повысивших квалификацию 21,1 % прошли курсы повышения квалификации на федеральном уровне, 64,1 % в региональных учебно-методических центрах, 9,2 % - в других организациях, для 5,6 % консультантов была организована стажировка, половина из них ее прошли за рубежом. Необходимо отметить важность этого вида практического обучения, который необходимо распространять, в большей части на базе хорошо работающих районных центров в России.

Среди кадрового состава системы, прошедшего повышение квалификации было 29,7% руководителей, 17,0 % экономистов, 8,8 % бухгалтеров, 12,9 % юристов, 7,1 % агрономов, 12,7 % зоотехников, 11,8% специалистов по информационным технологиям. Необходимо усилить подготовку специалистов-отраслевиков районного уровня – агрономов, зоотехников, инженеров.

В 2008 году формированиями системы сельскохозяйственного консультирования оказано более 346 тыс. консультационных услуг сельскохозяйственным товаропроизводителям и сельскому населению. Наиболее востребованными в 2008 году были консультационные услуги в области экономики, кредитования и бухгалтерского учета – 46 %, технологии производства – 26 %, юриспруденции – 7 %, маркетинга 5 %. Кроме них консультации оказывались по вопросам занятости сельского населения, экологии, программного обеспечения и другим проблемам производства и жизнеобеспечения (рис.21).

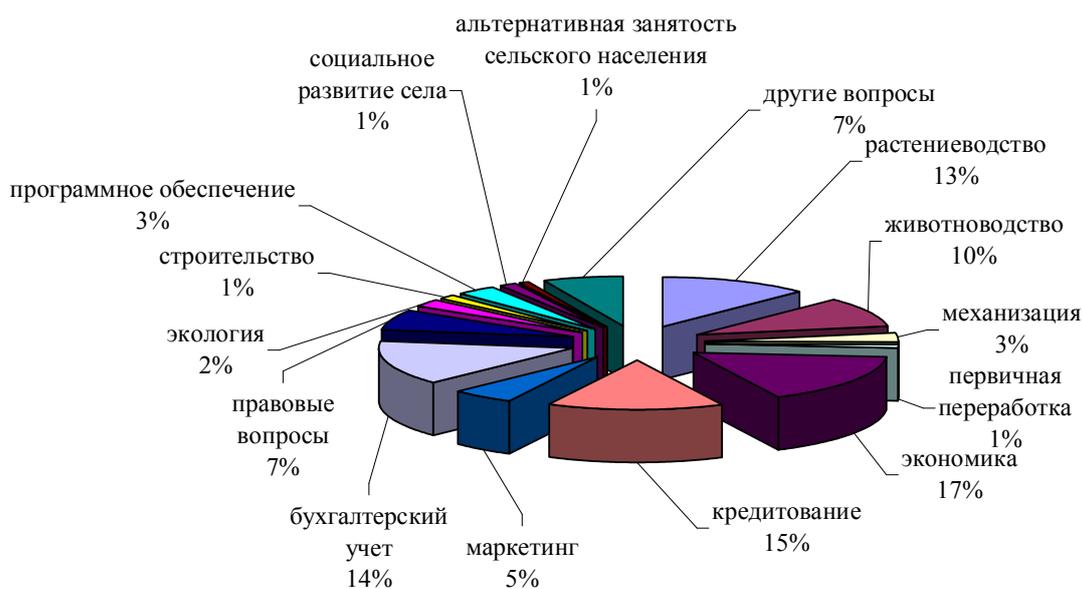


Рисунок 21 - Тематика консультационных услуг, оказанных формированиями системы сельскохозяйственного консультирования в 2008 г.

Большинством региональных консультационных организаций проводятся консультации по растениеводству (13%). Основными вопросами были:

- оптимизация севооборотов и структуры посевных площадей, технологии заготовки основного корма;
- рекомендации по обработке почвы, подбору кормовых культур, по планированию, созданию и эксплуатации долголетних культурных пастбищ, по приобретению новой техники;
- расчет доз удобрений под планируемый урожай, потребности в семенах, средствах защиты растений, технике под рекомендуемую технологию;
- проведение фитосанитарного контроля посевов;
- разработка стратегии внесения удобрений и средств защиты растений.

Большой объем услуг (10,0%) оказан консультантами по животноводству. Наибольшим спросом пользовались консультации и информация, направленные на решение острых вопросов:

- получение качественных основных и приобретение концентрированных кормов;
- использование кормовых добавок;
- совершенствование технологии кормления сельскохозяйственных животных;
- организация воспроизводства стада и искусственного осеменения;
- улучшение качества произведенной продукции;
- реконструкция животноводческих помещений;
- переход на беспривязное содержание крупного рогатого скота.

Среди правовых вопросов (7,0 %) пользовались наибольшим спросом услуги по государственной регистрации земли и объектов недвижимости, вопросы трудового законодательства.

Экономические вопросы (17%) в основном были посвящены:

- экспертизе финансово-экономического состояния сельскохозяйственных предприятий;
- разработке и практической реализации схем финансово-экономического оздоровления сельскохозяйственных предприятий;
- вопросам антикризисного управления, финансового менеджмента
- разработке бизнес-планов.

Проведенные исследования показывают, что на протяжении длительного времени среди пользователей консультационных услуг значительно преобладали крупные хозяйства всех форм собственности, а за последние три года наблюдается прирост малых форм хозяйствования в качестве клиентов формирований системы (рис. 22).

Доля малых форм хозяйствования увеличилась в связи с реализацией ФЦП «Социальное развитие села до 2012 г.» и ПНП «Развитие АПК». Консультанты оказывали помощь владельцам ЛПХ и КФХ в оформлении кредитов, написании бизнес-планов, покупке молодняка скота и техники, организации потребительских кооперативов. Наиболее активно по этим направлениям работали консультационные организации Краснодарского края, Воронежской, Нижегородской, Новгородской, Самарской и Ярославской областей, республик Бурятия и Якутия. В 2008 году основной контингент пользователей консультационных услуг составили малые формы хозяйствования (КФХ (34%), владельцы ЛПХ, садоводы (20%)), крупным и средним сельскохозяйственным организациям оказано 32 % услуг.

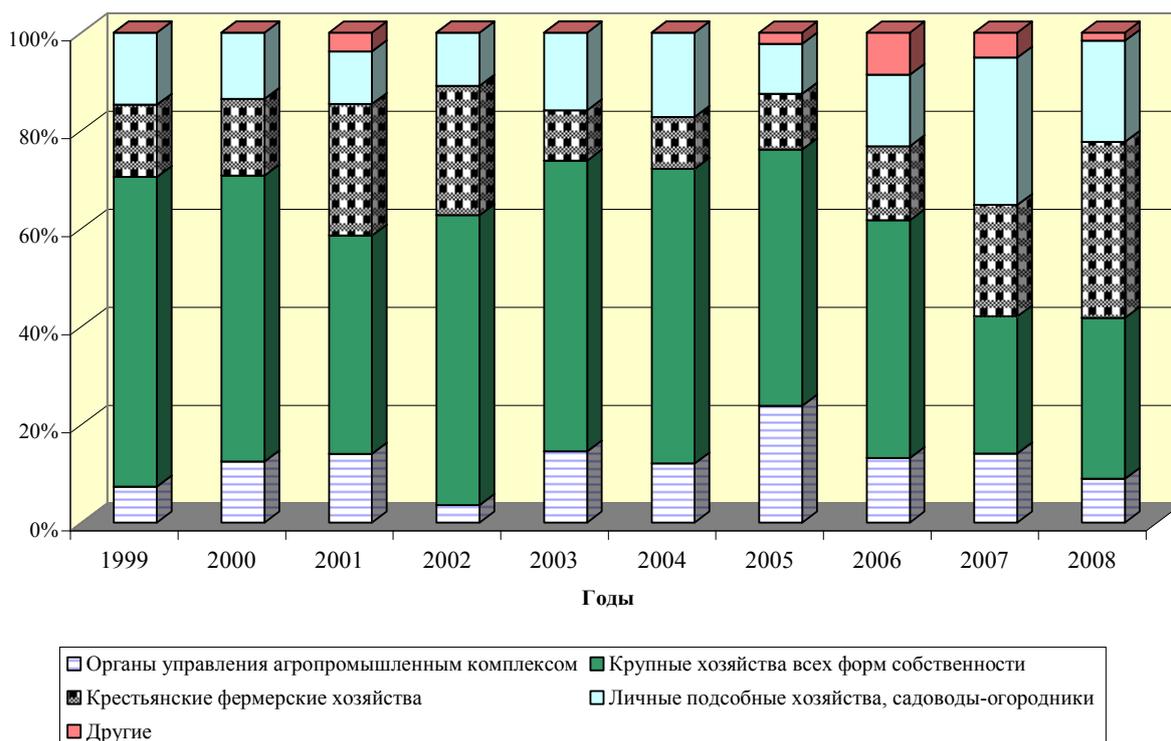


Рисунок 22 - Изменение структуры контингента пользователей консультационных услуг в 1999-2008г.г.

Анализ направлений консультирования различных типов клиентов показал (рис. 23), что среди представителей органов управления АПК спросом пользовались консультации по растениеводству и животноводству (по 14%), экономике (13,5%), информационным технологиям и программному обеспечению (10,5%), последнее направление у них наиболее востребовано по сравнению с другими группами клиентов.

Среди руководителей и специалистов сельскохозяйственных организаций наиболее востребованными были вопросы по экономике (28,7%), в том числе экономический анализ, бизнес-планирование, реструктуризация долгов и другие вопросы. Для крестьянских (фермерских) хозяйств наибольшим спросом пользовались вопросы ведения бухгалтерского учета (25,1%), для личных подсобных хозяйств – оформление кредитов и субсидий по ним (33,7 %). Для клиентов из категории «другие», среди которых представители коммерческих структур, образовательных и научных учреждений наиболее востребованными были экономические вопросы (21,9%).

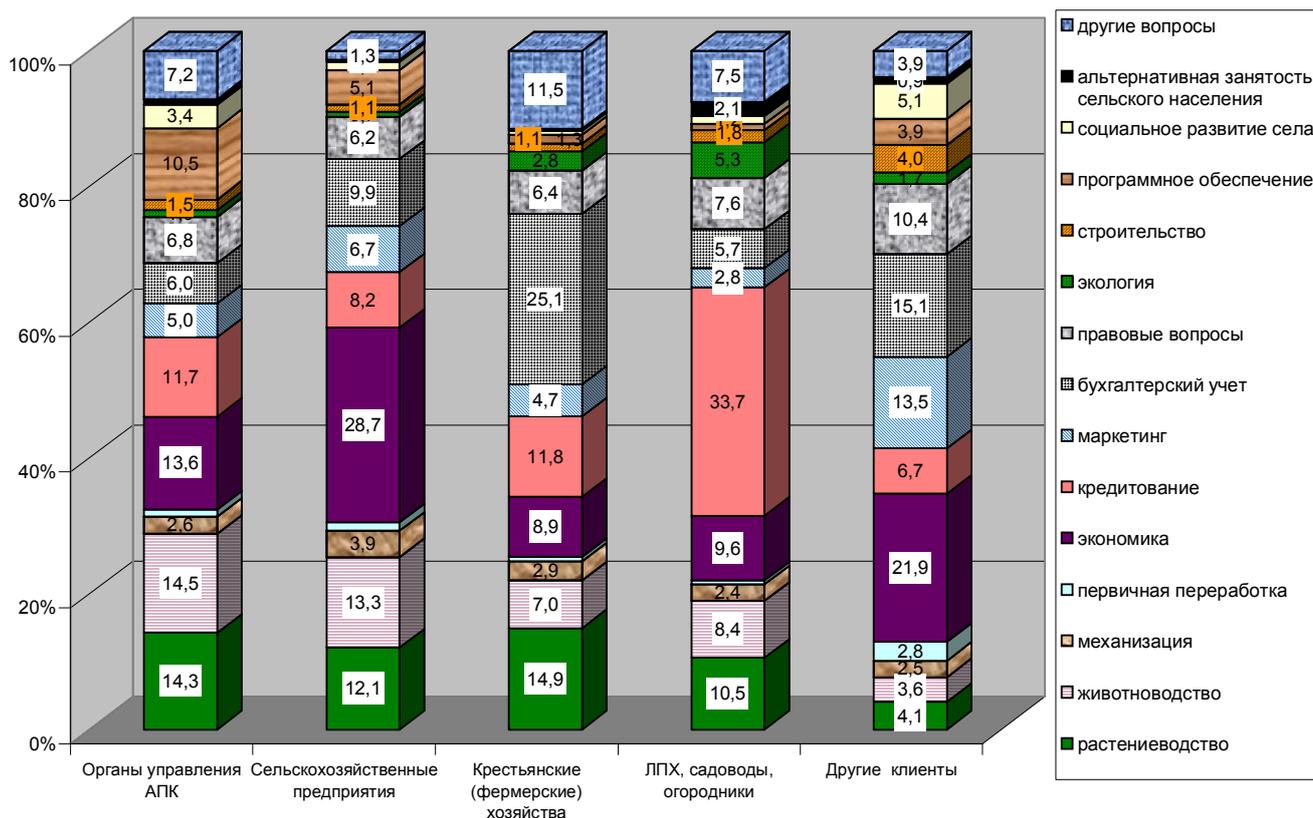


Рисунок 23 - Распределение консультационных услуг, оказанных организациями системы сельскохозяйственного консультирования в 2008 году по тематике и контингенту клиентов

Необходимо отметить низкую долю консультаций по вопросам альтернативной занятости сельского населения, наибольший спрос был у владельцев ЛПХ (2,1%), социального развития села (3,4% - у специалистов органов управления АПК и 5,1 % у других клиентов), экологии (5,3% у владельцев ЛПХ и 2,8% - крестьянских (фермерских) хозяйств). Эти направления не пользовались спросом не потому, что нет проблем в данной сфере, а в основном в связи с отсутствием соответствующих специалистов и мероприятий по пропаганде альтернативных видов деятельности, проблемам экологии и социального развития села. При решении этих вопросов спрос на данные виды услуг должен увеличиться, особенно среди сельского населения депрессивных регионов.

Все большее значение в продвижении инноваций от науки к производству играет выставочно-демонстрационная деятельность, проведение краткосрочных семинаров и научно-практических конференций, а также распространение информации посредством издания бюллетеней, журналов, буклетов, методических пособий. Их число с каждым годом увеличивается (рис. 24).

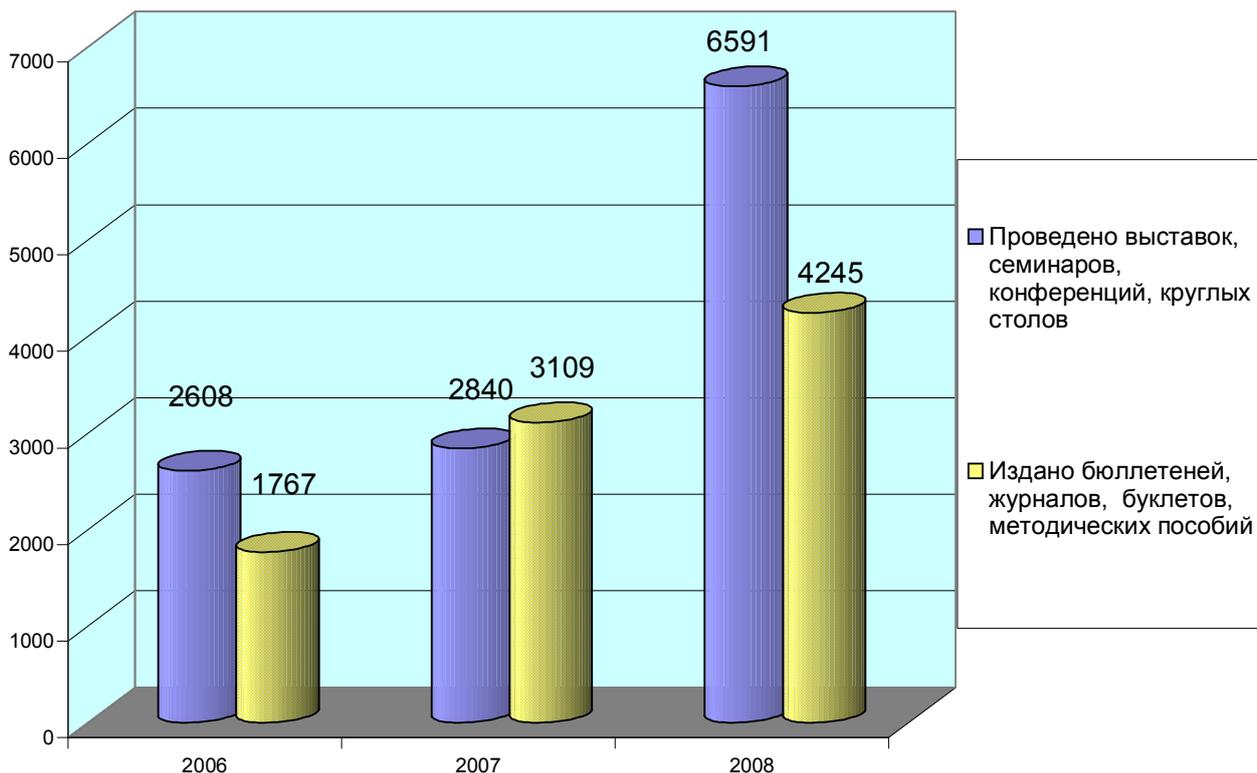


Рисунок 24 - Показатели работы формирований системы сельскохозяйственного консультирования в 2005-2008 г.г.

Анализ отчетных данных показал, что в 2008 году формированиями системы организовано более 3 тыс. выставочно-демонстрационных мероприятий, проведено 3,5 тыс. семинаров (конференций, круглых столов) с общим количеством участников 84,4 тыс. человек.

Региональные центры активно участвуют в проведении региональных и межрегиональных выставочных мероприятиях. Выставочно-демонстрационная деятельность субъекта системы сельскохозяйственного консультирования реализуется по следующим направлениям:

- участие в федеральных и региональных выставках;
- организация тематических разделов в федеральных и региональных выставках;
- организация федеральных и региональных отраслевых и тематических выставок;
- организация постоянно действующих выставок при региональных и районных центрах сельскохозяйственного консультирования;
- организация временных или постоянно действующих демонстрационных площадок;

- организация тематических конференций (семинаров) в период проведения выставочно-демонстрационных мероприятий;
- консультирование специалистов с использованием конкретных, предлагаемых на выставке или демонстрационном участке, образцов инновационной продукции.

Изучение опыта сельскохозяйственного консультирования позволило выявить наиболее активно работающих в этом направлении консультационных организаций. В качестве передовых, освоивших выставочно-демонстрационную деятельность, региональных центров сельскохозяйственного консультирования можно назвать Казенное унитарное предприятие Чувашской республики «Агро-Инновации», ГУ КК «Кубанский сельскохозяйственный информационно-консультационный центр», ГУ «Воронежский областной центр информационного обеспечения АПК», ГОУ Ярославской области «Информационно-консультационная служба АПК», РГУ «Информационно-методологический центр сельских территорий Республики Бурятия», ОГУ «Самара – аграрная Российская информационная система».

Инновации отрасли активно распространялись консультантами через печатную продукцию. Анализ показал, что в 2008 году федеральными и региональными центрами сельскохозяйственного консультирования издано 227 наименований книг и брошюр, 3,9 тыс. - другой печатной продукции (информационные листы, бюллетени, буклеты), написано более 4 тыс. статей. ФГУ РЦСК осуществляет методическое сопровождение развития издательской и выставочно-демонстрационной деятельности в региональных центрах системы сельскохозяйственного консультирования. В 2008 году продолжилась целенаправленная работа по совершенствованию издательской деятельности в регионах, в частности отрабатывается взаимодействие по обмену информационными материалами между федеральным центром и региональными структурами сельскохозяйственного консультирования, а также между регионами, распространялся передовой опыт сельскохозяйственного консультирования.

Выявленные тенденции и состояние развития сельскохозяйственного консультирования свидетельствуют о том, что в России формируется специализированная система сельскохозяйственного консультирования, основу которой составляют центры сельскохозяйственного консультирования на федеральном, региональном и районном уровнях. Результаты деятельности формирований системы сельскохозяйственного консультирования свидетельствуют о том, что консультирование становится все востребованнее среди сельских товаропроизводителей.

### **3.2. Сравнительный анализ моделей региональных подсистем сельскохозяйственного консультирования**

В зависимости от организационно-экономических условий в регионах в настоящее время складываются различные подсистемы сельскохозяйственного консультирования. Их основу составляют региональные центры и сеть районных. Анализируя региональные подсистемы с развитой районной сетью, на сегодняшний момент мы выделяем шесть вариантов развития таких подсистем, которые представлены в виде моделей. Для проведения сравнительного анализа выбраны регионы, которые являются наиболее характерными представителями той или иной модели. Характеристика моделей:

*1 модель.* Региональный центр организован в качестве государственного или автономного учреждения, районные центры - в виде структурных подразделений или филиалов регионального. Характерные представители: подсистемы в Самарской и Ярославской областях, республиках Бурятия и Калмыкия.

*2 модель.* Региональный центр организован в качестве некоммерческой организации, районные центры - в виде структурных подразделений или филиалов этой организации. Характерные представители: подсистемы в Нижегородской, Курганской и Тюменской областях, республике Саха (Якутия).

*3 модель.* Региональный центр организован в качестве государственного или автономного учреждения, районные центры – самостоятельные организации различных организационно-правовых форм, в том числе муниципальные учреждения и предприятия. Характерные представители: подсистемы в Краснодарском крае, Воронежской области, республике Башкортостан.

*4 модель.* Региональный центр организован в качестве структурного подразделения образовательного учреждения, районные центры - в виде самостоятельных организаций различных организационно-правовых форм. Характерные представители: подсистемы в Алтайском крае, Брянской и Кировской областях.

*5 модель.* Региональный и районные центры организованы на базе АККОР или некоммерческих организаций при АККОР. Характерные представители: подсистемы в Ростовской и Новосибирской областях.

*6 модель.* Региональный и районные центры организованы в качестве структурных подразделений органов управления АПК. Характерные представители: подсистемы в Орловской и Рязанской областях.

Результаты мониторинга развития системы сельскохозяйственного консультирования, проводимого ФГУ РЦСК в 2008 году, позволили проанализировать организационно-экономические аспекты моделей региональных подсистем.

Прежде чем делать сравнение, представим краткую характеристику по одному из представителей этих моделей.

*1 модель.* Подсистема сельскохозяйственного консультирования Самарской области. В Самарской области информационно-консультационное обеспечение АПК осуществляет областное государственное учреждение «Самара – аграрная Российская информационная система» (ОГУ «Самара - АРИС»).

Структура системы сельскохозяйственного консультирования Самарской области представлена на рисунке 25.

В его составе в сельских районах области в соответствии с приказами Учреждения на сегодняшний день действуют девять межрайонных информационно-консультационных центров в качестве обособленных структурных подразделений в Кинельском, Безенчукском, Большеглушицком, Исаклинском, Сызранском, Похвистневском, Нефтегорском, Клявлинском, Кошкинском районах Самарской области. Численность консультантов в обособленных подразделениях Учреждения, работающих на профессиональной основе, составляет от трех до шести человек [148].

Согласно уставу основными задачами Учреждения являются: предоставление информационно-консультационных и маркетинговых услуг предприятиям, организациям и учреждениям агропромышленного комплекса Самарской области. Для выполнения поставленных задач Учреждение свою работу координирует с Министерством сельского хозяйства и продовольствия Самарской области в соответствии с государственным заданием. В нем определены показатели, исполнение которых необходимо для выполнения задания. Кроме того, в задании установлены показатели, характеризующие объем и сумму затрат на оказание услуг, порядок оказания услуг, контроля и отчетности об исполнении задания.

Число штатных сотрудников ОГУ «Самара - АРИС» составляет в настоящее время всего 88 человек, из них 53 консультанта, которые оказывают профильные услуги на профессиональной и постоянной основе.

Финансирование деятельности ОГУ «Самара-АРИС» осуществляется из бюджета области с 1998 г. и стабильно растет из года в год, способствуя развитию и расширению деятельности (табл.24) [69].

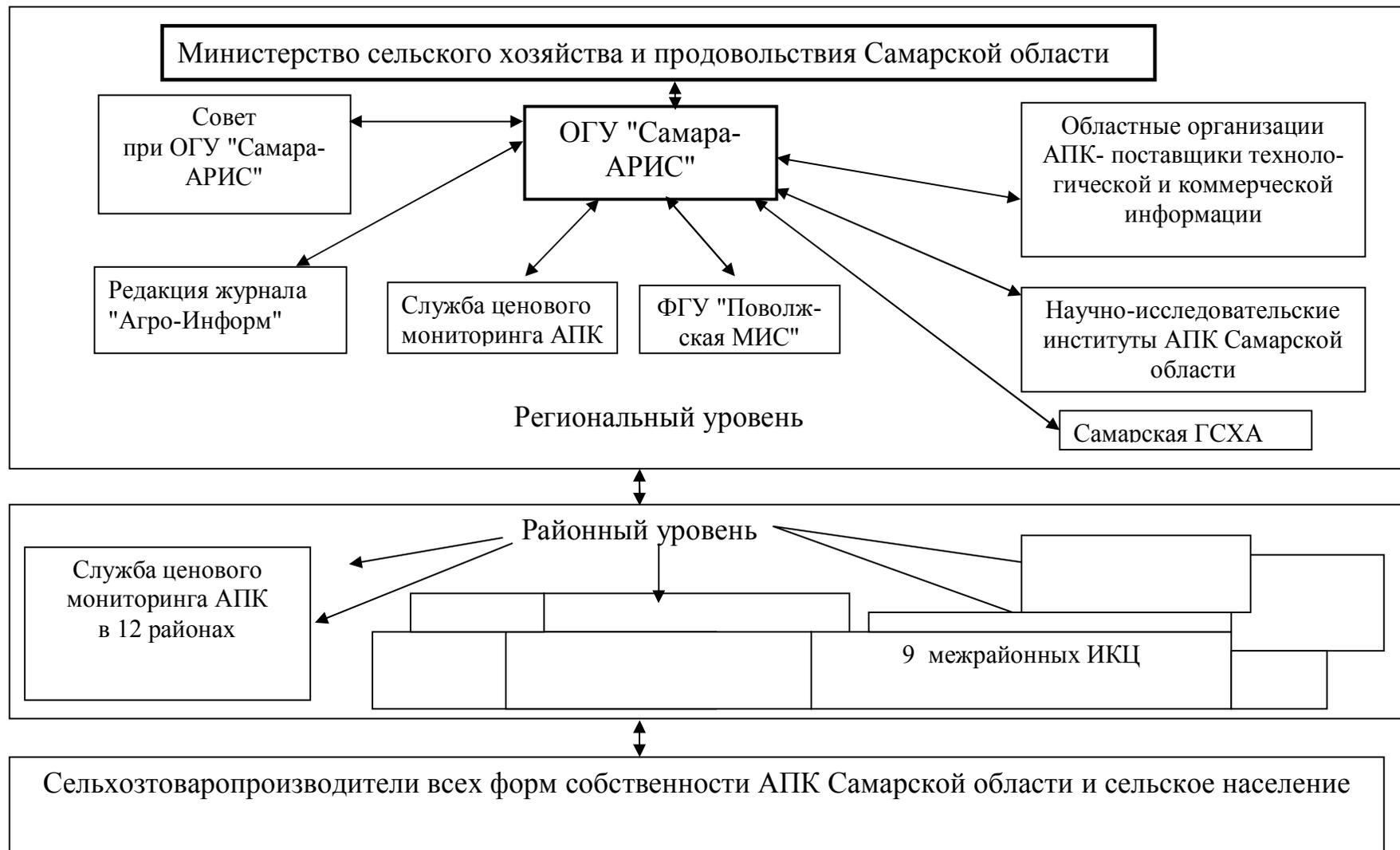


Рисунок 25 - Структура системы сельскохозяйственного консультирования АПК Самарской области (на начало 2008 года)

Таблица 24 - Затраты на эксплуатационные нужды областной информационно-консультационной службы Самарской области по годам (в тыс. руб.)

Наименование затрат	Годы									
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Фонд оплаты труда	90,0	226,3	233,2	404,5	560,5	600	680,0	2748,0	7237,0	8894
Связь	1,0	2,0	3,0	3,0	4,0	4,5	5,0	6,0	583,0	645,0
Транспортные расходы	5,0	7,0	8,0	9,0	9,2	9,7	10,0	10,0	223,0	180,0
Коммунальные услуги	2,0	3,0	4,7	7,2	9,7	21	30,0	38,0	74,0	120,0
Арендная плата	12,0	14,7	18,0	27,0	31,0	41,8	58,0	102,0	363,0	450,0
Обучение сотрудников	17,0	37,0	40,0	50,0	70,0	100,0	200,0	300,0	100,0	200,0
Оплата информационных услуг	55,0	111,0	140,0	195,0	270	288,0	510,0	2136,0	1000,0	1988
Налоги	1,0	2,0	3,0	3,0	3,0	4,0	7,0	4,0	7,0	23,0
Увеличение стоимости основных средств	23,0	30,0	66,5	40,3	74	39,0	100,0	42,0	1153,0	340,0
Увеличение стоимости материальных затрат	14,0	30,0	66,5	70,0	89,9	92,0	100,0	75,0	1029,0	972,0
<b>ИТОГО</b>	<b>226,0</b>	<b>463,0</b>	<b>583,0,</b>	<b>809,0</b>	<b>1121,0</b>	<b>1200,0</b>	<b>1700,0</b>	<b>5497,0</b>	<b>11769</b>	<b>13812</b>

В настоящее время оказание консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям и сельскому населению в Самарской области осуществляется в соответствии с областной целевой программой «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия Самарской области на 2009-2013 годы», принятой Постановлением Правительства Самарской области от 10.09.2008 № 375. На развитие консультационной помощи АПК Самарской области из средств федерального бюджета в виде субсидий в 2008 году было выделено 18270 тыс. руб. с целью закупки оборудования для оказания практических консультаций и проведения экспресс-анализов, оборудования для организации и оснащения специализированного компьютерного класса по животноводству, автомобилей для информационно-консультационных центров. Общая сумма средств, предусмотренных бюджетом области Учреждению на эти цели на 2009 год, составляет 16 847 тыс. руб.[235].

Для каждого обособленного подразделения (межрайонного центра) Учреждением доведены годовые планы по оказанию услуг. В планах определены виды оказываемых услуг (консультирование, проведение семинаров, «дней поля» и пр.), сроки реализации и иные требования к качеству оказываемых услуг. Кроме того, каждый консультант имеет личный план работы на определенный срок, личный журнал учета запросов клиентов. Технологическое консультирование осуществляется, в основном, консультантами межрайонных информационно-консультационных центров с привлечением ведущих отраслевых специалистов Учреждения.

В 2008 году ОГУ «Самара - АРИС» особое внимание уделялось следующим направлениям:

- оказывались индивидуальные консультации сельским товаропроизводителям и населению (15183 консультации);
- проведено 90 практических и обучающих семинаров со специалистами сельскохозяйственных предприятий по различным направлениям агропромышленного комплекса;
- размещено в журнале «Агро-Информ», на официальном сайте министерства, в районных СМИ около 600 публикаций;
- сформировано 6 электронных баз данных, в том числе, 4 - для малых форм хозяйствования и 2 - по качеству сельскохозяйственной продукции;
- подготовлено и предоставлено 200 информационных блоков по 147 наименованиям сельхозпродукции по ценовому мониторингу Самарской области;
- изданы практические пособия и рекомендации общим тиражом 10 тыс. экземпляров
- проведены востребованные агромаркетинговые и аналитические

исследования по отдельным отраслям и направлениям сельского хозяйства;

- продолжено развитие опытно-демонстрационной деятельности и проведение выездных обучающих семинаров для сельских товаропроизводителей;

- осуществляется информационная поддержка и консультационное сопровождение развития малых форм хозяйствования, в том числе по созданию сельскохозяйственных потребительских кооперативов в области [148].

К оказанию консультаций сельскохозяйственным товаропроизводителям всех форм собственности Самарской области, помимо непосредственно специалистов учреждения, активно привлекаются также работники органов управления АПК, ученые ГНУ «Поволжский НИИ селекции и семеноводства» им. П.Н. Константинова, ГНУ «Самарский НИИ сельского хозяйства» им. Н.М. Тулайкова, ФГУ «Поволжская МИС», ФГОУ ВПО «Самарская государственная сельскохозяйственная академия». Учитывая особенности переходного периода экономики АПК, особое внимание консультанты уделяют восстановлению экономики неплатежеспособных хозяйств путем внедрения в производство прогрессивных агротехнологий, реформированию сельскохозяйственных предприятий, маркетингу, бизнес-планированию, то есть вопросам, тесно связанным с процессами рыночных преобразований.

Динамика запросов (табл.25) свидетельствует о возрастающей потребности в консультациях [69]. Изменяются и виды поступающих запросов, они становятся более специализированными.

Таблица 25 - Динамика запросов сельских товаропроизводителей и населения в ОГУ «Самара-АРИС» с 1998 г. по 2008 г., ед.

Подразделение	Годы										
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
МИКЦ «Южный»	108	186	223	402	554	568	572	583	591	798	3055
МИКЦ «Восточный»	107	155	215	247	269	291	303	332	356	374	1485
МИКЦ «Центральный»	75	107	115	202	257	356	361	368	401	422	984
МИКЦ «Западный»	-	-	-	-	-	-	-	157	210	483	2080
Центральный офис	45	98	105	354	702	895	802	610	1077	787	7579*
ИТОГО	335	546	658	1205	1782	2110	2038	2050	2516	2864	15183

\* - Совместно с вновь созданными тремя межрайонными центрами

В целом анализ информационно-консультационной деятельности подсистемы сельскохозяйственного консультирования в Самарской области подтвердил актуальность и востребованность информационно-консультационных услуг, эффективность консультационной деятельности, поддерживаемой государством.

2 модель. Подсистема сельскохозяйственного консультирования Нижегородской области. В Нижегородской области сельскохозяйственное консультирование осуществляется Фондом «Нижегородская консультационная служба агропромышленного комплекса» (фонд НКС АПК). Учредителями фонда выступили Администрация Нижегородской области, Нижегородская государственная сельскохозяйственная академия и Волго-Окская ассоциация производителей молока и мяса. НКС АПК имеет двухуровневую структуру матричного типа: первичными звеньями являются межрайонные сельские консультационные центры (СКЦ), вторичный уровень представляет центральный офис.

Среднесписочная численность сотрудников составляет в среднем 46 человек, 25 из них - основные консультанты, которые оказывают консультационные услуги сельхозтоваропроизводителям по вопросам растениеводства, животноводства, права и экономики, бухгалтерского учета и аудита, организации сельскохозяйственного производства. Большинство специалистов - консультантов фонда, имеют опыт практической работы в сельскохозяйственных предприятиях Нижегородской области, осуществляют тесное взаимодействие с органами власти и управления, государственными структурами и учебными заведениями, работающими в аграрной сфере. Накопленный ими опыт широко известен и используется консультационными службами других регионов страны.

Сегодня фонд НКС АПК включает в себя 5 районных консультационных центров (Лукояновский, Сергачский, Семеновский и открытые в 2006 г., в рамках ФЦП «Социальное развитие села до 2010 года» Арзамасский и Кстовский ИКЦ) и центральный офис в Нижнем Новгороде. В соответствии с ФЦП «Социальное развитие села до 2010 года» планируется расширение сети ИКЦ по 2-3 единицы за год.

Каждый СКЦ представляет собой мобильную команду, состоящую из консультантов (агронома, зоотехника, юриста, экономиста, бухгалтера) и водителя. Основная задача консультанта: не просто доведение до сельскохозяйственных товаропроизводителей сведений об инновациях, а обучение с использованием передового практического опыта, способствующего принятию самостоятельных решений. Консультантами СКЦ также предоставляется перечень необходимых услуг по базовым направлениям АПК Нижегородской области.

Специалисты регионального уровня осуществляют научно-методическую, обучающую, консультационную, и инновационную

деятельность. Необходимые информационные услуги доводятся до потребителя через сайт организации [www.ncs.ru](http://www.ncs.ru), областное радио (передача «Аграрный вестник»), «Нижегородский аграрный журнал» и методическую литературу. В таком информационном поле накапливаются необходимые актуальные материалы по всем направлениям сельскохозяйственного производства и переработки сельхозпродукции, которыми пользуются представители всех форм хозяйствования в сфере АПК Нижегородской области.

На сегодняшний день в НКС АПК функционирует 5 отделов: организационно-правовое обеспечение и работа с неплатежеспособными организациями АПК; экономика, организация и развитие технологий сельскохозяйственного производства; аграрные преобразования и устойчивое развитие сельских территорий; анализ, сопровождение проектов и стратегическое развитие; информационно-технический отдел (рис. 26) [161].



Рисунок 26 - Структура Фонда «Нижегородская консультационная служба АПК»

Обучающая деятельность заключается в проведении краткосрочных обучающих семинаров с работниками и специалистами хозяйств и других организаций АПК по вопросам растениеводства, животноводства, бухгалтерского учета и аудита, правового, организационно-экономического и социального развития села. Демонстрационная деятельность предусматривает проведение “Дней поля” и “Дней открытых дверей” в хозяйствах с показом демонстрационных участков с новыми сортами зерновых, масличных и кормовых культур, новых технологий в молочном, мясном скотоводстве, в овцеводстве.

Консультационные услуги предоставляются по вопросам растениеводства, животноводства, бухгалтерского учета и аудита, правового, организационно-экономического и социального развития села. В организации разработан перечень услуг для сельхозтоваропроизводителей и сельского населения по этим направлениям. Инновационная деятельность НКС АПК предусматривает реализацию следующих пилотных проектов в растениеводстве и животноводстве: “Зерновые культуры”, “Картофель и овощи”, “Кормовые и лугопастбищные культуры”, “Мясное скотоводство” и “Овцеводство и козоводство”. Большая работа проведена и по реализации национального проекта “Развитие АПК” по двум направлениям. В первом направлении “Ускоренное развитие животноводства” специалистами фонда разрабатывались бизнес-проекты для сельхозтоваропроизводителей участников ПНП «Развитие АПК». Во втором направлении “Стимулирование развития малых форм хозяйствования” разработана методология формирования и выстроена базовая структура сельскохозяйственной потребительской кооперации Нижегородской области. Эта работа продолжается в рамках реализации Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 г.г. [159].

