



# ОРГАНИЗАЦИЯ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ

УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ  
ДЛЯ БАКАЛАВРИАТА И МАГИСТРАТУРЫ

Под редакцией доктора экономических наук,  
профессора **В. М. Кошелева**

*Рекомендовано Учебно-методическим отделом высшего образования в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям*

Книга доступна в электронной библиотечной системе  
[biblio-online.ru](http://biblio-online.ru)

Москва ■ Юрайт ■ 2014

**Авторы:**

преподаватели кафедры управления и сельского консультирования Российского государственного аграрного университета — МСХА им. К. А. Тимирязева  
**Кошелев Валерий Михайлович** — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой;

**Алексанов Дмитрий Семенович** — кандидат экономических наук, доцент;

**Корольков Андрей Федорович** — кандидат экономических наук, доцент;

**Маковецкий Владимир Васильевич** — кандидат экономических наук, профессор;

**Приемко Валерий Владимирович** — кандидат экономических наук, доцент;

**Сухарникова Мария Анатольевна** — кандидат экономических наук, доцент.

**Рецензенты:**

*Шумаков Ю. Н.* — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой организации и предпринимательства в АПК Российского государственного аграрного университета — МСХА им. К. А. Тимирязева;

*Худякова Е. В.* — доктор экономических наук, профессор Московского государственного агроинженерного университета им. В. П. Горячкина.

О64 **Организация консультационной деятельности в агропромышленном комплексе** : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. В. М. Кошелева. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 375 с. — Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс.

ISBN 978-5-9916-4064-0

В учебнике обобщен имеющийся российский и зарубежный опыт работы консультационных служб, а также результаты научных исследований и методические разработки лучших специалистов в области консультирования в аграрной сфере. Рассматриваются вопросы формирования информационно-консультационной службы для сельских товаропроизводителей, основные принципы и методы ее функционирования, управления, маркетинга услуг, финансирования, а также методы консультирования сельских товаропроизводителей по принятию рациональных управленческих решений. Практикум, включенный в издание, поможет студентам не только получить, но и закрепить практические навыки по организации информационно-консультационной деятельности.

Учебник подготовлен в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования четвертого поколения.

*Для студентов аграрных вузов, обучающихся по направлениям 38.03.02 и 38.04.02 «Менеджмент», а также для руководителей органов управления АПК, специалистов и преподавателей информационно-консультационной службы.*

УДК 33  
ББК 65.050.2я73

## Оглавление

<b>Введение</b> .....	<b>7</b>
<b>Глава 1. Основы организации консультационной деятельности</b> .....	<b>12</b>
1.1. Историческое развитие, типы и виды информационно-консультационной деятельности в сельском хозяйстве.....	12
1.2. Система информационно-консультационного обеспечения сельского хозяйства в России.....	26
1.3. Основные принципы консультационной деятельности.....	36
1.4. Информационно-консультационная служба как инструмент аграрной политики. Место информационно-консультационной службы в системе распространения знаний...39	
1.5. Организационные модели службы сельскохозяйственного консультирования.....	46
1.6. Внешние связи службы. Взаимоотношения со сторонними организациями.....	52
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	58
<b>Глава 2. Методы работы информационно-консультационной службы</b> .....	<b>60</b>
2.1. Коммуникационные процессы и методы информационно-консультационной деятельности.....	60
2.2. Индивидуальные методы в деятельности информационно-консультационной службы.....	64
2.3. Групповые методы.....	69
2.4. Массовые методы.....	76
2.5. Психологические аспекты консультационной деятельности.....	80
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	86
<b>Глава 3. Управление информационно-консультационной службой</b> .....	<b>88</b>
3.1. Формирование подразделений информационно-консультационной службы и норма управляемости.....	88
3.2. Функции управления информационно-консультационной службой.....	92
3.3. Стимулирование труда в информационно-консультационной службе.....	94

3.4. Подбор и методы оценки персонала информационно-консультационной службы .....	96
3.5. Информационное обеспечение управления информационно-консультационной службой .....	107
3.6. Совершенствование управления деятельностью информационно-консультационной службы .....	109
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	110
<b>Глава 4. Планирование деятельности информационно-консультационной службы .....</b>	<b>112</b>
4.1. Планирование деятельности информационно-консультационной службы .....	112
4.2. Программы информационно-консультационной службы .....	120
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	129
<b>Глава 5. Маркетинг услуг информационно-консультационной службы .....</b>	<b>131</b>
5.1. Основы маркетинга в деятельности информационно-консультационной службы .....	131
5.2. Рынок информационно-консультационных услуг: спрос и предложение .....	134
5.3. Потребности в информационно-консультационных услугах и методы их определения .....	138
5.4. Идентификация проблем и предложение услуг по их решению .....	148
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	152
<b>Глава 6. Финансирование информационно-консультационной деятельности .....</b>	<b>153</b>
6.1. Принципы и источники финансирования деятельности информационно-консультационной службы .....	153
6.2. Самоокупаемость и ценообразование на консультационные услуги .....	161
6.3. Финансовые планы службы .....	167
6.4. Эффективность инвестиций в создание информационно-консультационной службы .....	173
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	177
<b>Глава 7. Мониторинг, оценка и обратная связь в деятельности информационно-консультационной службы ...</b>	<b>178</b>
7.1. Мониторинг работы информационно-консультационной службы .....	178
7.2. Оценка информационно-консультационной деятельности службы .....	183
7.3. Обратная связь в системе консультационного обслуживания ...	188
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	194

**Глава 8. Методы консультирования сельских  
товаропроизводителей по подготовке управленческих  
решений..... 195**

8.1. Правила и методы консультирования по подготовке управленческих решений .....	195
8.2. Подготовка управленческих решений по экономическим вопросам .....	205
8.3. Специальные методы подготовки управленческих решений по комплексным экономическим проблемам на уровне предприятия.....	223
8.3.1. Методы формирования производственной структуры сельскохозяйственного предприятия .....	224
8.3.2. Подготовка системных решений по комплексным вопросам планирования производственной деятельности сельскохозяйственных предприятий.....	227
8.3.3. Методы подготовки решений по внутривозьезственному размещению производства .....	233
8.3.4. Поиск решений по оптимальным взаиморасчетам за продукцию и услуги.....	236
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	240

**Глава 9. Консультирование сельских  
товаропроизводителей по инвестиционной деятельности..... 241**

9.1. Основы анализа инвестиционных проектов. Правила и критерии оценки эффективности и реализуемости проектов ...	242
9.2. Консультирование по вопросам финансирования инвестиционных проектов.....	252
9.3. Консультирование по анализу рисков инвестиционных проектов.....	262
9.4. Подготовка инвестиционных решений с комбинированным применением методов моделирования и проектного анализа .....	270
9.4.1. Моделирование ситуаций «с проектом» и «без проекта»... ..	270
9.4.2. Особенности подготовки решений при техническом анализе инвестиционных проектов.....	272
9.4.3. Поиск оптимального распределения доходов между участниками проекта.....	279
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	282

**Глава 10. Информирование товаропроизводителей АПК  
об условиях членства России в ВТО ..... 284**

10.1. Требования ВТО к государственному регулированию национального агропродовольственного сектора .....	284
10.2. Условия присоединения России к ВТО: обязательства в сфере сельскохозяйственного производства и торговли.....	292

10.3. Оценка возможностей производственного субсидирования АПК с учетом ограничений по «желтой корзине» .....	299
10.4. Оценка реализуемости мер поддержки с учетом потребностей отраслевых товаропроизводителей в дополнительных субсидиях .....	306
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	316
<b>Практикум</b> .....	<b>317</b>
<b>Список рекомендуемой литературы</b> .....	<b>372</b>

## Введение

Российский агропромышленный комплекс, как и все народное хозяйство, находится в настоящее время под воздействием беспрецедентных изменений. Глобализация экономики, членство страны в ВТО и Таможенном союзе, ухудшение состояния окружающей среды, рост проблем развития сельских территорий, формирование новых потоков знаний и разработка большого числа инновационных аграрных технологий — все это и многое другое создает трудности в принятии решений для индивидуумов, групп сельского населения и разработчиков государственной аграрной политики.

Одна из самых актуальных и общепризнанных проблем в развитии современного сельского хозяйства заключается в недостаточной разработанности механизмов подготовки и принятия рациональных решений и отсутствии грамотного менеджмента, адекватного формирующимся рыночным условиям. Задача общества и государства — создать такие инструменты аграрной политики, которые позволили бы товаропроизводителю своевременно находить оптимальные решения по широкому спектру стоящих перед ним проблем, максимально используя при этом весь арсенал доступных средств и генерированных человечеством в течение многих столетий аграрных знаний и достижений науки. Именно таким инструментом и является консультационная (или информационно-консультационная) служба для сельских товаропроизводителей.

Консультирование в сельском хозяйстве имеет глубокие исторические корни. По свидетельству ученых, первые институционализированные формы сельскохозяйственного консультирования существовали уже в древней Месопотамии, Египте, Греции и Финикии. Однако получивший наибольшее распространение термин *Agricultural Extension*, близкий по значению к принятому в России понятию «информационно-консультационное обслуживание», возник лишь в середине XIX в., вначале в Европе и России, а затем в Америке.

