

УДК: 65. 012. 32

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ АГРАРНЫХ ФОРМИРОВАНИЙ ЗА РУБЕЖОМ: ОПЫТ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ*Ольховая Г.В.*

Проанализирован мировой опыт и глобальные тенденции развития управленческого консультирования аграрных формирований. Выявлены направления, адаптация которых повысит эффективность аграрного консалтинга в Украине: преимущества плюралистической модели аграрного консалтинга, переориентация с предложения услуг на удовлетворение спроса, использование информационных технологий, сочетание рыночных и государственных механизмов регулирования управленческого консультирования в сельском хозяйстве.

Ключевые слова: управленческое консультирование, общественные и частные блага, плюралистическая модель аграрного консалтинга, информационные технологии.

Сложность управленческих задач, стоящих перед руководителями и специалистами аграрных формирований, определяемая усилением конкуренции, обострением экономических, социальных и экологических проблем, обуславливает необходимость активизации управленческого консультирования, призванного повысить адаптационные способности предприятий в условиях динамично меняющейся внешней среды. Повышение эффективности системы управленческого консультирования в аграрном секторе требует учета опыта и тенденции развития этой деятельности в зарубежных странах.

Существенный вклад в разработку теоретических и практических проблем аграрного консалтинга в Украине внесли ученые Кропивко М.Ф. [3], Дерлеменко В.В. [1], Кальная-Дубинюк Т.П. [6] и др. Однако до настоящего времени потенциал консультирования в развитии аграрных формирований остается нереализованным, что требует дальнейшего исследования мирового опыта и адаптации его достижений к социально-экономическим условиям страны.

Целью работы является анализ опыта и тенденций развития управленческого консультирования аграрных формирований за рубежом для выявления направлений и возможностей их адаптации к специфике отечественного аграрного сектора.

В практике многих стран инициатором организации консультирования руководителей и специалистов аграрных формирований выступало государство, которое будучи заинтересованным в обеспечении продовольственной безопасности, занимало монопольное положение в предоставлении и финансировании консультационных услуг. В настоящее время глобальной тенденцией является реформирование государственных систем аграрного консалтинга, вызванное рядом причин, среди которых:

- 1) критика государственного сектора за несоответствие консультационных услуг реальным потребностям товаропроизводителей и низкое качество; ограниченную сферу деятельности, как территориально, так и в отношении целевых групп; отсутствие механизма ответственности перед конечными потребителями;
- 2) становление рынка агроконсалтинговых услуг, участниками которого являются – государственные структуры (учреждения аграрной науки и образования), неправительственные организации, частные консалтинговые фирмы;
- 3) развитие информационно-коммуникационных технологий, открывающих новые возможности в сфере управленческого консалтинга, в том числе обслуживание более широкого круга потенциальных клиентов;
- 4) процессы глобализации, сопровождающиеся открытием национальных рынков, усилением конкуренции и, следовательно, повышением требований к инновационной активности сельскохозяйственных производителей.

Для преодоления недостатков государственной системы аграрного консалтинга, приведения ее в соответствие с требованиями внешней среды, разрабатывались различные стратегии реформирования, основными из которых стали децентрализация и приватизация.

В сфере управленческого консультирования аграрных формирований децентрализация направлена на проведение финансовой и структурной реформы, которые заключаются в полном или частичном делегировании функций предоставления и финансирования консультационных услуг центральными государственными органами, их территориальным подразделениям или частным организациям.

Среди развитых стран наиболее успешным примером децентрализации является кооперативная система консультирования США, которая представлена тремя взаимосвязанными уровнями: федеральным, уровнем штата («land-grant» университеты) и графства. Все три уровня вносят свой вклад в финансирование и разработку консультационных программ. В некоторых странах децентрализация приняла форму передачи ответственности в сфере аграрного консалтинга фермерским и неправительственным организациям. В Дании и Швеции, например, консультационную поддержку аграрным формированиям оказывают фермерские ассоциации, частично финансируемые из государственного бюджета. Неправительственные организации оказались эффективными в обслуживании малых фермерских хозяйств и производителей, осуществляющих свою деятельность на отдаленных территориях.

Наиболее радикальной стратегией реформирования аграрной консультационной системы стала ее полная приватизация, предполагающая передачу всех функций, связанных с предоставлением консалтинговых услуг частным организациям, а, следовательно, снижение роли государственного сектора и усиление частных инициатив.

Большинство развитых стран в настоящее время полностью или частично передали в частную собственность национальные аграрные консультационные системы. Так, правительство Нидерландов начало процесс приватизации государственной консультационной службы в 1993 году. Уже в 2001 году консультационная группа DLV (DLV Advisory Group Inc.) стала полностью независимой в финансировании своей деятельности и предоставлении услуг [5, с.25]. В Англии и Уэльсе приватизация стала заключительным этапом прогрессивного процесса коммерциализации, который был инициирован в 1986 году после 40 лет функционирования национальной консультационной службы, предоставлявшей бесплатные услуги. В 1997 году ADAS (Agricultural Development and Advisory Services) стала независимой частной компанией, осуществляющей свою деятельность на коммерческой основе [4, с.56].