*3 модель. Подсистема сельскохозяйственного консультирования Краснодарского края.* Государственное учреждение Краснодарского края «Кубанский информационно-консультационный центр» было создано в целях реализации Постановления главы администрации Краснодарского края № 546 от 20.06.2005 года «О реформировании структуры управления агропромышленным комплексом Краснодарского края». Основная задача, поставленная перед Кубанским сельскохозяйственным информационно-консультационным центром – создание единой информационно-консультационной сети в агропромышленном комплексе Краснодарского края. Исходя из современного состояния и перспектив развития агропромышленного комплекса края, система информационно-консультационного обеспечения развивается на двух уровнях – краевом и районном. За три года работы в Краснодарском крае создана самая большая в России региональная сеть информационно-

консультационных центров (ИКЦ). Сегодня это 42 центра в 36 районах края, они имеют различные организационно-правовые формы: муниципальные учреждения - 26, общества ограниченной ответственности - 9, некоммерческие партнерства - 7. Краевые ИКЦ по итогам 2008 года обеспечены всей необходимой оргтехникой и компьютерами. Это хороший задел для оперативной, современной работы.

В системе информационно-консультационного обслуживания АПК края работает 259 специалистов, из которых 35 – внештатные сотрудники [171].

Кубанский ИКЦ оказывает консультационные услуги сельскохозяйственным товаропроизводителям, координирует работу сети районных ИКЦ, оказывает помощь и содействие в создании новых центров на территории края в целях успешной реализации краевой целевой программы «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия Краснодарского края на 2008–2012 гг.».

На сегодняшний день кадровый состав ГУ КК «Кубанский сельскохозяйственный ИКЦ» функционирует в составе пяти отделов:

- сельскохозяйственного консультирования;
- информационно-аналитический;
- телекоммуникаций и компьютерных технологий;
- юридического обеспечения и государственных программ;
- бухгалтерского учета и отчетности.

Специалистами отдела телекоммуникаций и компьютерных технологий наряду с уже успешно работающим сайтом ГУ КК «Кубанский сельскохозяйственный ИКЦ», разработан портал краевой информационно-консультационной системы, который дает возможность обеспечить связь между районными информационно-консультационными центрами и сельхозтоваропроизводителями, привлечь новых клиентов и деловых партнеров.

Деятельность ИКЦ на сегодняшний день многогранна – это услуги в области экологии, защиты растений, страхования, охраны труда, субсидирования и кредитования, бизнес-планирования, юридические и бухгалтерские услуги, услуги в области недвижимости и оценки бизнеса, технологическое сопровождение. Главная задача консультационной службы заключается в оказании консультационных услуг сельхозтоваропроизводителям как на платной, так и бесплатной основе, как разовые, так и комплексные. Для более эффективной работы и развития информационно-консультационной службы края ГУ КК «Кубанский сельскохозяйственный ИКЦ» постоянно прорабатывает способы развития различных направлений деятельности ИКЦ районов и предлагает их для реализации.

В декабре 2007 года на краевом совещании руководителей ИКЦ было принято решение о создании Совета информационно-консультационной службы края. В состав Совета ИКС вошли руководители ИКЦ, представители от товаропроизводителей, сотрудники ГУ КК «Кубанский сельскохозяйственный ИКЦ», представители научно-исследовательских институтов, Ассоциации крестьянских (фермерских) хозяйств. На Совет ИКС возлагаются функции не только по координации деятельности консультационной службы, но и для принятия решений по реализации проектов краевых и федеральных программ, направленных на ее развитие.

В целях совместного развития информационно-консультационного обеспечения агропромышленного комплекса для повышения эффективности сельскохозяйственного производства Краснодарского края ГУ КК «Кубанским сельскохозяйственным ИКЦ» заключены соглашения о сотрудничестве с каждым районным центром. По данным соглашения ИКЦ и ГУ КК обязуются оказывать взаимную информационно-консультационную помощь в функционировании регионального и районных информационно-консультационных центров, организовывать совместные встречи, семинары, «Дни поля», участвовать в выставках, ярмарках, конференциях, форумах, круглых столах.

Этот вариант организации характерен для регионов с обширной территорией, наличием консультационных центров в районах и стремлением районных администраций организовать консультационную деятельность на своих территориях. Для координации системы в региональном масштабе необходима законодательная поддержка регионального центра и усилия по консолидации всех субъектов консультационной деятельности.

*4 модель.* Подсистема сельскохозяйственного консультирования Алтайского края. Инновационно-консультационная служба ФГОУ ДПОС «Алтайский институт повышения квалификации руководителей и специалистов АПК» в Алтайском крае была организована в мае 2004 года приказом № 81/2. В сентябре 2008 года распоряжением Главного управления сельского хозяйства Алтайского края Инновационно-консультационная служба ФГОУ ДПОС «Алтайский институт повышения квалификации руководителей и специалистов АПК» была наделена статусом региональной информационно-консультационной службы АПК Алтайского края.

Деятельность ИКС осуществляется по следующим направлениям:

- предоставление сельхозтоваропроизводителям информации по различным аспектам их деятельности;
- консультации по отраслям сельского хозяйства;
- оказание практической помощи в освоении инноваций и технологий в сфере сельскохозяйственного производства;

- оказание услуг по бизнес-планированию и разработке инновационных проектов.

В 2008 году службой сформированы районные консультационные пункты в 14 районах Алтайского края, из них 13 - в виде муниципальных учреждений и одно структурное подразделение регионального центра. Кроме этого привлечены к работе 13 коммерческих организаций, занимающихся консультационной деятельностью, в основном вместе с продвижением продукции и услуг. В подсистеме работают 76 человек, в региональном и районных центрах на условиях полной занятости работают по одному руководителю и специалисту, остальные консультанты являются совмещителями и при необходимости привлекаются для оказания консультаций.

За 2008 год службой было оказано 2186 консультаций в разных направлениях как индивидуальных, так и групповых, организовано 16 консультационных дней с выездом в хозяйства, проведено два семинара. С целью позиционирования деятельности ИКС было принято участие в выставках-ярмарках, издано две книги, посвященные выдающимся специалистам сельского хозяйства Павловского района; 8 статей в журналах и газетах; проведен круглый стол со специалистами по защите растений, фотовыставка о проблемах села «Земля и люди».

Для обеспечения работы подсистемы специального финансирования выделено не было. Мероприятия проводились в рамках финансирования ФГОУ ДПОС «Алтайский институт повышения квалификации руководителей и специалистов АПК», а также были оказаны платные консультационные услуги, которые позволили заработать 143203 руб. Кроме этого был заключен договор с хозяйством: ООО «ОПХ Алтайская МИС», на сумму 38666 рублей [190].

Оказание платных консультационных услуг свидетельствует о том, что консультанты востребованы, могут оказать действенную квалифицированную помощь сельским товаропроизводителям, однако для содержания полноценного штата консультантов этого конечно недостаточно.

Для поддержки (методической, информационной, консультационной) сети районных консультационных центров постоянно работающих двух человек на региональном уровне конечно недостаточно, необходимо укрепление и расширение штата, лучше всего обособление центра в самостоятельную организацию, имеющую тесные связи с институтом повышения квалификации.

*5 модель.* Подсистема сельскохозяйственного консультирования Ростовской области. Областная АККОР Ростовской области в январе 1996 года стала получателем проекта Тасис «Поддержка индивидуальных фермерских хозяйств». С помощью проекта в двух районах в течение 2,5 лет создавались пилотные консультационные центры на базе

фермерских ассоциаций. Полученные положительные результаты показали эффективность выбранной модели консультационной службы, известной как «датская модель», в связи с этим дополнительно была оказана помощь международными организациями (фонд «Евразия» и еще два проекта Тасис) в техническом оснащении еще восьми центров [33].

В июле 1999 года администрация области приняла постановление № 234 «О дополнительных мерах по поддержке крестьянских (фермерских) хозяйств и личных подсобных хозяйств», которым обязало Минсельхозпрод области и глав администраций районов оказывать поддержку областной АККОР в развитии консультационной службы.

В 2000 году при поддержке АККОР, Минсельхоза России и администрации Ростовской области, Европейская комиссия выделила средства на техническое содействие еще по одному проекту Тасис «Службы по распространению передового сельскохозяйственного опыта на юге России и Нижнем Поволжье». Целью проекта было дальнейшее развитие консультационной службы областной АККОР и распространение опыта на соседние регионы. В течение трех лет проект реализовывался в Ростовской и Саратовской областях, Краснодарском крае и Республике Адыгея.

В настоящее время областная АККОР осуществляет консультационную деятельность в 16-ти районах (из 43). В службе занято 63 специалиста, из них 34 бухгалтера, 1 агроном, 6 юристов.

За 2008 год оказано услуг на 8,5 млн. рублей. В основном, это платные услуги по бухгалтерскому учету, налогообложению, оформлению субсидий, заявок на кредит. Постоянно проводятся семинары, с 2001 по 2007 год организовывалась ежегодная ярмарка-выставка «Южнороссийский фермер» [235].

На постоянном обслуживании по оказанию консультационной помощи находятся 1326 фермерских хозяйств и малых сельхозорганизаций, для 585 ведется бухгалтер на постоянной основе. В 2008 году проведено более ста семинаров по новым технологиям, правовым вопросам, выездные консультации в 857 хозяйств, оказано 34 тыс. разовых консультаций, 242,8 тыс. офисных услуг. Количество оказанных консультационных услуг увеличилось за четыре года в 1,6 раза, среди них наибольшее увеличение (в 2,3 раза) произошло по технологическим вопросам и составило 11 %. Стабильно высоким остается спрос на услуги по ведению бухгалтерского учета (32 %) и налогообложению (22,0 %). Увеличилось количество публикаций в средствах массовой информации (в 2,1 раза) и выступлений по радио и телевидению (табл.26).

Среднемесячная зарплата специалистов в 2008 году составила 5389 рублей, что, безусловно, влияет на квалификационный состав специалистов. Текущая кадров колеблется в пределах 20 процентов.

Таблица 26 - Показатели информационно-консультационной деятельности АККОР Ростовской области в 2005-2008 г.г. (ед.)

Показатели	годы				ИТОГО
	2005	2006	2007	2008	
Количество проведенных семинаров, в т.ч.	76	120	69	101	366
для глав фермерских хозяйств	48	73	46	39	206
по бухгалтерскому учету	28	28	28	55	139
Количество выездов в фермерские хозяйства	748	633	1957	857	4195
Ведение бухучета фермерским хозяйствам на постоянной основе	509	896	576	585	-
Разовые консультации всего, в т.ч. по вопросам	21052	24145	27971	34065	107233
бухучета	9320	9522	10988	11173	41003
налогообложения	4592	4596	5605	7522	22315
земельным	2669	3921	3341	2167	12098
регистрации хозяйства	981	648	918	510	3057
технологии производства.	1639	1466	1760	3779	8644
другое	1851	3992	5359	8914	20116
Офисные услуги, в т.ч	170505	13871	191638	242835	618849
распространение документов на магнитных носителях	25902	3236	6275	172735	208148
ксерокопирование	94583	10916	22516	41244	169259
Проведение собраний фермеров	67	66	67	46	246
Публикации в средствах массовой информации (газетах)	17	24	27	36	104
Выступление на радио/телевидение	2	5	1	9	17

Поступления денежных средств увеличились за четыре года в 2,5 раза (табл.27), основная часть финансирования осуществляется за счет членских взносов (37,1 %) и ведения бухгалтерского учета (26,7%). Бюджетная поддержка в 2008 году составила 10%, она увеличилась по сравнению с 2005 годом в 2,3 раза. В 1,4 раза увеличились поступления за счет оказания платных консультационных услуг.

В ноябре 2008 года подписано соглашение между АККОР и Департаментом научно-технологической политики и образования Минсельхоза России о взаимодействии в обеспечении консультационной помощи фермерским хозяйствам и другим малым формам хозяйствования. В соответствии с соглашением подготовлена концепция развития саморегулируемых организаций фермерских хозяйств и других субъектов малых форм хозяйствования с функциями консультационной помощи с учетом опыта Дании и Польши, подготовлены предложения по ее реализации в Ростовской области (пилотный проект) [211].

Приведенный анализ свидетельствует о большой роли АККОР

Ростовской области в информационно-консультационном обеспечении крестьянских (фермерских) хозяйств. Однако оно не охватывает сектор сельскохозяйственных организаций и других клиентов, которые также нуждаются в консультационной помощи.

Таблица 27 – Источники финансирования информационно-консультационного центра АККОР Ростовской области в 2005-2008 г.г.(руб.)

Показатели	Годы				Итого
	2005	2006	2007	2008	
Доходы центра, руб., в т.ч.	3376741	5445342	7226525	8329218	24377826
членские взносы	1366389	1913796	2572332	3093606	8946123
бюджетная поддержка	361251	1084345	1871582	837031	4154209
услуги офиса (ксерокс, факс)	232074	151245	239745	227968	851032
ведение бухучета	934363	1099114	1742229	2226340	6002046
консультирование	83184	114710	126595	112910	437399
составление отчетности на магнитных носителях	182296	212781	401284	526541	1322902
продажа литературы	17350	216581	0	400	234331
страхование	14811	359425	6600	8000	388836
другое	185023	293345	266158	1296422	2040948

*б модель.* Подсистема сельскохозяйственного консультирования Орловской области. В Орловской области Постановлением Главы администрации № 350 от 31 августа 1995 г. на базе областного и районных управлений сельского хозяйства и продовольствия была организована служба ценового мониторинга и служба консультирования в АПК [61]. В настоящее время функции регионального центра ИКС продолжает выполнять структурное подразделение областного управления сельского хозяйства и продовольствия, 5 районных центров при райсельхозуправлениях Ливенского, Мценского, Кромского, Верховского, Хотынецкого районов.

Выполняя эту работу, Управление сельского хозяйства и продовольствия Орловской области в течение ряда лет формирует и развивает ведомственную информационно-коммуникационную систему (сеть), объединяющую областные и районные органы управления, а также предприятия АПК. Сеть позволяет получить доступ к информационным ресурсам Интернета, в том числе, к базам данных Минсельхоза России и других регионов по различным отраслям агропромышленного производства. Организован обмен средствами электронной почты, включая распространение аналитических и методических материалов, обеспечение руководителей и специалистов сельского хозяйства области информацией о новых технологиях, состоянии рынков и в целом АПК, фор-

мирование и ведение электронных баз данных, решение вопросов финансовой отчетности и бухгалтерского учета. Постоянно поддерживается веб-сайт АПК Орловской области в Интернете, где размещены информационно-консультационные бюллетени, данные ценового мониторинга и другие актуальные материалы.

Проводится разработка инновационных и инвестиционных проектов, бизнес-планов, инвестиционных предложений, ведутся консультации сельхозтоваропроизводителей по инвестиционному проектированию, новым технологиям, бухгалтерскому учету, правовым вопросам. Специалисты областного и районных сельхозуправлений организуют учебу и принимают участие в семинарах и конференциях по проблемам АПК, ярмарках инвестиций, выставках. Для консультирования и проведения обучения и переподготовки кадров систематически привлекаются специалисты областных структур, практики, ученые и преподаватели вузов.

Количество оказанных консультационных услуг за последние три года стабильно превышает 8 тысяч (табл.28). Помимо традиционных методов консультирования, в том числе, по телефону, плановых посещений хозяйств, выезда консультантов на места по запросам, используются электронная почта, информационно-поисковые системы, локальные и распределенные базы данных [91].

Таблица 28- Показатели деятельности информационно-консультационной службы АПК Орловской области в 2006-2008 г.г.

Наименование мероприятий	Годы		
	2006	2007	2008
Оказано консультационных услуг, ед.	8570	8355	8005
Проведено:			
краткосрочных обучающих мероприятий	67	70	60
Выставок	4	4	2
Ярмарок	8		8
Дней поля	12	10	11
Презентаций, семинаров	3	14	12
Других (конференций)	4	4	2
Издано:			
Книг, брошюр	1		
Статей, обзоров	40	42	40
Буклетов, рекомендаций	2	3	2
Web-сайт в Интернет ( <a href="http://gras.oryol.ru">http://gras.oryol.ru</a> )	1	1	1

Регулярно проводились обучающие семинары по экономической, производственно-технологической, правовой проблематике на региональном, районном и межрайонном уровнях, в которых принимали уча-

стие работники сельхозпредприятий всех форм собственности, фермеры, ученые, специалисты управлений сельского хозяйства.

Представленный вариант организации информационно-консультационного обеспечения АПК показывает, что основная работа сосредоточена на информационном обеспечении как самих органов управления АПК, так и сельских товаропроизводителей, а также на проведении групповых и массовых мероприятий. Не умаляя консультационной работы специалистов органов управления АПК, необходимо отметить, что индивидуальное консультирование, особенно комплексное обслуживание при такой организации ограничено.

Данные характеристики по одному из представителей каждой модели уже позволяют увидеть значительные отличия между моделями. Однако более рельефно эти отличия проявляются при сравнении показателей совокупности наиболее характерных представителей каждой модели. Для сравнения рассчитывались относительные показатели (структура; показатели, приходящиеся на одного консультанта, на один районный центр, на один рубль затраченных средств).

Анализ кадрового состава (табл.29) показал, что для третьей модели характерен развитый районный уровень, где сосредоточено 85,8 % консультантов. Это связано с тем, что в сферу деятельности региональной подсистемы вовлечены консультационные организации различных организационно-правовых форм, как поддерживаемые из муниципального бюджета, так и занимающиеся исключительно коммерческой деятельностью, при этом лишь 17% на районном уровне были привлечены со стороны. Для этой модели характерен и самый высокий уровень прошедших повышение квалификации (25,2% от всей численности).

Таблица 29 - Сравнительная характеристика кадрового состава различных моделей региональных подсистем сельскохозяйственного консультирования в 2008 г. (в % от общей численности специалистов)

Мо- дели	Региональный уровень			Районный уровень			Прошли повышение квалифика- ции
	Всего	в т.ч.		Всего	в т.ч.		
		штат- ные	привле- ченные		штат- ные	привле- ченные	
1	44,4	36,0	8,4	55,6	53,4	2,2	12,4
2	73,8	48,3	25,6	26,2	10,5	15,7	13,4
3	14,2	14,2	0,0	85,8	68,9	17,0	25,2
4	32,3	7,8	24,6	67,7	32,1	35,5	22,2
5	20,2	7,2	13,0	79,8	38,9	40,9	0,0
6	38,1	35,1	3,0	61,9	61,9	0,0	2,4

Высока доля районных консультантов и для шестой модели (61,9%), низка доля привлеченных консультантов на региональном уровне (3%),

а на районном они совсем не привлекались. Однако если учесть, что речь идет об органах управления АПК, то эти показатели не свидетельствуют о специализированном консультировании, так как консультанты органов управления АПК, хоть и числятся штатными сотрудниками, но не консультационной организации, а управленческой структуры и имеют помимо консультационных еще и другие обязанности. Недостатком является и малая доля (2,4%) повысивших квалификацию. Для первой, четвертой и особенно для второй модели отрицательной чертой является еще недостаточно развитый районный уровень по количеству консультантов, им необходимо работать в этом направлении. Лучше дела обстоят в подсистемах первой модели, для них также характерна небольшая доля привлеченных консультантов в связи с укомплектованностью специалистами различных направлений.

Если проанализировать источники финансирования подсистем сельскохозяйственного консультирования различных моделей (табл.30), то прослеживается стабильность финансирования из четырех источников подсистем третьей модели: из федерального (18,6%), регионального (29,4%), муниципального (24,0%) бюджетов и внебюджетных источников (28,0%).

Таблица 30 - Источники и уровень финансирования консультационной деятельности для различных моделей региональных подсистем сельскохозяйственного консультирования в 2008 году

Мо- дели	Источники финансирования, % от общего поступления				Объем финанси- рования в рас- чете на од- ного кон- сультанта, тыс. руб.	в т.ч. из вне- бюд- жетных источ- ников
	Феде- ральный бюджет	Регио- нальный бюджет	Муниципаль- ный бюджет	Внебюд- жетные ис- точники		
1	40,1	51,2	0,0	8,8	408,0	35,7
2	32,2	66,6	0,0	1,2	262,4	3,1
3	18,6	29,4	24,0	28,0	151,4	42,3
4	0,0	12,3	40,0	47,7	19,4	9,3
5	0,0	37,1	0,0	62,9	61,3	38,6
6	0,0	100,0	0,0	0,0	5,6	0

Для шестой модели характерно финансирование исключительно из регионального бюджета, не получили федеральных субсидий и подсистемы четвертой и пятой моделей. Для первой и второй модели существенной поддержкой (40,1 и 32,2%) стали субсидии из федерального бюджета, для третьей и четвертой – из муниципального бюджета. Если же посмотреть уровень финансирования, приходящийся на одного консультанта, то прослеживается значительное опережение у подсистем первой

модели (408 тыс. руб.) по общему объему финансирования, приходящегося на одного консультанта и по третьей модели – поступление средств из внебюджетных источников (42,3%).

Если сравнить модели по контингенту основных пользователей консультационных услуг (рис.27), то необходимо отметить, что для первой модели наблюдается охват всех типов клиентов: 39,2% - сельскохозяйственные предприятия, 26,3% - крестьянские (фермерские) хозяйства, 19,3% - владельцы ЛПХ, 8,2% - представители органов управления АПК.

Для второй модели характерна значительная доля (55,4%) сельскохозяйственных предприятий среди обслуживаемых клиентов, для третьей, наоборот, повышена доля крестьянских, фермерских (37,8%) и личных подсобных хозяйств (39,9%). Это объясняется тем, что в третьей модели достаточно широка сеть районных центров, которые доступны для обращения представителям малых форм хозяйствования. Это наиболее предпочтительное распределение среди представленных моделей, так как численность малых форм хозяйствования на порядок больше количества сельскохозяйственных организаций.

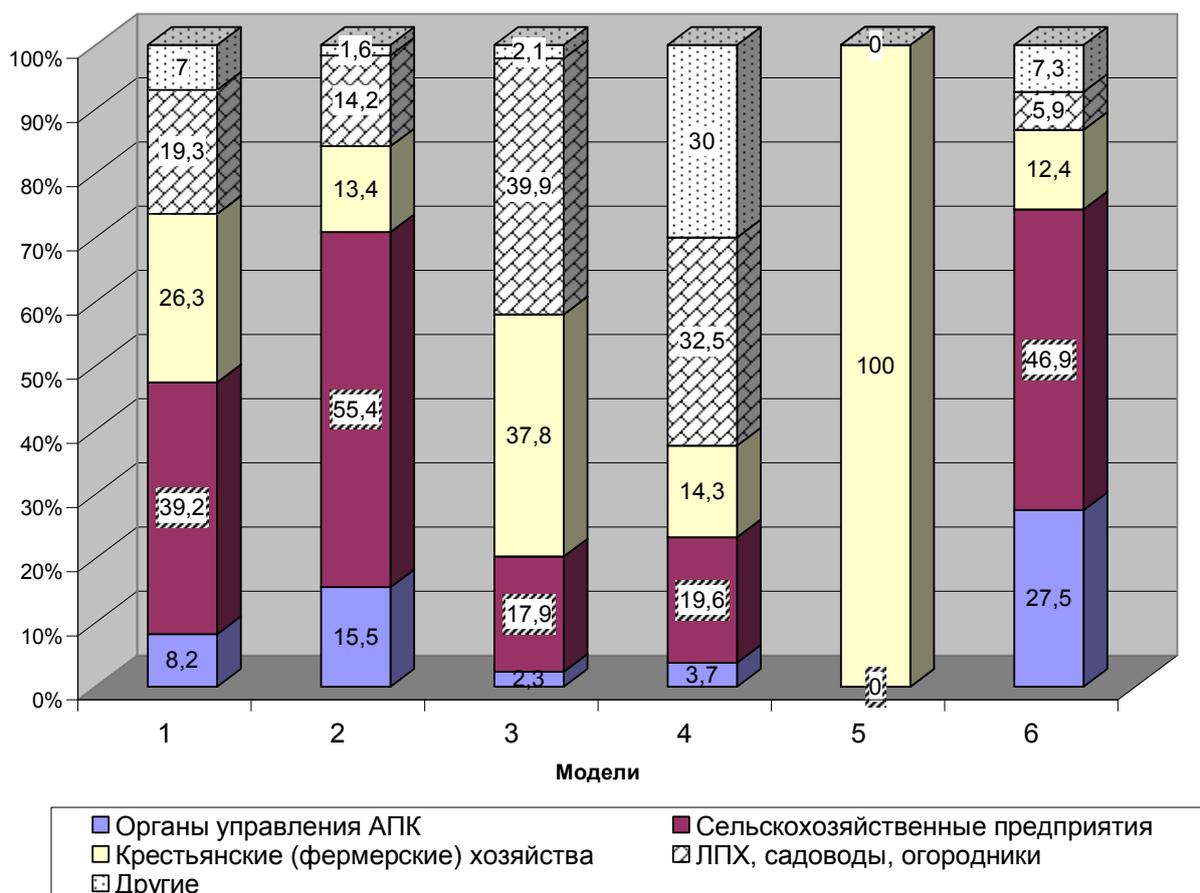


Рисунок 27 – Контингент пользователей консультационных услуг в 2008 г. для различных моделей региональных подсистем сельскохозяйственно-го консультирования, в % от общего количества клиентов

Для четвертой модели характерна высокая доля обслуживаемых клиентов из категории другие. Это связано с тем, что в образовательные учреждения обращаются, не только сельские товаропроизводители, но и аспиранты, студенты, преподаватели, представители коммерческих структур. Значительный объем (32,8%) консультаций, оказанных владельцам ЛПХ в четвертой модели – это в основном результат деятельности консультационных организаций районного уровня. Для пятой модели характерно обслуживание только одной категории клиентов – крестьянских (фермерских) хозяйств. Консультирование в подсистемах шестой модели направлено в большей степени на сельскохозяйственные организации (46,9%), так как органы управления АПК, прежде всего, работают с этой категорией сельских товаропроизводителей, довольно значительна доля обслуживания и самих органов управления АПК (27,5%) и низкая – представителей малых форм хозяйствования.

На основании сравнительной оценки показателей и изучения опыта регионов, имеющих подсистемы сельскохозяйственного консультирования различных моделей, нами выделены их наиболее характерные отличительные черты, которые могут быть выражены с разной степенью проявления для той или иной модели (табл. 31).

По нашему мнению, наиболее предпочтительной моделью организации региональных подсистем сельскохозяйственного консультирования является первая модель. Это объясняется, прежде всего, высокой управляемостью, целенаправленностью на консультационную работу, оперативным реагированием на запросы товаропроизводителей и консультантов районного звена и еще ряда преимуществ, приведенных в таблице 31. Государственные учреждения в современных условиях работают более стабильно, непосредственно подчиняясь органам управления АПК, они способствуют проведению аграрной политики. Однако на сегодняшний день имеются такие недостатки этой модели как охват не всех районов, малая численность консультантов на один районный центр, что связано с недостатком финансирования районного уровня подсистем. Необходимо использовать возможности государственного финансирования, а также внебюджетные источники для расширения охвата территории и пополнения штата консультантов. Для этой модели также желательно сотрудничество с научными и образовательными организациями, укрепление связей с органами местного самоуправления и другими организациями районного звена.

Как видно из таблицы 31, для второй модели, представляющей собой региональный центр в виде некоммерческой организации, а районные – ее структурные подразделения, много положительных моментов, дающих дополнительные возможности, совпадает с первой моделью. Однако есть и отличия, для этого варианта организации сложнее получить бюджетную поддержку, как из федерального, так и из регионального

бюджета, в то же время проще использование внебюджетных источников, перечень направлений внебюджетной деятельности шире, она не так жестко регламентируется как в государственных учреждениях. Для стабильности финансирования системы по этой модели необходимо тесное сотрудничество с региональными органами управления АПК и финансирование в рамках долгосрочных программ.

Таблица 31 - Сравнение различных моделей подсистем сельскохозяйственного консультирования\*

Отличительные черты	Модели					
	1	2	3	4	5	6
Управляемость	+++	+++	+	+	++	+++
Целенаправленность на консультационную работу	+++	+++	+++	+	++	+
Финансовая поддержка из федерального бюджета	+++	++	+++	+	+	-
из регионального бюджета	+++	++	++	+	+	+++
из муниципального бюджета	-	-	+++	+++	-	-
Возможность оказывать платные услуги	+	+++	++	++	+	-
Наличие штатных консультантов	+++	+++	+++	++	++	+
Оперативное решение проблем районных консультантов с помощью региональных	+++	+++	++	++	++	+++
Обмен опытом между консультантами различных районных центров.	+++	+++	++	++	++	++
Взаимодействие консультантов с органами местного самоуправления	+	+	+++	+++	+	++
Взаимодействие с органами управления АПК	+++	+	++	+	+	+++
Охват всех типов клиентов	+++	+++	+++	++	-	++
Возможность привлечь к консультированию ученых и преподавателей вузов	+	+	+	+++	+	+
Возможность использовать опытную базу вуза	+	+	+	+++	+	+

\* Условные обозначения: - – нет возможности; + – возможность имеется; ++ – возможность средняя; +++ – возможность высокая.

Для третьей модели характерен меньший уровень управляемости, координации, обмена опытом, оперативного реагирования, проведения совместных мероприятий и т.д. Такая модель характерна для регионов с большим количеством районов, удаленных от столицы субъекта Российской Федерации и с наличием уже функционирующих консультационных организаций различных организационно-правовых форм. Организа-

ция муниципальных учреждений дает ряд преимуществ: это и финансирование из муниципального бюджета, и тесная связь с органами местного самоуправления, и более тесное сотрудничество с организациями района. Для повышения влияния регионального центра сельскохозяйственного консультирования на районные, организованные в виде самостоятельных консультационных организаций, необходимо заключение с ними долгосрочных взаимовыгодных договоров, организация совета консультационных организаций или ассоциации.

Для четвертой модели преимущество видится в возможности использования интеллектуального потенциала ученых и преподавателей, а также материально-технической и опытно-производственной базы образовательного учреждения. Однако налицо и недостатки: большая часть штата регионального центра работает по совместительству в качестве преподавателей и в основном ориентирована на эту деятельность. К тому же, осложнена поддержка таких центров за счет субсидий из федерального бюджета, поэтому рекомендуется эти центры зарегистрировать в самостоятельные консультационные организации, оставив тесную связь с образовательным учреждением.

Пятая модель характерна для тех регионов, где продолжают работать фермерские центры. Недостатком являются, прежде всего, их направленность на ограниченный круг пользователей – крестьянские (фермерские) хозяйства. Для дальнейшего развития подсистем, развивающихся по такой модели необходимо закрепление статуса регионального центра, как самостоятельной организации, координирующей консультационную деятельность региона, расширение сферы обслуживания на всех сельских товаропроизводителей и население.

Шестая модель оправдана только на начальном этапе организации подсистемы сельскохозяйственного консультирования в качестве переходного варианта. Она не приемлема по той причине, что у органов управления АПК несколько другие функции, отличающиеся от консультационной организации, которая должна быть независимой. К тому же такая модель исключает государственную поддержку за счет субсидий из федерального бюджета и возможности оказания платных консультационных услуг. Для такого варианта организации необходимы активные действия по переходу преимущественно на первую модель, возможен путь по второй или третьей.

### **3.3. Социально-экономическая эффективность консультационной деятельности**

Многочисленные исследования по экономической эффективности инвестиций в информационно-консультационную службу свидетельствуют об исключительно высокой норме окупаемости (30 - 100% в развитых странах), что делает подобные проекты привлекательными для

крупнейших финансово-кредитных организаций (например, Всемирного банка) и правительств[213]. Однако государственная поддержка развития системы сельскохозяйственного консультирования не рассчитана на прямой возврат инвестиций в ближайшее время, так как все мероприятия только создают условия для эффективной реализации других проектов экономического развития АПК, а также улучшают социально-экономическое положение сельского населения и экологическую обстановку в сельской местности.

Эффект от реализации мероприятий по развитию системы сельскохозяйственного консультирования можно рассматривать в организационно-экономическом, социальном, технологическом и экологическом аспектах. Проводимые мероприятия позволят:

*1. В организационно-экономическом аспекте:*

- обеспечить консультирование сельхозтоваропроизводителей по широкому кругу вопросов и, в первую очередь, по организации и управлению производством;

- организовать непрерывный процесс формирования и актуализации баз данных, удовлетворяющих запросы клиентов в реальном режиме времени по всему спектру интересующей их информации;

- осуществлять подготовку предложений, на основе мониторинга потребностей сельхозтоваропроизводителей, по проведению прикладных научных исследований, необходимых рыночному производству;

- повысить эффективность и устойчивость функционирования сельскохозяйственных предприятий, индивидуальных предпринимателей, крестьянских фермерских и личных подсобных хозяйств сельского населения;

- обеспечить информационное и консультационное обслуживание сельскохозяйственных товаропроизводителей и сельского населения по вопросам законодательства, реорганизации хозяйств, организации и управления производством, экономики, финансов, решения задач привлечения инвестиций, налогообложения, бухгалтерского учета, аудита и другим вопросам.

*2. В технологическом аспекте:*

- активизировать работу по сбору, апробации и оказанию помощи сельхозтоваропроизводителям в освоении инновационных разработок, позволяющих перевести производство на более высокий уровень развития;

- увеличить степень освоения систем земледелия и животноводства;

- усилить влияние системы на продвижение и реализацию инвестиционных проектов в АПК, позволяющих перейти на новые ресурсосберегающие технологии;

- ускорить внедрение энергосберегающих технологий производства, хранения, переработки и реализации продукции; сохранения и улучшения генетического потенциала сельскохозяйственных растений и животных;

- повысить урожайность сельскохозяйственных культур, продуктивность скота и птицы, выход продукции на единицу сырья;

- минимизировать потери в процессе транспортировки и отходов в процессе хранения сельскохозяйственной продукции и продуктов питания.

### *3. В социальном аспекте:*

- создать условия для расширения возможностей получения сельским населением необходимой информации независимо от места нахождения;

- обеспечить более эффективную реализацию социальных программ устойчивого развития сельских территорий;

- обеспечить за счёт информационно-консультационного обслуживания рост доходов населения от сельскохозяйственной деятельности, как основной сферы его занятости;

- развить альтернативную занятость сельского населения (сельский туризм, художественные промыслы, бытовое обслуживание, заготовка ягод, грибов, лекарственных трав и т.д.);

- повысить уровень знаний и профессиональных навыков сельхозтоваропроизводителей и сельского населения;

- ускорить рационализацию производства с целью улучшения организации рабочих мест, уменьшения и ликвидации тяжелого ручного, монотонного и малоквалифицированного труда, обеспечения техники безопасности, соблюдения санитарных норм;

- оказать содействие сельским жителям (в том числе молодежи) в повышении квалификации, общеобразовательного и культурного уровня.

### *4. В экологическом аспекте:*

- с помощью пропаганды экологических знаний способствовать сохранению природной среды, оптимизации уровня использования природных ресурсов, повышения экологичности и снижения природоемкости производимой продукции;

- внедрить экологически чистые технологии производства продукции с целью улучшения ее качества и среды обитания населения;

- способствовать проведению мероприятий, позволяющих восстановить и сохранить плодородие почвы.

- повысить качество и экологическую безопасность сельскохозяйственных продуктов;

- улучшить экологическую обстановку в сельской местности.

Оценке эффективности консультационной деятельности посвящены труды коллективов авторов различных организаций [23, 31, 69, 92, 196].

При оценке результатов деятельности сотрудников системы сельскохозяйственного консультирования могут использоваться следующие основные методы:

1. Сопоставление фактической работы консультанта с предъявляемыми к ней требованиями, отраженными в контракте. При этом цели должны быть четко зафиксированы в контракте, по его окончанию осуществляется объективная оценка полноты и качества их достижения.

2. Оценка вклада консультанта в повышение экономической эффективности деятельности организации-клиента, которая оценивается в результате сравнения показателей до проведения мероприятий и после. Для нивелирования влияния природно-климатических факторов сравниваются результаты организаций обслуживаемых консультантами с результатами хозяйств необслуживаемых или среднерайонными (среднеотраслевыми) показателями. Наиболее объективно сочетание этих сравнений за ряд лет. Для сравнения берутся относительные показатели.

3. Выявление реальных изменений, возникших в результате использования консультационных услуг. Фактические изменения в организации, воспользовавшейся услугами консультанта, могут включать:

1) новые возможности сотрудников организации-клиента, к которым относят навыки и умения, приобретенные ими в процессе совместной работы с консультантом;

2) новые системы информации, управления, маркетинга, бухгалтерского учета, оценки деятельности организации, в том числе внедренные консультантом системы;

3) новое поведение, которое предполагает изменение взаимоотношений между управленческим аппаратом и подчиненными, а также между персоналом организации;

4) новые программы и проекты, в том числе разработанные сотрудниками службы программы развития организации, стратегии сбыта продукции и реализованные при их участии инвестиционные проекты, контракты и т.д.[69].

Социально-экономическую эффективность можно рассматривать с различных позиций, а именно:

- с позиции государства;
- с позиции клиентов - сельских товаропроизводителей;
- с позиции консультационной организации.

*С позиции государства* оценивается социально-экономическая эффективность мероприятий отраслевых и региональных программ развития.

Основными показателями, характеризующими эту эффективность будут:

- повышение уровня жизни и доходов сельских жителей;
- расширение занятости сельского населения, сохранение и создание новых рабочих мест;
- увеличение выплаты налогов сельскохозяйственными и другими организациями за счет повышения их эффективности, в том числе при внедрении инвестиционных инновационных проектов;
- снижение количества убыточных и низкорентабельных предприятий;
- улучшение качества продукции сельского хозяйства;
- улучшение экологической обстановки на территории.