Исторический опыт функционирования консультационных служб во всем мире доказывает высокую эффективность их деятельности как для сельскохозяйственного производства, так и для устойчивого развития сельских территорий.

Процесс создания информационно-консультационной службы (ИКС) в новой России осложняется рядом факторов, важнейшими из которых являются следующие:

- недостаточная разработанность законодательной базы;
- отсутствие целенаправленной политики государства, направленной на поддержку консультационных служб;
- недостаток соответствующим образом подготовленных кадров всех категорий и на всех уровнях.

Несмотря на все сложности, консультационные службы уже созданы практически во всех субъектах Российской Федерации, где имеется достаточно развитое сельское хозяйство. Многие службы организуются по инициативе отдельных людей, убежденных в необходимости развития информационно-консультационной деятельности, и поддерживаются прогрессивными представителями местных органов государственной власти, а также ассоциациями товаропроизводителей, общественными фондами и организациями. Яркими примерами таких консультационных служб являются Бурятская, Краснодарская, Самарская и др.

Большой вклад в развитие системы сельского консультирования внесли международные организации — Всемирный банк (проект поддержки сельскохозяйственной реформы ARIS), Европейский союз (программы TACIS и TEMPUS), Британский департамент международного развития (проект REAP), а также фонды правительств зарубежных государств (Германии, Голландии, Великобритании, США).

Важнейшим условием эффективной деятельности информационно-консультационной службы являются профессиональные кадры консультантов. Консультант как специалист высшей квалификации должен обладать не только глубокими знаниями в своей профессиональной области, пользоваться современными инструментами в сфере информационных технологий и методами прикладных исследований, но и владеть специальными навыками консультационной работы с клиентом. Такой широкий спектр качеств консультанта предполагает его подготовку по специальным образовательным программам.

Создание и развитие информационно-консультационной службы требует адекватных изменений в системе высшего сельскохозяйственного образования России. Образовательные аграрные учреждения обладают всеми необходимыми условиями и материально-техническими ресурсами для рациональной организации процесса подготовки кадров службы. В настоящее время в большинстве аграрных вузов страны в учебные программы введен обязательный курс по организации информационно-консультационной деятельности, а в некоторых начата подготовка молодых специалистов с базовой специализацией, где читается блок

дисциплин (обязательных или по выбору), непосредственно связанных с организацией и функционированием информационно-консультационной службы. В Российском государственном аграрном университете – МСХА им. К. А. Тимирязева (РГАУ – МСХА им. К. А. Тимирязева) с 1999 г. успешно реализуется программа подготовки магистров в области информационно-консультационной службы.

Введение новых программ и блоков дисциплин предполагает соответствующее методическое обеспечение. Среди научной и учебной литературы по организации и функционированию ИКС преобладают западные издания. Многие из них отличаются высоким качеством и исключительной полезностью, однако ни одно не отражает в полной мере реальных процессов, протекающих в аграрном секторе экономики России, и не учитывает экономических, национальных и социально-психологических особенностей страны. По этой причине в данном учебнике сделана попытка обобщить имеющийся российский и зарубежный опыт работы консультационных служб, а также результаты научных исследований и методические разработки лучших специалистов в области консультирования в аграрной сфере и на этой основе предложить адаптированный материал, позволяющий получить достаточно полное представление об организации функционирования службы.

В учебнике сделана попытка систематизировать и логически изложить накопленные знания и опыт информационно-консультационной деятельности, дать интерпретацию отдельным положениям с позиций специфики российской действительности. Новизна многих проблем, возникающих в ходе формирования службы, множественность граней ее функционирования не позволяют осветить все стороны этого процесса и исчерпывающе ответить на все возможные вопросы. Поэтому в учебнике изложены лишь основные, наиболее важные, по мнению авторов, положения теории и практики работы ИКС.

В результате изучения материалов учебника студенты бакалавриата и магистратуры должны:

**знать** основы организации консультационной деятельности; принципы осуществления информационно-консультационной деятельности и методы предоставления информационно-консультационных услуг; основные понятия и категории управления информационно-консультационными службами различных уровней; задачи мониторинга и оценки деятельности ИКС; принципы финансирования деятельности ИКС;

**уметь** организовывать деятельность районных и региональных центров ИКС; применять методы управления службой и приемы мотивации; планировать деятельность ИКС; составлять программы ИКС; выявлять потребности клиентов в информационно-консульт-

тационных услугах; разрабатывать финансовые планы службы; осуществлять мониторинг, оценку и обратную связь в системе консультационного обеспечения;

*владеть* рациональными приемами самостоятельной работы с литературой для поиска информации об отдельных определениях, понятиях и терминах, объяснения их применения в практических ситуациях; решения теоретических и практических типовых и системных задач, связанных с профессиональной деятельностью; методами логического творческого и системного мышления, выполнения групповых заданий, подготовки грамотных решений.

В основу учебника легли методические материалы, специально подготовленные для курсов лекций, которые читались авторами студентам РГАУ — МСХА им. К. А. Тимирязева и других аграрных вузов, а также на различных семинарах для руководителей, специалистов, консультантов и преподавателей системы информационно-консультационной службы АПК России и стран СНГ.

В состав авторского коллектива вошли ученые-пропагандисты идей информационно-консультационной службы, в течение многих лет преподающие данный курс студентам и практикам, прошедшие специальную профессиональную подготовку в лучших зарубежных центрах и имеющие большой личный опыт консультирования по подготовке широкого спектра управленческих решений: д-р экон. наук, проф. В. М. Кошелев — введение, гл. 1, 6, 8 и 9 (параграф 9.3); канд. экон. наук, проф. Д. С. Алексанов — гл. 5 (параграфы 5.2—5.3), 6 и 9 (параграфы 9.1—9.2); канд. экон. наук, доц. А. Ф. Корольков — гл. 1, 4, 7 (параграфы 7.1—7.2); канд. экон. наук, проф. В. В. Маковецкий — гл. 1 (параграф 1.2), 2, 3, 5, 7 (параграф 7.3); канд. экон. наук, доц. В. В. Приемко — гл. 10; канд. экон. наук, доц. М. А. Сухарникова — гл. 2 (параграф 2.5) и 5 (параграф 5.3). Все авторы принимали участие в подготовке Практикума, размещенного в конце учебника. В Практикуме даются задания по каждой главе учебника, направленные на закрепление студентами теоретических знаний и выработку навыков по их практическому применению.

Коллектив авторов выражает глубокую признательность профессорам Ван ден Бану (Голландия), Ф. Хоффману, У. Нагелю (Германия), Г. Филсону (Канада), докторам Дж. Хенни и И. Хаузману (Великобритания) за предоставленные материалы и консультации авторам, а также благодарность коллективу Центра обучения кадров информационно-консультационной службы АПК России за большую работу по подготовке учебника к изданию.

Учебник предназначен для студентов аграрных вузов, обучающихся по направлениям 38.03.02 и 38.04.02 «Менеджмент», а также для руководителей, специалистов и преподавателей информационно-консультационной службы. Он призван оказать

помощь в формировании у читателя достаточно полного представления об организации, управлении, принципах и методах работы информационно-консультационной службы, вооружить будущих работников ИКС необходимыми инструментами и методами подготовки и принятия правильных управленческих решений в различных ситуациях.

# Глава 1

## ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

---

В результате изучения данной главы студент должен:

***знать***

- историческое развитие, типы и виды информационно-консультационной деятельности в сельском хозяйстве; основные принципы информационно-консультационной деятельности; систему информационно-консультационного обеспечения сельского хозяйства в России; классификацию моделей информационно-консультационных служб по основным признакам; внешние связи службы; место ИКС в системе распространения знаний; функции ИКС как инструмента аграрной политики;

***уметь***

- определять суть информационно-консультационной деятельности просветительского, консультационного, академического и интеграционного типов; идентифицировать различные виды информационно-консультационной деятельности; определять преимущества и недостатки моделей информационно-консультационных служб; осуществлять выбор модели функционирования информационно-консультационных службы в зависимости от условий деятельности; оптимизировать взаимодействие ИКС со сторонними организациями;

***владеть***

- рациональными приемами и способами самостоятельной работы с литературой для поиска информации об отдельных определениях, понятиях и терминах, объяснения их применения в практических ситуациях; ведения научной дискуссии; решения теоретических и практических типовых и системных задач, связанных с профессиональной деятельностью; методами логического творческого и системного мышления.

---

### **1.1. Историческое развитие, типы и виды информационно-консультационной деятельности в сельском хозяйстве**

Сельскохозяйственные информационно-консультационные службы играют большую роль в развитии мирового сельского хозяйства и имеют большое значение для мировой экономики. Последнее по времени большое обследование сельскохозяйствен-

ных консультационных служб в мире, проведенное в 1988—1989 гг. ФАО (FAO, Food and Agriculture Organization — Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН), охватило 550 тыс. сотрудников в 108 странах. В нем, в частности, было отмечено, что в 1988 г. на финансирование 207 подобных организаций в 113 странах было направлено более 6 млрд долл. США, или примерно 8,5 тыс. долл. в расчете на одного занятого<sup>1</sup>. С того времени потребность в услугах сельскохозяйственных консультационных служб только увеличилась. При этом оказание услуг стало рассматриваться в более широком контексте — как важная часть системы получения и распространения инновационных знаний.