Защитники приватизации верят, что сельскохозяйственные производители должны платить за интеллектуальные услуги профессионалов. Однако возникает реальная угроза того, что сельскохозяйственные предприятия, осуществляющие деятельность на отдаленных территориях или неспособные платить за услуги, не будут обслуживаться частными организациями. Кроме того, существует опасность ослабления связи между аграрными образовательными учреждениями, научно-исследовательскими институтами и консалтинговыми организациями, так как на рынке консалтинговых услуг они, по сути, являются конкурентами.

Прямым последствием децентрализации и приватизации является формирование плюралистической модели аграрного консалтинга, которая предполагает участие в консультационном процессе широкого круга различных экономических субъектов: государственных, частных и смешанных консалтинговых структур.

Стратегия плюрализма получила широкое распространение в развитых и развивающихся странах в связи с тем, что позволяет преодолеть ряд ограничений, присущих традиционной системе аграрного консалтинга и обеспечить гибкость, необходимую для удовлетворения консультационных потребностей клиентов в соответствии со специфическими условиями их функционирования. В результате, в современных условиях практически невозможно найти страну, в которой предоставление консультационных услуг аграрному сектору было бы полностью монополизировано одной организацией.

Так, в Германии государство никогда не было единственным источником консультационных

услуг для аграрных формирований. Система аграрного консалтинга здесь представлена многообразием организационно-правовых форм ее элементов, сочетание которых является специфичным для каждой федеративной земли. В настоящее время основные поставщики консультационных услуг аграрному сектору представлены полугосударственными сельскохозяйственными палатами, государственной консультационной службой, частными коммерческими и некоммерческими консалтинговыми организациями, консалтинговыми кооперативами, региональными НИИ, а также учебными заведениями [2, с. 16-26].

В Великобритании ADAS, в прошлом занимающая монопольное положение в сфере консультационного обеспечения аграрного сектора, является одной из более чем шестидесяти организаций, которые классифицируются как консалтинговые организации аграрного профиля [4, с.56]. В Нидерландах участниками рынка информационно-консультационных услуг являются поставщики материально-технических ресурсов, частные организации и индивидуальные консультанты, фермерские ассоциации и кооперативы, оказывающие консультационные услуги своим членам. Стратегии плюрализма в развитии информационно-консультационной системы следуют страны Азии, Африки, Латинской Америки, а также бывшие социалистические государства.

Плюрализм в системе аграрного консалтинга неразрывно связан со стратегией ориентации на спрос, предъявляемый руководителями и специалистами аграрных формирований, а так же на повышение их участия в планировании и реализации консультационных проектов. В результате в последние два десятилетия во многих зарубежных странах разрабатывались методологии, нацеленные на повышение уровня вовлеченности сельскохозяйственных производителей в консультационный процесс. Наиболее удачными примерами в этом смысле являются фермерские полевые школы (Farmer Field Schools) и совместная разработка технологий (Participatory Technology Development).

По мнению В. Хоффманна независимо от используемых подходов, консультационные службы, реализующие стратегии участия и ориентации на спрос потребителей могут добиться значительных результатов только в том случае, если будут соблюдать ряд основных принципов [7]:

- ориентация на клиента и его потребности – интересы клиентов, их благосостояние должны занимать центральное место в работе консультанта;
- учет специфики ситуации – восприятие любой проблемы зависит от ситуации, определяемой совокупностью взаимосвязанных факторов внешней и внутренней среды. Только их тщательное исследование позволит оптимальным образом решить возникшую проблему;
- атмосфера доверия – необходимо стремиться к установлению отношений партнерства между консультантом и клиентом и осознанию того, что тесное сотрудничество даст существенные результаты;
- профессионализм консультанта – консультант сам должен иметь высокую квалификацию и знать, куда можно обратиться за дополнительной информацией;
- ответственность консультантов – должна быть прямая зависимость между удовлетворенностью клиента и размером вознаграждения консультанта;
- совместный анализ ситуации и планирование – совместная работа консультанта и клиента должна быть направлена не только на идентификацию и ранжирование проблем, но и на выявление и формулирование идей относительно их решения, исходящих от клиентов;
- свободный выбор консультантов – клиент должен иметь возможность самостоятельно выбрать того консультанта, который наилучшим образом сможет удовлетворить его требования.