Анализ передового опыта сельскохозяйственного консультирования позволил выявить примеры результативной деятельности региональных подсистем сельскохозяйственного консультирования, улучшающей следующие показатели.

Повышение уровня жизни и доходов сельских жителей; расширение занятости сельского населения, сохранение и создание новых рабочих мест.

В этом направлении большую помощь оказали консультанты малым формам хозяйствования при оформлении кредитов и субсидий в соответствии с законодательством Российской Федерации. Наиболее активно работали консультационные организации Краснодарского края, Воронежской, Нижегородской, Новгородской, Самарской и Ярославской областей, республик Бурятия и Якутия. Например, в 2007 году при консультационной поддержке ГУ «Калмыцкий центр информационно-консультационной службы АПК Республики Калмыкия» 1315 ЛПХ получили кредитных ресурсов на сумму 338,678 млн. руб.; 417 КФХ - 842,925 млн. руб.; 22 сельских потребительских кооперативов (СПоК) - 68,165 млн. руб.; 19 сельских кредитных кооперативов (СКПК) - 62,5 млн. руб. Из них воспользовались государственной поддержкой 964 ЛПХ на сумму 234,237 млн. руб.; всего 80 КФХ на сумму 74,019 млн. руб.; 5 СПоК на сумму 14,5 млн. руб. [51]. По вопросу микрокредитования АНО «Республиканский информационно-консультационный центр АПК Республики Саха (Якутия)» проконсультировано 2987 граждан ведущих личное подсобное хозяйство, в результате выдано кредитов личным подсобным хозяйствам на сумму 153816 тысяч рублей [215].

Создание сельскохозяйственных потребительских кооперативов, в первую очередь, - это объединение усилий многочисленного отряда сельскохозяйственных товаропроизводителей, особенно представителей малых форм хозяйствования, и доступ к льготным кредитам, предусмотренным государством для их развития. Появление в сельской местности подобных структур и их деятельность требует изменения на местах бизнес-

среды в сельскохозяйственном производстве и соответственно влияет на развитие сельских территорий. По сути, в современных рыночных условиях это приведет к развитию малых форм хозяйствования в АПК и их активному взаимодействию с разными структурами в сельской местности.

Созданные с непосредственным участием специалистов Фонда «Нижегородская консультационная служба» 18 районных сельскохозяйственных кредитных потребительских кооперативов первого уровня, а также областной сельскохозяйственный кредитный потребительский кооператив второго уровня и 10 обслуживающих кооперативов являются наглядным примером реализации национального проекта «Развитие АПК» в Нижегородской области. Таким образом, Фонд «НКС АПК» участвуя в реализации подобных проектов, предоставляет многочисленные консультационные услуги всем формам хозяйствования на селе, что, в конечном счете, влияет на развитие сельских территорий [159].

Развитием сельского туризма, как одного из направлений расширения сферы занятости занимаются подсистемы сельскохозяйственного консультирования республик Чувашия, Северная Осетия, Белгородской, Ивановской и Ярославской областей, а также ФГУ «Российский центр сельскохозяйственного консультирования», в состав которого входит отдел альтернативной занятости сельского населения. ФГУ РЦСК организовал два демонстрационных объекта в Московской области (крестьянские хозяйства «Машенька» и «Ольга»), на базе которых проводит обучение и консультирование. Работа по этому направлению в основном пока проводится в рамках организации конференций, семинаров, выставок для пропаганды и распространения опыта развития этого вида деятельности. Однако уже появляются желающие заняться таким бизнесом, и им требуется консультационная поддержка.

Увеличение выплаты налогов сельскохозяйственными и другими организациями за счет повышения их эффективности, в том числе при внедрении инвестиционных инновационных проектов.

Значительную поддержку от консультационных организаций при получении кредитов и разработке бизнес-планов получили крупные и средние предприятия. Так, например, ГОАУ «Информационно-консультационная служба АПК» Ярославской области в течение 2008 г. на договорной основе было разработано десять инвестиционных проектов для коллективных сельскохозяйственных предприятий Ярославской области и одного перерабатывающего предприятия. Общий объем инвестиций по разработанным инвестиционным проектам составил 1 260 747,5 тыс. руб. на шесть-десять лет, в том числе на строительство животноводческих помещений для крупного рогатого скота – 637 611 тыс. руб., на реконструкцию животноводческих помещений – 54 000 тыс. руб., на модернизацию животноводческих ферм и приобретение

техники – 108 025,0 тыс. руб., на приобретение племенных животных – 205 000,0 тыс. руб. и др. [185].

С начала реализации ПНП «Развитие АПК» казенным унитарным предприятием Чувашской республики «Агро–Инновации», головной организации республиканской системы сельскохозяйственного консультирования, разработано 225 бизнес-планов. Деятельность предприятия в части разработки инвестиционных проектов, внедрения новых технологий и оказания консультационных услуг позволило:

- в течение двух лет в 2,3 раза увеличить привлечение инвестиций в АПК;

- привлечь инвестиции на строительство и реконструкцию 67 животноводческих объектов на сумму 2,0 млрд. рублей;

- обновить машинно-тракторный парк на 125% (к 2006 году) [55].

Снижение количества убыточных и низкорентабельных предприятий.

Консультанты ГУ «Калмыцкий центр информационно-консультационной службы АПК Республики Калмыкия» оказывали информационно-консультационные услуги по реализации Федерального закона «О финансовом оздоровлении сельхозтоваропроизводителей», согласно Указу Президента РФ «О дополнительных мерах по улучшению финансового состояния сельскохозяйственных товаропроизводителей» 58 хозяйствам республики, в результате чего было списано пеней и штрафов на сумму более 70 млн. руб.[51].

В Нижегородской области на 01.01.2006 года свыше 500 сельскохозяйственных организаций (т.е. чуть больше 50% от общего количества в области) приняли участие в программе финансового оздоровления по ФЗ № 83 от 20.06.2002 г., кроме того, около 70 сельхозпредприятий реструктурировали долги согласно Постановлению Правительства № 458. Фонд «Нижегородская консультационная служба АПК» оказывал существенную техническую помощь межведомственной территориальной комиссии по финансовому оздоровлению. В этом направлении проводились следующие работы:

- осуществление на основе базы данных анализа экономической эффективности и финансового состояния каждого из предприятий Нижегородской области;

- подготовка заключений и проектов решений межведомственной территориальной комиссии о включении в программу, о финансовом состоянии и предлагаемом варианте реструктуризации долгов;

- подготовка проектов соглашений с кредиторами о реструктуризации долгов, о списании пеней и штрафов.

- разработка программ выхода из кризиса несостоятельных сельхозорганизаций;

- создание механизма взаимодействия между сельхозорганизациями и их потенциальными инвесторами, упорядочение информации о них с распространением накопленного опыта, самой базы данных в других субъектах РФ [160].

Для ГОАУ «Информационно-консультационная служба АПК» Ярославской области одним из направлений является разработка комплексных программ реформирования, оздоровления коллективных сельскохозяйственных предприятий, не вошедших в областную программу по реструктуризации задолженности. Количество неплатежеспособных сельскохозяйственных предприятий в области более 200. Консультанты проводят экспертизу финансово-экономического состояния и оценку инвестиционной привлекательности сельскохозяйственных предприятий и разрабатывают комплексные программы, которые охватывают как основные направления реформирования и реструктуризации предприятий, так и дополнительные меры по этим направлениям. Целью является подъем технико-технологического уровня основных сельскохозяйственных отраслей как средства выведения предприятий из состояния убыточности [185].

Улучшение качества продукции сельского хозяйства и экологической обстановки на территории. Вопросами внедрения экологически чистых технологий занимаются консультанты «Инновационно-консультационного центра АПК» Белгородской области. Суть экологичной технологии характеризуется четырьмя тезисами - применение сидеральных культур и пожнивных посевов, исключение отвальной обработки почвы, максимальное закрытие поверхности поля растительными остатками и снижение принятой нормы высева культур для предотвращения внутривидовой конкуренции. Простая на первый взгляд технология на деле оказывается интеллектуально емкой. Но в итоге сокращается потребность в технике, ГСМ, запасных частях, средствах защиты растений, удобрениях, рабочей силе и все это практически без потери урожайности. Технология опробована в хозяйстве "Заря" Ивнянского района Белгородской области. Расход топлива за агросезон снизился до 22 л/га, а затраты на него - на 60%, применение средств защиты растений и удобрений было практически сведено к нулю, а стоимость семенного материала уменьшена на 15%. В общей сложности оперативные затраты на гектаре сократились в 8 раз. За эту технологию в ноябре 2005 года «Инновационно-консультационный центр АПК» получил самую престижную эконаграду в России - "Национальную экологическую премию", учрежденную Комитетом по экологии Государственной Думы РФ и Фондом Вернадского. Сейчас специалисты центра начали внедрение своей технологии в нескольких крупных хозяйствах области [144].

Большое внимание внедрению экологически чистых технологий уделяется и консультантами Самарской области. В 2008 году был про-

должен эксперимент по внедрению ресурсосберегающих технологий выращивания экологически чистого зерна в трех различных почвенно-климатических зонах - южной, центральной и северной (соответственно - в Большечерниговском, Ставропольском и Исаклинском районах). Эксперимент проводится с 2005 года по поручению Губернатора Самарской области, рассчитан на пять лет, заказчиком является министерство природных ресурсов и охраны окружающей среды, курирует проект министерство сельского хозяйства и продовольствия, головной исполнитель - ОГУ «Самара - АРИС», соисполнители - Самарский НИИСХ, Поволжский НИИСС и научно-внедренческая фирма «Аграрные инновационные системы и технологии».

Выявлена высокая их экономическая эффективность по сравнению с базовой технологией. Прямые технические затраты снижаются по технологиям с минимальной и нулевой обработками на 20-27%, в т.ч. затраты на ГСМ - на 28-37%. Рентабельность производства зерна озимой пшеницы по технологиям с минимальными обработками почвы повышается на 37-46%. Суммарный экономический эффект от внедрения экологически чистых, ресурсосберегающих технологий в областных проектах региональной информационно-консультационной службы представлен в таблице 32 [69].

Таблица 32 - Экономический эффект от внедрения в производство достижений науки региональной информационно-консультационной службы Самарской области с 1998 по 2007 г.г. (часть от общего эффекта, приходящегося за счет мероприятий ИКС совместно с учеными и специалистами АПК области)

Годы	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Экономический эффект, тыс. руб.	145,8	206,7	556,7	809,0	1175,8	1386	1675	2500	2750	3150

*С позиции клиентов - сельских товаропроизводителей экономический эффект от реализации предложенных консультантами мероприятий выражается в системе следующих показателей:*

- прирост урожайности сельскохозяйственных культур и продуктивности скота;
- снижение трудоемкости производства продукции сельского хозяйства;
- повышение производительности труда;
- снижение себестоимости производства и реализации единицы производимой продукции;

- повышение качества производимой продукции;
- прирост выручки, прибыли и рентабельности.

Проводимый в 2001 году специалистами Всероссийского института аграрных проблем и информатики (ВИАПИ) мониторинг и исследование экономической эффективности деятельности ИКС по результатам реализации проекта АРИС в республике Бурятия, Краснодарском крае, Волгоградской, Ленинградской, Нижегородской и Тверской областях позволил сравнить результаты деятельности пилотных хозяйств, пользующихся услугами ИКС и хозяйств-аналогов, не обращающихся к консультантам. Статистическая обработка производственно-экономических показателей хозяйств показала, что случаи роста и падения значимых показателей за период 1998-2000 гг. распределились следующим образом. Пилотные хозяйства: случаев роста - 331, падения - 47; хозяйства-аналоги: 109 против 255, что служит доказательством достаточно эффективной деятельности ИКС [196].

Аналізу влияния консультационной деятельности на эффективность сельскохозяйственного производства большое внимание уделяется в подсистеме сельскохозяйственного консультирования Самарской области, которую возглавляет областное государственное учреждение «Самара-АРИС», в составе которого работают межрайонные информационно-консультационные центры (МИКЦ). Они эффективно внедряют ресурсосберегающие технологии в растениеводстве. Так, например, рентабельность производства зерна озимой пшеницы в КФХ за последние 2 года информационно-консультационного обслуживания по данным технологиям возросла в среднем на 12% [148].

По итогам 2007 года был подсчитан экономический эффект от отдельных мероприятий, проводимых консультантами МИКЦ. Так МИКЦ «Восточный» удалось получить экономический эффект в размере 28 443,2 тыс. руб. (табл.33), полученный в результате экономии затрат на уборку при обследовании посевов для обоснования способов уборки зерновых (169,8 тыс. руб.); экономии на стоимости семян благодаря регулировке зерноочистительных машин (1120,7 тыс. руб.); переходу хозяйств с традиционных сортов подсолнечника на гибриды после проведения семинара (8073,2 тыс. руб.); увеличения выручки в связи с определением качества зерна и реализацией его более высоким классом (6400 тыс. руб.); за счет введения в севооборот брошенных залежных земель (1373 тыс. руб.); за счет увеличения выручки от реализации дополнительно полученного мяса после улучшения качества кормов в результате применения современных способов закваски кормов (11286,2 тыс. руб.); организации выращивания кроликов клеточного содержания (20,3 тыс. руб.) [69].

Таблица 33 - Эффективность работы в 2007 году в МИКЦ «Восточный»

Показатели	Значения
1	2
1. Обследование посевов для определения способов уборки	
Экономия затрат на 1 га при уборке напрямую, руб.	30
Обследовано посевов, га	5660
Экономия затрат - всего, тыс. руб.	169,8
2. Регулировка зерноочистительных машин по очистке и подготовке семян	
Экономия семян при оптимизации нормы высева, %	18
Обследовано семян, т	1132
Средняя цена 1 т семян, руб.	5500
Экономия затрат на семена, тыс. руб.	1120,7
3. Определение качества зерна	
Обследовано всего, т	10320
Выявлено зерна 3 класса, т	3200
Цена зерна 5 класса, тыс.руб./т	3,8
Цена зерна 3 класса, тыс.руб./ т	5,8
Возможная выручка от реализации зерна, тыс. руб.	39216
Получено от реализации зерна, тыс. руб.	45616
Экономический эффект, тыс. руб.	6400,0
4. Консультации по введению в севооборот брошенных залежных земель	
Площадь окультуренных земель, га	790
Средняя урожайность овса, посеянного на окультуренных землях, ц/га	20
Валовой сбор, ц	15800
Цена реализации 1 ц. зерна, руб./ц.	200
Выручка от реализации зерна, тыс. руб.	3160
Прямые затраты на окультуривание земель, руб./га	2262
Всего прямые затраты, тыс. руб.	1787
Экономический эффект, тыс. руб.	1373,0
5. Семинар по заготовке кормов (способ закваски)	
Себестоимость обработки 1 т силоса закваской, руб.	6,8
Объем обработанного силоса, т	1300
Затраты на обработку силоса, тыс. руб.	8,84
Увеличение прироста живой массы КРС за год, т	251
Цена реализации 1 т мяса, руб.	45000

1		2	
Выручка от реализации дополнительно полученного мяса, тыс. руб.		11295	
Экономический эффект, тыс. руб.		11286,2	
6. Консультации по выращиванию кроликов клеточного содержания по методу Михайлова			
Поголовье кроликов 1 мини-фермы, голов		22	
Средняя масса 1 головы, кг		5	
Цена реализации 1 кг крольчатины, руб.		200	
Выручка от реализации, тыс. руб.		22	
Затраты на содержание 1 головы, руб.		75	
Затраты на содержание поголовья, тыс. руб.		1,65	
Экономический эффект, тыс. руб.		20,3	
7. Проведение семинара по возделыванию гибридов подсолнечника			
	До семинара	после семинара	Отклонение
Площадь посева подсолнечника, га	1235	1235	0
Средняя урожайность, ц./га	7	15	8
Валовой сбор, ц.	8645	18525	9880
Цена реализации 1 ц., руб.	1000	1000	0
Выручка от реализации, тыс. руб.	8645	18525	9880
Норма высева семян, кг/га	7	4,3	-2,7
Цена 1 ц. семян, руб.	1000	24100	23100
Затраты на семена на 1 га, руб.	70	1036,3	966,3
Затраты на уборку 1 га, руб.	593,64	1090,34	496,7
Затраты на семена и уборку, т. руб.	819,6	2626,4	1806,8
Экономический эффект, тыс. руб.			8073,2
Всего годовой экономический эффект МИКЦ, тыс. руб.		28 443,2	

Эффективность работы МИКЦ «Южный» можно проследить на примере изменения производственных и экономических показателей фермерского хозяйства (ФХ) «Седов» до сотрудничества с консультантами и после, эффект составил 8073,2 тыс. руб. (табл.34) [69].

Анализ информационно-консультационного обслуживания хозяйств МИКЦ «Южный» на протяжении трех лет показывает, что рентабельность предприятий повышается за счет увеличения количества и качества консультаций на основе долгосрочных договоров, по отношению к хозяйствам, которые не сотрудничают с консультантами. Особую значимость при отраслевом консультировании приобретают перспективные инновационные проекты НИИСХ с использованием промышленных технологий, которые уже были внедрены в ведущих хозяйствах.

На примере хозяйств, охваченных долгосрочным информационно-консультационным обслуживанием, выявилась необходимость постоянного консультирования и взаимодействия по специализированным вопросам развития хозяйств с целью повышения эффективности (табл. 35, рис. 28-29) [69].

Таблица 34 - Эффективность работы МИКЦ «Южный» в 2007 году  
(Консультационное обслуживание ФХ "Седов")

Показатели	До сотрудничества с ИКС	После сотрудничества с ИКС	Отклонение
Площадь посева озимых зерновых, га	1235	1235	0
Средняя урожайность озимых зерновых, ц./га	7	15	8
Валовой сбор, ц.	8645	18525	9880
Цена реализации 1 ц. подсолнечника, руб.	1000	1000	0
Выручка от реализации подсолнечника, тыс. руб.	8645	18525	9880
Норма высева семян подсолнечника, кг/га	7	4,3	-2,7
Цена 1 ц. семян, руб.	1000	24100	23100
Затраты на семена на 1 га, руб.	70	1036,3	966,3
Затраты на уборку 1 га подсолнечника, руб.	593,6	1090,3	496,7
Затраты на семена и уборку, тыс. руб.	819,6	2626,4	1806,8
Экономический эффект, тыс. руб.			8073,2

Еще одним примером эффективного консультирования является работа потребительского обслуживающего кооператива (с 2009 г. – ООО) «Консультант Агро» во Владимирской области. Кооператив был создан в 1998 году в рамках двухстороннего российско-германского проекта программы «Трансформ» и обслуживает крупные и средние сельскохозяйственные организации по следующим направлениям:

- оптимизация производства в животноводстве и растениеводстве, включая инвестиционное сопровождение по технике и технологиям;
- финансовый контроллинг, разработка, а также помощь хозяйствам при разработке бизнес-планов.

Начиная с 2000 года ПОК «Консультант Агро» на 100% финансирует свою деятельность из собственных средств, получаемых от консультационной деятельности. Число консультируемых хозяйств непрерывно расширялось с момента создания «Консультант Агро», их количество в 2003 году, было увеличено до 25, в 2004-2008 г. сохранялось около 30, в 2009 г. при сокращении штата консультантов до 3-х человек обслуживаются 9 крупных хозяйств.

Таблица 35 - Сравнительный анализ показателей производственной деятельности хозяйств, консультируемых ИКЦ «Южный», выявление зависимости их показателей от количества запросов в центр

Хозяйство	Запросы						ИТОГО запросов	Валовой доход, тыс. руб.	Рента- бель- ность, %	
	Животноводство		растениеводст- во	эконо- мика	механизация и строитель- ство	марке- тинг				право- веде- ние
	ветери- нария	зоотех- ния								
ООО «Сато-М»										
2004			12	2	1	2		17	5600	8
2005			10	2	2	1		15	6000	22
2006			8		6	1		11	10300	54
2007			4	2	3	2		11	14600	58
ФХ «Седов»										
2004									2000	0
2005	12	2	3			2	2	21	3000	30
2006	8	6	3	3	2	2	3	27	3500	12
2007	14	4	2	2	3	3	3	31	6000	48
ОПХ «Красногорское»										
2004	2	6						8	21000	9
2005	8	10						18	24000	17
2006	4	6			2			12	30000	12
2007	26	30			3			59	38000	41
ФХ «Елисейев»										
2004			6			4		10	1500	7
2005	4	6	8			4		22	1800	6
2006	6	6	8	1	1	6		28	2500	29
2007	8	8	6	2	2	8		34	4500	48
ООО «Скорпион»										
2004						8		8	60000	28
2005						20		20	75000	28
2006				2		16	2	20	78000	29
2007				4		28	4	36	140000	68

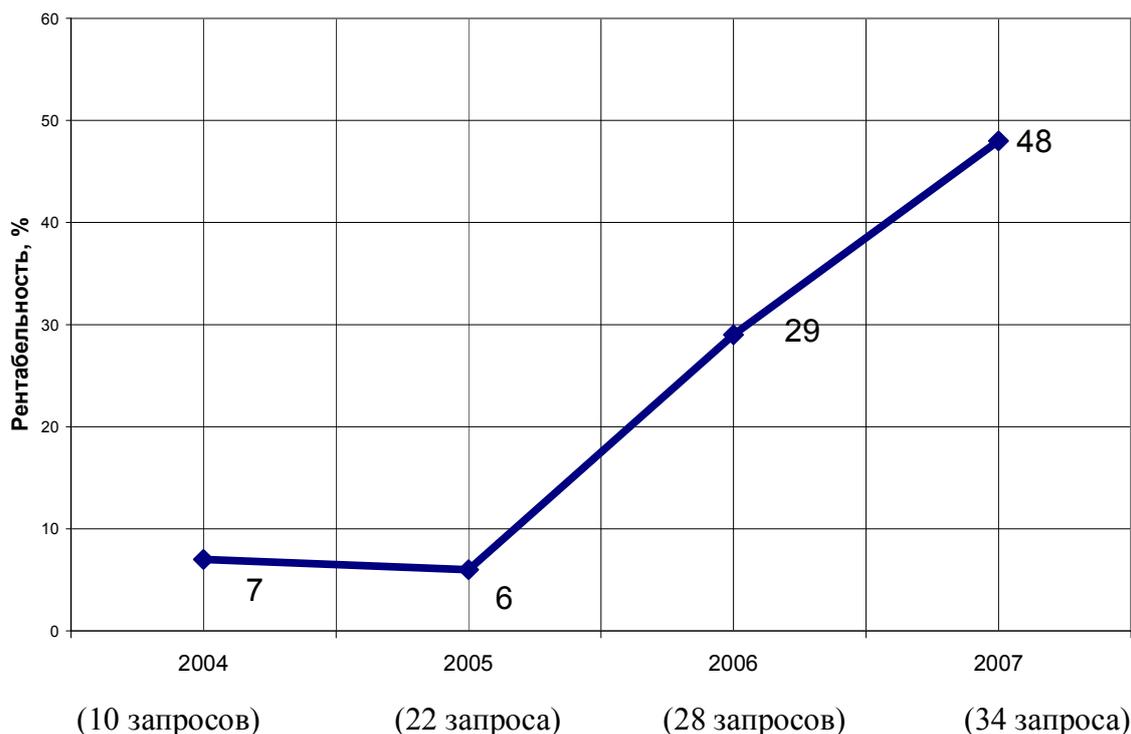


Рисунок 28 - Динамика рентабельности по годам КФХ «Елисеев»

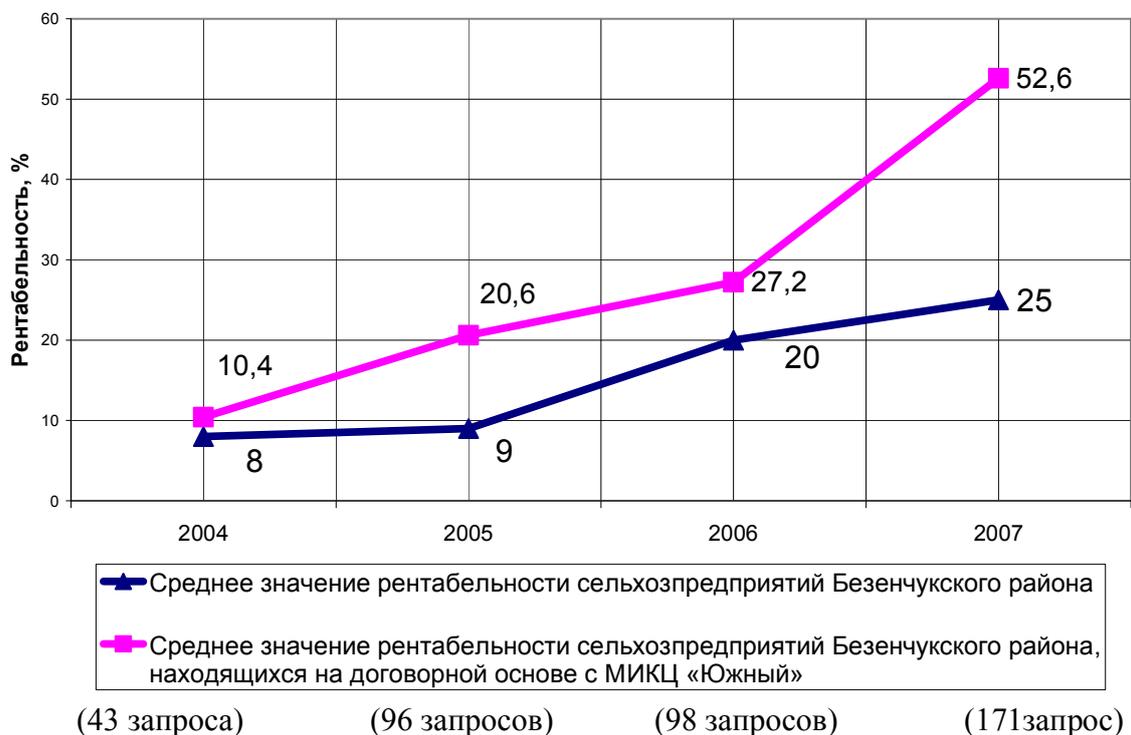


Рисунок 29 - Среднее значение рентабельности хозяйств-пользователей консультационных услуг МИКЦ «Южный» и сельхозпредприятий Безенчукского района

В самом начале работы (1997 г.) положение в консультируемых хозяйствах было довольно бесперспективным. Благодаря целенаправленным консультациям результаты хозяйственной деятельности предприятий, например, за четырёхлетний период, взятый для сравнения, с 1997 и до конца 2002 г., выросли в 17 раз. С поправкой на инфляцию результат увеличился почти в 4 раза. Результаты хозяйственной деятельности предприятий в 2002 г. в среднем составляли около 6 млн. рублей (около US\$ 190 000) на предприятие, причём отдельные хозяйства получили прибыли в размере от 8 до 10 млн. рублей (около US\$ 320 000). Рост оборота 15 хозяйств с 1997 г. увеличился приблизительно на 270 млн. рублей, или на 9 млн. US\$ [252].

Хозяйства своевременно выплачивали и арендную плату, и дивиденды собственникам, а также зарплату и премии работникам. Они своевременно платят налоги, социальные отчисления, этим демонстрируя надлежащее управление аграрными предприятиями и финансируют консультации, что является итогом последовательной реализации рекомендаций консультантов. Такое изменение ориентации привело в консультируемых хозяйствах Владимирской области к существенному улучшению рентабельности, ликвидности и стабильности.

Показатели одного из хозяйств, постоянно обслуживаемых «Консультант-Агро», СПК «Леднево» Юрьев-Польского района Владимирской области за 1998 – 2007 г.г. свидетельствуют об эффективной совместной работе с консультантами (табл.36).

Расчету эффективности консультационной деятельности уделяло внимание и государственное учреждение «Консультационный центр АПК» Смоленской области. В 2006 году им были заключены договора с 48 хозяйствами Смоленской области для консультаций по закладке и эксплуатации долголетних культурных пастбищ на площади 2 тыс. га. Экономический эффект за счет прибавки производства молока на одну корову в среднем на 500 кг за пастбищный период в 2007 году составил 15 млн. рублей на все поголовье. Расчетный экономический эффект от деятельности секции агрономии подсчитан как разница между финансовым результатом реализации консультаций и результатами, которые были (могли быть) в случае базовых действий за вычетом дополнительных затрат, связанных с применением предложений консультантов [188].

Таблица 36 - Показатели работы производственного кооператива «Леднево» Юрьев-Польского района Владимирской области за 1998 – 2007 гг., находящегося на обслуживании ПОК «Консультант Агро» (по данным ПОК «Консультант Агро»)

№ п./п.	Показатели	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1.	Урожайность зерна, ц./га	11,4	10,4	26,2	26,9	28,7	37,8	32,0	34,0	28,6	28,2
2.	Надой на 1 фуражную корову, кг	2804	3432	4357	5577	6080	6080	6120	6646	7070	7356
3.	Производство зерна, т	3104	2678	5511	6358	6780	5246	5384	6251	5380	4232
4.	Производство молока, т	2354	2820	3486	4294	4804	4862	4897	5317	5657	6057
5.	Объем реализации продукции, тыс. руб.	4434	10716	16168	25401	29791	33000	36754	46842	52964	73329
6.	Прибыль, тыс. руб.	-1295	3073	3931	8572	8897	9000	6377	11196	12745	17621
7.	Средняя численность работающих, чел.	298	270	246	230	218	213	200	192	181	162

Внедрение в хозяйствах схемы выращивания ремонтного молодняка с переводом на сухой тип кормления проводилось с 2004 года. Это позволило получить молодняк в возрасте 6 месяцев живой массой 160-180 кг, себестоимость привеса от 41 до 60 руб./кг. Экономия на одного теленка в хозяйствах составила от 1504 до 2593 рублей. Например в КФХ «Балтутино» экономия затрат при выращивании 130 голов за 6 месяцев составила 337090 рублей. В СПК «Суворовское» экономия на одного теленка в хозяйстве составила 1527 руб., соответственно на 128 голов 195532 руб. В настоящее время по этой схеме кормятся около 1700 голов телят в хозяйствах Смоленской области.

Внедрение схемы выращивания ремонтного молодняка позволило получить отелы в 24 месяца и повысить потенциальную продуктивность коров в первый же лактационный период не менее чем на 200 кг при прочих равных условиях. При введении в стадо таких телок эффект составляет 1200 рублей на голову. В хозяйствах проводились консультации руководителей и специалистов о вреде мастита и способах его диагностики и лечения; практические занятия с доярками по выявлению субклинического мастита. В целом, по всем работам в животноводстве только подлежащий расчету годовой эффект деятельности «Консультационного центра АПК» Смоленской области составил около 4,6 млн. рублей [188].

Для оценки результативности информационно – консультационных услуг специалисты ООО «Информационно-консультационных центр» Иркутской области применили сравнительную оценку результатов финансово-хозяйственной деятельности организаций, которые обслуживались ИКЦ в 2003 – 2007 годах на постоянной основе, с результатами работы прочих сельскохозяйственных организаций Иркутской области и Усть-Ордынского Бурятского автономного округа, не обслуживаемых консультантами ИКЦ, в составе которых такие интегрированные объединения, как СХОАО «Белореченское», ООО «Саянский бройлер», ОАО «Тепличное» и ЗАО «Ангарская птицефабрика», на долю производства которых приходится значительная часть производимых в области молока, мяса, яйца, зерна, овощей (табл.37) [104].

Результаты оказались более чем убедительными. Практически по всем показателям отчетливо видно преимущество работы хозяйств, сотрудничающих с ИКЦ. Ежегодно значительно увеличивается их доля в посевных площадях, поголовье сельскохозяйственных животных, валовом производстве сельскохозяйственных продуктов, количестве занятых в сельскохозяйственном производстве, выручке и прибыли. Причем, если по региону посевные площади, поголовье и валовая продукция ежегодно снижаются, то по хозяйствам – партнерам центра эти показатели стабильно увеличиваются.



В этих хозяйствах намного эффективнее относительные показатели. Так, валовой продукции в сопоставимых ценах на одного работающего произведено 14,47 тыс. руб. против 9,38 тыс. руб. по остальным хозяйствам региона, или в 1,5 раза выше; выручки на работающего получено больше в 3,2 раза, прибыли – в 3,7 раза. Урожайность зерновых выше в 1,25, а продуктивность коров – в 1,49 раза. И это притом, что группой хозяйств – партнеров центра господдержки получено в расчете на 1 работающего в 2 раза меньше уровня хозяйств, не являющихся партнерами центра (52,6%), а на 1 рубль выручки – меньше в 6 раз (16%).

Такой результат стал возможен по совокупности эффективных управленческих решений, включающих в себя оптимизацию организационной структуры и структуры управления, внедрение передовых технологий в производстве, оптимизацию налоговых отчислений, увязку оплаты труда с конечными результатами и многие другие, раскрыть которые помогли специалисты ИКЦ [104].

*С позиции консультационной организации* эффективность оценивается следующими показателями:

- общее количество клиентов за год (в том числе постоянных);
- охват сельских товаропроизводителей и населения территории консультациями;
- количество сельских товаропроизводителей, работающих по договорам с информационно-консультационными центрами;
- общее количество оказанных консультационных услуг;
- общее количество инноваций, примененных клиентами на практике;
- поступления из внебюджетных источников (в т. ч. от платных услуг);
- выработка на одного консультанта за период (количество оказанных консультаций, полученных внебюджетных средств);
- доля поступлений от внебюджетного финансирования (в том числе от платных услуг) в общей сумме финансирования;
- количество организованных обучающих семинаров и дней поля;
- выпуск периодических изданий на аграрную тематику (количество выпусков, тираж);
- выпуск радиожурнала на аграрную тематику (количество выпусков);
- выпуск методических материалов на аграрную тематику по актуальным вопросам растениеводства, животноводства, земельным отношениям и т.д. (количество выпусков, тираж).

Для объективного сравнения и выявления интенсивности использования ресурсов объем выполненных работ (количество услуг, дого-

воров, мероприятий и т.д.), необходимо относить к единице ресурсов (финансовых, трудовых, материально-технических). По каждой платной консультационной услуге определяется полученная прибыль как разность между ценой услуги и затратами на ее осуществление.

Анализ отчетных данных за 2008 год показывает, что по количеству оказанных консультационных услуг лидируют Краснодарский край (56 402 услуг), Ростовская (34 102), Воронежская (29 232), Тюменская (18 900) области, Республика Калмыкия (18 000), Самарская (15 183), Ярославская (15 026), Нижегородская (12 365) области. По количеству услуг, оказанных на одного консультанта на первом месте система сельскохозяйственного консультирования республики Калмыкия (580), затем Иркутской (550), Тюменской (525), Ростовской (494), Калининградской (444), Нижегородской (444), Самарской (286) областей. Такое сравнение пока может дать только предварительные результаты. Конечно, если системы сельскохозяйственного консультирования оказывают менее ста консультационных услуг, а некоторые 15-20, говорить об их эффективности довольно сложно. Если же количество обращений исчисляется тысячами, то уже есть основание констатировать востребованность сельскохозяйственного консультирования. Однако пока нет дифференциации консультационных услуг по видам и по трудоемкости сравнивать эффективность работы по этим цифрам довольно сложно. Если сравнить финансирование, приходящееся на одну услугу, то можно увидеть, что в республике Калмыкия и Ростовской области на одну услугу приходится 313 и 260 руб. Это нетрудоемкие услуги, оказываемые малым формам хозяйствования. В республиках Чувашия, Дагестан, Костромской, Тамбовской, Белгородской, Волгоградской областей, среднее финансирование, приходящееся на одну услугу – от 8 до 17 тысяч рублей – это услуги по разработке бизнес-планов, анализу хозяйственной деятельности и другие более трудоемкие услуги для сельхозпредприятий.

По уровню привлечения внебюджетных источников, в том числе платных услуг лидируют Краснодарский край (27 608 тыс. руб.), республика Чувашия (24 577), Ростовская область (8 020), Республика Удмуртия (5 200), Ленинградская (5 200), Иркутская (4 560), Кировская (4 500) области. По объему платных услуг, приходящихся на одного консультанта можно выделить Иркутскую область (507 тыс. руб.), Ленинградскую (433), Республику Чувашия (319), Владимирскую (306) область.

За последние три года поступления из внебюджетных источников для финансирования системы сельскохозяйственного консультирования увеличилось в 2,8 раза, количество оказанных услуг возросло в 2,2 раза. Рост показателей в динамике можно трактовать как положительную тенденцию, свидетельствующую об эффективном развитии системы.

В отсутствии общепринятой методики только комбинация различных методов и подходов позволит провести всесторонний анализ и дать объективную оценку эффективности системы сельскохозяйственного консультирования. Приведенные примеры эффективной работы консультационных организаций различных регионов свидетельствуют об этом и являются обоснованием необходимости развития сельскохозяйственного консультирования.

### **3.4. Проблемы формирования и развития системы сельскохозяйственного консультирования**

Проблемы формирования и развития системы сельскохозяйственного консультирования исследовались на основании изучения мнения консультантов, работающих в системе, клиентов, обслуживаемых в консультационных организациях, экспертов из НИИ, вузов, органов управления АПК и других организаций. Также были использованы результаты мониторинга реализации Государственной программы развития сельского хозяйства, проводимого ФГУ «Российский центр сельскохозяйственного консультирования» (РЦСК) и Всероссийским институтом аграрных проблем и информатики (ВИАПИ) в части расширения консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям и сельскому населению.

Среди причин, сдерживающих формирование и развитие системы сельскохозяйственного консультирования необходимо, прежде всего, выделить следующие:

- неопределенность правового статуса;
- проблема кадрового обеспечения;
- недостаточная развитость районного звена;
- неудовлетворительное состояние материально-технической базы консультационных организаций;
- низкий уровень внедрения инновационных технологий;
- сложности продвижения инноваций;
- низкий платежеспособный спрос на информационно-консультационные услуги в сельском хозяйстве.