Суть консультационной деятельности состоит в оказании нематериальной помощи людям в решении проблем, с которыми они не могут справиться самостоятельно. Консультационные службы, осуществляющие такого рода деятельность в сельском хозяйстве, являются частью системы получения и передачи сельскохозяйственных знаний и информации, необходимых для ведения эффективного производства. Между консультационной службой и сельскохозяйственной наукой отношения могут быть очень тесными, поскольку знания, передаваемые консультационной службой, часто получены сельскохозяйственной наукой в процессе решения проблем сельских товаропроизводителей, которые выявили и сформулировали сотрудники службы в ходе общения с последними. Кроме того, служба тесно связана с системой сельскохозяйственного среднего профессионально-технического и высшего образования.

В термин **«сельскохозяйственная консультационная служба»** многие специалисты вкладывают разный смысл в соответствии со своими представлениями о ее целях и задачах. В самом узком смысле цель сельскохозяйственной информационно-консультационной службы видят в распространении информации, помогающей увеличить эффективность конкретных производственных процессов. В более широкой интерпретации цель сельскохозяйственной информационно-консультационной службы состоит в увеличении эффективности хозяйственной деятельности и, таким образом, в увеличении уровня доходов сельских товаропроизводителей. В самой широкой интерпретации сельскохозяйственная информационно-консультационная служба призвана обеспечить непрерывным обучением взрослую сельскую аудиторию, включающую товаропроизводителей, семьи, молодежь, местное сообщество, а также развитие сельского хозяйства или регионального сообщества.

---

<sup>1</sup> Report of the global consultation on agricultural extension. Rome : FAO, 1990. P. 43—76.

Чтобы лучше понять, почему существуют такие расхождения в понимании цели и задач сельскохозяйственной информационно-консультационной службы, необходимо вспомнить историю развития современных служб и рассмотреть их типы. Эта история начинается примерно с первой трети XIX в., когда в наиболее развитых странах Западной Европы началось широкое распространение демократических ценностей и идей просвещения и народничества. Следствием этого стало появление движения, объединившего лучших представителей всех слоев общества, стремившихся бескорыстно передать новейшие знания и умения членам наиболее бедных и неразвитых слоев общества. Толчком для создания сельскохозяйственных служб стал катастрофический неурожай картофеля в Европе в 1845 г.

Первой сельскохозяйственной службой стала ирландская: в Ирландии негативные последствия неурожая были особенно серьезны, поскольку картофель преобладал в рационе местного населения. Граф Кларендон, ставший наместником Ирландии в 1847 г., послал официальное письмо президенту Королевского сельскохозяйственного общества Ирландии (основанного в 1841 г.) о необходимости поиска и посылки лекторов в наиболее пострадавшие от неурожая районы. Их задачей было бы рассказывать и показывать мелким фермерам, как можно улучшить выращивание картофеля, а также и других видов корнеплодов. Лекторы были найдены, подготовлены и направлены в указанные районы. Система работала в течение четырех лет. Финансировалась она наполовину землевладельцами и наполовину за счет благотворительных пожертвований. Недостаток средств покрывался из фондов правительства<sup>1</sup>.

Так начинался первый этап развития информационно-консультационных служб, который может быть назван *просветительским*. В этот период в Англии появился термин «*extension*», который обычно употреблялся в сочетании «*university extension*» («университетское распространение знаний» — приблизительный перевод) и понимался как распространение знаний преподавателями университетов. Наиболее ранние акции движения «*экстеншн*» относятся к 1840-м гг., когда профессор Кембриджского университета Джеймс Стюарт стал читать лекции для членов женских ассоциаций и рабочих клубов на севере Англии (в связи с этим его часто называют отцом «университетской экстеншн»). В 1871 г. Стюарт обратился к руководству Кембриджского университета с предложением организовать центры для чтения лекций населению под эгидой университета. В 1873 г. Кембридж утвердил систему таких

---

<sup>1</sup> Jones G. E. The origins of agricultural advisory services in the nineteenth century // *Social Biology and Human Affairs*. 1981. 46 (2). P. 89–106.

центров. В 1876 г. его примеру последовал Лондонский университет, а в 1878 г. — Оксфордский университет. Данное направление деятельности к 1880-м гг. уже характеризовалось как «движение «экстеншн»<sup>1</sup>.

Сходные движения охватили всю Западную Европу. В Германии с середины 1850-х гг. (сначала в Гессене и Западной Пруссии) появились странствующие лекторы, которые действовали под эгидой обществ по распространению сельскохозяйственных знаний. Обычно такие лекторы разъезжали в теплое время года по хозяйствам — читали лекции и давали советы фермерам, а в течение зимы преподавали в сельскохозяйственной школе, обучая сыновей фермеров. Хотя официально лекторы были представителями негосударственных обществ, их работа стала финансироваться из государственной казны, а советы лекторов были бесплатны для фермеров<sup>2</sup>.

В России подобное движение в тот же период называлось «хождение в народ». Идеи этого движения в дальнейшем повлияли на создание и развитие системы общественной агрономии, родоначальником которой был А. В. Чаянов.

Укажем основные черты информационно-консультационной службы просветительского типа:

- в качестве цели деятельности ставилось улучшение условий быта и труда наиболее бедных и неразвитых слоев общества (в том числе людей, живущих в сельской местности) путем обучения (просвещения);
- целевой группой являлись члены указанных слоев общества, понимающие свои проблемы и желающие активно участвовать в изменении ситуации (в сельской местности это были представители мелких, в основном натуральных хозяйств);
- в качестве консультантов выступало все общество в лице отдельных активных просвещенных граждан и благотворительных организаций;
- организационно система строилась на базе «кружков знаний», универсальных образовательных учреждений и просветительских организаций;
- предусматривалась только передача знаний путем обучения, услуги любого другого рода отсутствовали;
- плата за обучение, как правило, отсутствовала или была минимальной.

---

<sup>1</sup> *Van den Ban A. W., Hawkins H. S. Agricultural Extension. 2<sup>nd</sup> ed. Blackwell Science Ltd. L., 1996.*

<sup>2</sup> *Maier-Bode F. Die Organisation und die Erfolge des landwirtschaftlichen Wanderunterrichts im Königreich Bayern. Landsberg am Lech, 1910.*

**Суть информационно-консультационной деятельности просветительского типа** — развитие наиболее бедных и неразвитых слоев общества путем оказания благотворительной помощи представителям этих слоев в решении их проблем посредством обучения.

Зарождение информационно-консультационной службы в сельском хозяйстве как самостоятельной службы (англ. *agricultural extension service* — сельскохозяйственная консультационная служба) связано с аграрным кризисом конца XIX в., когда на фоне промышленной революции, быстрого развития науки и техники и широкого использования их достижений во всех сферах человеческой деятельности, с одной стороны, и возросших потребностей в сельскохозяйственном сырье и продовольственных товарах — с другой, особенно заметной стала отсталость патриархального сельскохозяйственного производства, тормозившая развитие других отраслей. Дополнительный толчок развитию сельского хозяйства и информационно-консультационной службы дала Первая мировая война, когда особое значение приобрела проблема обеспечения продовольственной безопасности страны, вовлеченной в военные действия.

К этому периоду относится создание государственных или поддерживаемых государством структур информационно-консультационной службы в сельском хозяйстве Великобритании, США, России и других стран. ИКС начинает рассматриваться как инструмент аграрной политики, имеющий большое значение для развития сельского хозяйства. Так, в 1896 г. в Баварии система передачи сельскохозяйственных знаний была построена в качестве государственной службы. В начале XX в. в Шотландии были созданы и финансировались государством в лице Министерства сельского хозяйства Шотландии три сельскохозяйственных колледжа в виде независимых региональных институтов с целью обеспечить обучение и консультирование фермеров (позднее они были объединены в Шотландский сельскохозяйственный колледж). В 1914 г. в США был принят акт Смита — Левра (Smith — Lever Act) о создании Кооперативной службы экстеншн (Cooperative Extension Service) под патронажем Министерства сельского хозяйства. Основу информационно-консультационной службы составили университеты, созданные в соответствии с федеральными актами Моррилла (Morrill Acts) 1862 и 1890 гг. (так называемые *land-grant* университеты). Служба была создана, как говорилось в акте Смита — Левра, «чтобы помогать в распространении среди населения Соединенных Штатов полезной и практической информации относительно сельского хозяйства, экономики домашнего хозяйства и использования энергии, а также поощрять ее применение»<sup>1</sup>. Речь при этом

---

<sup>1</sup> Smith — Lever Act of 1914. SEC. 1. 7. U. S. C. 341. URL: <http://www.csrees.usda.gov/about/offices/legis/pdfs/smithlev.pdf>

шла в первую очередь об обучении взрослого сельского населения. Преподавателями становились сотрудники университетов.