Подводя итог институциональным преобразованиям государственной консультационной системы, необходимо отметить, что реформы привели к тому, что в современном мире аграрный консалтинг ассоциируется с совокупностью институтов, деятельность которых направлена на оказание помощи аграрным формированиям в решении управленческих проблем и адаптации к условиям внешней среды.

При этом ошибочным является мнение, согласно которого результатом процессов децентрализации, приватизации и становления плюрализма должно быть полное исключение государства из системы аграрного консалтинга. Наоборот, по мере усиления процессов реформирования, все больше утверждается понимание того, что государство должно быть активным участником кон-

сультационной деятельности.

Аргументы в защиту государственной вовлеченности основываются на двух основных концепциях:

- во-первых, несовершенство рынка, эффекты которого могут быть связаны с угрозой недобросовестности, когда невозможно непосредственно оценить качество приобретаемой услуги. Кроме того, основываясь на рыночных принципах, коммерческие консультационные фирмы не работают с неплатежеспособными товаропроизводителями. Из сферы их деятельности выпадают производители, находящиеся на отдаленных территориях, а также инвестирование в фундаментальные и прикладные исследования, не приносящее доходы в краткосрочной перспективе;
- во-вторых, экономическая характеристика консультационных услуг как общественных и частных благ, основанная на принципах исключаемости и конкурентности.

Консультационные услуги классифицируются как общественные блага, если обладают свойствами неконкурентности (потребление такого блага одним экономическим субъектом не сокращает доступность этого блага для других) и неисключаемости (нельзя исключить кого-либо из пользования этими благами без исключения всех остальных). Эти характеристики не позволяют назначать плату за услуги, и частный сектор оказывается не заинтересованным в их предоставлении.

К данной категории услуг относятся информация общего характера, а также консультации по ключевым для аграрного сектора и общества в целом проблемам обеспечения продовольственной безопасности, качества продовольствия, охраны окружающей среды, социальной ответственности аграрного бизнеса и др. Таким образом, консультационные услуги с ярко выраженными характеристиками общественных благ, а также услуги вне сферы коммерческих интересов частных фирм должны предоставляться государственным сектором непосредственно или частным сектором при финансовой поддержке государства.

Частные или индивидуальные блага обладают свойствами исключаемости и конкурентности. Потребление такого блага каким-либо экономическим субъектом делает практически невозможным для всех остальных субъектов потребление этого же блага в том же отношении без разрешения его владельца. Таким образом, свойства частных благ делают возможным их эффективное производство и реализацию на принципах рыночного механизма. В сфере управленческого консультирования характеристиками частных благ обладают услуги, направленные на удовлетворение потребностей и повышение эффективности конкретного экономического субъекта. Предоставление таких услуг передается частному сектору.

Приведенные концепции позволяют достаточно четко разграничить участие государственно-го и частного сектора на рынке консультационных услуг для аграрного сектора.

На формирование современной системы аграрного консалтинга значительное влияние оказало не только переосмысление роли государственного сектора, но и ряд других факторов, носящих глобальный характер. Это в первую очередь революция в сфере информационных технологий, а также процессы глобализации, которые с каждым годом становятся все более интенсивными. Эти факторы в совокупности предъявляют повышенные требования к инновационному развитию аграрных формирований, значительно изменяя и усиливая их потребности в новых идеях, методах, технологиях.

В развитых и развивающихся странах применение информационных технологий в аграрном консалтинге приобретает все большую популярность. Стационарные и мобильные телефоны, Интернет значительно расширяют возможности обмена информацией и позволяют вовлекать в консультационный процесс большее число участников. Интернет обеспечивает доступ консультантов и их клиентов к национальным и глобальным информационным ресурсам, многократно повышая эффективность аграрного консалтинга.

Для сбора и обработки агроинформации в развитых странах стали использоваться методы, ранее применяемые только в военно-промышленном комплексе, а именно метод дистанционного зондирования земли, географические информационные системы, системы глобального позицио-

нирования и др., которые позволяют значительно повысить производительность, снизить себестоимость сельскохозяйственной продукции и существенно ограничить ущерб, наносимый окружающей природной среде. Эти технологии лежат в основе систем мониторинга состояния агро-ресурсов, прогнозирования урожайности, аналитических и моделирующих систем отслеживания развития чрезвычайных ситуаций и их влияния на производство и качество сельскохозяйственной продукции.

Большой популярностью в системе аграрного консалтинга стали пользоваться экспертные системы, которые основываются на обширном запасе знаний о конкретной предметной области, сформированном как отдельная совокупность законов и правил, позволяющих сделать выводы на основе исходных данных или предложений, вводимых пользователем. Такие системы, опираясь на базу знаний и мощный аналитический аппарат, способны быстро решать проблемы руководителей и специалистов аграрных формирований и существенно поддерживать работу консультантов.