Основной проблемой развития системы сельскохозяйственного консультирования является, прежде всего, неопределенность ее правового статуса, а от этого зависит стабильность развития, материальная и моральная поддержка специалистов-консультантов, организация долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества со всеми заинтересованными субъектами, завоевание авторитета среди сельских товаропроизводителей. Вследствие отсутствия четкой нормативно-правовой базы, закрепляющей статус системы, процессы формирования и развития консультационных организаций зачастую носят бессистемный характер. Необходимо определение статуса системы сельскохозяйственно-

го консультирования, как государственной структуры и консультирования, как вида профессиональной деятельности.

Успех деятельности формирований системы сельскохозяйственного консультирования федерального, регионального и районного уровней в решающей степени зависит от обеспечения профессиональными кадрами. Руководители формирований системы федерального и регионального уровней, как правило, с большим опытом управленческой работы, многие из них имеют ученые степени и звания, прошли стажировку за рубежом и подготовку по специальному курсу. Специалисты-консультанты имеют высокую квалификацию, практический опыт работы в сельскохозяйственном производстве, научных и образовательных учреждениях. Подобрать таких специалистов и удержать их в консультационных организациях - довольно сложная проблема, поэтому большинство центров не укомплектованы в полной мере необходимыми специалистами. Необеспеченность консультационных структур высококвалифицированными кадрами связана как с неопределенностью правового статуса, так и с недостаточным финансированием, от которого зависит уровень заработной платы сотрудников.

Несмотря на то, что в области организации подготовки кадров для консультационной деятельности реализован ряд международных проектов, созданы кафедры и учебные центры, остаются нерешенными ряд проблем:

- подготовка кадров должным образом не координируется, не ведется учет кадрового потенциала системы;

- техническое оснащение и программное обеспечение учреждений, занимающихся повышением квалификации кадров системы, не отвечает современным требованиям;

- отсутствует координация разработки и распространения учебно-методических материалов по проблемам подготовки и повышения квалификации кадров системы.

Для обеспечения доступности консультационных услуг и расширения охвата ими сельских товаропроизводителей необходимо приближение формирований системы к сельской местности. Для этого необходимо опережающее развитие районного уровня системы, пока центры сельскохозяйственного консультирования созданы только в 25% районов, что явно недостаточно. Кроме того, часть районных центров не укомплектована штатом консультантов, поэтому не удовлетворяются потребности в информационно-консультационных услугах. В связи с тем, что центры удалены от места расположения сельских товаропроизводителей и населения, они мало знают о возможностях получения квалифицированных консультационных услуг, а если такая информация у них имеется, не всегда могут добраться до места получения услуг, чтобы вовремя их получить.

Несовершенство системы сельскохозяйственного консультирования вызвано еще и тем, что до сих пор не завершено создание единой системы информационного обеспечения АПК России. Региональные органы управления в сфере АПК оснащаются средствами информатизации с темпом в 2-4% в год. Темпы роста количества субъектов рынка, которым предоставляются электронные информационные услуги, находятся в пределах 7-10% в год. При сохранении подобной ситуации к 2010 году потребности субъектов АПК в информационных технологиях и услугах будут обеспечены не более чем на 35% [17].

Создание единой информационной системы сопряжено с определенными сложностями, обусловленными существенной дифференциацией субъектов системы, сложной схемой их взаимодействия, многоаспектностью и разноформатностью используемой информации, разнообразием технического парка, отсутствием единых подходов к формированию информационных ресурсов, применению технических и программных средств дефицитом квалифицированных кадров и недостаточным финансированием.

Довольно много проблем возникает у сельских товаропроизводителей при внедрении инновационных проектов. Консультанты решают эти проблемы, однако и они не всегда могут помочь, так как система информирования, сертификации, законодательного обеспечения этого процесса не достаточно развита и не отвечает современным требованиям. Не налажена обратная связь между сельскохозяйственными товаропроизводителями и разработчиками проектов, которая должна обеспечивать передачу заказов на новые научно-технические разработки, востребованные производством. Несмотря на осознание необходимости активизации инновационной деятельности, практическая реализация ее затрудняется как объективными причинами (недостаточность финансовых ресурсов, изношенность основных фондов, нехватка квалифицированных кадров руководителей и исполнителей), так и причинами субъективного характера (разобщенность науки и производства, низкая информированность потенциальных потребителей и инвесторов инноваций). Нужен механизм, позволяющий свести на нет действие факторов, тормозящих процесс освоения инноваций. Организационное решение задачи ускорения инновационного развития может быть выполнено на основе интеграции всех субъектов инновационной деятельности через систему сельскохозяйственного консультирования [223].

Из-за финансовых сложностей, недостатка информации о рынках сбыта новых продуктов, невосприимчивости предприятий к нововведениям, а также отсутствия возможностей для кооперирования с другими предприятиями и научными организациями освоение инноваций в сельском хозяйстве идет очень медленно. Низкий уровень информатизации и технической оснащенности консультационных служб на всех уровнях и

неразвитость инновационной инфраструктуры приводит к тому, что инновационные проекты длительное время доводятся до потребителя и к моменту освоения становятся морально устаревшими.

Для выявления проблем работы консультантов с сельским населением в 2007 г. нами проведено социологическое обследование с помощью анкеты для консультантов, работающих в сельской местности. Для обследования выбраны регионы, где хорошо развита сеть районных ИКЦ, сформирован кадровый состав консультантов, которые постоянно ведут работу с сельским населением, это – Ярославская и Нижегородская области, республики Саха (Якутия) и Бурятия. Всего было опрошено 48 консультантов, работающих в районах, из них 69 % женщин и 31% мужчин; 11 человек в возрасте до 30 лет, 23 человека в возрасте 30-50 лет и 14 человек в возрасте 50 и старше лет. Средний возраст опрошенных консультантов составил 39 лет.

Как показывает опыт консультационной деятельности, люди больше доверяют консультантам, если у них есть высшее образование. Из всех опрошенных консультантов 92% имели высшее образование, однако есть консультанты и со средним специальным образованием, особенно это характерно для консультантов районного звена в республике Саха (Якутия) (табл. 38). Такое положение дел складывается в связи с нехваткой квалифицированных специалистов на районном уровне. В большинстве развитых стран консультанты, как правило, имеют высшее образование, кроме того, они проходят специальный курс подготовки для работы в качестве консультантов (1-2 года), а также стажироваются у опытных консультантов. Эту проблему предстоит решить в ближайшее время и в России.

Таблица 38 — Опыт работы и образование респондентов, участвующих в анкетировании по выявлению проблем работы консультантов с сельским населением (%)

Регион	Стаж работы консультантом			Образование	
	до 2 лет	2-5 лет	5 и выше	высшее	среднее специальное
Ярославская обл.	32	60	8	92	8
Республика Саха (Якутия)	100	0	0	67	33
Нижегородская обл.	23	8	69	100	0
Республика Бурятия	32	16	52	83	17

Стаж работы также влияет на отношение сельского населения к консультанту. Здесь действует сельский стереотип: без опыта нельзя знать все особенности работы в сельском хозяйстве. Более опытные со-

трудники работали в Нижегородской и Ярославской области, здесь около 75% сотрудников имели опыт работы более 2 лет. В Республике Саха (Якутия) все опрошенные специалисты имели опыт работы менее 2 лет, это можно объяснить тем, что консультационные центры в районах в этой республике были созданы относительно недавно, а ИКЦ в центральных областях работают уже более 10 лет. Наиболее опытные консультанты, как и следовало предполагать, находятся в группе, где возраст сотрудника составляет 50 и старше лет, здесь 54% специалистов имели стаж работы 5 лет и больше. Наименее опытные консультанты работали в группе до 30 лет — 80% из них обладали опытом работы меньше 2 лет.

Вполне объективно считать, что хорошая зарплата подразумевает под собой качественную работу. Средняя заработная плата респондентов составляла 7730 рублей в месяц, что намного ниже, чем в коммерческих структурах. Выше зарплату получали консультанты республик Саха (Якутия) и Бурятия, у них 67% и 33% работников соответственно имели оклад более 9000 рублей. Меньше всего зарплата была у консультантов Ярославской области. Это можно объяснить как региональной особенностью, так и возможностями бюджета ИКЦ. Выше получали зарплату специалисты в возрасте 30-50 лет, 33% из них — 9000 руб. и выше. 80% консультантов в возрасте до 30 и старше 50 лет имеют зарплату 3000-9000 руб. Это объясняется тем, что молодые специалисты не имеют достаточно опыта, а специалисты старше 50 лет не знают современных технологий, плохо обучаются, менее мобильны.

От обеспеченности консультантов техническими средствами зависит возможность использования ими информационных технологий, с помощью которых они смогут оказать консультации в кратчайшие сроки с наивысшим качеством. Как показал анализ, лучше всех обеспечены техникой консультанты Республики Бурятия: здесь на каждого работника приходится по одному персональному компьютеру, принтеру, сканеру, ксероксу, факсу и ноутбуку, несколько ниже обеспеченность консультантов Нижегородской области. Они тоже всем обеспечены, кроме ноутбуков и сканеров. В Республике Саха (Якутия) присутствовали только персональные компьютеры и принтеры, а в Ярославской области даже эта необходимая техника была не у каждого консультанта. Необходимо также отметить, что большинство технических средств в Ярославской и Нижегородской области — это, устаревшая техника, приобретенная 10 лет назад, при реализации проекта АРИС. Она не отвечает современным требованиям, новая имелась только в отдельных районных ИКЦ, созданных в рамках ФЦП «Социальное развитие села до 2010 года».

Для мобильной работы консультанта, особенно для выезда в дальние населенные пункты необходимы переносные компьютеры —

ноутбуки. Ноутбуками были обеспечены только консультанты республики Бурятия. В других регионах консультанты или не имели ноутбук, или он был один на центр. Такое офисное оборудование как ксерокс и сканер в настоящее время необходимо консультантам для оперативной подготовки информации при проведении консультаций, в том числе групповых. В Ярославской области и республике Бурятия ксероксом и сканером были обеспечены только 27 и 15% консультантов соответственно, в Республике Саха (Якутия) и Нижегородской области консультанты в районах вообще не имели сканеров.

Для обеспечения качественных консультаций в растениеводстве и животноводстве, повышения спроса на услуги консультантов необходимо их оснащение портативными полевыми приборами и лабораторным оборудованием. К сожалению, большинство консультантов не были обеспечены такими приборами. Исключением являлась Нижегородская область, где 2 агронома имели прибор для определения кислотности почвы и один зоотехник — прибор для определения качества молока.

Сельские жители должны иметь доступ к консультационным услугам независимо от места их проживания. Жители отдаленных мест особенно нуждаются в информации и консультациях, так как у них меньше возможностей в ее получении. Что касается расстояний от ИКЦ до консультируемых клиентов в муниципальных поселениях, оно составляет в среднем 160 км. Однако здесь имеются большие различия в региональном разрезе, 54% консультируемых населенных пунктов Нижегородской области и 32-33% республик Бурятия и Саха (Якутия) находились далее 200 км. Для обеспечения сельского населения консультациями специалисты ИКС должны выезжать на места, для чего им крайне необходимы транспортные средства. Как показал анализ ответов на вопросы, у 56% консультантов не было автомобиля, и он не предоставлялся на заказ, 18% имели служебный автомобиль и 18% могли его заказать. В консультационных центрах республик Якутия и Бурятия не было вообще транспорта. В Ярославской области 34% консультантов могли заказать автомобиль для выезда, в Нижегородской области ситуация была намного лучше - 62% работников имели служебный автомобиль.

Для эффективной работы консультанты должны иметь удобное рабочее место, желательно в отдельном помещении, однако, как показывает практика, обычно консультанты ограничены в помещениях и находятся в комнате с другими сотрудниками. Как показало обследование, 61% консультантов работали в помещении совместно с другими специалистами (до 5 человек) и 23% консультанта в кабинете, где находятся до 10 человек. Отдельный кабинет имели консультанты, у которых опыт работы более 5 лет (12,5%).

Практически все центры не имели кабинета для приема посетителей, только в Нижегородской области 7 из 13 консультантов могли проводить консультации в отдельном помещении. Такая же картина наблюдалась и по наличию зала для проведения групповых мероприятий. ИКЦ республик Бурятия и Саха (Якутия) не имели их вообще и для организации семинаров вынуждены были искать помещения в других учреждениях, а в Ярославской и Нижегородской областях ИКЦ были обеспечены этими необходимыми помещением на 30-34%.

Проведение семинаров и групповых консультаций будет более доходчивым и наглядным, если консультанты применяют презентационное оборудование. Как показало обследование, оно было только в ИКЦ Нижегородской области (проектор для пленок, флипчарт и презентационная доска).

Несмотря на то, что в настоящее время Интернет стал необходимым источником информации для значительной части населения страны, 69% опрошенных консультантов не имели к нему доступа. Это консультанты республик Бурятия и Саха (Якутия), 80% специалистов ИКЦ Ярославской области и 30% — Нижегородской области. Лучше всего налажен доступ в Интернет у консультантов Нижегородской области — 70% работников могли выходить во «всемирную паутину». Интернетом пользуются больше всего специалистов в возрасте до 30 лет — около 60% от числа всех опрошенных в этой группе.

Для консультантов также актуально наличие мобильной телефонной связи, так как они постоянно находятся на выезде и должны координировать свою деятельность. Однако в настоящее время служебный мобильный телефон имеют только 4% консультантов. Причиной этого является как слабое материально-техническое оснащение, так и отсутствие возможности сотовой связи в удаленных районах.

Чтобы эффективно организовать работу с клиентами и оказывать консультационные услуги с привязкой к конкретным условиям клиентов, консультантам необходима информация об их деятельности. Такую информацию собирают, как правило, консультанты и ведут свои личные клиентские базы данных. Однако такая работа может быть организована и на региональном уровне. Как показал анализ анкетных данных, такая информация имелась в наличии у 76% консультантов Ярославской области, 67% — Республики Бурятия и 60% Нижегородской области, консультанты республики Саха испытывали недостаток в такой информации.

На вопрос о наиболее актуальных проблемах, с которыми обращаются сельские жители, консультанты выделили, прежде всего, оформление кредитов, юридические вопросы и оформление земли, однако в региональном разрезе имелись различия (табл. 39). Среди вос-

требуемых вопросов также были: налогообложение, бухучет, трудовое право, составление бизнес-планов, маркетинг.

Таблица 39 — Тематика наиболее востребованных консультаций, которую выделили респонденты участвующие в анкетировании по выявлению проблем работы консультантов с сельским населением (%)

Регион	Тематика основных вопросов				
	Оформление кредитов	Растениеводство	Животноводство	Юридические вопросы	Оформление земли
Ярославская обл.	29	27	25	29	29
Республика Саха (Якутия)	6	2	2	4	4
Нижегородская обл.	15	8	6	10	8
Республика Бурятия	10	2	2	10	6

Как показали результаты опроса, в основном с помощью консультаций проблемы клиентов решались на 70 % и выше (так ответило 53% консультантов). От 50 до 70% наблюдалось решение проблем у 23% консультантов. Самый высокий процент решения проблем у консультантов в возрасте 50 лет и старше - 71% респондентов решают 70% проблем и больше. В группе 30-50 лет- 56%. В группе же до 30 лет практически все респонденты решают проблемы на 50-70%. Это объясняется тем, что у молодых специалистов небольшой опыт работы, и они не всегда могут решить сложные проблемы.

Средняя нагрузка на одного консультанта в месяц (индивидуально) в офисе составляла 20-25 человек, только в ИКЦ республики Бурятия этот показатель намного выше - 50; групповое же обслуживание — 10-20. На выезде обслуживалось только 10 человек (индивидуально) и 20 человек (группой) в месяц. Самые загруженные консультанты в возрасте 30-50 лет. В среднем они консультировали в офисе индивидуально 30 человек в месяц, на выезде группой 30 и индивидуально 20 человек. В двух других группах примерно одинаковые результаты: 20 в офисе индивидуально и 20 человек на выезде группой.

Количество повторных обращений свидетельствует об авторитете консультантов, оно колебалось от 20 до 75%. Наивысший показатель в Нижегородской области — 73% и в Ярославской области — 46%. Это связано с тем, что эти службы работают на рынке консультационных услуг уже более 10 лет. Как показало обследование, 50% повторных обращений у консультантов в возрасте до 30 лет, 70%- 30-50 лет и 75%- 50 лет и старше.

Продвижение консультационных услуг в ИКЦ осуществлялось с помощью проведения групповых семинаров и размещения информации в печатных изданиях. Однако в большинстве случаев люди узнавали об услугах, предоставляемых ИКЦ, от своих друзей, и только затем во время семинаров, на которые приглашали их консультанты. Имелись и другие источники получения информации. Так, в Нижегородской области очень действенной была реклама через СМИ и в «Нижегородском аграрном журнале», около 30% всех обратившихся за консультацией приходили в центр благодаря их воздействию (табл. 40).

Таблица 40 — Источники получения информации о деятельности консультационного центра при обращении к консультантам (%)

Регион	Источники получения информации				
	Бюллетень	Буклет	Телевидение, радио	Друзья	После семинара
Ярославская обл.	24	29	20	41	20
Республика Саха (Якутия)	50		90	60	25
Нижегородская обл.	13	4	14	41	39
Республика Бурятия	10	20		68	17

Анкета также охватывала вопросы по предоставлению платных услуг. Анализ показал, что во всех регионах, кроме республики Бурятия консультации почти бесплатные - около 95% от числа всех проводимых консультаций. Это связано с низкой платежеспособностью сельского населения и неготовностью платить за интеллектуальные услуги. Оплачиваемые услуги составили пока не более 5%: индивидуально от 5000 до 15000 рублей; групповые от 2000 до 5000 рублей. В ИКЦ республики Бурятия консультанты 20% консультаций оказывали платно. Стоимость одного часа консультации индивидуально составляла 100-200 руб., а группой 500 руб.

Основные трудности при общении с клиентами консультанты испытывали из-за стереотипа мышления сельских жителей (78%) и из-за того, что обратившиеся не понимали своих проблем (51%). Также у селян наблюдалось недоверие к нововведениям (49%), отсутствие денег на консультации и на изменение чего-то в своем бизнесе. У молодых консультантов возникали трудности в общении с населением.

Органы местного самоуправления взаимодействовали с ИКЦ без финансового обеспечения в 85% случаев и только в Ярославской области помогали материально в проведении мероприятий (19%).

Основные программы, которыми пользовались консультанты это: Win.Office и "Консультант Плюс". Также экономисты использовали для составления бизнес-планов программу "Project Expert", юристы "Гарант", а бухгалтеры "Налогоплательщик" и "1-С". Лучшая обеспеченность программными средствами наблюдалась в ИКЦ республики Бурятия и Нижегородской области. Острая потребность имела в ИКЦ Ярославской области и Республики Бурятия в программе "Консультант Плюс". Во всех регионах агрономам нужны программы по расчету минеральных удобрений и кормопроизводству, зоотехникам - племенной учет поголовья, по составлению рационов кормления животных, юристам — "Гарант" и "Консультант Плюс", экономистам — "Project Expert", "1-С", по бюджетированию и управленческому учету. Все, у кого нет доступа в Интернет, хотели установить «всемирную паутину» и электронную почту.

Только отдельные консультанты ИКЦ использовали базы данных регионального уровня, такие как: стоимость сельскохозяйственной продукции, интенсификация сельскохозяйственного производства, информация по национальным проектам, списки получивших субсидии. В Нижегородской области районные консультанты активнее использовали базы данных АПК области.

Опрос респондентов – консультантов ИКЦ показал, что для лучшей работы им необходимы базы данных с экономическим и финансовым анализом организаций АПК регионального уровня; по маркетингу; технологиям и сортам сельскохозяйственных культур; химизации растений; почвообрабатывающей и кормоуборочной технике; с правовой и другой информацией.

В результате исследований и анализа анкетных данных, выявлены следующие проблемы работы консультантов с сельскими товаропроизводителями и населением:

- низкая информированность населения о возможностях консультационных организаций;
- недоверие сельских жителей к нововведениям;
- низкая платежеспособность сельского населения;
- недостаточное программно-техническое оснащение консультантов, уровень связи и доступ в Интернет, нехватка информации;
- отсутствие в большинстве ИКЦ приборов для экспресс-диагностики технологических параметров в растениеводстве и животноводстве и лабораторного оборудования;
- в значительном количестве ИКЦ не созданы условия для приема посетителей и проведения групповых консультаций;
- удаленность населенных пунктов и низкая обеспеченность консультантов транспортом.

Кроме того, у консультантов имеется проблема низкой заработной платы, недостаточного уровня образования и опыта работы.

Ряд из этих проблем в ближайшее время должно быть решено в рамках реализации Государственной программы развития сельского хозяйства.

В рамках реализации мероприятий Государственной программы в 2008 году объем субсидий из федерального бюджета на развитие консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям составил 270 млн. рублей, которые были направлены в соответствии с соглашениями 22 субъектам Российской Федерации. Минсельхозом России было рекомендовано 90 % выделенных средств использовать на развитие инфраструктуры и материально-технической базы региональных и районных центров. В рамках ФЦП «Социальное развитие села до 2012 года» объем субсидий в 2008 году составил 43,2 млн. рублей. Было заключено 21 соглашение с субъектами Российской Федерации на создание 98 районных центров сельскохозяйственного консультирования [81]. Согласно заданию Минсельхоза России в начале 2009 года ФГУ РЦСК проводил мониторинг эффективности использования субъектами Российской Федерации средств из федерального бюджета, выделенных в рамках Госпрограммы в части оказания консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям и сельскому населению. По состоянию на 30 апреля 2009 года комиссией произведена проверка состояния развития сельскохозяйственного консультирования в 11 регионах.

Результаты проверки свидетельствуют о различном состоянии выполнения соглашений в обозначенных регионах. Примерами успешного развития сельскохозяйственного консультирования являются органы управления АПК и структуры сельскохозяйственного консультирования Ярославской, Новгородской, Самарской и Воронежской областей. В областных целевых программах по развитию АПК, принятыми региональными законодательными органами, обозначены направления развития сельскохозяйственного консультирования. Всем центрам администрациями областей и муниципальных образований выделены необходимые помещения с пакетом коммунальных услуг, телефонной и электронной связью. Приобретенное оборудование и имущество на правах оперативного управления закреплено за областными учреждениями с передачей в пользование районным центрам. Учреждения работают в тесном взаимодействии с региональными органами управления АПК. Контроль деятельности областных центров осуществляется региональными органами управления АПК (устанавливаются годовые задания по оказанию консультационных услуг, инновационного обеспечения производства, принимаются годовые отчеты и контролируется текущая деятельность)[221].

Как целенаправленно развивающиеся, комиссия обозначила системы сельскохозяйственного консультирования в Ставропольском крае, Белгородской и, с некоторой условностью, Московской и Курской областях. В обозначенных регионах организация сельскохозяйственного консультирования осуществляется в соответствии с региональными программами и имеет тенденцию планового развития. Средства регионального бюджета использованы на приобретение оборудования, офисной мебели и автомобилей, которые переданы в оперативное управление регионального центра. Начата работа по организации и оснащению районных центров, подбору персонала, однако на период проверки, районных центров, в полной мере отвечающих необходимым требованиям, не было. В Московской и Курской областях на сегодняшний день нет специализированной региональной организации сельскохозяйственного консультирования на региональном уровне, что, по мнению комиссии, допустимо на начальной стадии развития, но будет сдерживать становление системы в будущем [235].

Сложное и неопределенное состояние развития сельскохозяйственного консультирования отмечено в Ивановской, Костромской, и Ростовской областях. В Ивановской области региональной программы по развитию сельскохозяйственного консультирования нет. Организация консультационных центров ведется на основании утвержденной губернатором области концепции развития консультационной службы. ГУП Ивановской области «Центр сельскохозяйственного консультирования и развития сельских территорий» организационных, методических и информационно-консультационных функций не выполняет. По предоставляемым отчетам в области организовано 5 районных центров, однако комиссии не было предоставлено каких-либо документов, подтверждающих их статус, помещения для них не выделялись. За счет средств федерального бюджета (1460 тыс. руб.), выделяемых по ФЦП «Социальное развитие села до 2012 года», в 5 районах приобретены компьютеры, но документов, подтверждающих передачу оргтехники районным центрам сельскохозяйственного консультирования, также не предоставлено. Сотрудники областного центра (6 штатных и 5 совместителей) консультационных услуг не оказывают. В районных центрах консультантов нет. Заверения, что консультационные услуги оказываются специалистами районных управлений сельского хозяйства, не могут быть приняты ввиду несовпадения функций муниципальных служащих и консультантов.

В Костромской области развитие консультационной помощи осуществляется в соответствии с областной программой «Развитие агропромышленного комплекса, рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия Костромской области на 2008-2012 годы». Областной структуры сельскохозяйственного консультирования не созда-

но. Реализация мероприятий программы в части развития сельскохозяйственного консультирования осуществляется в рамках ФЦП «Социальное развитие села до 2012 года». Между областным Департаментом АПК и районными администрациями заключены договоры на создание по долевым финансированию муниципальных учреждений сельскохозяйственного консультирования. Созданы 3 муниципальных учреждения. Оборудование приобретено на сумму 1123 тыс. руб., но по назначению не используется и за районными центрами не закреплено. Консультационные центры находятся в стадии организации. В штат принято по одному человеку, но реальная консультационная деятельность не осуществляется.

В Ростовской области организация консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям и сельскому населению осуществляется в соответствии с областной целевой программой «Социальное развитие села до 2012 года». Координацию информационно-консультационной деятельности осуществляет Управление госпрограмм областного Минсельхоза. Специализированные структуры консультационного обеспечения на областном и районных уровнях не создаются. В 15 районных управлениях АПК предполагается создание секторов информационно-консультационного обеспечения, но такая деятельность не определена какими-либо документами и штатными расписаниями управлений консультанты не предусмотрены. На оснащение районных центров из федерального бюджета выделено 4200 тыс. руб. Согласно соглашению с Минсельхозом России область обязывалась выделить 795 тыс. руб. из средств муниципальных бюджетов. На момент проверки федеральные средства не использованы, а муниципальные - не выделены. По мнению комиссии, консультационная деятельность структурами областного Министерства и районных управлений не ведется (журналы учета или иные подтверждающие документы не представлены). Одновременно комиссия отмечает, что в 17 районах области консультационную деятельность осуществляют 69 специалистов Ростовской ассоциации К(Ф)Х и АНО «ДонАгроПартнер». За 2008 год ими оказано более 34 тыс. консультационных услуг [235].

По предварительным результатам проведенного мониторинга можно сделать следующие выводы.

Во-первых, для большинства субъектов информационно-консультационного обеспечения характерно отсутствие региональной программы развития сельскохозяйственного консультирования. В основном данная работа оживилась в связи с принятием Государственной программы развития сельского хозяйства. Во многих субъектах РФ информационно-консультационное обеспечение сельских товаропроизводителей обозначено лишь как часть региональной программы развития АПК с определением некоторых индикаторов, предусмотренных Гос-

программой, конкретные же цифры, характеризующие финансирование системы в регионе, включая создание и финансирование районных центров, в этих программах отсутствуют. Поэтому говорить о системе сельскохозяйственного консультирования во многих субъектах Российской Федерации можно лишь приближенно.

Во-вторых, в числе субъектов, получивших субсидии из федерального бюджета на укрепление материально-технической базы районных консультационных центров, есть такие, в которых нет регионального центра сельскохозяйственного консультирования, что сдерживает развитие организованных на районном уровне консультационных организаций. В регионах, где районные центры имеют статус муниципальных учреждений и, где нет регионального центра, работу районного звена в основном нельзя оценить положительно.

В-третьих, если в региональных консультационных организациях, несмотря на определенные проблемы, работа ведется удовлетворительно, то в работе районного звена системы прослеживается весьма противоречивая картина. Результаты мониторинга показывают, что сегодня имеется немало районов, в которых создаваемые консультационные центры не имеют четкой правовой формы, а создаются внутренними приказами органов управления АПК муниципальных образований. В лучшем случае эти центры организуются в форме секторов или отделов при администрациях муниципальных образований или управлениях сельского хозяйства численностью один - два человека, а в большинстве же случаев - на работников указанных управлений возлагаются обязанности консультирования.

В-четвертых, во многих регионах не разработаны условия работы консультантов с потребителями услуг на платной основе. Отсюда крайне мала доля внебюджетных средств в общем бюджете деятельности сельскохозяйственных консультационных организаций. Одна из главных причин для многих региональных сельскохозяйственных консультационных организаций - чрезмерное ограничение их уставных положений в части осуществления предпринимательской деятельности. В тех региональных центрах, где учредительные документы не допускают таких возможностей, необходимо провести работу со своими учредителями и внести соответствующие изменения и дополнения в учредительные документы.

В-пятых, одной из главных проблем в работе районного звена является не укомплектованность кадрами, работающими на профессиональной и постоянной основе. В большинстве районных центров консультантами (если их можно так назвать) являются работники районных органов управления АПК. В основном работа таких консультантов сводится к сбору и обработке статистической информации. Предварительный итог по мониторингу показал, что консультанты в основном дубли-

руют функции районных органов управления АПК. Законы субъектов Российской Федерации о муниципальной службе, хотя и допускают должность консультанта в перечне должностей муниципальных служащих, но при этом четко не регламентируют их деятельность. В связи с этим, совмещение работников управлений (отделов) сельского хозяйства обязанности консультанта будет довольно затруднительно.

Таким образом, одним из условий эффективного функционирования систем сельскохозяйственного консультирования является наличие региональной программы ее развития, регионального и районного звена в качестве специализированных организаций, их работа в единой функциональной системе в каждом субъекте Российской Федерации.

Параллельно по заданию Минсельхоза России в рамках Ежегодного социологического и экспертного исследования реализации Госпрограммы Всероссийским институтом аграрных проблем и информатики имени А.А. Никонова проведен опрос товаропроизводителей и экспертного сообщества о качестве и функциональных возможностях действующих центров сельскохозяйственного консультирования. Результаты опроса [80] показали, что большинство пользователей удовлетворено предоставляемыми услугами.

На вопрос о пользовании услугами центров сельскохозяйственного консультирования ответы распределились следующим образом: 63 % не пользовались услугами центров, 6 % - один раз, 13 % - более одного раза, и 18 % ответивших на вопрос, пользуются услугами центров на постоянной основе.

Наиболее востребованы консультации по бухгалтерским, финансовым, налоговым и юридическим вопросам. Среди других видов информации наиболее востребованным респонденты назвали информацию об оформлении и сдаче документов на субсидии. Те, кто пользовался услугами центров, оценили их качество следующим образом: высокое - 27 %; удовлетворительное - 65 %; ниже того, на что рассчитывали - 4 %; плохое - 1 %; затруднялись ответить - 3 %. Основными причинами не использования услуг центров являются: отсутствие информации о центрах 39 %; отсутствие центра в районе или до него далеко добираться 25 %; дорогие услуги 4 %; низкое качество услуг 2 %; консультации получаем в других местах 35%; другое 2 %. Около 40 % обследованных регионов не имеют развитой сети консультационных центров на районном уровне, что, соответственно, исключает значительное число потенциально заинтересованных в сотрудничестве товаропроизводителей из процесса пользования услугами.

Все вышесказанное в определенной степени объясняет, тот факт, что лишь 14 % респондентов однозначно положительно оценили мероприятия Госпрограммы, проведенные в 2008 г., а 3/4 опрошенных со-

чили их влияние в целом положительным, но ряд мер, по их мнению, необходимо дополнить или скорректировать.

По мнению экспертов [80], основными причинами, сдерживающими развитие эффективной консультационной поддержки различных категорий сельскохозяйственных товаропроизводителей в большинстве регионов страны, являются:

- недостаточное финансирования из федерального, региональных и местных бюджетов;
- отсутствие нормативной базы, регулирующей деятельность организаций системы оказания консультационной помощи;
- отсутствие единой многоуровневой информационной базы нормативных документов, регулирующих деятельность сельскохозяйственных товаропроизводителей, базы по рыночной информации и т.д.;
- нехватка отраслевых специалистов, имеющих дополнительные знания, опыт и навыки в области консультационной деятельности.
- недостаточная материально-техническая оснащенность;
- недостаточное сотрудничество с образовательными учреждениями и НИИ.

Таким образом, мнения экспертов, сотрудников системы сельскохозяйственного консультирования и сельских товаропроизводителей подтверждают наличие большого количества проблем при формировании системы сельскохозяйственного консультирования и организации информационно-консультационной деятельности, которые требуют неотлагательного решения на всех уровнях системы. Пути решения проблем обозначены в следующей главе, посвященной организационно-экономическому механизму формирования и развития системы сельскохозяйственного консультирования.

## ГЛАВА 4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

### 4.1 Организационно-экономические основы развития системы сельскохозяйственного консультирования

Организационно-экономический механизм формирования и развития системы сельскохозяйственного консультирования представляет собой совокупность методов и способов управления, а также правовых норм, с помощью которых осуществляется функционирование и взаимодействие соответствующих структур и компонентов, обеспечивающих реализацию цели и задач системы.

Социально-экономическая эффективность консультационной деятельности, а также выявленные тенденции и проблемы формирования и развития системы сельскохозяйственного консультирования обуславливают решение ряда первоочередных задач и проведения соответствующих мероприятий, составляющих организационно-экономические основы развития системы. Их можно сгруппировать в следующие блоки: правовое, организационное, финансовое, кадровое и ресурсное обеспечение.

Предложенные нами методологические положения и меры по развитию системы сельскохозяйственного консультирования сформулированы в разработанной ФГУ РЦСК по заданию Минсельхоза России с привлечением широкого круга представителей консультационных организаций и АСКОР концепции развития системы сельскохозяйственного консультирования до 2015 года, которая должна стать катализатором и ускорителем дальнейшего развития системы.

*Правовое обеспечение.* Основными нормативными документами, регулирующими развитие сельскохозяйственного консультирования в рамках Государственной программы развития сельского хозяйства, являются:

- постановление Правительства Российской Федерации от 24 февраля 2009 г. № 145 «Об утверждении правил распределения и предоставления в 2009 - 2011 годах субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на поддержку консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям» [9];

- приказ Минсельхоза России от 14 апреля 2009 г. № 134 «О реализации постановления Правительства Российской Федерации от 24 февраля 2009 г. № 145» [15];

- положение о порядке отбора региональных программ развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, предусматривающих мероприя-

тия по развитию консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям;

- соглашения между Министерством сельского хозяйства Российской Федерации и уполномоченным органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации о порядке предоставления субсидии из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на поддержку консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям.

Для дальнейшего развития системы сельскохозяйственного консультирования особое значение должно придаваться формированию соответствующей законодательной и нормативно-методической базы. В связи с этим работу по нормативно-методической поддержке информационно-консультационной деятельности в АПК в ближайшее время необходимо сосредоточить на следующих направлениях:

- укрепление статуса системы сельскохозяйственного консультирования и создание условий, обеспечивающих приоритетные направления ее развития;

- законодательное оформление федеральных и региональных структур, необходимых для эффективного функционирования системы;

- осуществление протекционистских мер, направленных на поддержку и динамичное развитие системы.

Нами предлагается план подготовки соответствующих нормативных документов на ближайшую перспективу (табл. 41).

Для определения статуса системы необходимо принятие Федерального закона о системе сельскохозяйственного консультирования, закрепляющего ее структуру и функции, регулирующего взаимоотношения с основными субъектами АПК. С нашим непосредственным участием Минсельхозом России подготовлен проект Положения о системе сельскохозяйственного консультирования, утверждение которого в ближайшее время придаст ей определенность и значимость. До конца 2009 года планируется рассмотрение на НТС Минсельхоза России Административного регламента трансферта инноваций в системе сельскохозяйственного консультирования и рекомендаций по планированию деятельности организаций сельскохозяйственного консультирования.

Таблица 41 - План законодательно-нормативного обеспечения развития и совершенствования деятельности субъектов системы сельскохозяйственного консультирования

№ п./п.	Наименование документа	Срок исполнения, год	Исполнители
1	Утвердить положение «О системе сельскохозяйственного консультирования»	2009	Минсельхоз России
2	Разработать и утвердить административный регламент оказания консультационных услуг	2009	Минсельхоз России, ФГУ РЦСК
3	Разработать и утвердить административный регламент трансферта инноваций в системе сельскохозяйственного консультирования	2009	Минсельхоз России, ФГУ РЦСК
4	Разработать и утвердить рекомендации по планированию деятельности организаций сельскохозяйственного консультирования	2009	Минсельхоз России, ФГУ РЦСК
5	Разработать положение об аттестации консультационных организаций	2010	Минсельхоз России, ФГУ РЦСК
6	Разработать Федеральную целевую программу «Развитие системы сельскохозяйственного консультирования на 2011-2015г.г.»	2010	Минсельхоз России, ФГУ РЦСК, АСКОР
7	Подготовить проект ФЗ «О сельскохозяйственном консультировании»	2010	Минсельхоз России ФУМЦ, АСКОР
8	Подготовить проекты региональных законодательных актов «О региональном сельскохозяйственном консультировании»	2009-2010	Региональные органы управления АПК, Региональные центры сельскохозяйственного консультирования
9	Разработать ведомственные нормативные акты, обеспечивающие стабильное функционирование системы сельскохозяйственного консультирования	2010-2015	Минсельхоз России, ФГУ РЦСК, ФУМЦ, АСКОР
10	Разработать и утвердить региональные программы «Развитие системы сельскохозяйственного консультирования»	2010 – 2015	Региональные органы управления АПК, Региональные центры сельскохозяйственного консультирования
11	Подготовить предложения по внесению изменений в Налоговый кодекс Российской Федерации по предоставлению льготного налогообложения консультационной деятельности в сельском хозяйстве	2009-2010	Минсельхоз России, ФГУ РЦСК, АСКОР
12	Разработать предложения по внесению изменений и дополнений в действующие	2010-2015	Минсельхоз России, ФГУ РЦСК,

законодательные и нормативные правовые акты		ФУМЦ, АСКОР
---	--	-------------

Проблему информационно-консультационного и инновационного обеспечения субъектов АПК и сельского населения невозможно решить в приемлемые сроки за счет использования действующего рыночного механизма, так как для перехода на платные услуги должен пройти этап становления, позволяющий консультантам завоевать авторитет у сельских товаропроизводителей за счет высокого качества предоставляемых услуг, которое обеспечивается путем постоянного повышения квалификации, технической и информационной поддержки. В связи с тем, что организации, занимающиеся информационно-консультационной и инновационной деятельностью, имеют различную ведомственную принадлежность, рассредоточены по территории, и имеется необходимость координации их деятельности, чтобы исключить дублирование и неэффективное расходование средств, целесообразно решение проблемы программно-целевым методом. Разработка и принятие Федеральной целевой, а также региональных программ развития системы сельскохозяйственного консультирования позволит обеспечить концентрацию материальных, информационных, кадровых ресурсов и минимизацию затрат, связанных с формированием единой государственной системы сельскохозяйственного консультирования.