Подобного рода службы, которые могут быть названы службами *академического типа*, имеют следующие черты:

- целью деятельности является улучшение условий быта и повышение эффективности труда представителей сельского сообщества путем специального обучения, а также стимулирование (мотивирование) населения к проведению этих улучшений;

- целевой группой является местное (региональное) сельское сообщество, все его члены без исключения;

- в качестве консультантов выступают профессионально подготовленные специалисты, сотрудники государственных организаций и учреждений;

- организационно информационно-консультационная служба строится на базе универсальных научно-образовательных учреждений и включает в себя систему местных и региональных офисов по работе с клиентами, а также прикладных научных, лабораторных, племенных, санитарно-эпидемиологических и других учреждений;

- передача знаний происходит путем специализированного обучения, профессионального консультирования, предоставления научно обоснованной информации;

- клиент является активным участником процесса создания и обмена знаниями, существует устойчивая постоянная обратная связь службы с клиентами.

**Суть информационно-консультационной деятельности академического типа** — развитие сельской местности (сельского сообщества) путем оказания государственной помощи в виде обучения и консультирования жителям сельской местности в решении их проблем, имеющих большое общественное значение.

В названии деятельности такого рода в разных странах так или иначе звучит мотив обучения (распространения знаний) или помощи. Например, в Нидерландах используется слово *voorlichting* (освещение дороги), в Германии — *Berating* (оказание помощи в виде совета), во Франции — *vulgarisation* (упрощение), в Испании — *saracitacion* (улучшение навыков и умений), в Австрии — *Förderung* (содействие, продвижение) и т.д.

Один из наиболее известных в мире специалистов в области сельскохозяйственного консультирования профессор Ван ден Бан (Нидерланды) определяет ИКС как службу, которая призвана «оказывать содействие сельским товаропроизводителям в формировании мнений и принятии обоснованных решений путем распространения информации»<sup>1</sup>. Это современное широко

---

<sup>1</sup> *Van den Ban A. W., Hawkins H. S. Agricultural Extension. P. 9.*

распространенное определение требует дополнений, поскольку в нем говорится только о сельских товаропроизводителях (в оригинале — фермерах), но не идет речи об обучении и инновациях и абсолютно не видна активная роль службы, которая на нее возложена. Скорректированное определение могло бы выглядеть следующим образом. **Информационно-консультационная служба** — это служба, которая оказывает содействие сельским жителям в выявлении и анализе проблем, связанных с их деятельностью в сельской местности, в формировании мнений, принятии и реализации решений путем предоставления им необходимой информации, обучения и стимулирования использования инноваций. К этому понятию близко понятие, сформулированное Маундером еще в 1973 г.: «...служба или система, которая через процедуры обучения помогает фермерам улучшить производственные методы и технологии, увеличить эффективность производства и доход, улучшить уровень жизни, поднять социальные и образовательные стандарты сельской жизни»<sup>1</sup>.

Профессор Ван ден Бан указывает три основные функции ИКС, осуществляющей деятельность академического типа<sup>2</sup>:

- передача технологий в сельское хозяйство для повышения устойчивости производства;
- передача управленческих навыков и умений с целью мобилизовать и организовать взаимодействие производителей, их групп, отдельных сельских социальных групп и сельских сообществ в целом;
- передача знаний, увеличение социального капитала и устойчивости сельского сообщества.

Необходимо обратить внимание на следующие важные моменты. В период появления служб академического типа сельское население фактически было сельскохозяйственным населением, и никакого различия между этими понятиями не проводилось. Основными клиентами службы являлись люди, занятые в многопрофильных мелкотоварных хозяйствах. ИКС академического типа осуществляла постоянный мониторинг проблем сельской местности и выступала инициатором изменений, направленных на развитие, сохраняя при этом «просветительский дух» в своей работе.

Набор задач, стоящих перед службами разных стран, был, конечно, различен. Например, в соответствии с Сельскохозяйственным законом 1944 г. возложенные на Национальную сель-

---

<sup>1</sup> *Maunder A. H. Agricultural Extension. A reference manual (Abridged version). Rome : Food and Agriculture Organisation of the United Nations, 1973. P. 103.*

<sup>2</sup> *Van den Ban A. W., Hawkins H. S. Agricultural Extension. P. 14.*

скохозяйственную консультационную службу (NAAS) Великобритании основные задачи состояли в следующем:

- давать советы сельским товаропроизводителям, чтобы помочь им наилучшим образом использовать свои ресурсы и улучшить уровень жизни;
- взаимодействовать в рамках консультационной деятельности с организациями, связанными с сельским хозяйством, в частности Национальным союзом фермеров, советами по сбыту продукции;
- проводить исследовательскую работу по проблемам, с которыми сталкиваются сельские товаропроизводители, и также разрабатывать и применять результаты научных исследований;
- давать советы министру по техническим последствиям проводимой политики.

Надо отметить, что термин «экстеншн» начал приобретать популярность во всем мире и стал применяться не только по отношению к сельскому хозяйству, поскольку службы с аналогичными целями (распространение так называемого неформального образования — *delivery of nonformal education*) стали появляться и в других отраслях. В сфере промышленности возникли промышленные экстеншн-службы (*industrial extension*), в сельских территориях — службы развития сельской местности (*rural development extension*), в области здравоохранения — экстеншн-службы здоровья (*health extension services*) и т.д. Правда, к этому времени сельскохозяйственные информационно-консультационные службы уже вступили в следующий этап развития.

Новый этап развития информационно-консультационной деятельности в сельском хозяйстве, приведший к массовому появлению служб другого типа, наступил после Второй мировой войны. В сельском хозяйстве наиболее развитых стран под воздействием научно-технического прогресса происходили процессы специализации и концентрации производства, повышения интенсивности и эффективности производства. Одновременно преобразовывалась сельская местность, изменялись сельские сообщества. Сельское хозяйство достигло относительно высокого уровня развития. Теперь сельских товаропроизводителей надо было не учить базовым знаниям, а повышать их квалификацию, не выявлять и объяснять проблемы, стоящие перед ними, а помогать в принятии решений по множеству весьма специфических вопросов.

Поле деятельности государственных организаций сужается, центр интересов развития переносится в сферу региональной политики. В отличие от предыдущего периода, когда главным был академический тип информационно-консультационной деятельности, при реализации которого государство брало на себя все расходы, поскольку речь шла об интересах общественного разви-

тия, теперь, когда сельское хозяйство достигло удовлетворительного уровня развития, государство максимально старается «уйти» из аграрной экономики. Государство стремится поддерживать функционирование рыночной системы в сельской местности, усиливая и модифицируя ее функционирование, максимально снижая свою поддержку отдельных групп производителей. Его место во многом занимают негосударственные коммерческие организации, которые ведут деятельность консультационного типа. Создаются база и условия для приватизации служб просветительского типа, что находится в русле государственной политики.

Укажем основные черты информационно-консультационной службы *консультационного (консалтингового) типа*:

- целью деятельности является повышение эффективности работы отдельных предприятий путем предоставления им информации и консультационных услуг;
- целевой группой выступают специализированные сельскохозяйственные предприятия;
- передача знаний происходит путем специализированного обучения, профессионального консультирования, предоставления научно обоснованной информации;
- организационно служба строится на базе организаций любого рода, имеющих возможность предоставлять профессиональные информационно-консультационные услуги;
- в качестве консультантов выступают профессионально подготовленные специалисты;
- служба оказывает интегрированный набор платных услуг.

**Суть информационно-консультационной деятельности консультационного (консалтингового) типа** — оказание помощи сельским товаропроизводителям в принятии решений путем предоставления информации и консультирования. Решение проблем клиента происходит посредством предоставления информации, повышения его квалификации в принятии решений, проведения специальных научных исследований.

Оказывать такую помощь могут как государственные, так и частные организации. В тех случаях, когда речь идет о повышении эффективности отраслей сельского хозяйства в целом и проведении мероприятий государственной аграрной политики, возможно предоставление информации и консультаций всем предприятиям на полностью или частично бесплатной основе (за счет средств государственного бюджета). Это не меняет сути информационно-консультационной деятельности консультационного типа. Услуги, которые предоставляют информационно-консультационные службы, могут быть как бесплатные, так и платные. Это принципиально важный момент для определения типа информационно-консультационной деятельности.

На родине движения «экстеншн», в Англии, государственная сельскохозяйственная консультационная служба ADAS была приватизирована одной из первых в мире. Представитель руководства ADAS Р. Денси в докладе, сделанном на Международном симпозиуме «Информационно-консультационные службы в XXI веке», проходившем в Великобритании в 1997 г., сказал, что служба ADAS прекратила свое существование в качестве службы экстеншн в общепринятом значении этого понятия в 1987 г., т.е. с момента, когда была введена плата за ее услуги.