Не менее важной тенденцией современной мировой экономики, непосредственно связанной с развитием аграрного сектора стран и их систем аграрного консалтинга, является глобализация и торговая либерализация. Глобализация предполагает усиление взаимодействия стран в сфере торговли, перемещения капиталов, информации и стимулирование открытой конкуренции путем устранения торговых и других национальных барьеров, создания справедливых и относительно равных условий для производителей товаров и услуг независимо от страны их происхождения.

Однако в реальности развивающиеся страны на современном этапе не могут на равных конкурировать с развитыми странами на мировых рынках по показателям производительности, качества и объемам продаж, не говоря о значительных субсидиях, предоставляемых сельскохозяйственным производителям правительствами развитых стран. Отсюда общий вывод, к которому приходят эксперты, опираясь на накопленный опыт, состоит в том, что «глобализация делает богатые страны богаче, а бедные – беднее» [8, с. 23]. Наряду со значительными рисками, глобализация открывает новые возможности для аграрных формирований развивающихся стран. Задача содействия реализации этих возможностей непосредственно возлагается на систему управленческого консультирования.

ВЫВОДЫ

Формирование эффективной системы управленческого консультирования аграрных формирований в Украине будет способствовать учет и адаптации достижений мирового опыта аграрного консалтинга, а именно:

1. Удовлетворение потребностей руководителей и специалистов аграрных формирований в консультационных услугах требует 1) становления плюралистической модели управленческого консультирования, основанной на многообразии поставщиков консалтинговых услуг; 2) перенесения акцента с предложения услуг на удовлетворение спроса; 3) активного вовлечения руководителей и специалистов в консультационный процесс; 4) широкого использования информационных технологий.

2. Специфика аграрного сектора экономики обуславливает необходимость сочетания рыночных принципов и государственного участия в системе управленческого консультирования. Роль государства должна оставаться ключевой по таким направлениям: 1) финансирование консультационных услуг, имеющих характеристики общественных благ; 2) стимулирование инновационного развития через финансирование науки и образования; 3) создание условий, необходимых для эффективного функционирования частного сектора, включая разработку и внедрение систем регулирования для защиты интересов субъектов консультационной деятельности, контроля качества консалтинговых услуг.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Дерлеменко В.В. Сільськогосподарські інформаційні консультаційно-освітні служби: моногр. / В.В. Дерлеменко. – К. : ІФЕ УААН, 2001. – 452 с.
2. Информационно-консультационная служба в агропромышленном комплексе России на примере Омской области: [электрон. ресурс] / О. Ивахненко, А. Лисситса // Discussion paper of the Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe (IAMO). - 2005. - № 80. –44 p. – Mode of access : <http://www.iamo.de/dok/dp80.pdf>. - Last access: 2008. – Title from the screen.
3. Кропивко М.Ф. Інформаційно-консультаційне обслуговування як об'єкт підприємницької діяльності / М.Ф. Кропивко, М.І. Лобанов // Економіка АПК. – 2000. - № 1. – С. 18 – 27.
4. Carfoth C. United Kingdom: ADAS and the Privatization of Advisory Services in England and Wales [Electronic resource] / Chris Carfoth // Agricultural and Rural Development Discussion Paper 9: Extension Reform for Rural Development. – 2004. - Volume 2. Privatization of Extension System. Case Study of International Initiative. - P. 56-63. – Mode of access: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADJ762.pdf - Last access: 2008. – Title from the screen.
5. Garforth C. Improving access to advice for land managers: a literature review of recent developments in extension and advisory services [Electronic resource] / [C. Garforth, B. Angell, J. Archer, K. Green]. – UK : ADAS Consulting Ltd and John Archer Consulting. – Mode of access: http://www.defra.gov.uk/science/Project_Data/DocumentLibrary/KT0110/KT0110_767_FRA.doc. - Last access: 2008. – Title from the screen.
6. Kalna-Dubinyuk T. P. The development of extension service in Ukraine and the worldwide experience / T.P. Kalna-Dubinyuk, R. Stanley Johnson. – К. : Agrarna Nayka, 2005. – 200 p.
7. Hoffmann V. Basic orientations in Extension [Electronic resource] / Hoffmann Volker (ed). // Rural Communication and Extension. Module Reader. - Hohenheim University, 2006. – Mode of access: <https://www.uni-hohenheim.de/i430a/lehre/veranst/download/skripten/rce/RCE-02.pdf>. - Last access: 2007. – Title from the screen.
8. Quamar M.K. Global trends in agricultural extension: challenges facing Asia and the Pacific region [Electronic resource] / M.K. Quamar // SD Dimensions: Knowledge. – Rome : Food and Agricultural Organization of the United Nations, September 2002. – Mode of access: http://www.fao.org/sd/2002/KN0903a_en.htm. - Last access: 2008. – Title from the screen.