Основными достоинствами и особенностями программно-целевого метода являются:

- концентрация ресурсов на решении приоритетных комплексных задач, стоящих перед страной;
- длительный горизонт планирования, сопоставимый со сроками отдачи и окупаемости инвестиций и позволяющий оценивать среднесрочные и долгосрочные социально-экономические эффекты;
- системный подход к формированию комплекса взаимосвязанных по ресурсам и срокам реализации мероприятий для достижения поставленных целей;
- открытый порядок формирования и реализации федеральных целевых программ и хода их реализации;
- высокая степень прозрачности государственных заказов и закупок в рамках программных мероприятий;
- обеспечение контроля над эффективностью расходования средств государственного бюджета;
- возможность в рамках программ комбинировать и объединять усилия федеральных, региональных органов исполнительной власти и частного сектора экономики [223].

Значимый вклад в законодательно-нормативном обеспечении системы могут внести общественные организации и объединения консультантов, в частности Ассоциация консультационных организаций России

(АСКОР), зарегистрированная 30 июля 2009 г. Очень важно, чтобы принимаемые решения проходили широкое общественное обсуждение среди руководителей и специалистов консультационных организаций и их объединений, учитывались мнения сельских товаропроизводителей и населения.

На региональном уровне формирование соответствующей законодательной и нормативной базы должно быть направлено в первую очередь на принятие региональных нормативных документов о развитии и нормировании деятельности центров сельскохозяйственного консультирования.

Создание региональных систем сельскохозяйственного консультирования должно закрепляться постановлениями (распоряжениями) Правительства (Администрации) субъектов Российской Федерации. На региональном уровне разрабатывается и утверждается административный регламент или положение об оказании консультационных услуг.

*Организационное обеспечение.* В организационном плане большое внимание должно уделяться управлению формированием и развитием системы сельскохозяйственного консультирования. В структуре органов управления АПК субъектов Российской Федерации должны быть созданы подразделения, координирующие деятельность региональных подсистем, которые курирует один из заместителей руководителя органа управления АПК.

Следует также предусмотреть создание Координационного совета для определения ближайших и стратегических целей, а также приоритетных направлений развития сельскохозяйственного консультирования в регионе.

Нами разработано примерное положение о региональном совете информационно-консультационной службы АПК, которое может быть использовано для организации Координационного совета региональной подсистемы сельскохозяйственного консультирования.

Состав Совета формируется из ведущих специалистов организаций АПК, региональных, районных и специализированных консультационных организаций, научных и образовательных учреждений, товаропроизводителей (не менее 50 процентов от числа членов Совета) и утверждается приказом Руководителя органа управления АПК региона.

Основными функциями Совета являются:

- подготовка и согласование распорядительных актов, нормативных и методических документов по вопросам создания и обеспечения деятельности системы;
- рассмотрение проектов региональной программы развития системы сельскохозяйственного консультирования и подготовка предложений администрации субъекта Российской Федерации по ее утверждению;

- подготовка предложений по формированию бюджетных и внебюджетных источников финансирования информационно-консультационных организаций;
- координация деятельности региональной подсистемы сельскохозяйственного консультирования;
- рассмотрение и принятие рекомендаций по содействию инновационной деятельности предприятий и организаций АПК региона;
- внесение предложений по использованию информационных технологий в информационно-консультационной деятельности;
- участие в организации системы обучения и повышения квалификации кадров системы;
- координация работ по формированию и доведению информационных ресурсов до товаропроизводителей АПК и их партнеров по агробизнесу.

Организационное обеспечение развития системы также включает разработку методических материалов на основе анализа российского и зарубежного опыта сельскохозяйственного консультирования. В настоящее время по проблеме информационно-консультационной деятельности имеется несколько монографий по результатам научных исследований [42, 36, 39, 57, 104, 110, 112, 192], разработано достаточное количество учебников и учебных пособий [23, 24, 25, 105, 126, 127, 135, 152, 153] для обучения студентов и подготовки руководителей и специалистов консультационных организаций. В основном стимулом для их разработки была реализация международных проектов, и они основаны на изучении международного опыта сельскохозяйственного консультирования. Это является положительным моментом и способствует эффективной организации учебного процесса. Однако для практической деятельности консультационных организаций необходимы конкретные методики и методические рекомендации, позволяющие организовать работу по различным направлениям консультирования. Методики и методические рекомендации должны рецензироваться, проходить обсуждение в научно-технических и координационных советах, собраниях ассоциаций консультационных организаций и консультантов, быть одобренными Минсельхозом России или органами управления АПК.

В настоящее время назрела необходимость разработки методических рекомендаций по планированию деятельности консультационных организаций в связи с обоснованием бюджетного финансирования государственных учреждений и предприятий. Проект таких рекомендаций подготовлен ФГУ РЦСК на основании Примерных нормативов трудоемкости оказания консультационных услуг сельскохозяйственным товаропроизводителям и сельскому населению, утвержденных Департаментом научно-технологической политики и образования Минсельхоза

России. Однако данные нормативы не отвечают потребностям региональных подсистем сельскохозяйственного консультирования, требуют переработки и обоснования. В них преобладают аналитические и информационные виды работ, трудоемкость которых очень завышена. По консультационным услугам норматив не детализирован по видам услуг и слишком усреднен, что затрудняет их практическое использование. Разделение услуг на уровни не везде соответствует заявленным критериям:

- 1 уровень – услуги разового характера;
- 2 уровень – услуги, требующие разработки программного, учебно-методического обеспечения или выполнения расчетно-аналитической работы;
- 3 уровень – услуги, требующие длительного консультационного или информационного сопровождения инновационного проекта.

В настоящее время начата работа по сбору замечаний и предложений от региональных консультационных организаций для переработки этого документа с привлечением Ассоциации консультационных организаций России.

Еще одно направление, требующее методического обеспечения – это оказание платных консультационных услуг. Для государственных учреждений и предприятий требуется четкое обоснование цен на оказываемые услуги, регламентация их применения.

Вопросы эффективности консультационной деятельности до сих пор дискутируются в научных разработках, но нет четкой методики, утвержденной Министерством сельского хозяйства по этому вопросу. Разработанные специалистами ОГУ «Самара-АРИС» и одобренные научно-техническим советом ФГУ РЦСК «Методические рекомендации по определению экономической эффективности деятельности региональной информационно-консультационной службы» должны быть доработаны с учетом замечаний из регионов и рассмотрены Научно-техническим советом Минсельхоза России. На основании утвержденной методики можно будет проводить мониторинг эффективности консультационной деятельности.

Методика выявления потребностей в консультационных услугах и осуществления мониторинга консультационной деятельности компонентов системы сельскохозяйственного консультирования необходима для обеспечения обратной связи с субъектами АПК и отслеживания развития компонентов системы сельскохозяйственного консультирования с целью оценки их деятельности.

Как показали опросы специалистов консультационных организаций, имеется потребность в методическом обеспечении консультационной работы по различным направлениям, в том числе применение специальных форм и методов консультационной работы. Особое внима-

ние должно уделяться внедрению инновационных технологий.

Стабильное развитие агропромышленного производства в любых условиях хозяйствования возможны только на основе его надлежащего научного обеспечения, на базе ускоренного освоения в производстве достижений научно-технического прогресса. Для отработки механизмов масштабного инновационного развития и обеспечения передачи от научных учреждений через консультационные системы сельским товаропроизводителям всех актуальных новшеств необходима разработка и реализация совместных внедренческих программ с участием ученых и консультантов в каждой укрупненной агроклиматической зоне.

Формирование информационных ресурсов по различным отраслям знаний и организация оперативного доступа к ним позволят удовлетворять запросы клиентов в режиме реального времени по всему спектру интересующей их информации; повысить качество работы консультантов по различным направлениям и широкому кругу вопросов и, в первую очередь, по организации и управлению производством, а также освоению инновационных разработок, способствующих переводу производство на более высокий уровень развития.

Для этого необходимо:

- привести в соответствие национальным и международным стандартам порядок и формы создания и пополнения информационных ресурсов;

- автоматизировать документооборот и отчетность, существенно сократить объем трудоемких рутинных операций, сократить количество ошибок, допускаемых при ручной обработке информации, при необходимости централизовать бухгалтерский учет и отчетность;

- улучшить взаимодействие между компонентами системы, органами управления и предприятиями сельского хозяйства;

- обеспечить доступ с каждого рабочего места к любому информационному ресурсу в системе (при наличии у пользователя соответствующих прав доступа);

- создать условия для интеграции всех специализированных служб сельского хозяйства, в том числе консультационной, ветеринарной, карантина растений, системы машинно-испытательных станций и т.п. в единое информационно-технологическое пространство на принципиально новой программно-технической и телекоммуникационной основе;

- создать условия для выхода на рынок и коммерциализации различных направлений информационной деятельности;

- обеспечить поддержку образовательных процессов, в том числе внедрение и использование принципов дистанционного обучения.

*Финансовое обеспечение.* Финансирование субъектов системы сельскохозяйственного консультирования должно осуществляться многоканально - из различных источников, в том числе из бюджета Россий-

ской Федерации, бюджетов субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, за счет средств, полученных от оказания консультационных услуг сельскохозяйственным товаропроизводителям и сельскому населению, за счет средств от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, предусмотренной учредительными документами, поступлений из общественных, профессиональных и благотворительных фондов и иных средств финансовой поддержки общественно значимой сельской консультационной деятельности и развития этой деятельности в субъекте Российской Федерации. Осуществление финансовой поддержки деятельности региональных формирований системы сельскохозяйственного консультирования осуществляется из федерального бюджета при софинансировании из бюджетов субъектов Российской Федерации.

В соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 24 февраля 2009 г. N 145 «Об утверждении правил распределения и предоставления в 2009 - 2011 годах субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на поддержку консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям» субсидии «предоставляются в целях оказания финансовой поддержки при исполнении расходных обязательств субъектов Российской Федерации, связанных с реализацией региональных программ развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, предусматривающих следующие мероприятия по развитию консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям:

а) развитие инфраструктуры и материально-технической базы региональных и (или) муниципальных центров по оказанию консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям в субъектах Российской Федерации;

б) оказание консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям по вопросам сельскохозяйственного производства, социального развития села и альтернативной занятости сельского населения;

в) проведение обучающих и практических мероприятий, связанных с подготовкой специалистов по оказанию консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям.

Для обеспечения эффективности использования бюджетных средств необходимо проводить постоянный мониторинг и отслеживать целевое и рациональное использование средств, выявлять эффективность проводимых мероприятий.

В качестве внебюджетных источников могут привлекаться средства фирм-поставщиков и производителей материально-технических средств для сельского хозяйства, участвующих в мероприятиях подпро-

граммы, средства сельскохозяйственных товаропроизводителей и других субъектов АПК.

Для активизации развития платного консультирования целесообразно совершенствование системы налогообложения субъектов информационно-консультационной деятельности в сельском хозяйстве и социальной сфере села, предусматривающей предоставление льготных налоговых условий для консультационных организаций, а также субсидирование части затрат сельскохозяйственным товаропроизводителям, пользующимся их услугами. Кроме того, необходимо обеспечение условий по привлечению инвестиций в развитие системы сельскохозяйственного консультирования, совершенствование механизма формирования и использования внебюджетных источников, включая создание внебюджетных фондов развития.

*Кадровое обеспечение.* Формирование кадрового потенциала субъектов сельскохозяйственного консультирования на этапе развития становится первоочередной задачей федерального и региональных уровней системы сельскохозяйственного консультирования.

Успех кадровой политики системы сельскохозяйственного консультирования зависит:

- от престижности и мотивации труда сельского консультанта;
- от организации подсистемы подготовки и повышения квалификации консультантов;
- от организации консультационной деятельности.

Перспективная, ориентированная на будущее кадровая политика не может быть реализована без систематического кадрового планирования, которое позволит согласовывать и уравнивать интересы сельских товаропроизводителей и населения с уровнем квалификации специалистов-консультантов. Кадровое планирование имеет целью обеспечение высококвалифицированным специалистам рабочих мест в нужное время, в необходимом объеме, в соответствии с их способностями, склонностями и запросами рынка консультационных услуг. Кадровое планирование обязано создавать предпосылки для мотивации высокой производительности труда, обеспечивать удовлетворенность работой и учет интересов всех работников организации. Поэтому, именно оно становится важнейшим элементом всей кадровой политики, ориентируя её на определенные задачи, стратегию и цели, способствуя их достижению. Одной из главных проблем кадровой политики выступает обеспечение рабочих мест на длительную перспективу с учетом постоянного внедрения достижений научно-технического прогресса, появления новых возможностей информационных технологий, что обуславливает необходимость подготовки более квалифицированных специалистов.

Вопрос кадрового обеспечения информационно-консультационных организаций является первоочередным при формировании и в процессе функционирования всех структур системы от районного до федерального уровня. Для обеспечения высокого качества оказания информационно-консультационных услуг необходимо уточнить регламенты и должностные обязанности всех категорий специалистов, разработать систему отбора и оценки кадров для привлечения наиболее способных специалистов на должности консультантов на конкурсной основе, которая позволит подбирать команды, выявлять способности, производить расстановку персонала, определять направления повышения квалификации специалистов.

На региональном уровне необходима команда узких специалистов по различным проблемам, готовых прийти на помощь районным центрам и глубоко знающих свою область, обладающих современными знаниями, методами и методиками (экономисты, аналитики, маркетологи, агрономы, агрохимики, ветеринары, зоотехники и т.д.). Необходимо наряду с опытными специалистами-консультантами привлекать в консультационные структуры молодых специалистов, студентов-практикантов, магистров, аспирантов для формирования резерва отраслевых консультантов и руководителей.

На районном уровне желательно наличие экономистов, знающих технологию профилирующего производства, а также зоотехников и агрономов, обученных основам экономического анализа, обладающих опытом работы в сельскохозяйственном производстве.

Для снижения текучести кадров и сохранения высококвалифицированных, специалистов, подготовленных для работы в системе, необходимо:

- обеспечение высокого уровня заработной платы в соответствии с квалификацией;

- предоставление социальных льгот (обеспечение проездными билетами, питанием, жильем, выдача подъемных, организация отдыха и культурных мероприятий);

- обеспечение молодым специалистам продвижение по службе;

- оснащение рабочих мест современным компьютерным, телекоммуникационным и лабораторным оборудованием, предоставление или оплата содержания транспортных средств, используемых для выезда к клиентам;

- введение в практику контрактной системы приема на работу наиболее квалифицированных специалистов, обученных за счет бюджетных средств для работы в системе, с условиями компенсации затраченных средств на обучение в случае прекращения деятельности в данной сфере.

Положительное влияние на качественный состав кадров окажет научно-исследовательская деятельность специалистов, тесное взаимодействие их с ведущими учеными и практиками сельскохозяйственного производства.

Российскому центру сельскохозяйственного консультирования необходимо вести систематический мониторинг наличия и качественного состава кадров регионального и районного уровня, проведенных мероприятий по подготовке и повышению квалификации специалистов для анализа и выработки предложений по улучшению кадрового обеспечения в системе и организации повышения квалификации кадров, стажировок и обмена опытом между региональными подсистемами. Такая работа пока не финансируется и начата на инициативной основе. Данные о консультантах региональных подсистем сельскохозяйственного консультирования размещаются на сайте ФГУ РЦСК, способствуют продвижению консультационных услуг и обмену опытом между консультантами.

Для формирования и эффективного использования кадрового потенциала системы сельскохозяйственного консультирования, а также научного потенциала отрасли необходимо постоянное ведение базы данных о ведущих специалистах по узким специализированным проблемам АПК и сельских территорий.

Целесообразно ежегодно проводить Всероссийские семинары-совещания руководителей консультационных организаций по обмену опытом, в том числе в вопросах совершенствования кадрового обеспечения, что позволит избежать типичных ошибок, распространить все положительное, что накоплено в результате консультационной деятельности, выявлять узкие места, назревающие проблемы и совместными усилиями находить решения по их преодолению. Подобные семинары-совещания должны систематически проводиться по Федеральным округам.

Среди мероприятий, способствующих кадровому обеспечению системы сельскохозяйственного консультирования, прежде всего, необходимо выделить:

- разработку программы кадрового обеспечения системы;
- осуществление государственной поддержки кадрового обеспечения системы (подготовку, профессиональную переподготовку и повышение квалификации кадров осуществлять за счет федерального бюджета);
- формирование законодательной и нормативно-методической базы, регламентирующих кадровое обеспечение системы;
- снижение налоговых отчислений на оплату обучения кадров системы;

- обеспечение подготовки кадров системы учебно-методическими материалами, учебными пособиями и литературой;
- создание условий для привлечения инвестиций в подготовку кадров;
- систематическое повышение квалификации преподавателей учебно-методических центров;
- стимулирование международного сотрудничества, направленного на обмен опытом подготовки кадров системы и информацией по данной проблеме.

Основное образование и базовую профессию будущие консультанты получают в высших сельскохозяйственных образовательных учреждениях.

Координация учебно-методической и научно-исследовательской работы по базовой подготовке специалистов системы осуществляется Московской сельскохозяйственной академией им. К.А.Тимирязева, где имеется кафедра управления и сельского консультирования, организованный по проекту АРИС, Центр обучения кадров ИКС АПК (ЦОК ИКС АПК), накоплен значительный опыт по специализации студентов для работы в системе информационно-консультационного обслуживания сельских товаропроизводителей, открыта магистратура по программе «Информационно-консультационное обеспечение АПК», специализация - "Агрэкономика".

Для базовой подготовки специалистов в вузах и колледжах (техникумах) необходимо вводить курс "Информационно-консультационное обеспечение в АПК" для всех специальностей, так как выпускники учебных аграрных заведений должны владеть методами консультационной работы, знать её функции и основные виды деятельности, а, приступив к работе, пользоваться её услугами.

В вузах, где открыты специализированные кафедры, необходимо приступить к подготовке магистров. В процессе набора будущих магистров необходимо предусмотреть представительство различных регионов, отдавая предпочтение специалистам, направленным региональными центрами сельскохозяйственного консультирования, тогда подготовленные магистры будут возвращаться к месту работы.

Повышение квалификации консультантов не менее важно, чем базовая подготовка и профессиональная переподготовка, которые в ближайшее время не смогут обеспечить возросшую потребность в специалистах. Для организации повышения квалификации консультантов в рамках Государственной программы созданы 27 учебно-методических центров при образовательных учреждениях, для них 2008 год был годом организации и становления.

К повышению квалификации кадров системы следует активнее привлекать региональные центры сельскохозяйственного консультиро-

вания. В каждом федеральном округе должны быть определены базовые региональные центры, которые могут стать местом для проведения совещаний, конференций, Советов по проблемам развития системы сельскохозяйственного консультирования, проведения активных стажировок специалистов региональных и районных центров. Преимуществом данной формы обучения является направленность на практическую консультационную работу.

В курсовой подготовке и переподготовке руководителей центров и консультантов предлагается активнее использовать уже опробованную в системе высшего образования дистанционную форму обучения.

Госпрограмма предусматривает ежегодное увеличение количества консультантов, целевым показателем является наличие к 2012 году 4900 консультантов. Для обеспечения повсеместного доступа сельскохозяйственных товаропроизводителей и сельского населения к консультационным услугам необходимо их количество наращивать и в дальнейшем, довести к 2015 году до 7500. С учетом необходимого количества консультантов и периодичности повышения их квалификации один раз в два года показатели по плану подготовки и повышения квалификации будут следующими (табл.42).

Таблица 42 - Целевые индикаторы по количеству консультантов, подготовке, переподготовке и повышению их квалификации в 2010-2015

г.г.								
№ п./п.	Целевые индикаторы	Ед. измерения	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Количество консультантов региональных и районных центров сельскохозяйственного консультирования	чел.	3500	4000	4900	5700	6600	7500
2	Количество консультантов повысивших квалификацию в УМЦ по краткосрочным программам	чел.	2000	2000	2500	2800	3700	4000
3	Количество консультантов прошедших стажировки	чел.	200	200	200	300	350	400
4	Количество специалистов прошедших переподготовку и получивших статус консультанта	чел.	900	900	900	900	900	900
5.	Количество специалистов в магистратуре, по двухгодичным программам	чел.	200	200	200	300	300	300

Нами произведен расчет затрат на подготовку, переподготовку и повышение квалификации консультантов в 2010-2015 г.г. (табл.43).

Таблица 43 - Предполагаемые затраты на подготовку, переподготовку и повышение квалификации консультантов в 2010-2015 г.г., тыс. руб.

№ п./п.	Целевые индикаторы	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Затраты на повышение квалификации консультантов в УМЦ по краткосрочным программам	32 000	32 000	40 000	44 800	59 200	64 000
2	Затраты на стажировки консультантов	10 000	10 000	10 000	15 000	17 500	20 000
3	Затраты переподготовку специалистов для получения статуса консультанта	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000
4	Затраты на обучение специалистов в магистратуре, по двухгодичным программам	9 000	9 000	9 000	13 500	13 500	13 500
	Всего	87000	87000	95000	109300	126200	133 500

В Концепции устойчивого развития сельских территорий до 2020 года ставится задача «Для кадрового обеспечения управления сельским развитием должны быть разработаны образовательные программы и организована подготовка специалистов в этой области для работы в сельхозорганах и органах местного самоуправления на всех уровнях, а также в системе информационно-консультационного обслуживания сельского населения»[124].

В 2008 году Учебно-методическим кабинетом профессионально-технического образования подготовлены программы переподготовки и повышения квалификации сельских консультантов, а также проект Государственных требований к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительной квалификации «Менеджер сельского консультирования». После утверждения Государственных требований Министерством образования программа будет тиражирована по образовательным учреждениям. Программы разрабатывались с учетом требований Общероссийского классификатора занятий ОК 010-93, утвержденного постановлением Госстандарта Российской Федерации от 30.12.1993 № 298, в соответствии с которым консультанты по сельскому и лесному хозяйству отнесены к базовой группе 3213 [80].

Для повышения статуса консультантов необходима организация их добровольной сертификации.

Целью повышения статуса консультанта является:

- повышения престижности профессии;

- создание условий для стимулирования потребности повышения профессиональных навыков;
- необходимость повышения качества консультационных услуг;
- стимулирование необходимости постоянного повышения квалификации.

Для закрепления статуса консультанта необходимо решить ряд организационных и финансовых вопросов, разработать и утвердить порядок сертификации, закрепленный нормативно-методическими документами, среди них:

- квалификационные требования для присвоения статуса консультанта системы сельскохозяйственного консультирования;
- порядок (положение) о сертификации консультантов;
- положение об экспертном совете, включающее требования к экспертам;
- формы и методы оценки, на основании чего будет проводиться сертификация (тесты, экзамены, характеристики, выписки - комплекс оценок);
- права и обязанности сертифицированного консультанта;
- документ, закрепляющий статус консультанта АПК.

Большое значение имела бы также разработка и соблюдение каждой консультационной организацией профессионального кодекса, содержащего совокупность фиксированных морально-этических норм и правил деятельности. Такой кодекс должен быть создан самими участниками с учетом специфики их деятельности, а не заимствован из зарубежного опыта. У нас в стране уже имеется такой опыт в управленческом консалтинге. Среди сельскохозяйственных консультантов также есть такие примеры - принят Кодекс деловой этики консультанта Ассоциации аграрных консультантов, содержащий правила и нормы работы консультантов с сельскими товаропроизводителями [106].

Улучшение качества подготовки и повышения квалификации консультантов, осуществление эффективной мотивации труда аграрных консультантов, которые хорошо знают специфику российского сельского хозяйства, поддержание их высокого социального статуса, создание условий для их удержания в сфере активной деятельности позволит сформировать в стране институт высокопрофессиональных специалистов, способных повлиять на улучшение социально-экономической ситуации в сельском хозяйстве и будет способствовать устойчивому развитию сельских территорий.

*Ресурсное обеспечение* формирований системы призвано создать условия для осуществления консультационной деятельности на современном уровне. В связи с этим, одним из направлений целевого использования субсидий федерального бюджета для обеспечения консультационной помощи сельским товаропроизводителям является раз-

витие инфраструктуры и материально-технической базы региональных и муниципальных центров по оказанию консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям в субъектах Российской Федерации.

Необходимо комплектование формирований системы сельскохозяйственного консультирования современными техническими средствами, позволяющими интегрироваться в единую государственную информационную систему с целью создания соответствующих условий для осуществления эффективной информационно-консультационной деятельности. Механизм нацелен на создание единого информационного пространства на основе консолидации усилий органов государственной власти и субъектов информационно-консультационной деятельности АПК.

Системное развитие сельскохозяйственного консультирования является затратным мероприятием. Для организации деятельности субъектов системы и обеспечения повсеместного доступа сельскохозяйственных товаропроизводителей и сельского населения к консультационным услугам требуется создание достаточной для выполнения функциональных обязанностей материально-технической базы и соответствующего ресурсного обеспечения.

Ресурсное обеспечение формирований системы также должно предусматривать:

- приобретение, аренду, строительство или реконструкцию существующих офисных помещений для обеспечения консультантов рабочими местами, комнатами для приема посетителей и проведения групповых мероприятий;

- оснащение центров современным компьютерным, типографским и/или множительным и презентационным оборудованием; портативными полевыми приборами и лабораторным оборудованием, транспортными средствами, а также необходимыми программами.

В таблице 44 представлена примерная потребность организаций системы сельскохозяйственного консультирования в материально-технических и иных ресурсах. Она рассчитана с учетом ежегодного увеличения количества региональных и районных центров. Количество персонального компьютерного оборудования и оргтехники рассчитано исходя из количества консультантов, в него входит персональный компьютер, принтер, сканер, ноутбук, мобильный телефон. Обеспечение автотранспортом предполагается по одному автомобилю на районный центр и по два на региональный, в том числе микроавтобус. Комплект типографского оборудования рассчитан на один региональный центр и копировальный аппарат на районный. В комплект презентационного оборудования входит мультимедийный проектор, фотоаппарат и видеокамера. Состав лабораторного оборудования различается по комплекта-

ции на районный и региональный центр и зависит от основных направлений консультирования и кооперации между консультационными центрами.

Таблица 44 - Примерная потребность организаций сельскохозяйственного консультирования в основных материально-технических ресурсах

Показатели	Единица измерения	Годы					
		2010	2010	2010	2010	2010	2010
Ремонт и строительство офисных помещений	объект	109	110	110	105	105	106
Компьютерное оборудование общего пользования	комплект	109	110	110	105	105	106
Компьютерное оборудование и оргтехника (персональное)	комплект	600	500	900	800	900	900
Компьютерные программы	комплект	109	110	110	105	105	106
Презентационное оборудование	комплект	109	110	110	105	105	106
Автотранспорт	ед.	108	106	106	104	104	104
Комплект типографского и иного множительного оборудования	комплект	109	110	110	105	105	106
Комплектов лабораторного оборудования	комплект	109	110	110	105	105	106

С учетом примерной потребности организаций сельскохозяйственного консультирования в основных материально-технических ресурсах и среднего уровня цен на них рассчитаны примерные затраты на ресурсное обеспечение системы (табл.45). Однако в каждом конкретном случае на региональном уровне вопрос покупки оборудования и автотранспорта будет уточняться с учетом имеющихся финансовых возможностей и экономической целесообразности. Основное условие – целевое использование выделенных финансовых средств и приобретенного оборудования.

Для обеспечения развития и создания условий стабильности формирования системы сельскохозяйственного консультирования необходимо усиление государственной поддержки в рамках федеральной и региональных целевых программ. Российская Федерация в рамках реализации Государственной программы развития сельского хозяйства обеспечивает поддержку субъектов Российской Федерации в развитии консультационной деятельности на условиях её софинансирования со стороны субъектов Российской Федерации.

Таблица 45 - Затраты на ресурсное обеспечение компонентов системы сельскохозяйственного консультирования, млн. руб.

Статьи затрат	Годы					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ремонт и строительство помещений	88,5	88,0	88,0	84,5	84,5	85,0
Компьютерное оборудование	40,3	34,2	58,2	52,2	58,2	58,2
Компьютерные программы	20,4	20,3	20,3	20,2	20,2	20,2
Презентационное оборудование	16,4	16,5	16,5	15,8	15,8	15,9
Автотранспорт	54,8	53,6	53,6	52,4	52,4	52,4
Комплект типографского и множительного оборудования	9,8	8,6	8,6	7,4	7,4	7,4
Комплектов лабораторного оборудования	37,2	38,0	38,0	34,0	34,0	34,8
Итого	267,4	259,2	283,2	266,4	272,4	273,9

Совместное финансирование развития и деятельности центров сельскохозяйственного консультирования из федерального и регионального бюджетов, а также средства из внебюджетной деятельности позволят организовать сельскохозяйственные консультационные организации, оснащенные современным оборудованием и оказывающие консультационные услуги высшего качества.

#### **4.2. Совершенствование методического обеспечения системы сельскохозяйственного консультирования**

Неотъемлемым элементом организационно-экономического механизма формирования и развития системы сельскохозяйственного консультирования является социально-экономический мониторинг процессов, происходящих в АПК, обеспечивающий обратную связь с субъектами АПК. Выявление потребностей в консультациях необходимо для того, чтобы организация консультационного обеспечения была направлена на востребованные темы, в наиболее приемлемых формах. Нами разработана методика выявления потребностей в консультационных услугах и осуществления мониторинга консультационной деятельности компонентов системы сельскохозяйственного консультирования. Принципиальная схема с алгоритмом действия специалистов консультационной организации представлена на рисунке 30.



Рисунок 30 - Принципиальная схема алгоритма выявления консультационных потребностей клиентов и использования полученных результатов в работе консультационных организаций

Потребность в консультационных услугах делится на потенциальную потребность, сформировавшуюся у физических и юридических лиц, а также латентную (скрытую) потребность. Потенциальная потребность определяется числом потенциальных потребителей и уровнем их потребности. Это максимально возможная потребность, которую имеют потенциальные потребители и предъявляют в виде спроса на консультационные услуги. Она делится на реализованную и неудовлетворенную потребность. Реализованная потребность – это потребность, которая фактически удовлетворяется при оказании услуг. Неудовлетворенная потребность – это потребность, которая не удовлетворяется по следующим причинам:

- недостаточность ресурсов для оказания услуги у поставщика услуг (квалифицированных кадров, программного обеспечения, необходимых приборов и т. д.);
- недостаточность ресурсов для получения услуги у потребителя (нет возможности приехать к месту получения услуги, оплатить получение услуги, собрать необходимую информацию и т.д.);
- отказ потребителя от услуги из-за ее ненадлежащего качества;
- отказ потребителя от услуги из-за отсутствия информации о ней [73].

Таким образом, количество оказанных консультаций зависит не только от потребности в них, но и от других факторов: возможности и профессионального уровня консультантов, технического и программного обеспечения их труда, транспортной доступности, удобного месторасположения и времени приема посетителей.

Если сельские жители не надеются удовлетворить свои потребности или не знают о возможностях центра, они просто туда не обращаются. Определяющее значение в увеличении обращений клиентов играет их информированность о возможности получения консультации. Это достигается различными путями: через публикации и выступления в СМИ, на выставках, конференциях, семинарах, при проведении обучающих мероприятий, многочисленных контактах с потенциальными клиентами.

Латентная (скрытая) потребность – это неосознанная потребность, которая основана на существующей у физического или юридического лица необходимости (проблем), но не сформировалась в виде спроса на конкретную консультационную услугу. Выявление уровня латентной потребности позволяет планировать мероприятия по формированию потребительского спроса на консультационные услуги, тем самым, увеличивая их объем.

Для выявления латентной потребности в консультационных услугах на конкретной территории необходимо проводить экспертные аналитические обзоры отраслевых и региональных стратегий и концепций

развития территории, а также проблем сельских товаропроизводителей и населения.

На основании отраслевых и региональных стратегий и концепций выявляются первоочередные задачи по формированию агропродовольственной политики и социального развития территории, с учетом которых формируется потребительский спрос на конкретные виды услуг. Например, для расширения сфер несельскохозяйственной деятельности сельского населения, провозглашенных в Государственной и региональных программах развития сельского хозяйства, Концепции устойчивого развития сельских территорий до 2020 г. и других концепциях и программах, необходимо вначале довести информацию до населения об опыте развития таких видов деятельности, возможностях государственной поддержки и только после этого у сельских жителей появится интерес и конкретные вопросы по организации этих видов деятельности, оформлению документов на получение кредитов и субсидий.

В отраслевых программах развития предусматривается внедрение достижений научно-технического прогресса в конкретных сферах производства. Для того, чтобы сельские товаропроизводители обратились с просьбой помочь им во внедрении инноваций, они должны узнать о них, все преимущества и недостатки, предполагаемые затраты и окупаемость, совокупный экономический эффект, посмотреть результаты с помощью демонстрационных мероприятий. Только после этого у селян появится спрос на конкретные консультационные услуги.

Латентную потребность – можно обосновать также наличием проблем, которые могут быть решены при помощи консультационных услуг.

*Проблема низких результатов работы сельхозпроизводителей.* Привести статистику по результативным показателям сельхозпредприятий и других сельхозпроизводителей региона (района) в сравнении с лучшими хозяйствами, находящимися в этих же условиях или консультируемыми хозяйствами. Для формирования потребительского спроса необходимо распространение передового опыта через СМИ и проведение демонстрационных мероприятий на базе передовых хозяйств.

*Проблема недостаточного внедрения новых ресурсосберегающих технологий, инноваций.* Необходима статистика по уровню внедрения инноваций. Нужно отобрать те инновации, которые могут быть внедрены в данных условиях и хозяйствах, выявить потенциал хозяйств и провести разъяснительную работу среди потенциальных клиентов.

*Проблема кадрового обеспечения сельхозпредприятий.* Анализируются статистические данные по кадровому обеспечению сельскохозяйственного производства, выявляется, каких кадров в регионе (районе) особенно не хватает в хозяйствах, уровень образования каких спе-

циалистов недостаточно высок. Для них можно целенаправленно готовить обучающие и практические мероприятия.

*Проблема занятости сельского населения* Необходимо проанализировать проблемы занятости и доходов сельского населения, выявить потенциал местности и предложить семинары по несельскохозяйственным видам деятельности, которые перспективны в данном районе.

*Низкий уровень внедрения информационных технологий.* Необходимо проанализировать, какими программными продуктами пользуются хозяйства, выявить потребность и провести демонстрацию имеющихся программных продуктов. После демонстрации, возможно, появится спрос на обучение и внедрение данных программных продуктов.

Для оценки неудовлетворенной потребности консультационных услуг используются результаты социологических исследований физических и юридических лиц, не обращающихся в консультационные организации.

Исходными показателями для проведения оценки потребности в консультационных услугах являются объем потребности в консультационных услугах и объем оказанных консультационных услуг (в текущем и плановом периоде).

Для расчета объема потребности в консультационных услугах используются данные о численности и структуре потенциальных потребителей услуг (руководителей и специалистов сельскохозяйственных организаций различных размеров и специализации, глав крестьянских (фермерских) хозяйств различных размеров и специализации, владельцев личных подсобных хозяйств различных типов). На основании этих данных составляется план выборочных социологических обследований с учетом охвата всех типов потенциальных клиентов пропорционально их численности.

При разработке анкет для социологического исследования необходимо учесть следующее:

- анкета должна содержать название, инициатора проведения анкетирования, краткую цель, которая преследуется;
- вопросы должны быть краткими, понятными, без специальных терминов;
- лучше, если представлены возможные варианты ответов, которые можно отметить каким-либо знаком;
- анкета не должна быть слишком большой и отнимать много времени у респондента;
- в анкете должен быть указан срок и место предоставления заполненных анкет.

Такой метод, как анкетирование не всегда может быть приемлем по следующим причинам:

- заполнение может быть сложным;

- заполнение может происходить формально, не задумываясь над вопросами;
- респонденты не понимают цели и не хотят заполнять анкеты;
- респонденты не находят времени, забывают заполнить анкеты [73].

Если такое имеет место, то лучше применить анкету-интервью. Интервьюирование — важнейший и необходимый метод обследования, только с его помощью, возможно, разобраться во всех проблемах, возникающих на сельской территории. Интервью может проходить как в местах сбора населения (на работе, в доме культуры, при проведении массовых мероприятий), а также при посещении места жительства респондентов. В последнем случае, жители должны знать представителя, проводящего интервьюирование, или его сопровождающего, они заранее предупреждаются о его приходе. При непосредственном контакте с местным населением легче разъяснить цель проводимого мероприятия. При интервьюировании сотрудники органов местного самоуправления и консультационных центров смогут лучше узнать проблемы населения, так как, как правило, разговор не ограничивается только обсуждением вопросов анкеты, сельские жители смогут также лучше узнать, к кому и по каким вопросам они могут обращаться в случае необходимости.

С другой стороны, интервьюирование является и наиболее сложной задачей: необходимо найти контакт с местными жителями, выслушать все их претензии к органам власти. Искусство аналитика - направить беседу в необходимое русло.