Существует мнение, что государственные организации не имеют преимуществ при проведении информационно-консультационной деятельности консультационного типа за плату. Исследование, проведенное среди стран — членов ОЭСР в 1992 г., подтвердило, что фермеры и другие клиенты, пользующиеся консультационными услугами на платной основе, как правило, более удовлетворены получаемой продукцией и ее полезностью. В отчете об исследовании среди основных преимуществ были названы бóльшая ориентация на рынок и расширение программ, ориентированных на рынок; более эффективное и рациональное использование ресурсов консультационной службы; услуги и советы более высокого уровня; более мотивированный персонал; обеспечение лучшего «измерения» спроса на конкретные консультационные услуги и др.

Дальнейшее развитие процессов разделения труда в любом виде деятельности приводит к тому, что отдельные виды производственной деятельности становятся все более узконаправленными. Для того чтобы заниматься ими, требуются все более глубокие узкоспециализированные знания и умения. Этих знаний и умений зачастую не хватает у работников конкретного предприятия. На предприятии появляются виды деятельности, которые осуществляются с недостаточно высокой эффективностью. Если проблему недостаточно высокой эффективности не удастся решить с помощью внутренних преобразований, например изменения внутривладельческих отношений, дополнительного обучения или консультирования, а вложение дополнительных средств в ее решение экономически нецелесообразно, то проблема может приобрести хронический характер. Необходимо максимально уменьшить объем этого вида деятельности или вообще отказаться от него (что часто невозможно), или воспользоваться услугами внешней организации. В последнем случае предприятие передает отдельные виды внутривладельческой деятельности (например, ведение бухгалтерии, статистической и прочей отчетности, поддержку информационных систем и пр.) в управление внешней организации, которая может обеспечить более высокую эффективность и уровень качества этой работы. Данное явление в современной литературе

получило название «аутсорсинг» (от англ. *outsourcing* — использование внешнего источника/ресурса).

Аутсорсинг, несмотря на его кажущуюся новизну, явление не новое в сельском хозяйстве. Так, например, помощь фермерам в ведении бухгалтерской отчетности оказывается Датской информационно-консультационной службой с 1920-х гг. Однако в современных условиях он приобретает особое значение. Широкое распространение сделок по аутсорсингу свидетельствует об успехах, достигаемых с его помощью.

Эти процессы привели к появлению в сельском хозяйстве следующего типа информационно-консультационной службы, которая может быть названа службой *интеграционного типа*.

Ее основные черты:

- целью деятельности является повышение эффективности работы предприятия-клиента путем принятия на себя управления некоторыми вспомогательными видами непроизводственной деятельности данного предприятия;
- основной целевой группой являются высокоспециализированные сельскохозяйственные предприятия;
- передачи навыков и умений клиенту в сфере, охваченной аутсорсингом, не происходит;
- организационно информационно-консультационная служба строится на базе частных предприятий, союзов, кооперативов и т.п.;
- служба оказывает узкоспециализированный распределенный набор услуг.

**Суть информационно-консультационной деятельности интеграционного типа** — оказание помощи сельским товаропроизводителям в решении их проблем путем принятия на себя исполнения отдельных функций.

Важно отметить, что речь идет о выполнении только вспомогательных функций, а не, например, о сбыте продукции. Допустим, консультанты предоставляют свои услуги по следующим направлениям деятельности: подготовка и проверка финансовой отчетности, финансовый анализ хозяйственной деятельности, анализ экономической конъюнктуры и прогнозирование, вопросы финансовой стратегии. Эта работа может быть полностью передана консультационной фирме — в этом случае речь идет об информационно-консультационной деятельности интеграционного типа.

Говоря о типах информационно-консультационной деятельности в сельском хозяйстве, надо понимать, что указанные четыре типа деятельности не заменяют полностью один тип на другой в ходе исторического развития, как может показаться, благодаря выбранной форме изложения. Наоборот, они обычно существовали и, видимо, еще долго будут существовать одновременно, имея

свои цели и методы достижения этих близких, но не совпадающих полностью целей.

Кроме того, следует заметить, что в мире редко можно встретить сельскохозяйственную информационно-консультационную службу, осуществляющую тот или иной тип сельскохозяйственной информационно-консультационной деятельности в чистом виде. Речь идет, как правило, о разновидностях деятельности или «смешении жанров», что, конечно, не является прихотью отдельных людей, принимающих решения, скорее это следствие влияния комбинации факторов социально-экономического развития страны или данной местности.

В рамках перечисленных типов осуществляются различные виды информационно-консультационной деятельности. К числу основных можно отнести следующие виды деятельности.

1. *Агентская деятельность* — вид информационно-консультационной деятельности, основанный на систематическом посещении хозяйств, анализе ситуации и результатов деятельности их работников с целью выявления проблем, формирования отношений и общественно значимых мнений, а также мотивирования сельских товаропроизводителей.

2. *Адаптационная деятельность* — вид информационно-консультационной деятельности, основанный на разработке (адаптации) и внедрении системы ведения хозяйства (производства) в данной зоне или на предприятии. Цель деятельности — увеличение количества внедренных современных производственных систем.

3. *Аутсорсинговая деятельность (аутсорсинг)* — принятие службой на себя выполнения ряда управленческих функций в хозяйстве клиента. Цель деятельности — повышение эффективности выполнения основных функций клиентом на собственном предприятии за счет передачи выполнения вспомогательных управленческих функций внешней организации.

4. *Инновационная деятельность* — вид информационно-консультационной деятельности, охватывающий разработку и реализацию прикладных научных исследований и мероприятий по внедрению их результатов, приводящий к комплексным изменениям в способе хозяйствования и (или) образе жизни населения.

5. *Информационная деятельность* — вид деятельности, основанный на распространении информации, имеющей отношение к государственной политике, а также рыночной информации. Цель деятельности — увеличение информированности клиентов (производителей, населения) об изменениях в государственной политике и ситуации на рынке и, как следствие, рост конкурентоспособности предприятий.

6. *Консультационная деятельность* — оказание помощи в принятии решений по конкретным проблемам конкретному клиенту. Цель деятельности — увеличение устойчивости производства, повышение конкурентоспособности предприятия.

7. *Образовательная деятельность* — вид деятельности, основанный на проведении общеразвивающего и профессионального обучения. Цель — повышение уровня образования, в том числе профессионального, сельского населения.

8. *Партиципативная (кооперирующая) деятельность* — вид информационно-консультационной деятельности, предусматривающий вовлечение товаропроизводителей в процесс добровольного взаимного общения, обмена мнениями и опытом, создания объединений. Цель деятельности — выявление и распространение полезных практических знаний и опыта, самостоятельно приобретенных товаропроизводителями, развитие межличностных отношений внутри местного сообщества и вне его, формирование общественных или производственных объединений товаропроизводителей.

9. *Рекомендационная деятельность* — разработка и распространение рекомендаций, пропаганда передовых знаний и опыта. Цель деятельности — повышение научного и методического уровня решений и действий, предпринимаемых клиентом.

10. *Тренинг с обратной связью (коучинг)* — целенаправленное обучение путем распространения специальных знаний, развития отдельных навыков и умений в конкретной области сельскохозяйственных знаний и одновременный контроль правильности использования этих знаний, навыков и умений с помощью посещения хозяйств и других методов. Цель деятельности — например, увеличение урожайности культур (объема производства продукции и т.п.) в хозяйствах, охваченных программой обучения.

Каждая отдельная консультационная служба может заниматься несколькими видами деятельности. Это зависит от подхода к организации службы, который выбран при ее создании. Например, деятельность службы может быть направлена на повышение продуктивности сельского хозяйства или на решение проблем сельских жителей, она может быть создана централизованно в национальном масштабе или децентрализованно на местном уровне, предусматривать привлечение сельских товаропроизводителей для формулирования и выполнения задач службы, заниматься только передачей знаний или также участвовать в создании знаний и т.д. и т.п. Структура и задачи службы уточняются в зависимости от масштаба и сложности проблем целевой группы клиентов, от круга политических задач и других функций, возлагаемых на службу, возможностей выполнения общественных задач вне системы информационно-консультационного обслуживания,

наличия ресурсов и возможностей обеспечения финансовой устойчивости службы и др.

При этом набор видов деятельности, которыми занимаются службы разного типа, весьма существенно изменяется, сужаясь от самого широкого спектра в службах просветительского типа до одного-двух видов деятельности в службах аутсорсингового типа.

Каждому виду информационно-консультационной деятельности в сельском хозяйстве соответствует свой комплекс форм и методов работы. Более подробно речь об этом пойдет в гл. 2 и 3 данного учебника. Ситуация в регионе, цели государственной и местной политики, наиболее подходящие для их достижения тип и виды информационно-консультационной деятельности диктуют, какую организационную (организационно-правовую) форму службы необходимо выбрать для достижения максимального эффекта.