Нами предлагаются анкеты для выявления потенциальной неудовлетворенной потребности на территориях, где только начинает работать консультационный центр. Анкеты составлены отдельно для сельскохозяйственных организаций, крупных и средних фермерских хозяйств и для мелких крестьянских (фермерских) хозяйств и владельцев ЛПХ. Эти анкеты различаются по перечню вопросов.

Для сельскохозяйственных организаций тематика вопросов сгруппирована в следующие блоки: экономика, управление, планирование; бухгалтерский учет; юридические услуги; земледелие и растениеводство; животноводство; переработка продукции.

Для владельцев ЛПХ и глав крестьянских (фермерских хозяйств): общие вопросы; консультации по организации малого предпринимательства; консультации по организации народных промыслов; организация сельского туризма; потребность в организации краткосрочных обучающих курсов и семинаров.

Обе анкеты содержит раздел «Какие источники информирования и консультирования Вы используете?», позволяющая определить предпочтения различных типов клиентов. Эти сведения можно исполь-

зовать при планировании формирования потребительского спроса различных типов клиентов.

Анкета является анонимной, но содержит краткую информацию о респондентах,

- для руководителей и специалистов сельскохозяйственных организаций это: место жительства, транспортная и временная доступность до места получения консультационных услуг, место работы, специализация организации, основные отрасли, должность, специальность, стаж работы, возраст, пол, образование;

- для владельцев ЛПХ: место жительства, транспортная и временная доступность до места получения консультационных услуг, сфера занятости, возраст, пол, образование, наличие земли, домашних животных.

Данная информация необходима для отслеживания потребностей и предпочтений различных типов клиентов, которая будет использоваться для планирования мероприятий.

Данные анкеты также предполагают выявление платежеспособного спроса на консультационные услуги с помощью вопросов «Могли бы Вы заплатить за качественное предоставление услуги?», «Укажите приблизительный размер оплаты в рублях (максимальный и минимальный)».

При обработке анкет необходимо учесть положительные ответы на вопросы и рассчитать долю ответивших утвердительно, что будет свидетельствовать о степени востребованности того или иного вопроса, или услуги. При ранжировании респондентов по занятости, возрасту, специализации и другим признакам, указанным в анкете, можно выявить предпочтения тех или иных групп респондентов. При расчете приемлемого размера оплаты услуг находится среднее арифметическое всех ответов.

В реализации мероприятий по проведению мониторинга потребностей сельских товаропроизводителей в информационно-консультационных услугах участвуют региональные центры, они с привлечением районных центров выполняют сбор, обработку и анализ данных в регионах, определяют региональные приоритеты.

Учитывая, что основная задача центров сельскохозяйственного консультирования - оказать помощь сельскохозяйственным товаропроизводителям в нахождении рациональных хозяйственных решений, базирующихся на достижениях научно-технического прогресса агропромышленного комплекса в условиях структурной перестройки, одним из важных аспектов становятся систематические наблюдения за изменением во времени и пространстве потребностей как в информации об инновациях, так и в формах ее доведения до товаропроизводителей. Исходя из аналитических данных мониторинга, должна формироваться кон-

курсная тематика на научно-исследовательские и проектно-конструкторские работы.

Материалы обследования позволяют, прежде всего, определить потребности сельскохозяйственных товаропроизводителей с учётом региональных особенностей, а также приоритеты разрешения проблем в целом для России. Подобный аналитический материал используется при совершенствовании оказания информационно-консультационных услуг предприятиям и организациям агропромышленного комплекса и играет важную роль при принятии сельскими товаропроизводителями решений об использовании научных разработок. Правильный выбор информационных источников, своевременное получение консультаций позволит им решать организационно-экономические вопросы, внедрять высокоурожайные сорта сельскохозяйственных культур и высокопродуктивные породы животных, новые машины и оборудование, выбирать эффективные технологии производства продукции, ее хранения и переработки, получать коммерческую информацию по вопросам сбыта произведенной продукции и обеспечения производства материальными ресурсами.

Аналитические материалы мониторинга позволяют вносить коррективы в программы обучения сельскохозяйственных товаропроизводителей и специалистов АПК, в планы развития ИКЦ на федеральном, региональном и районном уровнях, разрабатывать стратегию её развития на перспективу.

Для более точного разграничения значимости инноваций предложено оценку приоритетности информации и консультационных услуг для сельских товаропроизводителей определять в баллах: 5 - очень важные; 4 - важные; 3 - интересные; 2 - могут быть интересными; 1 - представляют незначительный интерес; 0 - не интересуют.

Консультанты региональных или районных центров предварительно проводят инструктаж с респондентами по правильному заполнению анкет, объясняя смысл и значимость выявления приоритетов информации и консультационных услуг с тем, чтобы они в процессе заполнения анкет взвешивали каждый вопрос на предмет использования его в практической деятельности, оценка которого приравнивается к баллам.

Данные мониторинга в регионах по определению региональных приоритетов обрабатываются путем заполнения таблицы 46 «Определение интересов респондентов к вопросам, помещенным в анкете» и таблицы 47 «Выявление региональных приоритетов информации и консультационных услуг».

Таблица 46 - Определение интересов респондентов к вопросам, помещенным в анкете

№ п/п	Содержание вопросов подраздела (раздела) анкеты	Обработанные анкеты, количе- ство	Распределение вопросов по балльной оценке						Суммарное количество вопросов, заинтересовавших респондентов  Σ 4-8 гр.
			5 *	4	3	2	1	0	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Примечание: \* 5, 4, 3, 2, 1, 0 - оценочные баллы.

Таблица 47 - Выявление региональных приоритетов информации и консультационных услуг

№ п/п	Содержание вопросов подраздела (раздела) анкеты	Суммарное количество вопросов, заинтересовавших респондентов	Оценка потребности в информации консультационных услуг, баллы					Суммарная оценка вопросов, заинтересовавших респондентов  Σ 4 - 8 гр.	Средний балл оценки информации или консультационных услуг	Приоритет (ранг) информации или консультационных услуг
			5N <sub>5</sub> *	4N <sub>4</sub>	3N <sub>3</sub>	2N <sub>2</sub>	1N <sub>1</sub>			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Примечание: \* N<sub>5</sub>, N<sub>4</sub>, N<sub>3</sub>, N<sub>2</sub>, N<sub>1</sub> - количество вопросов, получивших соответственно оценку в 5, 4, 3, 2, 1 балл.

По результатам обработки данных определяются приоритеты информации и консультационных услуг по каждому подразделу или разделу анкеты в целом. Приоритет информации или консультационных услуг устанавливается по ранжировке среднего балла оценки вопросов, содержащихся в подразделе или разделе.

На следующем этапе исследований анализ бальных оценок осуществляется экспертами на федеральном уровне с учётом материалов мониторинга за определённый период, а также влияния на проставленные баллы производственной специализации респондентов и их удельного веса в общей совокупности хозяйств. Обработав анкеты и выявив заинтересованность в информации и консультационных услугах сельских товаропроизводителей, можно приступить к анализу полученных материалов. Анализ в форме краткого отчета представляется на федеральный уровень.

Анализ материалов анкетирования позволяет определить, какую первоочередную информацию необходимо готовить и каким способом доводить её до конкретного пользователя.

В регионах проводится предварительный анализ, заключающийся в статистической обработке анкет, заполнении таблиц, написании краткого аналитического отчета. На основе материалов, поступающих из регионов на федеральный уровень, готовятся сводные отчеты по России. В результате мониторинга определяются задачи, которые необходимо решать на федеральном уровне, приоритеты в информации и консультационных услугах.

Мониторинг консультационной деятельности компонентов системы сельскохозяйственного консультирования включает в себя систематические мероприятия по сбору информации по следующим направлениям:

- объем потребности в консультационных услугах в натуральном выражении по видам услуг и типам клиентов;
- существующие возможности предоставления консультационных услуг силами консультационных организаций системы сельскохозяйственного консультирования, а также другими поставщиками услуг (образовательные, научные учреждения, органы управления АПК, предприятия торговли средствами производства и др.);
- объем фактически оказанных и планируемых к оказанию услуг в натуральном выражении;
- изучение общественного мнения по вопросам оказания консультационных услуг (объем спроса, доступность, качество услуг).

Для выявления доступности и качества консультационных услуг нами разработана следующая анкета. В 2008 году проводился мониторинг качества оказываемых консультационных услуг. Анкетирование было проведено выборочно в 7 регионах (Республика Бурятия, Красно-

дарский край, Самарская, Белгородская, Курская, Нижегородская, Новгородская области).

Обработка анкет показала, что почти все респонденты отметили возможность получения консультационной помощи (98%) и наличие информации о работе консультационного центра (100%), 58% оценили качество консультационных услуг как хорошее и 42% как удовлетворительное. Что касается формы получения консультационных услуг, то респонденты заявили, что для них предпочтительными являются индивидуальные формы общения. 2/3 опрошенных считают необходимым периодическое повышение квалификации и очень полезным свое участие в краткосрочных обучающих мероприятиях. В целом результаты обследования позволяют оценить работу региональных центров как положительную (табл.48).

Таблица 48 - Сводная таблица оценки возможности, потребности и качества консультационных услуг (по результатам мониторинга, проведенного в 2008 г.)

Наличие информации об ИКЦ в районе	Имеется	не имеется	
	100 %	-	
Доступ к консультационной помощи	свободный	затруднительный	ограниченный
	98 %	1 %	1 %
Оперативность предоставления консультационной помощи	хорошая	удовлетворительное	Низкая
	82 %	18 %	-
Качество предоставленных консультационных услуг	высокое	удовлетворительное	Низкое
	58 %	42 %	-
Потребность в видах консультационных услуг	информационных	цены и сбыт	технологических
	44 %	28 %	28 %
Готовность оплатить консультационные услуги	имеется	не имеется	
	79 %	21 %	
Предпочтительная форма получения консультационных услуг	индивидуальная	групповая	иное
	72 %	24 %	4 %
Потребность в повышении квалификации	имеется	не имеется	
	68 %	32 %	
Потребность в краткосрочных обучающих мероприятиях	имеется	не имеется	
	70 %	30 %	

Еще один путь выявления потребностей в консультациях и информации – это анкетирование и опросы консультантов системы сельскохозяйственного консультирования, которые непосредственно рабо-

тают с сельскими товаропроизводителями. Они с одной стороны, хорошо знают их проблемы, потребности в информации и консультировании своих клиентов, с другой стороны, они непосредственно контактируют с поставщиками информации, осуществляют ее поиск для удовлетворения запросов клиентов, ведут собственные информационные базы данных.

Для выявления условий и возможностей оказания консультационных услуг, а также проблем работы консультационных организаций используется анкета для консультанта. Результаты проведенного нами анкетирования были изложены при анализе проблем работы консультантов с сельскими товаропроизводителями и населением в предыдущей главе.

Выявление реализованной потребности в консультационных услугах производится на основании мониторинга деятельности консультационных организаций.

Консультационные центры должны вести статистику поступающих запросов, группировать их по тематике и категориям пользователей. Нами разработана форма учета консультационных услуг в журнале консультанта.

Для отслеживания экономической эффективности проведения консультаций предлагается в журнал регистрации запросов ввести дополнительную графу, где будут указаны сроки применения услуги и полученный от нее эффект, а также графу для фиксирования отзыва сельскохозяйственного товаропроизводителя о качестве оказанных услуг с рекомендациями. Для этого консультанты с определенной периодичностью (например, ежеквартально) должны собирать информацию у клиентов.

При проведении групповых консультаций составляются следующие документы:

- смета проведения групповой консультации;
- программа проведения;
- список участников с их подписями;
- информационный отчет.

Должностное лицо, ответственное за проведение групповых консультаций, указывает в "Журнале учета работы по проведению групповых мероприятий" тематику, дату и место проведения мероприятия, количество участников. Для получения отзывов клиентов о проведенных семинарах рекомендуется использовать анкеты по завершении каждого семинара.

При проведении публичного информирования сельских товаропроизводителей и населения рекомендуется вести "Журнал учета работы по информированию клиентов в сфере АПК и развития сельских территорий", включающий тематику материала по информированию,

дату и место размещения информации, тираж печатной продукции, тип издания, т.д.

Для свода информации о работе системы сельскохозяйственного консультирования и проведения ежегодного мониторинга нами разработана форма отчетности региональных центров сельскохозяйственного консультирования, которая применяется в настоящее время. Форма содержит следующие разделы:

1. Общие сведения о региональном центре сельскохозяйственного консультирования.
2. Сведения о районных центрах сельскохозяйственного консультирования.
3. Кадровый состав центров сельскохозяйственного консультирования.
4. Финансирование деятельности центров сельскохозяйственного консультирования.
5. Оказание консультационных услуг.
6. Выставочно-демонстрационная и издательская деятельность.
7. Проведение групповых краткосрочных обучающих мероприятий (семинары, конференции и др.).

В разделе «Оказание консультационных услуг» необходимо ввести градацию «Разовые услуги» и «Услуги, оказанные по договорам». Для более полного учета консультационных услуг в их характеристики необходимо добавить трудоемкость оказания услуг, что будет возможно только при ведении такого учета всеми субъектами консультационной деятельности.

В настоящее время назрела необходимость проведения мониторинга экономической эффективности деятельности компонентов системы сельскохозяйственного консультирования, поэтому предлагается добавить к существующей форме еще таблицу по эффективности, содержащую сведения об эффективности консультационной работы, среди них показатели, полученные за счет консультирования:

- привлечено инвестиций (тыс. руб.);
- создано рабочих мест (ед.);
- повысилась занятость сельского населения (%);
- внедрено инноваций (ед.);
- производство переведено на экологически чистые технологии (га);
- дополнительный экономический эффект, полученный в хозяйствах клиентов (тыс. руб.).

Информация сводится на уровне регионального центра сельскохозяйственного консультирования. Анализ поступающих запросов позволит более рационально спланировать проводимые консультантами мероприятия. При поступлении однотипных вопросов, не требующих

привязки к конкретному объекту, можно провести групповое мероприятие – семинар или демонстрацию. При поступлении сложных вопросов, на которые консультанты сразу не могут дать ответ, понадобится дополнительное изучение литературы, консультации с узкими специалистами или повышение квалификации с выездом в учебные заведения или в региональный центр.

ФГУ «Российский центр сельскохозяйственного консультирования» готовит сводный аналитический отчет о результатах консультационной деятельности компонентов системы сельскохозяйственного консультирования, направляет его в Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, размещает в сети Интернет на веб-портале [www.mcx-consult.ru](http://www.mcx-consult.ru), публикует в Информационном бюллетене Минсельхоза России, журнале «Ваш сельский консультант». Данные о работе системы сельскохозяйственного консультирования необходимы для обоснования бюджетного финансирования консультационной деятельности.

Таким образом, выявление потребностей сельских товаропроизводителей в информационно-консультационных услугах можно реализовать следующими методами:

- экспертные аналитические обзоры отраслевых и региональных стратегий и концепций развития территории, а также проблем сельских товаропроизводителей и населения;
- анкетирование респондентов в лице сельскохозяйственных товаропроизводителей всех форм собственности;
- анкетирование сотрудников системы сельскохозяйственного консультирования;
- анализ запросов клиентов в процессе оказания консультационных услуг.

После сбора необходимых данных из различных источников составляется прогноз потребности в консультационных услугах, на основании которого производится расчет плановых показателей объема оказания услуг на очередной финансовый год и плановый период.

Результаты мониторинга и оценки потребности в консультационных услугах используются для решения следующих задач:

- формирование государственных заданий для государственных учреждений (бюджетных и автономных), а также негосударственных организаций – поставщиков консультационных услуг;
- планирование мероприятий по улучшению инфраструктуры и материально-технической базы поставщиков консультационных услуг;
- составление планов и программ обучения консультантов;
- планирование бюджетных ассигнований на оказание консультационных услуг;

- разработка мероприятий по формированию потребительского спроса на консультационные услуги;
- разработка мероприятий для удовлетворения типичных и повторяющихся вопросов (через групповые консультации и публичное информирование);
- формирование заказов на НИР и ОКР для сложных проблемных вопросов.

Оценка потребности в консультационных услугах на очередной финансовый год и плановый период проводится ежегодно. Ежегодно производится сравнение прогнозных, плановых и фактических показателей, их динамика, выявляются причины и факторы отклонений потребности от объема оказываемых услуг.

Согласно принципу регламентации все процессы, происходящие в системе сельскохозяйственного консультирования, необходимо регламентировать, то есть должна быть разработана развернутая система правил и норм, определяющих порядок функционирования как системы в целом, так и ее отдельных структур. Принцип формализации предусматривает формальное закрепление норм и правил функционирования системы в виде приказов, указаний и распоряжений органов управления АПК, а также в виде положений о конкретных структурах, должностных инструкций консультантов. Для реализации этих принципов нами предложены методические подходы к разработке Положения об оказании консультационных услуг сельским товаропроизводителям и населению в региональном АПК, позволяющего упорядочить процесс функционирования системы, сделать его более планомерным, рациональным, надежным и предсказуемым. При его разработке необходимо руководствоваться Порядком разработки и утверждения административных регламентов исполнения государственных функций (предоставления государственных услуг) (в ред. постановлений правительства РФ от 29.11.2007 п. 813, от 04.05.2008 п. 331) [16].

С нашим участием разработан проект «Положение об услугах, оказываемых областным государственным учреждением «Самара – аграрная российская информационная система, которое проходит апробацию в Самарской области.

Положение должно содержать следующие обязательные элементы:

- общие положения;
- требования к порядку предоставления консультационных услуг;
- административные процедуры;
- порядок и формы контроля за предоставлением консультационных услуг;

– порядок обжалования действий (бездействия) должностных лиц, ответственных за оказание консультационных услуг.

Раздел, касающийся общих положений, состоит из следующих подразделов: наименование и виды консультационных услуг; наименование организации и ее представительств, ответственных за оказание консультационных услуг; перечень нормативных и правовых актов, непосредственно регулирующих предоставление консультационных услуг, описание результатов исполнения предоставления консультационных услуг, а также указание на юридические факты, которыми оно заканчивается; описание заявителей (клиентов), а также физических и юридических лиц, имеющих право выступать от их имени.

В Положении также необходимо указать порядок информирования о правилах предоставления консультационных услуг; сроки предоставления услуг; перечень оснований для отказа в предоставлении консультационной помощи; требования к местам предоставления консультационных услуг.

Основным документом, подтверждающим оказание консультационных услуг сельским товаропроизводителям, является договор и акт приемки-сдачи работ. Нами разработаны формы договора на абонентское обслуживание и на разовые консультации. Рекомендуются также вести первичные документы – протоколы проведения консультаций. Протокол составляется в двух экземплярах, один – для консультационного центра, другой – для хозяйства. Протокол необходим для того, чтобы каждая встреча консультанта с клиентом в рамках договора была результативной, то есть завершалась конкретными рекомендациями. Они могут уточняться несколькими днями позже и передаваться по факсу. Руководитель и специалисты хозяйства обязаны выполнять рекомендации, только в этом случае консультационная работа будет эффективной. Составление протокола стимулирует их к этому. В протоколе содержится также раздел о контроле ранее данных рекомендаций. В нем указывается, что из рекомендованных мероприятий выполнено, а что нет и по каким причинам. В последующем данные протоколы могут помочь при анализе действенности консультационной работы в хозяйстве, при разрешении споров между консультационным центром и хозяйством, для контроля руководителей за своими подчиненными, учета работы консультантов.

Все услуги, оказываемые консультантами, подразделяются на платные (условно-прибыльные или планово-прибыльные) и предоставляемые на безвозмездной основе (условно-убыточные или планово-убыточные). В Положении должен быть представлен конкретный перечень этих видов услуг.

Определение платы за информационно-консультационные услуги базируется на «Примерных нормативах трудоемкости выполнения

работ по оказанию консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям и сельскому населению», утвержденных Минсельхозом России; трудоемкости консультаций, определенной в результате проведенного исследования экспертным методом; фактических затратах в расчете на один чел.-день. Базой для определения стоимости одного часа работы консультанта является усредненная смета расходов, включающая текущие расходы для обеспечения работы консультантов и специалистов центра. При установлении окончательной цены на услугу закладывается норма прибыли, которая должна составлять не менее 20% от суммы затрат, что будет способствовать динамичному развитию материально-технической базы и создает возможности для повышения уровня квалификации сотрудников центра.

В Положении также прописывается форма контроля за оказанием консультационной помощи по индивидуальному и групповому консультированию клиентов, а также публичному информированию сельских товаропроизводителей и населения, порядок и периодичность осуществления плановых и внеплановых проверок полноты и качества оказания консультационной помощи.

Формы и методы работы консультантов с различными категориями клиентов различны. Для совершенствования технологии работы с крупными и средними товаропроизводителями нами были разработаны методические рекомендации по комплексному консультационному обслуживанию сельскохозяйственных предприятий [67]. Данные методические рекомендации рассматривались на научно-техническом совете Минсельхоза России, были одобрены, распространены по консультационным организациям и используются в практической работе консультантов. Методические рекомендации написаны на основании опыта работы как зарубежных информационно-консультационных центров (Германия), так и российских (Владимирская, Самарская, Ярославская области).

Основное отличие комплексного консультационного обслуживания от разовых консультаций состоит в том, что разовые консультации затрагивают только одну сторону проблемы и в основном сводятся к совету эксперта, который сам вырабатывает решение, а комплексное консультационное обслуживание предполагает решение множества взаимосвязанных проблем одного предприятия с участием руководителя и специалистов. Консультанты привлекают специалистов клиентской организации к принятию каждого решения, от постановки диагноза до соответствующих выводов и действий. Во время проведения комплексного консультирования необходимо управлять одновременно происходящими процессами, которые ведут к позитивным изменениям: постановка диагноза, выработка концепции развития, влияние на эмоциональные перемены, организация обучения и сбора информации,

внедрение предложенных мероприятий, управление всеми процессами перемен.

Ведение комплексного консультирования базируется на том, что основное внимание сосредотачивается на внутривладельческих структурных проблемах и их устранении. Внешние факторы, обусловленные политикой, общеэкономической перестройкой или рынком, учитываются, но относятся к условиям ведения хозяйственной деятельности как факторы, на которые нельзя повлиять. Консультанты вместе с руководителями выявляют возможности и резервы повышения производительности самого хозяйства.

Методические рекомендации включают такие вопросы, как организация маркетинга консультационных услуг, заключение договоров на комплексное обслуживание, технологию совместного принятия решений специалистами и консультантами, эффективное взаимодействие консультанта с клиентами, работу консультантов в команде, организацию контроллинга на предприятии, принятие стратегических решений по развитию предприятия. В рекомендациях выявлены особенности работы консультантов-технологов, предложены методические подходы к подведению итогов консультационной деятельности.

Особенностью методического обеспечения консультационной деятельности в условиях реализации Концепции устойчивого развития сельских территорий до 2020 г. является активизация консультационной работы в части организационно-методической и информационно-консультационной поддержки развития альтернативных (несельскохозяйственных) видов деятельности сельского населения. Нами разработаны методические рекомендации «Организация работы информационно-консультационной службы АПК по развитию сельского туризма» [70] и учебное пособие «Организационно-методическое и информационно-консультационное обеспечение развития альтернативных видов деятельности сельского населения» [74]. Они содержат разъяснения по основным направлениям работы консультантов:

- помощь при формировании региональных и муниципальных программ развития альтернативных видов деятельности сельского населения;
- информирование об опыте развития сельского туризма, подсобных промыслов и других несельскохозяйственных видов деятельности в России и за рубежом;
- проведение обучающих семинаров, конференций, круглых столов по организации альтернативных видов занятости на селе;
- составление бизнес-планов по развитию малых предприятий;
- помощь в оформлении документов для получения кредитов;
- помощь при регистрации предпринимателей;

- проведение маркетинговых исследований и рекламы в средствах массовой информации и Интернете для предоставления агротуристических услуг горожанам и продвижения продукции народных промыслов;
- консультирование по экономическим и юридическим вопросам;
- создание демонстрационных объектов по сельскому туризму и подсобным производствам;
- организация обмена опытом между предпринимателями.

В каждом районном центре сельскохозяйственного консультирования целесообразно выделить специалиста, занимающегося вопросами развития несельскохозяйственных видов деятельности, который будет проводить индивидуальные консультации, организовывать семинары и тематические встречи предпринимателей, разрабатывать бизнес-планы, маркетинговые материалы и т.д. Специалист районного уровня должен быть обеспечен методической и информационной поддержкой соответствующих отделов регионального и федерального уровней.

Деятельность руководителей и специалистов системы сельскохозяйственного консультирования предполагает наличие не только обширных специальных знаний, но и умений, навыков передавать эти знания, убеждать клиентов работать как с группами, так и индивидуально с каждым клиентом. Для эффективной работы консультанты должны освоить технологию консультирования, постоянно ее совершенствовать и повышать свою квалификацию. Для этого постоянно нужно совершенствовать методическое обеспечение консультационных организаций на основании изучения передового отечественного и зарубежного опыта, а также современной науки.

#### **4.3. Механизм формирования территориальной сети центров сельскохозяйственного консультирования**

Для обеспечения свободного доступа сельских товаропроизводителей и населения к консультационным услугам необходимо создание центров сельскохозяйственного консультирования, прежде всего, на районном уровне. Для эффективной работы они должны быть интегрированы в региональную подсистему сельскохозяйственного консультирования, которая обеспечивает им организационно-методическую, консультационную, информационную, инновационную и обучающую поддержку. Наилучший путь формирования территориальной сети центров сельскохозяйственного консультирования осуществляется через региональные программы.

Подпрограмма «Оказание консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям и переподготовка специалистов для сельского хозяйства» Государственной программы развития сельского

хозяйства предусматривает значительные финансовые средства на развитие системы сельскохозяйственного консультирования.

В соответствии с «Правилами распределения и предоставления в 2009 - 2011 годах субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на поддержку консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям» субсидии предоставляется бюджету субъекта Российской Федерации на следующих условиях:

а) наличие в утвержденной региональной программе мероприятий, предусмотренных пунктом 2 настоящих Правил;

б) наличие в бюджете субъекта Российской Федерации (местных бюджетах) бюджетных ассигнований на исполнение расходных обязательств субъекта Российской Федерации с учетом установленного уровня софинансирования за счет средств федерального бюджета;

в) наличие региональных и (или) муниципальных центров;

г) наличие в штате региональных и (или) муниципальных центров специалистов, оказывающих консультационную помощь сельскохозяйственным товаропроизводителям (консультантов)» [9].

За счет средств регионального бюджета необходимо предусмотреть:

- строительство и реконструкцию помещений;
- текущее финансирование региональных центров;
- мероприятия общерегионального значения.

В региональных программах развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 годы большинства регионов имеются аналогичные подпрограммы, однако в большинстве случаев в них нет конкретной расшифровки планируемых мероприятий с указанием сроков, ответственных исполнителей, ожидаемых результатов от отдельных мероприятий. Поэтому для эффективного использования средств федерального и регионального бюджетов на обеспечение функционирования системы сельскохозяйственного консультирования необходима разработка региональных программ ее развития, содержащих конкретные расчеты по каждому мероприятию, сроки, исполнителей. Нами разработаны Методические рекомендации по разработке региональных программ развития системы сельскохозяйственного консультирования (в рамках Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 годы)[72], которые рассматривались на научно-техническом совете Минсельхоза России (протокол № 70 от 26.11.2008 г.), были одобрены и распространены для практического применения.

Региональная программа представляет собой утвержденный законодательным органом региона комплекс обоснованных и согласованных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, обеспечивающих

эффективное решение приоритетных социально-экономических задач, имеющих общерегиональное значение.

В основу разработки региональной программы могут быть положены следующие принципы:

- целевой принцип, предполагающий ориентацию всех мероприятий на генеральную цель программы и совокупность подцелей, обеспечивающую решение проблемной ситуации, ради которой и осуществляется программно-целевое планирование;

- принцип комплексности, заключающийся в обеспечении согласованной, строго скоординированной реализации всех мероприятий программы;

- принципы необходимости и достаточности, заключающиеся в том, что каждое мероприятие необходимо, а все вместе достаточны для достижения сформулированных целей;

- принцип ресурсосбережения, характеризующийся приоритетностью включения в программу мероприятий, позволяющих получать максимальный эффект на единицу затрат;

- принцип самокупаемости, предусматривающий получение в результате реализации программы экономического эффекта, превышающего затраты, произведенные при этом;

- принцип объективности, предполагающий исключение необоснованных решений при определении перечня и значимости мероприятий программы;

- принцип конкретности, который выражается в количественном определении сроков и объемов реализации мероприятий программы;

- принцип реальности, заключающийся в обязательном выделении для мероприятий программы всех необходимых ресурсов (финансовых, материально-технических, трудовых) в сроки и объемах, достаточных для достижения поставленных целей [228].

Региональная программа состоит из следующих разделов:

1. Характеристика проблемы, на решение которой направлена программа.

2. Основные цели и задачи программы с указанием сроков и этапов ее реализации, а также целевых индикаторов и показателей.

3. Перечень программных мероприятий.

4. Обоснование ресурсного обеспечения программы.

5. Механизм реализации программы.

6. Оценка социально-экономической и экологической эффективности программы [165].

Перечень задач для каждого региона может быть шире или уже, более или менее детальным. Важно, чтобы для каждой задачи были установлены целевые индикаторы, которые можно будет проверять по ме-

ре реализации программных мероприятий. Для региональных программ развития системы сельскохозяйственного консультирования мы рекомендуем следующие целевые индикаторы (табл. 49).

Таблица 49 - Целевые индикаторы выполнения региональной программы развития системы сельскохозяйственного консультирования

№ п./ п.	Наименование показателя	Годы				
		2008	2009	2010	2011	2012
1.	Создание регионального центра сельскохозяйственного консультирования					
2.	Число районных центров сельскохозяйственного консультирования, ед.					
3.	Охват районов действующими информационно-консультационными центрами, %					
4.	Количество организованных демонстрационных объектов, ед.					
5.	Количество консультантов, чел.					
6.	Обеспеченность материально-технической базой и программными продуктами регионального, отраслевых и районных (межрайонных) центров, %					
7.	Количество консультантов, повысивших квалификацию, чел.					
8.	Количество сельских товаропроизводителей, работающих по договорам с центрами сельскохозяйственного консультирования, ед.					
9.	Количество оказанных консультаций для сельхозтоваропроизводителей всех форм собственности и сельского населения, ед.					
10.	Количество организованных обучающих семинаров и дней поля, ед.					
11.	Выпуск периодических изданий на аграрную тематику (количество выпусков, тираж)					
12.	Выпуск радиожурнала на аграрную тематику (количество выпусков)					
13.	Выпуск методических материалов на аграрную тематику по актуальным вопросам растениеводства, животноводства, земельным отношениям и т.д. (количество вы-					

пусков, тираж)						
----------------	--	--	--	--	--	--

Реализацию региональных программ развития системы сельскохозяйственного консультирования в зависимости от стадии ее организации в регионе можно планировать в один, два или три этапа.

*Для регионов, в которых нет системы сельскохозяйственного консультирования* – ее организацию желательно планировать в три этапа:

- 1 – подготовительный;
- 2 – организационный;
- 3 – становление и развитие системы сельскохозяйственного консультирования в регионе.

*На первом этапе* проводится выявление потребностей сельских товаропроизводителей и населения в консультациях и информации, информационно-разъяснительная работа о целях и задачах консультационной деятельности, оценка объектов, на базе которых можно организовать региональный центр, отраслевые центры сельскохозяйственного консультирования, демонстрационные объекты, подготовку и повышение квалификации кадров.

*На втором этапе* проводится организация регионального центра сельскохозяйственного консультирования, включающая юридическое оформление статуса центра, подбор и подготовку кадров, строительство или реконструкцию помещений, закупку необходимого оборудования, подбор районов, где целесообразно организовать межрайонные центры сельскохозяйственного консультирования, организацию пилотных демонстрационных объектов и конкретную консультационную и информационную работу.

*На третьем этапе* осуществляется становление созданного регионального центра, организация районных центров, объединение их в единую сеть, подключение к Государственной системе информационного обеспечения сельского хозяйства, производится установление взаимоотношений с внешними организациями и объединениями.

*Для регионов, в которых уже имеется региональный центр* – программа может планироваться в два этапа: 1 – организационный, 2 – становление и развитие системы сельскохозяйственного консультирования в регионе.

*В регионах, где уже создана сеть районных центров*, программа может осуществляться в один этап, ее реализация направлена на модернизацию и дооснащение необходимым оборудованием и транспортными средствами, обеспечение полного охвата всех районов региона, всех категорий пользователей консультационных услуг, отработку и регламентацию взаимодействия всех структурных подразделений системы между собой, как единой системы, взаимоотношений с

внешними организациями, укрепление материально-технической базы, организацию непрерывного повышения квалификации кадров системы, пополнение баз данных, повышение качества услуг и переход на оказание платных услуг.

План мероприятий по реализации программы с указанием сроков, финансовых и иных ресурсов и исполнителей по каждому мероприятию содержится в третьем разделе программы.

Совокупность мероприятий программы определяется в процессе построения «дерева целей» на его нижнем уровне. Комплекс мероприятий должен обеспечивать решение задач и достижение сформулированных целей. В конечном счете, совокупность мероприятий должна быть достаточна для реализации генеральной цели, достижения ее количественных параметров.

Несмотря на свою необходимость для реализации генеральной цели, каждое из мероприятий имеет при этом разную значимость. Наибольшее значение имеют те мероприятия, которые обеспечивают эффект мультипликатора, то есть их реализация положительно влияет практически на все звенья АПК, способствует решению большинства сформулированных задач. Безусловно, такие мероприятия необходимо осуществлять в первоочередном порядке, направляя для этого финансовые и материальные ресурсы.

Некоторые мероприятия обеспечивают решение не одной, а нескольких задач, а иные, не требуя при этом существенных финансовых издержек, могут быть реализованы за счет организационных мер. Данным двум группам мероприятий также следует отдать в программе приоритет. Часть мероприятий является весьма ресурсоемкой, а сроки их полного завершения могут растянуться на десятилетия. В условиях острого дефицита финансовых, в т.ч. инвестиционных, ресурсов для данной группы мероприятий определена вторая степень приоритета [228].

Мероприятия программы можно сгруппировать по следующим направлениям.

1. Формирование территориальной сети системы сельскохозяйственного консультирования.
2. Подготовка и переподготовка кадров для системы сельскохозяйственного консультирования.
3. Консультационное обслуживание и информационное обеспечение сельских товаропроизводителей и населения.
4. Обучающие мероприятия для сельских товаропроизводителей.
5. Инновационное обеспечение сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Для каждого мероприятия программы описывается алгоритм его реализации: порядок и срок осуществления, необходимые финансовые ресурсы, схема стыковки с другими мероприятиями.

Для формирования сети региональных и районных центров на подготовительном этапе необходимо обосновать необходимость создания центров на той или иной территории, определить направления деятельности с учетом специфики местности, кадровый состав и материально-техническое оснащение. Для такого обоснования необходимо также проведение анкетного опроса населения, руководителей и специалистов хозяйствующих субъектов АПК.

Организация районных центров проводится на основании методических материалов, разработанных с учетом актуальных требований законодательства и структурных преобразований в АПК. Нами разработаны Методические рекомендации по организации информационно-консультационных центров АПК и совершенствованию их деятельности [64, 68], которые используются региональными и районными органами АПК, а также руководителями и специалистами консультационных организаций в практической деятельности.

На начальном этапе формирования региональной подсистемы при ограниченном финансировании можно формировать межрайонные центры сельскохозяйственного консультирования, обслуживающие несколько районов. Это позволяет использовать следующие преимущества перед районными центрами:

- оптимальное штатное расписание консультантов с совмещением обязанности специалистов со смежными функциями;
- рациональное использование времени сотрудников и руководителя;
- сокращение транспортных и эксплуатационных затрат при консультировании сельхозтоваропроизводителей всех форм собственности в районах, которые обслуживает межрайонный центр;
- более полное изучение проблем сельхозтоваропроизводителей всех форм собственности, передового опыта за счет расширения объема информационно-консультационных услуг большему количеству сельхозтоваропроизводителей;
- экономия средств, при проведении мероприятий межрайонного характера с привлечением ученых НИИ, специалистов АПК по узко-профильным проблемам (практические семинары, «Дни поля»).

Решение вопроса по выбору местоположения межрайонного ИКЦ должно быть проведено на основе критерия минимума суммарных расстояний:

$$F(s) = \lim_{n \rightarrow \infty} \sum_{i=1}^n s_i \rightarrow \min, \quad (4)$$

где  $F(s)$  - функция суммарного расстояния,  
 $n$  - количество сельскохозяйственных организаций (СХО), обслуживаемых центром,

$i$  - порядковый номер СХО,

$S_i$  - расстояние от  $i$ -того СХО до центра (км) [69].

Критериями при выборе районов, где будут созданы центры, должны стать:

- потребность сельского населения и сельских товаропроизводителей в информационно-консультационных услугах;
- наличие проблем социально-экономического характера, которые можно решить с участием консультантов центра;
- желание администрации организовать работу по консультированию сельского населения и готовность поддержки создания центра;
- наличие помещения для размещения центра;
- наличие квалифицированных кадров;
- компактное расположение населенных пунктов, позволяющее охватить как можно больше клиентов;
- транспортная доступность месторасположения создаваемого центра;
- наличие устойчивой телефонной и электронной связи.

Для организации регионального и районных (межрайонных) центров необходимо подобрать помещения, подготовить учредительные документы, сформировать кадровый состав, провести обучение кадров технологии консультационной работы. Кадры являются решающим ресурсом при налаживании эффективной работы, от их квалификации зависит успех информационно-консультационного и инновационного обеспечения сельских товаропроизводителей и сельского населения.

Очень важным является обеспечение условий работы специалистов-консультантов. Для этого необходимо обеспечить помещениями сотрудников из расчета семь квадратных метров на человека. Кроме этого на региональном уровне нужно предусмотреть помещение для проведения семинаров, конференций, размещения сервера, полиграфического оборудования и других технических средств, а на районном уровне – комнату для приема посетителей.

В программе может быть предусмотрено строительство новых офисных помещений или реконструкция существующих. Желательно, чтобы центры имели собственное помещение, для чего изыскивается возможность передачи им неиспользуемых по назначению зданий, находящихся в государственной собственности.

Как показал анализ сельскохозяйственного консультирования в субъектах Российской Федерации, основными видами деятельности

региональных центров сельскохозяйственного консультирования являются:

- организационно-методическая деятельность (координация работы системы, взаимодействие с внешними организациями, организация и проведение семинаров, конференций);
- комплексное и отраслевое консультирование;
- инвестиционное бизнес-планирование для сельхозпредприятий всех форм собственности;
- внедрение инноваций;
- выставочно-демонстрационная деятельность (организация выставочных и демонстрационных мероприятий, полевых дней, экскурсий);
- информационная деятельность (размещение актуальной информации на сайте и в периодических изданиях, ведение специализированных баз данных);
- внедрение информационных технологий в сельскохозяйственных организациях;
- выпуск периодического журнала, освещающего развитие АПК региона;
- издание специализированных пособий, рекомендаций, сборников, изготовление научно-производственных и технологических фильмов.

Для обеспечения выполнения представленных видов деятельности лучше всего подойдет функциональная организационная структура центра, позволяющая наиболее квалифицированным кадрам специализироваться в своих видах деятельности и координировать их в системе.

В соответствии с видами деятельности в региональном центре сельскохозяйственного консультирования формируются структурные подразделения (отделы).

Нами предлагается в качестве типовой следующая структура регионального центра:

- организационно-методический и учебный отдел;
- отдел экономико-правового консультирования (возможно отдельно экономического и юридического направления);
- отдел технологического консультирования (может быть в растениеводстве и животноводстве);
- отдел бизнес-инвестиционного планирования, анализа и сопровождения проектов;
- отдел аграрных преобразований и комплексного развития сельских территорий;
- отдел организации выставочной и рекламно-издательской деятельности;
- отдел информационных технологий и программного обеспече-

ния.

Исходя из такой структуры, численность сотрудников регионального центра должна составлять 30-40 человек, а с учетом административно-хозяйственных работников – 40-50 человек.

Число финансируемых районных центров сельскохозяйственного консультирования следует определять из расчета один центр на один район, а количество консультантов в них должно зависеть от объема выполняемых работ.

На районном уровне основными видами деятельности консультантов должны стать:

- консультирование юридических и физических лиц по вопросам организации и управления производством, переработки и реализации продукции, экономики, финансов, бухгалтерского учета и налогообложения, земельного законодательства и др.;

- оказание консультационных услуг сельским товаропроизводителям по растениеводству и животноводству с привязкой к местным условиям;

- формирование и реализация программ освоения инноваций и передового опыта на территории муниципального образования;

- организация проведения краткосрочных обучающих семинаров, выставок, ярмарок и других мероприятий для сельских товаропроизводителей и населения;

- участие в разработке и реализации социальных, экономических, экологических программ муниципальных образований.

По нашему мнению, для выполнения этих видов деятельности на первоначальном этапе будет достаточным, если в каждом районном центре будет работать по 7 человек:

- руководитель центра (он же специалист одного из направлений консультирования);

- консультанты по внедрению прогрессивных технологий (зоотехник, агроном, инженер);

- консультант по развитию сельских территорий и сельского предпринимательства, в том числе несельскохозяйственных видов (юрист);

- специалист-консультант по привлечению инвестиций (экономист);

- консультант по бухгалтерскому учету и налогообложению (бухгалтер);

- водитель.

В дальнейшем количество консультантов в центрах предлагаем определять исходя из объема работ. Объем работ, производимый консультантами, зависит от числа клиентов, обратившихся за консультациями, трудоемкости оказываемых услуг и запланированных ме-

роприятий. Число клиентов напрямую связано с количеством хозяйствующих субъектов (сельскохозяйственных предприятий, потребительских кооперативов, крестьянских (фермерских) хозяйств, предприятий малого бизнеса в сельской местности, ЛПХ) и охвата их консультационными услугами (% от общего числа на обслуживаемой территории).

По нашему мнению, наиболее эффективной будет специализация консультантов по категориям обслуживаемых клиентов, так как имеются отличия в методах работы и быстрее происходит накопление опыта консультанта. Трудоемкость работ и нормативы по количеству обслуживаемых клиентов различаются по их категориям. Консультанты по обслуживанию малых форм хозяйствования (ЛПХ, КФХ, их объединения, предприятия малого бизнеса в сельской местности) должны быть во всех районах. Сельскохозяйственные организации или крупные фермерские хозяйства на основании заключенных договоров может комплексно обслуживать группа консультантов различных направлений (в зависимости от специализации хозяйства) из трех человек (как правило, это консультанты по экономике, растениеводству, животноводству). Исходя из трудоемкости работ, рассчитывается норматив по нагрузке сельскохозяйственных предприятий на одного консультанта.

Комплексное обслуживание должно развиваться на платной основе, так как предполагается, что работа консультантов через определенное время приносит прибыль предприятию (с их стороны это своего рода инвестиции). В связи с этим нагрузка на консультанта зависит и от того, выполнение каких работ записано в договоре.

На первоначальном этапе остро проявляется проблема недостатка финансовых средств у сельскохозяйственных организаций для оплаты комплексных консультационных услуг. Есть опыт (Владимирская, Иркутская, Ярославская области и другие регионы), когда в региональном бюджете закладывается субсидирование сельскохозяйственных организаций на оплату консультационных услуг (от 50 до 90 %).

Исходя из трудоемкости работ (согласно перечню обязательных услуг) отдельно рассчитывается норматив по нагрузке на одного консультанта сельскохозяйственных предприятий ( $N_{схп}$ ), крестьянских (фермерских) хозяйств и предприятий малого бизнеса в сельской местности ( $N_{мб}$ ), хозяйств населения ( $N_{хн}$ ).

На основании данного норматива и количества потенциальных клиентов, желающих обслуживаться, рассчитывается потребность центра в консультантах ( $K_{конР}$ ).

$$K_{конР} = O_{схп} \times K_{схп}/N_{схп} + O_{мб} \times K_{мб}/N_{мб} + O_{хн} \times K_{хн}/N_{хн} \quad (5)$$

где  $O_{схп}$  – коэффициент охвата сельскохозяйственных предприятий консультационными услугами (доля от общего числа на обслуживаемой территории);

$O_{mb}$  – коэффициент охвата крестьянских (фермерских) хозяйств и предприятий малого бизнеса в сельской местности (доля от общего числа на обслуживаемой территории);

$O_{хн}$  - коэффициент охвата хозяйств сельского населения (доля от общего числа на обслуживаемой территории);

$K_{схп}$  – количество сельскохозяйственных предприятий на обслуживаемой территории;

$K_{mb}$  – количество крестьянских (фермерских) хозяйств и предприятий малого бизнеса на обслуживаемой территории;

$K_{хн}$  – количество хозяйств сельского населения на обслуживаемой территории;

$N_{схп}$  – нагрузка на одного консультанта по обслуживанию (число) сельскохозяйственных предприятий;

$N_{mb}$  – нагрузка на одного консультанта по обслуживанию (число клиентов) крестьянских (фермерских) хозяйств и предприятий малого бизнеса в сельской местности;

$N_{хн}$  – нагрузка на одного консультанта по обслуживанию (число) хозяйств сельского населения.

Каждый консультант должен постоянно взаимодействовать со специалистами соответствующих отделов регионального центра, получать необходимую информацию, направлять в региональный центр вопросы и задачи, требующие коллегиального решения.

Оперативное предоставление квалифицированных консультаций и достоверной информации по запросам многочисленных пользователей зависит в первую очередь от оснащения центров всех уровней современным оборудованием, оргтехникой, персональными компьютерами, программным обеспечением, печатно-множительными средствами, каналами связи, транспортом, поэтому значительные затраты будут связаны с их приобретением. Программные мероприятия включают материально-техническое обеспечение вновь создаваемых центров и модернизацию оборудования уже существующих. Единая информационная сеть призвана соединить центры сельскохозяйственного консультирования федерального, регионального и районного уровней, а также обеспечить их связь с поставщиками наукоёмких технологий, научно-технической продукции, материально-технических средств.

Субсидии на создание новых центров на региональном и районном уровне включают: затраты на строительство или реконструкцию офисных помещений; оснащение компьютерным и телекоммуникационным оборудованием; обеспечение транспортными средствами для организации мобильной и оперативной работы консультантов.

Для эффективной и производительной работы информационно-консультационных центров необходимо современное программное обеспечение, которое приобретается у организаций, специализирующихся на его разработке и актуализации. С целью повышения качества оказания консультационных услуг для работы консультантов-технологов необходимо в план мероприятий включить оснащение центров портативными полевыми приборами и лабораторным оборудованием, позволяющими оперативно определять параметры технологических процессов и давать более обоснованные консультации по растениеводству и животноводству.

Большое значение среди направлений деятельности консультантов играет распространение новых технологий и информации через печатные издания. Для этого региональному центру потребуется минитипография, включающая оборудование для издания методических рекомендаций, информационных листков, буклетов. Для центров, созданных ранее, необходима модернизация оборудования, обеспечение транспортом, приобретение портативных полевых приборов и лабораторного оборудования.

В рамках региональной программы региональные и районные центры подключаются к государственной информационно-телекоммуникационной системе сельского хозяйства и получают доступ к государственным информационным ресурсам в области сельского хозяйства, участвуют в их формировании. Центры должны быть укомплектованы методической и специальной литературой по различным направлениям деятельности.

Затраты на финансирование одного центра предлагаем подразделять на затраты организационного периода (первого года) и последующих лет, а также на условно-постоянные (не зависящие от объема выполняемых работ) и условно-переменные (зависящие от объема выполняемых работ).

К условно-постоянным затратам организационного периода относятся:

- строительство, реконструкция, капитальный ремонт зданий (части зданий) региональных и районных центров;
- организационное и техническое обеспечение доступа к системам тепло-, энерго-, газо-, и водоснабжения;
- оснащение создаваемых центров компьютерными серверами, копировальной оргтехникой, презентационным и полиграфическим оборудованием, современными средствами связи, теле- видеопаратурой;
- приобретение транспортных средств;
- обеспечение информационно-консультационных центров портативными приборами и лабораторным оборудованием.

Объем финансирования условно-постоянных затрат рассчитывается на один центр согласно калькуляции вышеперечисленных затрат.

К условно-переменным затратам организационного периода относится оснащение рабочих мест консультантов компьютерами и периферийными устройствами (принтер, сканер и др.), которое зависит от количества консультантов.

К условно-переменным затратам организационного и последующих периодов относятся затраты:

- на повышение квалификации и стажировку консультантов;
- текущие расходы для обеспечения работы консультантов и специалистов центра (оплата труда, начисления на оплату труда, прочие выплаты, оплата услуг связи, транспортных услуг, прочие услуги, увеличение стоимости материальных запасов, коммунальные услуги).

Текущие расходы финансируются за счет регионального бюджета и исчисляются в расчете на одного консультанта, согласно смете расходов для каждого района.

Тогда потребность центра в переменных затратах организационного периода рассчитывается по следующей формуле:

$$F_{\text{перР}} = K_{\text{конР}} \times (C_{\text{об}} + C_{\text{пк}} + C_{\text{т}}) \quad (6)$$

где  $F_{\text{перР}}$  – финансирование переменных затрат на ИКЦ;

$K_{\text{конР}}$  – количество консультантов в ИКЦ;

$C_{\text{об}}$  - стоимость оснащения рабочих мест консультантов компьютерами и периферийными устройствами (принтер, сканер и др.);

$C_{\text{пк}}$  - затраты на повышение квалификации и стажировку на одного консультанта;

$C_{\text{т}}$  – сумма текущих расходов для обеспечения работы одного консультанта.

Потребность ИКЦ в переменных затратах последующего периода рассчитывается по следующей формуле:

$$F_{\text{перР}} = K_{\text{конР}} \times (C_{\text{пк}} + C_{\text{т}}) \quad (7)$$

На первом этапе деятельности вновь создаваемых центров необходимо довести до населения информацию о возможностях консультантов и привлечь потенциальных клиентов. С этой целью планируется презентация центров с помощью печатных изданий, радио, телевидения, а также групповых семинаров с потенциальными клиентами.

Проведение маркетинговых исследований и мероприятий в каждом регионе позволит направить деятельность системы сельскохозяйственного консультирования на самые актуальные проблемы развития сельскохозяйственного производства. Для того чтобы все потенциальные клиенты знали о возможностях системы и могли обращаться за консультационными услугами, необходима реклама ее деятельности.

На эти мероприятия также необходимо запланировать финансовые средства.

Представленный механизм формирования территориальной сети обеспечит планомерное и поступательное развитие системы сельскохозяйственного консультирования в перспективе.

#### **4.4 Стратегия и прогнозные варианты развития системы сельскохозяйственного консультирования в АПК**

Для реализации основных направлений устойчивого сельского развития в Концепции устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2020 года среди направлений по предусмотренным мероприятиям обозначено «развитие информационно-консультационного обеспечения сельхозтоваропроизводителей и сельского населения» [124].

Долгосрочная стратегия развития системы сельскохозяйственного консультирования, по нашему мнению, должна быть направлена на решение следующих задач:

- обеспечение всемерного свободного доступа к высококачественным консультационным услугам сельских товаропроизводителей и населения независимо от места их проживания;
- формирование эффективной государственной системы сельскохозяйственного консультирования, оказывающей влияние на устойчивое развитие сельских территорий и функционирующей в едином правовом, информационном и инновационном пространстве;
- создание условий для функционирования коммерческих консультационных организаций и индивидуальных консультантов;
- обеспечение высокого уровня квалификации консультантов, имеющих мотивацию и все необходимые условия для производительного труда;
- функционирование эффективной системы непрерывной подготовки и повышения квалификации консультантов;
- достижение высокого уровня информатизации процесса консультирования, тесной связи консультационных организаций с системой государственного информационного обеспечения в сфере сельского хозяйства;
- активизация и повышение эффективности продвижения инноваций отрасли через систему сельскохозяйственного консультирования.

Решение этих задач требует значительного ресурсного и эффективного организационного обеспечения и предполагает поэтапное осуществление намеченных мероприятий, приближающих к целевым индикаторам. Мы рассматриваем развитие системы сельскохозяйственного консультирования во времени и пространстве на ближайшие шесть лет до 2015 года. За этот период можно выделить три прогнозных варианта развития системы сельскохозяйственного консультиро-

вания.

*Первый вариант* – медленного развития системы (пессимистичный). Этот вариант возможен в случае уменьшения субсидий на развитие территориальной сети центров сельскохозяйственного консультирования из федерального бюджета и сокращение регионального финансирования, что повлечет за собой уход высококвалифицированных консультантов, переориентацию сотрудников на решение узкого круга задач, в основном информационных или направленных на оказание платных консультационных услуг, доступных ограниченному кругу сельских товаропроизводителей и практически недоступных для сельского населения. Задержка дальнейшего развития системы может быть вызвана отсрочкой утверждения статуса системы сельскохозяйственного консультирования, что может привести к необоснованной ликвидации уже работающих организаций или уменьшения уровня их поддержки. В этом случае дальнейшее расширение консультационного обслуживания может остановиться на достигнутых результатах или несколько сократиться.

*Второй вариант* – стабильного развития осуществим в результате реализации запланированных мероприятий в рамках Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 годы и принятия специальной Федеральной целевой программы развития системы сельскохозяйственного консультирования, а также аналогичных программ в регионах. Условием стабильного развития является и принятие ряда законодательных документов, закрепляющих статус системы. Прогнозные показатели развития системы представлены в таблице 50.

Таблица 50 - Прогнозные показатели развития системы сельскохозяйственного консультирования до 2015 г. (вариант стабильного развития)

№ п/п	Целевые индикаторы	Ед. измерения	Годы					
			2010	2011	2012	2013	2014	2015
1.	Количество региональных центров сельскохозяйственного консультирования	ед.	64	67	70	72	74	76
2	Количество районных центров сельскохозяйственного консультирования	ед.	500	600	700	800	900	1000
3	Количество отраслевых центров при научных организациях	ед.	11	18	25	28	31	35
4	Количество консультантов в формированиях системы сельскохозяйственного консультирования	чел.	3500	4000	4900	5700	6600	7500

Реализация этого варианта позволит охватить сельскохозяйственным консультационным обслуживанием основные регионы, где развивается сельское хозяйство, организовать районные центры в 53,5 % районов (часть из них будут выполнять функции межрайонных). Увеличение количества консультантов к 2015 году до 7500 человек позволит комплексно обслуживать 10% сельскохозяйственных организаций, для этого потребуется 480 консультантов. Для обслуживания 10% крестьянских фермерских хозяйств средних размеров потребуется еще 2150 консультантов. При обслуживании сельского населения необходимо будет шире применять групповые консультации с выездом к месту их проживания, при охвате в 4,3 % сельского населения будет задействовано 4870 консультантов. С учетом того, что не во всех районах организованы центры, охват клиентов будет варьировать от среднего в зависимости от расположения центра в большую или меньшую сторону. В зависимости от численности сельского населения количество консультантов в районах будет варьировать от 1 до 12 человек.

*Третий вариант* – быстрого развития (оптимистичный), предполагает охват всех регионов и районов, с повышением доли обслуживания сельскохозяйственных организаций и крестьянских фермерских хозяйств до 20 % и сельского населения до 10%. такой вариант является довольно затратным, потребуется содержание 16600 консультантов, увеличение не только условно-переменных, но и условно-постоянных затрат. Для окупаемости таких затрат необходимо значительное повышение эффективности консультирования, которое требует накопления опыта и отработки технологии, высокий уровень информатизации, изменения отношения сельских товаропроизводителей и населения к возможности получения платных консультационных услуг.

Имеющиеся риски этого варианта: отсутствие достаточной нормативной базы и длительность принятия законодательных актов, короткие сроки реализации, большой объем затрат, отсутствие необходимого количества квалифицированного персонала, неготовность сельских товаропроизводителей и населения к большому объему услуг.

В течение шести последующих лет реализовать третий вариант довольно сложно, потребуется более длительный промежуток времени.

В таблице 51 представлены сравнительные характеристики трех вариантов развития системы сельскохозяйственного консультирования. Расчеты конечно являются достаточно приблизительными, но с учетом одинаковых подходов к расчету могут использоваться для сравнения и показывают значительное возрастание затрат у третьего варианта как текущих, так и первоначальных.

Таблица 51 - Сравнение целевых индикаторов для трех вариантов развития системы сельскохозяйственного консультирования до 2015 года

Наименование индикатора	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Количество действующих районных центров, ед.						
- 1 вариант	500	525	550	575	600	600
- 2 вариант	500	600	700	800	900	1000
- 3 вариант	800	1000	1200	1400	1600	1868
Количество консультантов системы сельскохозяйственного консультирования, чел.						
- 1 вариант	3000	3250	3500	3750	4000	4250
- 2 вариант	3500	4000	4900	5700	6600	7500
- 3 вариант	4000	5000	7000	10000	13000	16600
Текущие затраты для обеспечения работы консультантов, млн. руб.						
- 1 вариант	740	801	863	925	986	1048
- 2 вариант	863	986	1208	1406	1628	1850
- 3 вариант	986	1233	1726	2466	3206	4094
Затраты на ресурсное обеспечение системы сельскохозяйственного консультирования, млн. руб.						
- 1 вариант	237	91	91	80	80	31
- 2 вариант	267	259	283	266	272	274
- 3 вариант	297	493	553	623	612	784
Доля охвата населения консультационными услугами, %:						
- 1 вариант	1,7	1,9	2,0	2,2	2,3	2,5
- 2 вариант	2,0	2,3	2,8	3,3	3,8	4,3
- 3 вариант	2,4	3,0	4,2	6,0	7,8	10,0
Доля охвата сельскохозяйственных организаций и крестьянских (фермерских) хозяйств комплексным консультационным обслуживанием, %:						
- 1 вариант	4,0	4,3	4,7	5,0	5,3	5,7
- 2 вариант	4,7	5,3	6,5	7,6	8,8	10,0
- 3 вариант	4,8	6,0	8,4	12,1	15,7	20,0

При расчете охвата сельскохозяйственных организаций и крестьянских фермерских хозяйств учитывалось, что они будут комплексно обслуживаться на постоянной основе, при получении разовых услуг, охват будет значительно выше. Охват сельского населения консультационными услугами также рассчитывался с учетом ежемесячной работы с представителями одних и тех же семей, если это будут другие представители, охват также увеличится, но объем выполняемых работ останется на прежнем уровне. Представленные расчеты показывают увеличение объема работ с увеличением количества консультантов.

Оценивая преимущества, риски, затраты различных вариантов мы пришли к выводу, что наиболее приемлемым и реалистичным является второй прогнозный вариант. Государственная поддержка, направленная на расширение территориальной сети центров сельскохозяйственного консультирования, позволит создать в АПК эффективную систему сельскохозяйственного консультирования для обслуживания сельских товаропроизводителей и населения, функционирующую в едином информационно-правовом пространстве, ориентированную на повышение эффективности производства, продвижение инноваций и реализацию инвестиционных проектов в АПК, являющуюся одним из основных инструментов реализации государственной агропродовольственной политики.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Необходимость комплексного системного решения проблемы информационно-консультационного обеспечения хозяйствующих субъектов АПК и сельского населения обусловлена, прежде всего, государственной значимостью этой задачи, которая провозглашена как мера государственной поддержки производства сельскохозяйственной продукции и устойчивого развития сельских территорий. Система сельскохозяйственного консультирования создается для содействия развитию аграрного производства и улучшению социально-экономических условий жизни на селе посредством распространения знаний, в том числе обучения новшествам, оказания информационно-консультационных услуг хозяйствующим субъектам АПК, инфраструктуре села и сельскому населению, иным заинтересованным лицам. Выявленные тенденции развития сельскохозяйственного консультирования свидетельствуют о том, что в России формируется специализированная система сельскохозяйственного консультирования, основу которой составляют центры на федеральном, региональном и районном уровнях. Результаты деятельности формирования системы сельскохозяйственного консультирования свидетельствуют о том, что консультирование становится все востребованнее среди сельских товаропроизводителей.

Как показывают многочисленные исследования, из комплекса мер государственного воздействия на аграрный сектор сельскохозяй-

ственное консультирование является действенным и наиболее экономичным средством, направленным на увеличение производства сельскохозяйственной продукции, повышение ее качества и конкурентоспособности, формирования оптимальной среды обитания в сельской местности.

Интерес к формированию и дальнейшему развитию системы сельскохозяйственного консультирования в современных условиях российской экономики растет на всех уровнях управления АПК. Органы управления АПК федерального и регионального уровней должны быть заинтересованы в успешном функционировании системы, поскольку она является наиболее эффективной формой реализации научно-технической политики в агропромышленном комплексе. В эффективности деятельности формирования системы в первую очередь заинтересованы сельскохозяйственные товаропроизводители, результативность работы которых непосредственно зависит от оперативного и полного получения необходимой информации и консультаций. Имеющиеся в отечественной практике примеры эффективной работы консультационных организаций различных регионов свидетельствуют об этом и являются обоснованием необходимости развития сельскохозяйственного консультирования.

Исследования, проведенные на основании изучения мнения консультантов, работающих в системе, клиентов, обслуживаемых в консультационных организациях, экспертов из НИИ, вузов, органов управления АПК и других организаций, позволили выявить причины, сдерживающие формирование и развитие системы сельскохозяйственного консультирования. Проблемы формирования системы сельскохозяйственного консультирования и организации информационно-консультационной деятельности требуют неотлагательного решения на всех уровнях.

Выявленные тенденции и проблемы формирования и развития системы сельскохозяйственного консультирования обуславливают решение ряда первостепенных задач и проведения соответствующих мероприятий, составляющих организационно-экономические основы развития системы. Успешная реализация предложенных мероприятий и распространение передового опыта сельскохозяйственного консультирования позволит создать в АПК эффективную систему для информационно-консультационного обслуживания сельских товаропроизводителей и населения, функционирующую в едином информационно-правовом пространстве, ориентированную на повышение эффективности производства, усиливающую влияние консультационных организаций системы на продвижение и реализацию инвестиционных проектов в АПК и являющуюся одним из основных инструментов реализации государственной агропродовольственной политики.

## Список использованной литературы

1. Федеральный закон «О развитии сельского хозяйства». ФЗ № 264 от 29 декабря 2006 г.
2. Федеральный закон от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ "О науке и государственной научно-технической политике".
3. Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».
4. Федеральный закон от 13 декабря 1994 г. № 60-ФЗ (с изменениями от 19 июня 1995 г., 17 марта 1997 г., 6 мая 1999 г., 22 августа 2004 г., 2 февраля 2006 г.) «О поставках продукции для федеральных государственных нужд».
5. Федеральная целевая программа «Социальное развитие села до 2010 года», утверждённая постановлением Правительства Российской Федерации от 03 декабря 2002 г. № 858.
6. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 годы, утверждённая постановлением Правительства Российской Федерации от 14 июля 2007 г. № 446.
7. Постановление Правительства Российской Федерации от 7 марта 2008 г. № 157 «О создании системы государственного информационного обеспечения в сфере сельского хозяйства».
8. Постановлении Правительства Российской Федерации "О совершенствовании кадрового обеспечения агропромышленного комплекса" от 10 февраля 2000 г. № 117.
9. Постановление Правительства Российской Федерации от 24 февраля 2009 г. N 145 «Об утверждении правил распределения и предоставления в 2009 - 2011 годах субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на поддержку консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям».
10. Постановление Правительства РФ от 24 июля 1998 г. № 832 "О Концепции инновационной политики Российской Федерации на 1998 - 2000 годы".
11. Постановление Правительства РФ от 31 декабря 1999 г. № 1460 "О комплексе мер по развитию и государственной поддержке малых предприятий в сфере материального производства и содействию их инновационной деятельности".
12. Постановление Правительства РФ от 31 марта 1998 г. № 374 "О создании условий для привлечения инвестиций в инновационную сферу".
13. Распоряжение Правительства РФ от 30 ноября 2001 г. № 1607-р "Основные направления реализации государственной политики по вовлечению в хозяйственный оборот результатов научно-технической деятельности".
14. Приказ Министерства сельского хозяйства Российской Федерации от 22 сентября 2008 г. № 453 «Об утверждении форм отчетов субъектов Российской Федерации о реализации мероприятий по развитию консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям в 2008 году».

15. Приказ Министерства сельского хозяйства Российской Федерации от 14 апреля 2009 г. № 134 «О реализации постановления Правительства Российской Федерации от 24 февраля 2009 г. № 145».

16. Порядок разработки и утверждения административных регламентов исполнения государственных функций (предоставления государственных услуг) (в ред. постановлений правительства РФ от 29.11.2007 п. 813, от 04.05.2008 п. 331).

17. Целевая программа ведомства «Создание Единой системы информационного обеспечения агропромышленного комплекса России (2008 – 2010 годы)», утверждена приказом Минсельхоза России от 31 марта 2008 г. № 183.

18. Аграрная наука России. Информационно-аналитический сборник. Научное издание / Под ред. И.Г. Ушачева, И.С. Санду, В.Г. Савенко. - М.: ФГОУ РосАКО АПК, 2006. - 110 с.

19. Агропромышленный комплекс России в 2007 году - М.:Минсельхоз России: 2008. -543 с.

20. Акканина Н.В. Актуальные проблемы организации деятельности по внедрению инноваций в сельскохозяйственное производство в рамках информационно-консультационной службы АПК России/в Сб. Инновационные процессы в АПК, 2009. - С. 324-326.

21. Алексанов Д.С. и др. Консультирование сельских товаропроизводителей по специальным вопросам (учебно-методическое пособие, 1-ый том). – М.: МСХА, 2005. - 128 с.

22. Алексанов Д.С. О роли ИКС в распространении инновационных технологий // Информационный бюллетень министерства сельского хозяйства. 2002. №8.-с.31-34.

23. Алексанов Д.С., Корольков А.Ф., Кошелев В.М. и др. Планирование и оценка деятельности ИКС АПК. – М.: МСХА, 2004. – 148 с.

24. Алексанов Д.С., Корольков А.Ф., Кошелев В.М.; Маковецкий В.В.; Приемко В.В.; Прока Н.И. Организация консультационной службы в АПК -М.: КолосС, 2007. – 271 с.

25. Алексанов Д.С., Кошелев В.М.,Хоффман Ф. Экономическое консультирование в сельском хозяйстве. -М.:КолосС. 2008. - 256 с.

26. Алексеева А.Ю. Роль информационно-консультационной службы в развитии сельского хозяйства Республики Бурятия.: Экономика с.-х.и перерабатывающих предприятий, 2007. № 7. - С. 42-43

27. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов:17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации».Модуль 12. М.: ИНФРА-М, 2000.

28. Аналитический доклад "Состояние информационно-консультационной службы АПК России в 1998 г. - М.:РАМА, 1998. - 47 с.

29. Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием — М.: ЮНИ-ТИ-ДАНА, 2004. - 279 с.

30. Андреев П.А. Инновационные процессы в сельском хозяйстве. - М.: РАМА, 2000.-184 с.

31. Андреева Н.П. Оценка деятельности служб сельскохозяйственно-го консультирования// Информ.бюл. МСХ РФ, 2003. № 12. - с. 62-65.
32. Андреева Н.П., Ларичкина Л.В. Информационно-консультационное обслуживание фермерских хозяйств / Рос. НИИ информ. и техн.-экон. исслед. по инж.-техн. обеспечению агропром. комплекса -М.: Росинформагротех, 2002. - 82 с.
33. Андреева Н.П., Козлов В.В. Информационно-консультационная деятельность фермерской ассоциации Ростовской области: состояние и перспективы // Информационный бюллетень министерства сельского хозяйства.-2001. №1-2.-с.42-44.
34. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2002.
35. Баутин В.М. Концептуальные основы развития информационно-консультационной службы АПК на 2002-2010гг. // Информационный бюллетень министерства сельского хозяйства.-2001. №12.-с.44-50.
36. Баутин В.М., Андреева Н.П.; Ивашов Д.Н.; Козлов В.В.; Новоселов А.Л.; Мерзлов А.В.; Чепурных Н.В.; Черников В.А. Устойчивое развитие сельских территорий/ -М.: Росинформагротех, 2004. - 310 с.
37. Баутин В.М., Веселовский М.Я. Информационно – консультационная служба АПК: итоги работы, проблемы, задачи// АПК: экономика, управление.- 2001. №3.- с.51-57.
38. Баутин В.М., Козлов В.В., Козлова Е.Ю. Инновационная деятельность в сельскохозяйственном консультировании региона. - М: ФГНУ "Росинформагротех", 2003. - 132 с.
39. Баутин В.М., Козлов В.В., Козлова Е.Ю., Маковецкий В.В., Мерзлов А.В. Организация инновационного развития сельского бизнеса в регионе. –М.: Росинформагротех, 2007. - 291 с.
40. Баутин В.М., Красногир Л.К. Информационно – консультационная служба в сельском хозяйстве/ – М.: Информагротех. 1995.- 72 с.
41. Баутин В.М., Лазовский В.В. Инновационно – инвестиционная деятельность в рамках ИКС. – М:ФГНУ «Росинформагротех»,2001.-82 с.
42. Баутин В.М., Лазовский В.В. Информационно – консультационная служба агропромышленного комплекса России. – М: Колос, 1996. –442 с.
43. Баутин В.М., Лазовский В.В. Сельскохозяйственное консультирование в России в XX веке. От общественной агрономии до информационно – консультационной службы АПК. – М: Колос, 1999. – 139 с.
44. Беквит Г. Продавая незримое: Руководство по современному маркетингу услуг / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.- 272с.
45. Белицкая О.Л. Датская модель организационно – консультационной службы фермеров// Информ. бюллетень Минсельхоза России.- 1999. №9-10.- с.46-51.
46. Беспашотный Г.В. , Барышников Н.Г.; Толманов В.Е.; Корнеев А.Ф.; Капитонов А.А.; Семин А.Н.; Мезенин Н.А.; Аглоткова С.В.; Копытов М.Н.; Хасанова З.Х. Методика планирования бюджетных субсидий для сельскохозяйственных товаропроизводителей. -М.: ГНУ ВНИЭТУСХ, 2007. - 50 с.
47. Блюмин А.М., Печеная Л.Т. Экономико-математическая модель деятельности в сфере оказания информационно-консультационных услуг./ Ма-

териалы 2-й научно-практической конференции (3-4 октября 2006 г.) -М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2006. – с. 102-103.

48. Боев В.Р. Рыночным отношениям нужна здоровая экономическая база //Рыночные отношения в АПК России: современное состояние и перспективы. – М. – Минск.: «Армита-Маркетинг, Менеджмент», 1997. – с. 165 – 167

49. Болтовский В.М. Государственная поддержка развития сельской консультационной службы и методы стимулирования развития платных услуг // Информационный бюллетень министерства сельского хозяйства.-2004. №1.- С.41-42.

50. Большая советская энциклопедия. Т. 39. С.158.

51. Будашов Б.Ц. Опыт работы ГУ «Калмыцкий центр информационно-консультационной службы АПК Республики Калмыкия» / Сб. докладов науч.-практ. конф. «Расширение доступа сельскохозяйственных товаропроизводителей и сельского населения к консультационным услугам» (г. Белгород, 5 июля 2008 г). – М.: ФГУ РЦСК, 2008. - с.56-61.

52. Буздalов И.Н.; Крылатых Э.Н.; Никонов А.А.; Боев В.Р.; Киселев С.В.; Петриков А.В.; Пошкус Б.И.; Серков А.Ф.; Серова Е.В.; Узун В.Я.; Шмелев Г.И. Аграрные отношения: теория, историческая практика, перспективы развития; -М.: Наука, 1993. - 270 с.

53. Бунин М.С., Нефедов Б.А., Эйдис А.Л. Управление инновационными процессами в агропромышленном комплексе. – М.: ФГНУ "Росинформагротех", 2005. - 296 с.

54. Важов А.Я.; Пучинская К.К.; Васильев А.Ф. Автоматизированная обработка учетной информации на сельскохозяйственных предприятиях -М.: Агропромиздат, 1987. - 287 с.

55. Васильев Н.И. Основные направления деятельности казенного унитарного предприятия Чувашской Республики «Агро-Инновации» / Сб. докладов науч.-практ. конф. «Расширение доступа сельскохозяйственных товаропроизводителей и сельского населения к консультационным услугам» (г. Белгород, 5 июля 2008 г). – М.: ФГУ РЦСК, 2008. - с. 128-131.

56. Веселовский М.Я., Смирнов Г.Е. Концептуальные предложения по организации работы информационно-консультационной службы в Российской Федерации//Вестн.кадровой политики,аграр.образования и инноваций, 2008; № 1. - с. 4-5.

57. Веселовский М.Я. Информационно-консультационная служба АПК России. Вопросы теории и практики. - М.:ФГНУ «Росинформагротех», 2002. – 228 с.

58. Винничек Л., Терехина Т. Организация информационно – консультационной службы на базе высшего аграрного учебного заведения// АПК: экономика, управление.- 2004. №1.- с.56-58.

59. Голохвастов А.М. Развитие платных услуг в информационно-консультационной службе АПК // Информационный бюллетень министерства сельского хозяйства.-2002. №6.-с.46-48.

60. Гончаров М.И., Лемзяков Г.А. Консалтинг в антикризисном управлении (Теория и практика). М.: Экономика, 2005. С. 10.

61. Грачев В.В. Организация инфраструктуры информационного обеспечения АПК Орловской области // Информационный бюллетень министерства сельского хозяйства.-1999. №1-2.-с.38-41.
62. Гулейчик А.И. и др. Рекомендации по организации консультационной службы при учреждениях дополнительного профессионального образования АПК России. – М.: Российский НИИ по социальным и кадровым проблемам АПК, 1995. – 60 с.
63. Дубинин А.В. Новый формат развития АПК Республики Башкортостан//Ваш сельский консультант. 2009. №1. -с.16-17.
64. Демишкевич Г.М. Методические рекомендации по организации информационно-консультационных центров АПК и совершенствованию их деятельности –М.: ФГУ РЦСК, 2008. - 124 с.
65. Демишкевич Г.М. Опыт организации Латвийской сельскохозяйственной консультационной службы // Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций.- 2004. №4.-с.15-20.
66. Демишкевич Г.М. Опыт сельскохозяйственного консультирования в Германии и возможности его применения в России // Аграрный вестник Урала. 2008. №5. – с. 102-104.
67. Демишкевич Г.М. Организация комплексного консультационного обслуживания сельскохозяйственных предприятий. -М: ФГНУ «Росинформагротех», 2007. – 64 с.
68. Демишкевич Г.М. Организация муниципальных информационно-консультационных центров по обслуживанию сельского населения, -М.: РАКО АПК, 2002.-46 с.
69. Демишкевич Г.М., Игошкин О.В. Информационно – консультационное обеспечение АПК как фактор повышения эффективности сельскохозяйственного производства. – М.: ООО «Столичная типография», 2008. - 288 с.
70. Демишкевич Г.М., Карпова И.М. Организация работы информационно-консультационной службы АПК по развитию сельского туризма (методические рекомендации). – М.: ФГУ РЦСК, 2007. – 64 с.
71. Демишкевич Г.М. Высоккоквалифицированные кадры - залог успешной работы сельских консультационных центров // Мат-лы 4-ой Междунар. конф. консультационных служб Центральной и Восточной Европы «Роль служб сельскохозяйственного консультирования в устойчивом развитии сельских территорий» (г. Владимир, 28-30 июня 2004 г.). - М.: ФГУ «Российский центр сельскохозяйственного консультирования», 2004. - с. 145-152.
72. Демишкевич Г.М., Савенко В.Г., Самарханов Т.Г., Мамедов М.С., Олонцев А.В.Методические рекомендации по разработке региональных программ развития системы сельскохозяйственного консультирования (В рамках Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 годы). – М.: ООО "Столичная типография". 2008. – 80 с.
73. Демишкевич Г.М., Смирнов Г.Е. Проблемы развития информационного менеджмента в сельских муниципальных образованиях –М.: РАКО АПК, 2007. - 224 с.