Многолетняя работа сотрудников ФАО и Всемирного банка с участием привлеченных специалистов по созданию эффективных информационно-консультационных служб в сельском хозяйстве во многих странах мира позволила им сделать важные выводы, учет которых может облегчить службе соблюдение ее принципов (см. параграф 1.3) и создать благоприятные условия ее развития. Профессор Ван ден Бан говорит о восьми «уроках», которые необходимо учитывать при организации и управлении сельскохозяйственными информационно-консультационными службами<sup>1</sup>, четыре из них (1–4) касаются внешних условий ИКС, четыре (5–8) – внутренней организации. «Уроки» заключаются в следующем.

1. Необходимо стремление правительства оказывать содействие развитию сельского хозяйства и сельскохозяйственной информационно-консультационной службы. Без государственной поддержки развитие идет очень медленно.

2. Очень важен институциональный плюрализм в развитии ИКС. Для достижения целей аграрной политики и удовлетворения различных целевых групп населения необходимо сочетание государственных, частных и общественных (добровольческих) инициатив в сфере ИКС.

3. Развитие информационно-консультационной службы является длительным процессом; чтобы она начала функционировать эффективно, требуются значительные усилия.

4. Создание ИКС требует больших инвестиций. При этом окупаемость первоначальных инвестиций может произойти только через 10–15 лет.

---

<sup>1</sup> Van den Ban A. W., Hawkins H. S. Agricultural Extension. P. 29.

5. ИКС должна иметь эффективную организацию и управление, ориентированные на конкретную ситуацию.

6. Сельскохозяйственной информационно-консультационной службе необходимы методы работы и технологии, привязанные к конкретной местности. Разнообразие особенностей и потребностей клиентов, социальных норм, землевладения и землепользования, транспортные условия и другие требуют, чтобы методы ИКС и технологии были адаптированы к условиям, в которых работает полевой персонал.

7. Консультационные службы должны быть способны ориентироваться и реагировать на изменение условий. Системы ИКС должны быть гибкими, с механизмами, позволяющими реагировать на изменение политики и потребностей сельских товаропроизводителей.

8. Участие сельских товаропроизводителей является фундаментальным принципом устойчивого развития ИКС, особенно первых двух типов. Сельские товаропроизводители участвуют в деятельности ИКС как потребители информации и обеспечивают обратную связь, они должны вовлекаться в разработку программ и в конечном счете в определение приоритетов деятельности ИКС.

## **1.2. Система информационно-консультационного обеспечения сельского хозяйства в России**

### **Развитие в период до 1917 г.**

Информационно-консультационная служба России в своем развитии прошла долгий путь, и основные его этапы были связаны с этапами развития сельскохозяйственной науки и образования.

Первой общественной организацией в России, стремившейся к накоплению и широкому распространению сельскохозяйственных знаний, было Вольное экономическое общество, учрежденное в Петербурге в 1765 г. крупными землевладельцами по инициативе М. В. Ломоносова и ряда ученых и придворных. Свою научную деятельность Общество начало с конкурса на тему «Какое право на землю должен иметь землевладелец для пользы общественной», в котором участвовали 160 специалистов из многих стран мира. Общество выступало за отмену крепостного права, за введение всеобщего начального образования, стало инициатором распространения в стране новых сортов сельскохозяйственных культур, становления сыроваренной промышленности и много другого.

Среди отдельных ученых-аграрников первым следует назвать Андрея Тимофеевича Болотова (1738–1833), который с 1762 г.

в родовом поместье Дворяниново Алексинского уезда Тульской губернии стал заниматься опытной работой. Его труд «О разделении полей» явился первым руководством по введению севооборотов и организации сельскохозяйственных территорий в России. А. Т. Болотов был постоянным корреспондентом Вольного экономического общества и сотрудником «Трудов» этого общества, где печатал статьи по агрономии, ботанике, по организации помещичьего и отчасти крестьянского хозяйства. Он издавал (с участием Н. И. Новикова) журналы «Сельский житель» (1778—1779) и «Экономический магазин» (1780—1789).

По инициативе М. В. Ломоносова в 1765 г. при Российской академии наук был организован «класс земледельчества». В 1790 г. близ г. Николаева в с. Богоявленском создана первая сельскохозяйственная школа; в 1797 г. под Петербургом — первая практическая школа земледелия с целью подготовки наставников для так называемых образцовых ферм; в 1822 г. — Московская земледельческая школа для подготовки приказчиков, конторщиков и межевиков из крепостных крестьян. В 1830-е гг. были основаны общие (три года обучения) и специальные (один-два года обучения) сельскохозяйственные школы и училища, которые готовили мастеров и квалифицированных рабочих — садоводов, виноделов, скотоводов, мастеров, а также низшие сельскохозяйственные училища (три года обучения) для подготовки помощников агрономов и участковых агрономов. Первое среднее сельскохозяйственное училище было основано в Москве в 1835 г.

Первым сельскохозяйственным вузом России стал организованный в 1816 г. Новоалександрійский институт сельского хозяйства и лесоводства (впоследствии Харьковский сельскохозяйственный институт). В 1840 г. в Могилевской губернии была основана высшая двухразрядная Горы-Горецкая сельскохозяйственная школа, низшее отделение которой выпускало приказчиков и смотрителей помещичьих имений, высшее — агрономов, управляющих крупными хозяйствами — специалистов широкого профиля, способных работать во всех отраслях сельского хозяйства. В 1848 г. высший разряд школы был преобразован в институт (впоследствии Белорусская сельскохозяйственная академия). Значительную роль в развитии высшего сельскохозяйственного образования и науки в России сыграла созданная в 1865 г. Петровская земледельческая и лесная академия (ныне — Российский государственный аграрный университет — МСХА имени К. А. Тимирязева), в которой сложились крупнейшие отечественные научные сельскохозяйственные школы. Высшее ветеринарное образование давали сначала медицинские факультеты университетов, затем широко открывавшиеся с 1830-х гг. ветеринарные училища и институты. Землемерное образование началось с основания в 1779 г. Землемерной школы

при Межевой канцелярии (впоследствии — Межевой институт) в Москве.

В конце XIX в. российскими земствами, являвшимися органами местного самоуправления после аграрной реформы 1861 г., впервые был поставлен вопрос о необходимости создания в рамках земств системы распространения сельскохозяйственных знаний и оказания агрономической помощи крестьянам. Началось формирование службы общественной агрономии уездного типа, просуществовавшей до начала столыпинской аграрной реформы конца XIX — начала XX в.

Во время столыпинской реформы структура службы претерпевает ряд изменений, главным из которых явился переход от уездного к участковому типу организации. При уездной организации один агроном обслуживал территорию всего уезда. При введении же участковой агрономии уезд делился на несколько участков, в каждом из которых был свой агроном, что было крайне важно в условиях работы с конкретными товаропроизводителями. Основной состав вспомогательного персонала также сосредоточивался на участковом уровне. Все это означало концентрацию агрономических сил на единицу площади и интенсификацию их деятельности. Содержание этой деятельности претерпело качественные изменения. А. В. Чаянов в работе «Основные идеи и методы работы общественной агрономии» писал: «Агроном, став участковым и погружившись в действительную хозяйственную жизнь конкретных хозяйств, впервые встал лицом к лицу с отдельным хозяйственным организмом во всей его конкретности, впервые не только мог, но и был должен встать на частнохозяйственную точку зрения»<sup>1</sup>.

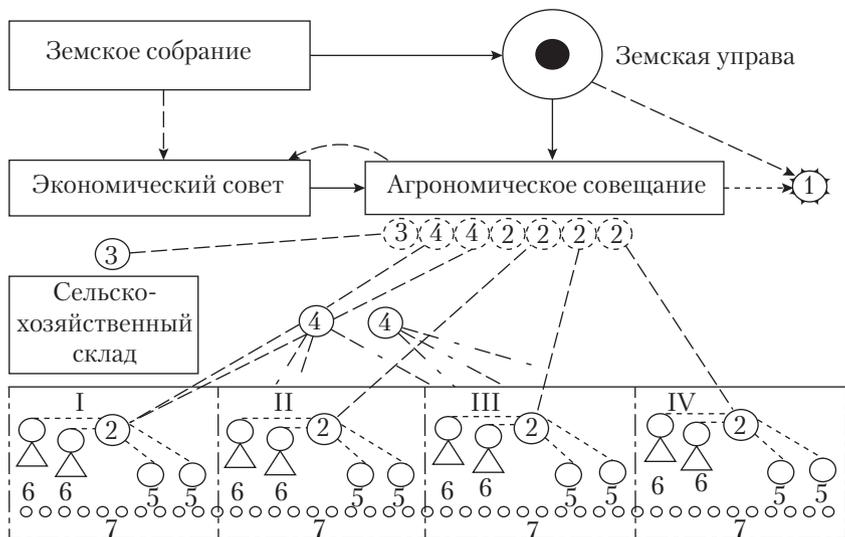
В своей работе А. В. Чаянов приводит схему агрономической организации, «практически разработанной русской земской агрономией». Эта схема представлена на рис. 1.1 в соответствии с современными требованиями построения организационной структуры и структуры управления.

Из схемы видно, что центральной фигурой в агрономической организации является участковый агроном. Под его непосредственным руководством работают вспомогательный персонал и вспомогательные учреждения. Специалисты же по другим отраслям сельского хозяйства за конкретными агрономическими участками не закреплялись, они работали самостоятельно, и их деятельность распространялась на территорию всего уезда. Большой заслугой земств стало создание сети земских сельскохозяйственных складов. Таким образом, земская служба предоставляла не только кон-

---

<sup>1</sup> Чаянов А. В. Избранные произведения : сб. / сост. Е. В. Серова. М. : Моск. рабочий, 1989. С. 70.

сультационные услуги, но и осуществляла практическую помощь населению в приобретении орудий труда и средств производства.



**Рис. 1.1. Схема агрономической организации (по А. В. Чайнову):**

I, II, III, IV – агрономические участки; 1 – уездный агроном; 2 – участковый агроном; 3 – заведующий сельскохозяйственным складом; 4 – специалисты (луговод, зоотехник, кооператор и пр.); 5 – вспомогательный персонал; 6 – вспомогательные учреждения (зерноочистительный пункт и пр.); 7 – крестьянские хозяйства

«Попрямое разделение труда в агрономических организациях не ограничивается делением на участковых агрономов и специалистов, но идет дальше и выделяет особый пост уездного агронома»<sup>1</sup>, — отмечает А. В. Чайнов. На уездных агрономов возлагались следующие обязанности: представительство от имени агрономической организации; ведение агрономической сметы и отчетности; консультирование земских управ по сельскохозяйственным вопросам; заведование общеуездными агрономическими учреждениями и начинаниями вроде сельскохозяйственных складов, курсов для крестьян, выставок.

Обязанности уездного агронома иногда исполнялись по очереди всеми участковыми агрономами или возлагались на участкового агронома пригородного участка, который для облегчения работы значительно сокращался. Но обычно масса специальных

<sup>1</sup> Чайнов А. В. Основные идеи и методы работы общественной агрономии // Избранные произведения. С. 71.

обязанностей общеуездного характера бывала настолько значительной, что заставляла земства вводить должность освобожденного уездного агронома.

Уездная агрономическая организация, представляющая собой вполне самостоятельную структуру, являлась в то же время как бы частью губернской агрономической организации. Уездные земства и земство губернное не находились в отношении подчиненности одного другому, и разграничение их работы было построено на началах сотрудничества, которое не должно было входить в противоречие с принципами самостоятельности, равноправия и свободы инициативы отдельных земств.

Исходя из конкретной ситуации, организация практической работы на местах поручалась уездным агрономическим структурам, а роль губернского земства заключалась в объединении деятельности уездных земств; разработке общегубернских мероприятий, возникающих по инициативе как губернского, так и уездных земств; материальном содействии наиболее слабым уездным земствам в проведении на местах агрономической работы. Помимо этого губернное земство могло взять на себя проведение самостоятельных общественно-агрономических начинаний, которые имели общее значение или были не по силам отдельным уездным земствам (различные исследования, курсы, опыты, ветеринарные и зоотехнические мероприятия и пр.).

Возвращаясь к схеме агрономической организации, необходимо отметить, что работой общественной агрономии руководили два типа коллегиальных органов — *экономический совет* и *агрономическое совещание*. Первый из них, составленный из числа земских гласных, ведал всеми общими, принципиальными вопросами хозяйственной жизни территории и отчитывался перед земским собранием. Агрономическое совещание состояло почти исключительно из приглашенных на земскую службу агрономов, специалистов других отраслей сельского хозяйства, заведующего сельскохозяйственным складом. Оно работало под непосредственным руководством экономического совета и земской управы. Однако на стадии выработки решений по проблемам сельского хозяйства к мнению участников агрономического совещания земские органы внимательно прислушивались.

В России к 1917 г. единоличным крестьянским хозяйствам принадлежало 215 млн га (58,6%) сельскохозяйственных земель. Средний размер сельскохозяйственных угодий одного хозяйства составлял около 8,7 га. К категории товаропроизводителей можно было отнести около 1,1 млн хозяйств, которым принадлежало более 80 млн га (примерно 73 га на одно хозяйство). Остальные 41,4% сельскохозяйственных земель являлись собственностью помещиков, царской фамилии и монастырей. Эти земли активно

использовались для товарного производства сельскохозяйственной продукции. Деятельность службы общественной агрономии была направлена на первую категорию товаропроизводителей, с представителями второй категории работали наемные агрономы.

### **Развитие системы информационно-консультационного обеспечения сельских товаропроизводителей в советский период**

После революции и Гражданской войны внимание снова обращается на проблемы развития сельскохозяйственного производства. Появляется возможность для реализации творческого потенциала представителей «старой школы». В 1922 г. в Москве при Петровской земледельческой академии по инициативе А. В. Чайнова создается первый в стране научно-исследовательский институт сельскохозяйственной экономики, директором которого стал сам А. В. Чайнов. Эта организация усилила научную составляющую консультационной деятельности.

Позднее, в период коллективизации, была выработана новая аграрная политика в России и новая, государственная, «советская» система информационно-консультационного обеспечения сельских товаропроизводителей. Между кооперативной агрономией, которая по своей идеологии оставалась общественной агрономией, и новой советской возник конфликт, заключавшийся в том, что общественный агроном руководствовался в своей работе нуждами крестьянина и хозяйственными потребностями своего района, в задачу же правительственного агронома входило оказание помощи представителям тех форм хозяйствования, в которых было заинтересовано государство; финансирование консультационных программ осуществлялось из государственного бюджета и определялось интересами государства. Общественная агрономия стала восприниматься советской властью как реакционная, поскольку считалось, что та стремилась к сохранению мелких и средних форм хозяйствования, когда официальная государственная политика была ориентирована на развитие крупного производства. Участь общественной агрономии была решена.

После Великой Отечественной войны широкий размах стало приобретать сельскохозяйственное образование и внедрение в производство передовых приемов науки и техники. Создаются НИИ всесоюзного и зонального значения, имеющие в подчинении опытные станции, поля. На базе МТС организовываются агрохимические лаборатории, целью которых было изучение почв колхозов и совхозов, составление почвенных карт, осуществление контроля за качеством и применением удобрений, качеством семян, изысканиями залежей гипса, торфа и т.п. В этот же период на базе отдельных колхозов и совхозов открываются агрозоотехнические

курсы с трехлетним сроком обучения без отрыва от производства. В 1950-е гг. создаются машинно-животноводческие станции (МЖС), организованные в районах отгонного и полуетгонного животноводства для механизации трудоемких работ в животноводстве, а также лугомелиоративные станции (ЛМС) для механизации работ по осушению земель и коренному улучшению лугов и пастбищ.

В результате процесса объединения и укрупнения колхозов к 1985 г. число сельскохозяйственных предприятий, осуществляющих товарное производство, составило 49,9 тыс. При этом на предприятиях отрасли работали 2311 тыс. специалистов с высшим и средним специальным образованием, из них более 1706 тыс. имели сельскохозяйственную специальность.

Созданная система научно-технической информации (НТИ), наряду с информационной деятельностью, выполняла функции организации внедрения достижений науки, техники и передового опыта, составления планов внедрения, контроля за их выполнением, а также распространения научно-технической информации, производственной пропаганды и освоения научных достижений, что в значительной степени способствовало ускорению научно-технического прогресса в агропромышленном комплексе. В то же время в сельском хозяйстве отраслевая система НТИ была представлена лишь на союзном уровне — Всесоюзным научно-исследовательским институтом информации и технико-экономических исследований в сельском хозяйстве (ВНИИТЭИСХ). В республиках, областях (краях) и районах не существовало органов, генерирующих и распространяющих научно-техническую информацию по сельскому хозяйству. Эти функции лишь отчасти выполняли в регионах подразделения по сельскому хозяйству межотраслевых территориальных органов НТИ (ЦНТИ)<sup>1</sup>.

В конце 1980-х гг. система НТИ была преобразована в Единую систему научно-технической информации (ЕС АгроНТИ) Госагропрома СССР. Она являлась составной частью Государственной системы научно-технической информации (ГСНТИ) и была призвана обеспечивать научно-технической информацией все сферы АПК на основе создания, ведения и распространения баз данных информационных изданий и соблюдения единых принципов информационной деятельности. Система состояла из нескольких уровней, объединявших в единую систему ЦНСХБ ВАСХНИЛ, НИИ всесоюзного уровня, также их отделения на республиканском, краевом, областном уровнях и службы НТИ, пропаганды и внедрения непосредственно в колхозах, совхозах и на других

---

<sup>1</sup> Баутин В. М., Красногир Л. К. Информационно-консультационная служба в сельском хозяйстве. М. : Информагротех, 1995. С. 44.

сельскохозяйственных предприятиях. Элементы этой системы должны были стать связующим звеном между наукой и агропромышленным производством. Однако после распада Советского Союза ЕС АгроНТИ просуществовала недолго.