74. Демишкевич Г.М. Организационно-методическое и информационно-консультационное обеспечение развития альтернативных видов деятельности сельского населения (учебное пособие). - М.: РАКО АПК, 2008. - 124 с.
75. Добрынин В.А. Актуальные проблемы экономики агропромышленного комплекса : Учеб. пособие для студентов экон. фак. с.-х. вузов / Моск. с.-х. акад. им. К.А.Тимирязева. -М. 2001. - 401 с.
76. Долгушкин Н. К. Формирование кадрового потенциала сельского хозяйства (вопросы теории и практики. -М.: ФГНУ "Росинформагротех". 2004. -360 с.
77. Должностные обязанности сотрудников региональных информационно-консультационных центров (РИКЦ). – М.: ФГУ « Российский центр сельскохозяйственного консультирования», 2004. – 24 с.
78. Дондокова Д.К., Раднатарова Т.В. ГУ «Информационно-методологический центр сельских территорий Республики Бурятия» – за десять лет сделано немало/ Сб. докладов науч.-практ. конф. «Расширение доступа сельскохозяйственных товаропроизводителей и сельского населения к консультационным услугам» (г. Белгород, 5 июля 2008 г). – М.: ФГУ РЦСК, 2008. - с. 84-94.
79. Дудченко В.С. Основы инновационной методологии. М.: Институт социологии РАН, 1996.
80. Егоров Ю.Н. Итого работы системы сельскохозяйственного консультирования в 2008 году и направления развития на 2009 г.//Ваш сельский консультант, 2009 г. №1, с. 3-7.
81. Егоров Ю.Н., Савенко В.Г., Демишкевич Г. М. Развитие системы сельскохозяйственного консультирования в ходе выполнения мероприятий Минсельхоза России по реализации Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков с.х. продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 годы.// Информ.бюл. МСХ РФ, 2008. № 11-12, с.62-65.
82. Емельянов А.М. Экономика сельского хозяйства : Учеб. для студентов экон. спец. вузов и ун-тов. -М.:Экономика, 1982. - 560 с.
83. Есин Е., Кочетков С. Найти свою нишу и работать//Ваш сельский консультант. № 2. 2009. с.8-10.
84. Ефременко А.В. Земская альтернатива стольпинской приватизации. - Ярославль, 1999. -267 с.
85. Живаев А.П. Концепция повышения качества и расширения объема агроконсультационных услуг в региональном АПК. – Екатеринбург: Изд-во Урал.ГСХА, 2007. – 44 с.
86. Живаев А.П. Методика интегральной оценки эффективности функционирования информационно-консультационной службы (ИКС). – Екатеринбург: Изд-во Урал.ГСХА, 2008. – 48 с.
87. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии/пер. с англ.-СПб.: Питер. 2007.-432 с.
88. Зятьков Ю. И., Блюмин А. М. Концепция создания и функционирования единой системы информационно-технологического обеспечения информационно-консультационных и инновационных центров // Развитие инно-

вационной деятельности в АПК. – М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2003. – с. 138-142.

89. Зятьков Ю.И. О состоянии и развитии телекоммуникационных сетей в системе информационно-консультационной службы АПК/Сб. Опыт и проблемы функционирования информационно-консультационной службы АПК России. – М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2000. – С. 41-44.

90. Иванов М., Фербер М. Практическое руководство по маркетингу консалтинговых услуг. - М. 2001. - 96 с.

91. Иванушкин С.Г. Пояснительная записка к отчету о работе информационно-консультационной службы АПК Орловской области в 2006 г.

92. Игошкин О.В., Сусова С.Ю. Чумакова О.В. Методические рекомендации по определению экономической эффективности деятельности региональной информационно-консультационной службы. – М.: ФГУ РЦСК, 2007. -22 с.

93. Инновационная деятельность в аграрном секторе экономики России / Под ред. И.Г. Ушачева, И.Т. Трубилина, Е.С. Оглоблина, И.С. Санду. - М.: Колос, 2007. - 636 с.

94. Инновационное развитие АПК субъектов Российской Федерации: опыт и проблемы / Под ред. И.Г. Ушачева, И.С. Санду, В.Г. Савенко. – М.: ООО «Столичная типография», 2008. – 154 с.

95. Интеграционные процессы в региональных социально-экономических системах / Под общ. ред. Авербуха Р.Н. - Гатчина, 2001. - 419 с.

96. Итоговый отчет о результатах деятельности федерального государственного учреждения «Российский центр сельскохозяйственного консультирования» за 2008 год, -М. 2009. -118 с.

97. Казаравец Н.В., Цыганов А.Р. и др. Рекомендации по созданию информационно - консультационной службы в системе АПК. – Минск: Минсельхозпрод республики Беларусь, 2000. – 20 с.

98. Казарезов В.В. Крестьянский вопрос в России (конец XXI- перая четверть XX в.) - т.1. -М.:Колос, 2000, -472 с.

99. Калянов Г.Н. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе. М.: Горячая линия—Телеком, 2004. с. 5.

100. Калмыков С.Т., Стребков С.Р. Животноводство: анализ показал. «Агро- Информ», 2005. – с. 30-34.

101. Кибиров А.Я.; Сергацкова Е.В.; Маркова Г.В.; Гудашев В.А.; Кулов А.Р.и др. Эффективность инвестиций в сельское хозяйство: анализ и оценка : науч.-практ. пособие / -М.: ГНУ Всерос. НИИЭТУСХ , 2005. - 72 с.

102. Ким Ю.В. Система распространения положительного опыта в сельском хозяйстве: механизмы и возможности работы с региональными центрами сельскохозяйственного консультирования/ Сб. докладов семинара-совещания «Развитие сельскохозяйственного консультирования АПК России: состояние и перспективы» (г. Воронеж, 1-3 апреля 2009 г.). – М.: ФГУ РЦСК, 2009. - с.84-87.

103. Киреева О.В. Организация региональной системы информационно-консультационного обслуживания агропромышленного комплекса [На материалах Самарской обл.] под ред. Руденко Н.Р.-Самара, 2003. - 276 с.
104. Кириленко А.С., Верницкая А.Н. Информационно-консультационная деятельность в АПК региона (на примере Иркутской области).-М.:ОО Столичная типография», 2008. -148 с.
105. Клименко Ю.И., Шайтан Б.И. Информационно-консультационная служба АПК.- М.: ФГОУ РАКО АПК, 2003. –152 с.
106. Кодекс деловой этики консультанта Ассоциации аграрных консультантов/www/ aak-russia.ru
107. Козари Йожеф, Семьянинов А. Особенности информационно-консультативной службы Венгрии // Информационный бюллетень министерства сельского хозяйства. - 1997. №9 -10. - с.59-60.
108. Козина А.М., Никифорова Е.П. Развитие информационно-консультационной службы в АПК Новгородской области /Роль инноваций в развитии агропромышленного комплекса / Всерос. ин-т аграр. проблем и информатики им. А.А. Никонова. - Москва, 2008. - с. 496-499.
109. Козлов А.В., Яковлева О.А Проблемы кадрового обеспечения сельского хозяйства и основные направления их решения/Сб. докладов Межд. науч.-практ. конф. «Кадровое обеспечение устойчивого развития сельских территорий и задачи по реализации Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 годы» (4-5 декабря 2008 г.). – М.: РАКО АПК, 2009. -с.115-121.
110. Козлов В. В. Создание и организация деятельной региональной информационно-консультационной службы АПК. — М.: ФГНУ «Росинформагротех», 1999. — 381 с.
111. Козлов В.В. Методологические основы формирования структуры сельскохозяйственной консультационной службы // Информационный бюллетень министерства сельского хозяйства.-2001. №10.-с.28-33.
112. Козлов В.В. Проблемы и решения по возрождению сельскохозяйственного консультирования в России. – М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2002. – 228 с.
113. Козлов В.В. Создание и организация деятельности региональной информационно-консультационной службы АПК (на примере Нижегородской области). -М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2000. – 384 с.
114. Козлов В.В., Пупонин С.А. Общие подходы к автоматизации и информационному обеспечению деятельности региональной ИКС//Информационный бюллетень Министерства сельского хозяйства РФ. 2005. №1-2.- с. 58 - 61.
115. Козлов В.В. Сущность и основные функции консультирования//Вестник Саратовского госагроуниверситета им. Н.И. Вавилова, 2009. № 1.
116. Колотов Л., Демешкевич Г. Информационно – консультационное обслуживание сельских товаропроизводителей// АПК: экономика, управление. 1996. №7.- с.52-57.

117. Колотов Л.С. Формирование сети и организация деятельности муниципальных информационно-консультационных центров: наука, практика, проблемы, задачи / -М.:ФГОУ РосАКО АПК, 2007. - 203 с.
118. Колотов Л.С. Служба сельскохозяйственного консультирования. – М.: ФГОУ ДПОС РАКО АПК, 2004. – 110 с.
119. Консультации в сфере агробизнеса: Учебное пособие /Под редакцией А.Мицкевича и М.Фрайдина. – Щецин-Горки. 1999. - 95 с.
120. Концепция развития аграрной науки и научного обеспечения агропромышленного комплекса Российской Федерации на период до 2025 года. -М.: Министерство сельского хозяйства РФ, 2007. - с. 19-20.
121. Концепция развития инновационных процессов в АПК России. ВНИИЭСХ. - М.: ГУЭП "Эфес", 2002. - 31 с.
122. Концепция развития информационного обеспечения инженерно-технической системы АПК России. – М.: ФГНУ «Росинформагротех», 1999. – 64 с.
123. Концепция развития информационно-консультационной службы АПК России на период до 2010 года. - М.: ФГУ РЦСК, 2003. – 27 с.
124. Концепция устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2020 года. -М.: Минсельхоз России.2009. - 64 с.
125. Комзолова М.Экологическое сельское хозяйство в мире и Европе//Агроинформ. № 3, 2006.
126. Корольков А. Ф., Кошелев В. М. Проблемы кадрового обеспечения информационно-консультационной службы АПК России // Аграрная Россия. -2001. № 5. -с. 18-20.
127. Корольков А.Ф. Типы, виды и принципы информационно-консультационной деятельности в сельском хозяйстве. – М.: МСХА, 2004. – 28 с.
128. Коромылова В.В. Консультационная служба села: германский опыт и российская специфика. – Киров: ООО «Лобанх», 2005. – 178 с.
129. Костяев А.И.; Острцов А.Н.; Филяков А.В. Совершенствование организационных форм освоения нововведений в сельском хозяйстве / Сев.-Зап. НИИ экономики и орг. сел. хоз-ва -СПб., 2000. - 33 с.
130. Костяев А.И. Региональные агроэкономические исследования и разработки. Методология и методы. – Екатеринбург: Из-во Урал-ГСХА, 2003. – 285 с.
131. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 656 с.
132. Кошелев В. М. Перспективы развития системы обучения кадров информационно-консультационной службы АПК // Информ. бюлл. Минсельхозпрода России. — 1998. № 1-2.-с. 38-41.
133. Кошелев В. М., Корольков А. Ф. Задачи обучения руководителей и специалистов информационно-консультационных служб АПК // Информ. бюлл. Минсельхозпрода России. 1997. № 11-12, -с. 40-42.
134. Кошелев В. М., Маковецкий В. В. Подготовка кадров для информационно-консультационной службы АПК России в Московской сельскохозяйственной академии им. К. А. Тимирязева // Аграрная Россия. 2001. № 5. -с. 21-22.

135. Кошелев В.М. Инструменты и методы подготовки инвестиционных решений в сельском хозяйстве. - М.: ФГОУ ВПО РГАУ - МСХА им. К.А. Тимирязева, 2005. - 180 с.
136. Кошелев В.М. Опыт подготовки кадров для информационно-консультационной службы АПК России // Информационный бюллетень министерства сельского хозяйства. 2001. №3. -с.35-38.
137. Кошелев В.М. Развитие ИКС как фактор роста эффективности применения инноваций в АПК // Развитие инновационной деятельности в АПК. – М.: ФГНУ «Росинформагротех, 2003. – с. 149-151.
138. Кранц Ю., Хайнрих Ю. Система сельскохозяйственной консультации в Германии и возможности ее использования в аграрном секторе России //Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций (приложение: новое в сельском хозяйстве).- 2004. №4.-с.3-60.
139. Краснов А.В., Баутин В.М., Долгушкин Н.К., Василенко И.А., Рак Н.Г. Концепция развития информационно-консультационных систем АПК до 2015 года. –М.: РГАУ-МСХА им. К.А. Тимирязева, 2007. - 146 с.
140. Кундиус В.А. Экономика АПК: учебное пособие / -Барнаул: Изд-во АГАУ, 2007. 669 с.
141. Лазовский В.В., Литвак А.М., Колотов Л.С., Демишкевич Г.М. и др. Пилотный проект создания Российской консультационно-информационной службы (КС) для сельских товаропроизводителей всех форм собственности. - М.:ЦНИИМ,1993.- 66 с.
142. Лазовский В. В. Этапы развития информационно-консультационной службы АПК России и ее роль в подъеме сельского хозяйства // Опыт и проблемы функционирования информационно-консультационной службы АПК России. - М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2000. - с. 34-41.
143. Лесников В.И. Консультационное обеспечение АПК Воронежской области/ Сб. докладов семинара-совещания «Развитие сельскохозяйственного консультирования АПК России: состояние и перспективы» (г. Воронеж, 1-3 апреля 2009 г.). – М.: ФГУ РЦСК, 2009. - с. 53-60.
144. Литвиненко А.Н. Информационные технологии в агропромышленном комплексе/ Сб. докладов семинара-совещания «Развитие сельскохозяйственного консультирования АПК России: состояние и перспективы» (г. Воронеж, 1-3 апреля 2009 г.). – М.: ФГУ РЦСК, 2009. - с. 60-67.
145. Лутцева В.А. Новое и хорошо забытое старое//Методы менеджмента качества. 2008. № 2.
146. Лысенко Е.Г., Копач К.В., Хухрин А.С., Демишкевич Г.М., Пехутова Е.А. Концептуальные основы устойчивого развития личных подсобных хозяйств. -М: Россельхозакадемия, 2008. - 257 с.
147. Мазлоев В.З. Структурно-институциональные и функциональные особенности агропромышленной интеграции//Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих отраслей. №4, 2009. с.68-72.
148. Макаров А.П., Игошкин О.В. Внедрение инновационных ресурсосберегающих технологий в Самарской области с помощью системы сельскохозяйственного консультирования/ Сб. докладов науч.-практ. конф. «Расширение доступа сельскохозяйственных товаропроизводителей и сель-

ского населения к консультационным услугам» (г. Белгород, 5 июля 2008 г). – М.: ФГУ РЦСК, 2008. - с.42-56.

149. Макаров А.П. Агорозкологический проект в Самарской области//Ваш сельский консультант № 2, 2009, с. 26.

150. Маковецкий В. В. Сельскохозяйственная служба «экстешн» в США // Информ. бюлл. Минсельхозпрода России. 1997. № 7-8. - с. 51- 53.

151. Маковецкий В. В. Сельскохозяйственные консультационные службы в Англии и Уэльсе // Информ. бюлл. Минсельхозпрода России. 1998. № 5-6. -с. 51-54.

152. Маковецкий В.В. и др. Делопроизводство в ИКС. – М.: МСХА, 2005. – 160 с.

153. Маковецкий В.В. и др. Коммуникационные процессы и методы деятельности ИКС (учебно-методическое пособие, 1-ая часть). – М.: МСХА, 2004. - 136 с.

154. Маковецкий В.В., Приемко В.В. и др. Информационно-консультационная служба Московской области. Информационный бюллетень МСХ РФ. - М., 2003. - с. 57-62.

155. Маковецкий В.В., Ромадонова И.Н. Обучение в деятельности ИКС АПК (учебно-методическое пособие). – М.: МСХА, 2004. – 112 с.

156. Максимов В.И., Корноушенко Е.К., Качаев С.В. Когнитивные технологии для поддержки принятия управленческих решений // Распределенная конференция "Технологии информационного общества 98 - Россия", 30 ноября - 2 декабря 1998 г., Москва - Санкт-Петербург - Новгород - Ярославль. 1998.

157. Макхэм К. Управленческий консалтинг. М.: Дело и сервис, 1999.

158. Малакшинова И.Р. Опыт работы информационно-консультационной службы республики Бурятия по организации учета и отчетности // Информационный бюллетень министерства сельского хозяйства.- 2002. №8.-с.34-39.

159. Мамедов М.С. Консультационные услуги в развитии сельских территорий/ Сб. докладов науч.-практ. конф. «Расширение доступа сельскохозяйственных товаропроизводителей и сельского населения к консультационным услугам» (г. Белгород, 5 июля 2008 г). – М.: ФГУ РЦСК, 2008. - с.71-79.

160. Мамедов М.С. Нижегородская консультационная служба агропромышленного комплекса (НКС АПК)// Ваш сельский консультант, 2007, № 1. - с. 41-45.

161. Мамедов М.С. Опыт консультационного обеспечения сельхозтоваропроизводителей в Нижегородской области/ Сб. докладов семинара-совещания «Развитие сельскохозяйственного консультирования АПК России: состояние и перспективы» (г. Воронеж, 1-3 апреля 2009 г.). – М.: ФГУ РЦСК, 2009. - с. 103-107.

162. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: Учеб. пособие. – М.:ИНФРА-М, 2009.-381 с.

163. Методические рекомендации по определению эффективности сельскохозяйственного производства / под ред. Оглоблина Е.С., Свободина В.А., Санду И.С. – М.: ВНИИЭСХ, 1997.

164. Методические рекомендации по организации учебно-выставочных центров региональных ИКС. – М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2003. –50 с.
165. Методические рекомендации по разработке и реализации региональных программ развития АПК . – М.:Минсельхозпрод России. 1996. - 59 с.
166. Милосердов В.В. Без крепкого сельского хозяйства кризис не преодолеть//Аграрный вестник Урала, № 5, 2009. -с.10-13.
167. Милосердов В.В. Глобальный кризис и неизбежность создания нового миропорядка//Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих отраслей №3, 2009. с.13-19.
168. Михайленко И.М. Информационно-консультационное обслуживание АПК: Практикум по организации и управлению. – М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2000. – 220 с.
169. Михайленко И.М. Опыт работы ИКС Ленинградской области // Информационный бюллетень министерства сельского хозяйства. - 1999. №11-12. - С.45-49.
170. Михайленко И.М. Система аграрного консультирования в Польше // Информационный бюллетень министерства сельского хозяйства. – 1998. № 3-4. -С. 55-60.
171. Михалев С.Н. Выставочно-демонстрационная деятельность регионального центра сельскохозяйственного консультирования/ Сб. докладов семинара-совещания «Развитие сельскохозяйственного консультирования АПК России: состояние и перспективы» (г. Воронеж, 1-3 апреля 2009 г.). – М.: ФГУ РЦСК, 2009. - с. 78-84.
172. Михалев С.Н. Опыт оказания государственных консультационных услуг сельским товаропроизводителям ГУ «Кубанский сельскохозяйственный информационно – консультационный центр» / Сб. докладов науч.-практ. конф. «Расширение доступа сельскохозяйственных товаропроизводителей и сельского населения к консультационным услугам» (г. Белгород, 5 июля 2008 г). – М.: ФГУ РЦСК, 2008. - с.36-42
173. Михалева Т.А., Быков А.В. Информационно-консультационной службе нужна государственная поддержка// Вестн.кадровой политики, аграр.образования и инноваций, 2009; № 1. - с. 20-23.
174. Мицкевич Б. - Роль сельскохозяйственного консультирования в развитии сельских территорий Польши.//Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий № 11, 2005.-с.53-54.
175. Могилевский В.Д. Методология систем. -М.:Экономика, 1999. - 252 с.
176. Назаренко В.И. Информация, информатика и консультационная служба в сельском хозяйстве. – М.: АМБ – агро; ТОО «ДиАРТ», 1998. – 119 с.
177. Научно-техническое развитие агропромышленного комплекса России (состояние и перспективы). Коллективная монография - М.: Экономика и информатика, 2001. - 392 с.
178. Нестеров Г.Н. Организация демонстрационных мероприятий на объектах малых форм хозяйствования муниципальными информационно-консультационными центрами (Методическое пособие). – М.: ФГУ РЦСК, 2006 г., - 39 с.

179. Никонов А.А., Спираль многовековой драмы: аграрная наука и политика России (XVIII-XX вв.) – М.: Энциклопедия российских деревень, 1995 г. -574 с.
180. Новикова Д.Б. Основные принципы построения эффективной СРПИ (Доклад). -М. 2000.
181. Новошицкий В.В. Опыт работы межрайонного информационно-консультационного центра «Регион» в Гулькевичском районе Краснодарского края // Информационный бюллетень министерства сельского хозяйства.-2002. №2.-с.49-51.
182. Огарков С.А. Развивать инвестиционно-инновационную деятельность в сельском хозяйстве союзного государства // Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций. 2004. №7.-с.7-10.
183. Оглоблин Е.С., Санду И.С. Стратегия ускорения научно-технического прогресса в сельском хозяйстве // Сб. Развитие агроэкономической науки в России (к 75-летию Россельхозакадемии). - М.: ГНУ ВНИИЭСХ, 2004. - 232 с.
184. Огневцев С.Б.; Сиптиц С.О. Моделирование АПК: теория, методология, практика / Всерос. ин-т аграр. пробл. и информатики им. А.А.Никонова. -М., 2002. - 279 с.
185. Олонцев А.В. Основные направления деятельности информационно-консультационной службы АПК Ярославской области/ Сб. докладов науч.-практ. конф. «Расширение доступа сельскохозяйственных товаропроизводителей и сельского населения к консультационным услугам» (г. Белгород, 5 июля 2008 г). – М.: ФГУ РЦСК, 2008. - с.61-71.
186. Основные итоги Всероссийской сельскохозяйственной переписи 2006 года, том 1.//Федеральная служба гос. статистики. -М.: ИКЦ "Статистика России", 2008.-428 с.
187. Основы политики Российской Федерации в области развития науки и технологий на период до 2010 года и дальнейшую перспективу (утв. Президентом РФ 30 марта 2002 г. № Пр-576).
188. Отчет за 2006 г. ОГУ «Консультационный центр АПК» Смоленской области, исп. Бобкина Т. Б. 2006.
189. Отчет ФГУ "Российский центр сельскохозяйственного консультирования" за 2008 год
190. Отчет о деятельности инновационно-консультационной службы при ФГОУ ДПОС «Алтайский институт повышения квалификации руководителей и специалистов АПК» за 2008 год . исп. Чижов В.Н. 2008.
191. Павлова М.Б. Пути взаимодействия региональной ИКС АПК и системы аграрной науки и образования / Проблемы развития и научное обеспечение АПК Якутии / Рос. акад. с.-х. наук. Сиб. отд-ние. - Новосибирск, 2006. - С. 33-35.
192. Палаткин И. Информационно-консультационное обслуживание институциональных преобразований АПК региона: опыт и проблемы. – М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2003. – 268 с.
193. Паркинсон М. Использование психологии в бизнесе. Практическое руководство для менеджеров. НРРО. 2003.

194. Перекрестов В.Н., Колотов Л.С. Опыт работы учебно-консультационного центра крестьянских (фермерских) хозяйств Новосибирской области // Информационный бюллетень Министерства сельского хозяйства. 1998. № 3-4. -с. 50-52.

195. Петриков А.В., Узун В.Я., Шишкина Е.А. Рейтинги крупных и средних сельскохозяйственных организаций России за 2005-2007 гг. – М.:ВИАПИ им. А.А. Никонова, Энциклопедия российских деревень. 2008. – 64 с.

196. Петриков А.В.; Огневцев С.Б.; Кузнецов М.В.; Меденников В.И.; Сиптиц С.О.; Сальников С.Г.; Романенко И.А.; Муратова Л.Г. Анализ эффективности информационно-консультационной службы - М.; Энцикл. рос. деревень, 2002. - 127 с.

197. Петриков А.В. Об итогах работы агропромышленного и лесохозяйственного комплекса в 2008 году// Выступление на расширенном заседании

Коллегии Министерства сельского хозяйства Российской Федерации: «Итоги работы промышленного и лесохозяйственного комплекса в 2008 г.» 30 марта 2009 г. www.mscx.ru.

198. Пожидаева Е.С. Белкина Е.Н. Экономико-математические методы и прикладные модели в молочно-продуктовом подкомплексе АПК/ под общ. ред. И. Н. Буробкина.- М.: Восход-А, 2005. - 111 с.

199. Поздышева Л.Ф. Гостевые дома как бизнес/Сборник докладов международной научно-практической конференции, 4-5 декабря 2008 г.. – М.: РАКО АПК, 2009. -с. 192-196.

200. Положение о формировании перечня строек и объектов для федеральных государственных нужд и их финансирование за счет средств федерального бюджета, утвержденное Постановлением Правительства Российской Федерации от 11 октября 2001 г. № 714.

201. Попов Ю.Ю. Информационно-консультационный центр Воронежского аграрного ун-та Роль экстеншн-центра Воронежского государственного аграрного университета в стабилизации экономики сельскохозяйственных предприятий / Опыт и проблемы функционирования информ.-консультац.службы АПК России. - М., 2000. - С. 134-138.

202. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. -М.:Альпина Бизнес Букс, 2007 г. - 453 с.

203. Посадский А.П. Основы консалтинга. — М.: Изд-во Высшей школы экономики, 1999.

204. Проблемы современного состояния социально-экономической системы России//Сост.: Скотников О.И., Плятонова Л.И. -Саранск, 1999. - 174 с.

205. Производственные и научно-производственные системы / под ред. В.Ф. Боева. М.: Агропроиздат, 1990. 207 с.

206. Приоритетный национальный проект «Развитие АПК».- М.: Минсельхоз РФ, 2006. 12 с.

207. Пупонин С.А. Методологические основы поэтапного формирования информационно-вычислительного комплекса региональный ИКС // Ин-

формационный бюллетень министерства сельского хозяйства.-2005. №8.-с.42-44.

208. Пошкус Б.И. Состоялась ли аграрная реформа в России? // Экономика сел.хоз-ва России, 2007; № 11. - с. 16-17.

209. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 496 с.

210. Рид Эндрю. Информационно-консультационная служба АПК в постсоветской России // Информационный бюллетень министерства сельского хозяйства. – 1998. № 3-4. – с. 32-35.

211. Родин А.М. Консультационная помощь крестьянским (фермерским) хозяйствам, другим субъектам малых форм хозяйствования, сельскохозяйственным товаропроизводителям в Ростовской области/ Сб. докладов семинара-совещания «Развитие сельскохозяйственного консультирования АПК России: состояние и перспективы» (г. Воронеж, 1-3 апреля 2009 г.). – М.: ФГУ РЦСК, 2009. - с.87-92.

212. Романенко И.А. Теоретические основы анализа национальных агропродовольственных систем с применением методов математического моделирования. -М. 2006. - 113 с

213. Романова Н.С., Береснева Е.И. Создание информационных служб АПК в рамках проекта поддержки осуществления реформы в сельском хозяйстве России (АРИС)//[www.ftcntr.ru/Aris/aris-000.htm](http://www.ftcntr.ru/Aris/aris-000.htm).

214. Рунов Б.А. Информационно-консультационная служба в АПК: учеб. Пособие. –Краснодар: КубГАУ, 2004. - 220 с.

215. Саввин Д.В. Участие информационно-консультационного центра АПК Республики Саха (Якутия) в реализации приоритетного национального проекта «Развитие АПК» / Сб. докладов науч.-практ. конф. «Расширение доступа сельскохозяйственных товаропроизводителей и сельского населения к консультационным услугам» (г. Белгород, 5 июля 2008 г.). – М.: ФГУ РЦСК, 2008. - с.122-128.

216. Савенко В. Г., Колчинский Ю. Л., Шилова Е.П., Левина Л. В.. Методические рекомендации по организации выставочно-демонстрационной деятельности системы сельскохозяйственного консультирования. – М.: ООО «Столичная типография», 2008. — 73 с.

217. Савенко В.Г. Развитие сельскохозяйственного консультирования АПК России: состояние и перспективы/ Сб. докладов семинара-совещания «Развитие сельскохозяйственного консультирования АПК России: состояние и перспективы» (г. Воронеж, 1-3 апреля 2009 г.). – М.: ФГУ РЦСК, 2009. - с.18-45.

218. Савенко В.Г. Организация системы консультационного обеспечения сельскохозяйственного производства – новый этап развития консультационной службы // Ваш сельский консультант. – 2008. №1. – с. 6-7.

219. Савенко В.Г. Роль консультационной службы в формировании отраслевой системы освоения инноваций в АПК (теория, методология, практика). – М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2004. – 316 с.

220. Савенко В.Г., Ларичкина Л.В. Демишкевич Г.М. и др. Рекомендации по организации отраслевых центров сельскохозяйственного консульти-

рования.– М.: ФГУ «Российский центр сельскохозяйственного консультирования», 2003. – 26 с.

221. Самарханов Т.Г. Предварительные итоги мониторинга использования субсидий из федерального бюджета на информационно-консультационное обеспечение сельских товаропроизводителей и сельского населения/ Сб. докладов семинара-совещания «Развитие сельскохозяйственного консультирования АПК России: состояние и перспективы» (г. Воронеж, 1-3 апреля 2009 г.). – М.: ФГУ РЦСК, 2009. - с. 45-53.

222. Санду И.С. Организационно-экономические основы инновационных процессов в сельском хозяйстве. - М.: МП "Петит", 1998. - 198 с.

223. Санду И.С. Проблемные вопросы инновационного развития АПК. – М.: ФГОУ РосАКО АПК, 2005. - 99с.

224. Санду И.С., Савенко В.Г., Большакова В.В. Развитие информационного обеспечения сельского хозяйства, -М.:ФГУ РЦСК, 2007.- с. 119.

225. Сборник аналитических материалов обеспечения кадрами специалистов организаций сельского хозяйства Российской Федерации (2002 - 2008 гг.).-М. РосАКО АПК, 2008 г.

226. Сельское хозяйство зарубежных стран (статистический справочник). М.:ГНУ ВНИИЭСХ ЦИиТЭИ АПК, 2008.

227. Семин А.Н. Агроменеджмент: методические разработки и научно-практические рекомендации. – Екатеринбург: Изд-во Урал.ГСХА, 2008. – 380 с.

228. Семин А.Н. Инновационные и стратегические направления развития АПК: вопросы теории и практики. – Екатеринбург: Из-во УралГСХА, 2006. – 960 с.

229. Семин А.Н. Концепция: принципы формирования и алгоритм разработки. – Екатеринбург: Изд-во Урал.ГСХА, 2008. – 252 с.

230. Семин А.Н., Контеев В.В. Сфера услуг муниципального образования: вопросы теории и практики. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ГСХА, 2005. – 348с.

231. Семин А.Н., Пустуев А.Л., Мингалев В.Д. Сельскохозяйственный менеджмент: рыночные структуры хозяйствования. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, МИ “ПИПП”, 1995. – 416 с.

232. Современная экономическая энциклопедия.//под ред Г. Вечканова. -М.: Лань. 2002. - 880 с.

233. Состояние социально-трудовой сферы села и предложения по ее регулированию/Ежегодный доклад по результатам мониторинга (восьмой выпуск), -М.: ФГОУ РосАКО АПК, 2007. -217 с.

234. Спицнадель В.Н. Основы системного анализа. СПб.: ИД «Бизнес-пресса», 2000.

235. Справка по мониторингу выполнения соглашений субъектами РФ с Минсельхозом России по реализации Госпрограммы в части оказания консультационной помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям и сельскому населению (по состоянию на 30 апреля 2009 года).

236. Стиглиц Дж. Ю., Чарлтон Э. "Справедливая торговля для всех. Как торговля может содействовать развитию. -М.: Мир, 2007.

237. Стороженко В.А., Словцов Р.И., Голенева Л.Н. и др. Информационно-консультационная служба в сельском хозяйстве. Часть I. Теоретические основы ИКС.-М: Уч-изд. Отдел центра "Земля России", 1999. -103 с.
238. Тавокин Ю.П. Исследование социально-экономических и политических процессов: Учебн. пособие. -М.:ИНФРА-М, 2008, - 189 с.
239. Ткалич А.И. Консалтинговый сервис: Учебное пособие. - М: Альфа-М: ИНФРА-М, 2007. - 207 с
240. Ториков В.Е. Связь науки и информационно-консультационной службы АПК Брянской области с сельскими товаропроизводителями/ Сб. докладов семинара-совещания «Развитие сельскохозяйственного консультирования АПК России: состояние и перспективы» (г. Воронеж, 1-3 апреля 2009 г.). – М.: ФГУ РЦСК, 2009. - с.92-103.
241. Трофимова О.К. Международная классификация консалтинговых услуг//www.spbs.ru.
242. Тулапин П.Ф. К вопросу экономической оценки инновационных проектов в АПК // Сб. Развитие инновационной деятельности в АПК. - М.: ФГНУ "Росинформагротех", 2003. - С. 57-60.
243. Ушачев И.Г. Экономические проблемы развития инновационных процессов в агропромышленном производстве // Сб. Развитие инновационной деятельности в АПК. - М.: ФГНУ "Росинформагротех", 2003. - с. 9-13.
244. Ушачев И.Г. Экономический рост и конкурентоспособность сельского хозяйства России// Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих отраслей № 3, 2009, с. 1-10.
245. Федичкин А.Г. Информационно-консультационное обеспечение АПК // Развитие инновационной деятельности в АПК, 2003. – С. 145-148 .
246. Филатов А.И. Система консультационной службы в сельском хозяйстве Германии. Информационный бюллетень МСХП РФ, № 7-8, - М.: Информагротех, 1997.
247. Формирование инновационной инфраструктуры АПК: проблемы и перспективы / Под ред. И.Г. Ушачева, И.С. Санду, В.Г. Савенко. – М.: ООО «Столичная типография», 2008. – 103 с.
248. Хилек Е. Информационно-консультационная служба по сельскому хозяйству как инструмент политики развития сельского хозяйства и сельских регионов/.Сб.докл. на межд. конф. «Опыт и проблемы функционирования информационно-консультационной службы АПК России» – М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2000.
249. Чаянов А.В. Основные идеи и методы работы Общественной Агрономии. Изд. 3-е доп. и перер., Издательство Наркомзема «Новая деревня», – Москва, 1924.
250. 36. Шайтан Б.И., Савенко В.Г., Колотов Л.С., Демишкевич Г.М., Санду И.С., Блюмин А.М. и др. Программа кадрового обеспечения консультационной службы АПК. - М.: РАКО АПК, 2003. - 43 с.
251. Шайтан Б.И. Роль и задачи образовательных учреждений дополнительного профессионального образования специалистов в развитии службы сельскохозяйственного консультирования // Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций.- 2004. №1.-с.13-17.

252. Эзау К., Косыгина О. Консультирование, которое оплачивает клиент/// - М.: ФГУ «Российский центр сельскохозяйственного консультирования», 2004. -21 с.
253. Энциклопедия "Кругосвет". [www.krugosvet.ru](http://www.krugosvet.ru).
254. Эффективность сельскохозяйственного производства (методические рекомендации). Всероссийский научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства. -М.:РосАКО АПК, 2005. -55 с.
255. Юрьева Г.И. Региональная система информационно-консультационного обеспечения АПК (Рязанская область)//Труды независимого аграрно-экономического общества России, вып. 4, т. 4, 2000, - с. 305-310.
256. A.W.van den Ban and H.S.Hawkins - Agricultural Extension. Second edition, Blackwell Science LTD, Oxford, 1996, с.10.
257. Adler Jens. Die landwirtschaftliche Beratung in Deutschland - Interessant für osteuropäische Partner., Beraterhandbuch HALLE, 2003 г.
258. Aneur C. Agricultural extension. A step beyond the next step. Washington, 1994. - VIII, -34 с.
259. Bennett C. Cooperative Extension Roles and Relationships for a New Era. Extension Service, US Department of Agriculture, Washington DC, 1990.
260. Christensen J.; Pedersen D.E.; Jacobsen B.H. Okonomistyring i landbruget, perspektiver for rådgivningen. - Business management on farms, perspectives for advisory services: København, 1989. - 176 с.
261. Greiner L.E., Metzger R.O. Consulting to management. — Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.
262. Jens Adler. Die landwirtschaftliche Beratung in Deutschland - Interessant für osteuropäische Partner., Beraterhandbuch HALLE, 2003.
263. Kohne M. Struktur und Weiterentwicklung des Landwirtschaftlichen Beratungswesens in Deutschland. Agrarstruktur entwicklungen und Agrar- politik, Munster-Hiltrup, 1996.
264. Landwirtschaft und Beratung in der Ausrichtung auf den Markt/Vortragstagung der Arbeitsgemeinschaft der Beratungsringe Niedersachsen am 14.Jan.1994 in Berlin Göttingen, 1994. - 53 с.
265. The official management report of the Latvian Rural Advisory and Training Centre Ltd/ on year 2004/ -19 с.
266. Purcell D. Agricultural extension. -Washington, 1994. - 12 с.
267. Report of the global consultation on agricultural extension. Rome: FAO, 1990. - p. 43-76.
268. Steele F. Consulting for organization change (Amherst, MA, University of Massachusetts, Press, 1975), -с. 9.

**Демишкевич Галина Михайловна**

**ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО  
КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

Научная монография

Печатается в авторской редакции

Подписано в печать 08.09.2009 г.  
Формат издания 60x84/16, Бумага «Айсберг».  
Гарнитура «Таймс». Печать ризографическая.  
Объем усл. п.л. 18,5. Тираж 1000 экз.  
Заказ №

ФГУ РЦСК  
т. 700-12-38, 700-13-40  
111621, Москва, ул. Оренбургская, 15 б,  
ком. 100-103, 219