### **Развитие системы информационно-консультационного обеспечения сельских товаропроизводителей в современной России**

Потребность в информационно-консультационных службах в АПК снова возникла в 1992—1993 гг. в связи с появлением достаточно большого числа фермеров. В 1993 г. Минсельхозпрод России утвердил пилотный проект создания региональной информационно-консультационной службы для сельских товаропроизводителей всех форм собственности. В его рамках на базе филиалов Центрального НИИ инновационных проблем и маркетинга начали организовываться информационно-консультационные центры. По ряду причин, в том числе из-за непроработанности методических подходов и отсутствия финансирования, процесс не получил развития, и центры прекратили существование.

Ряд международных организаций оказывал поддержку инициаторам этого процесса в России. Так, на базе РГАУ — МСХА имени К. А. Тимирязева в тот же период начал осуществляться американо-российский проект «Российские фермы» (координатор — профессор В. А. Стороженко), в рамках которого осуществлялось финансирование создания информационно-консультационной службы в Дмитровском районе Московской области. Схожие начинания были и в других регионах России, в частности во Владимирской, Калининградской, Ленинградской, Нижегородской, Рязанской, Тюменской и Ярославской областях, Краснодарском и Приморском краях, республиках Башкортостан, Дагестан, Татарстан и Коми. Главной проблемой всех проектов было недостаточное финансирование, отсутствие государственной поддержки и координации совместных действий всех инициаторов на местах.

Для ускорения создания системы информационно-консультационного обслуживания Правительство Российской Федерации в лице Министерства сельского хозяйства и продовольствия подписало в июне 1994 г. Соглашение между Российской Федерацией и Международным банком реконструкции и развития (МБРР) о займе. В соответствии с этим соглашением был реализован проект АРИС (Agriculture Reform Implementation Support) — поддержки осуществления реформ в сельском хозяйстве.

Целью проекта было создание условий для функционирования аграрного сектора России в условиях рыночной экономики. Для этого в рамках проекта была создана система ценовой информации (СИР), информационно-консультационная служба для сель-

скохозйственных товаропроизводителей, осуществлялось развитие семеноводства, реализовывались инвестиционные проекты. Проект АРИС предусматривал создание систем ИКС и СИР в тех регионах Российской Федерации, в экономике которых аграрный сектор имел большое значение. Он в значительной степени способствовал созданию системы информационно-консультационного обслуживания аграрного сектора России. С его помощью информационно-консультационные службы были созданы в 65 регионах и 235 районах Российской Федерации.

В настоящее время в АПК России функционирует система ИКС, включающая федеральный, региональные и районные уровни (рис. 1.2).

<b>Федеральный уровень</b> Министерство сельского хозяйства России (МСХ РФ)		
ФГБУ УМЦСК и ПКАПК	Подразделения МСХ РФ	ЦОК ИКС АПК
<b>Региональный уровень</b> Региональные министерства (департаменты, управления) сельского хозяйства		
Межрегиональные УМЦ	Региональные ИКЦ	Сельскохозяйственные вузы, НИИ, ИПК и т.п.
<b>Районный уровень</b>		
Межрайонные ИКЦ	Районные ИКЦ	Сельские ИКЦ

*Рис. 1.2. Система ИКС для сельских товаропроизводителей в России:*

ФГБУ УМЦСК и ПКАПК – Учебно-методический центр сельскохозяйственного консультирования и переподготовки кадров агропромышленного комплекса; ЦОК ИКС АПК – Центр обучения кадров ИКС АПК; УМЦ – учебно-методический центр; ИКЦ – информационно-консультационный центр

Министерство сельского хозяйства России определяет идеологию, цель и задачи развития государственной информационно-консультационной службы, которые становятся ориентиром для всей страны.

Деятельность ФГБУ «Учебно-методический центр сельскохозяйственного консультирования и переподготовки кадров агро-

промышленного комплекса» направлена на повышение эффективности агропромышленного производства путем организации консультационного обслуживания товаропроизводителей и сельского населения с целью содействия устойчивому развитию сельских территорий. Он выполняет организационно-методическую (координация развития системы службы сельскохозяйственного консультирования и информационно-методическое обеспечение субъектов, занимающихся инновационно-консультационной деятельностью), консультационную, инновационную, издательскую и информационную функции<sup>1</sup>.

Центр обучения кадров информационно-консультационной службы АПК России, созданный в 1996 г. на базе РГАУ — МСХА имени К. А. Тимирязева, организует подготовку кадров, а также проводит учебно-методическую и научно-исследовательскую работу для информационно-консультационной службы АПК, разрабатывает учебные планы и программы обучения кадров, рабочие планы и графики учебного процесса, совместно с Министерством сельского хозяйства Российской Федерации осуществляет подбор контингента из числа руководителей, специалистов и преподавателей регионального и районного уровней для последующего их обучения на базе Центра и за рубежом. Категории слушателей: руководители и специалисты федерального уровня, руководители, информационные и отраслевые специалисты, а также преподаватели регионального уровня, руководители и специалисты районного уровня<sup>2</sup>.

Региональный уровень ИКС, как правило, состоит из регионального центра и нескольких районных (межрайонных) центров. Состав информационно-консультационных служб России в 2006—2013 гг., по данным Учебно-методического центра сельскохозяйственного консультирования и переподготовки кадров АПК, представлен в табл. 1.1.

*Таблица 1.1*

### **Структура системы сельскохозяйственного консультирования Российской Федерации**

Компонент системы	Год							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Количество региональных информационно-консультационных центров	52	52	56	65	83	73	79	64

<sup>1</sup> URL: <http://www.mcx-consult.ru/>

<sup>2</sup> URL: <http://www.ftcntr.ru>

Компонент системы	Год							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
в том числе в форме государственных учреждений (предприятий)	15	19	22	28	31	25	25	23
при образовательных учреждениях	16	16	14	15	25	20	16	12
при органах управления АПК	9	6	5	5	5	5	4	3
в других формах	12	11	15	17	22	23	34	26
Количество районных информационно-консультационных центров	309	385	465	549	531	539	689	561

В целом в системе ИКС в 2012 г. было занято 3645 человек, а в 2013 г. — 3283. Развитие «низового» звена, а именно количество районных центров, осуществляющих непосредственное консультирование, явно не соответствует объему и важности задач, стоящих перед ними. В 2012 г. районные центры были лишь в 689 районах, а в 2013 г. — в 561 районе из 1866, что составляет соответственно 35 и 31% общего количества районов Российской Федерации<sup>1</sup>.

### 1.3. Основные принципы консультационной деятельности

Главной целью консультационной деятельности является **помощь в решении проблем клиента**, поэтому свои обязанности сотрудники службы должны выполнять, как и врачи, следуя голосу совести, стремясь максимально облегчить положение клиента, разрабатывая и предлагая способы выхода из затруднительного положения, в наибольшей степени соответствующие желаниям и возможностям клиента, учитывая цели развития социальной группы, к которой принадлежит клиент, а также общества в целом.

К числу наиболее **общих принципов консультационной деятельности**, которых необходимо придерживаться, могут быть отнесены следующие:

- *открытость* — информационно-консультационная помощь должна быть оказана любому клиенту, который обратился за помощью и является представителем целевой группы, независимо от возраста, пола, расы, национальности, вероисповедания, соци-

<sup>1</sup> URL: <http://www.mcx-consult.ru/>

ального положения, политических взглядов, гражданства и других факторов;

- *независимость, объективность и научность* информации и рекомендаций, распространяемых службой и консультантами;
- *конфиденциальность* в отношениях с клиентом;
- *адекватность* — работа службы должна соответствовать ситуации в регионе и возможностям клиентов, она применяет методы работы и технологии, привязанные к конкретной местности;
- наличие устойчивой *обратной связи* с клиентами (населением);
- достижение целей консультационной службы должно происходить в рамках *государственной политики* и не противоречить ей;
- работа службы должна быть построена таким образом, чтобы она имела способность *гибко* реагировать на изменение государственной и местной политики и потребностей сельских товаропроизводителей и жителей;
- постоянное *взаимодействие* с другими организациями, занимающимися развитием местности;
- предотвращение *конфликтов интересов*, возникающих в результате изменений, вызванных деятельностью службы, и управление ими.

Необходимо отметить важнейшую **роль консультанта** в деятельности службы. Консультант несет всю полноту ответственности за свои решения и действия, используя все известные ему достижения науки и практики, поэтому он должен систематически профессионально совершенствоваться.

При оказании помощи консультант должен руководствоваться исключительно интересами клиента. Мотивы личной выгоды не должны оказывать влияния на принятие профессионального решения. В частности, консультант не должен принимать поощрений от фирм-производителей и распространителей средств производства (сельскохозяйственной техники, химикатов и т.п.) и других им подобных, тем более работать их представителем или выполнять для них за вознаграждение услуги по продвижению их товаров среди своих клиентов. Консультант также не может заниматься какой-либо иной деятельностью, если она несовместима с профессиональной независимостью и целями учреждения, в котором он работает. Недопустима неэтичная самореклама за счет принижения достоинств коллег или конкурентов.

В обязанности консультанта входит активное содействие распространению новейших научных знаний и другой информации, способствующей развитию клиентов и их сообществ.

Консультант отвечает за качество оказываемой консультации и предоставляемой им информации. В своей работе он должен