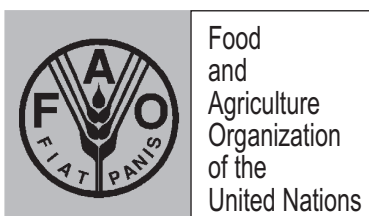


**ОБЗОР ПО УПРАВЛЕНИЮ ФЕРМЕРСКИМИ
ХОЗЯЙСТВАМИ В АГРОКОНСАЛТИНГОВЫХ
ПРОГРАММАХ СТРАН ЦЕНТРАЛЬНОЙ
И ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ**



ОБЗОР ПО УПРАВЛЕНИЮ ФЕРМЕРСКИМИ ХОЗЯЙСТВАМИ В АГРОКОНСАЛТИНГОВЫХ ПРОГРАММАХ СТРАН ЦЕНТРАЛЬНОЙ И ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ

Подготовлен
профессором Морисом Дж. Роллсом
Университет Ридинга
Объединенное Королевство

Рабочий документ

Подготовлен для

Службы по управлению фермерскими хозяйствами и экономикой производства
Отделения служб сельскохозяйственного содействия
Продовольственной и сельскохозяйственной организации Объединенных Наций
Рим, Италия

Март 2001

Предлагаемый обзор представлен в качестве рабочего документа для Службы по управлению фермерскими хозяйствами и экономикой производства, в надежде, что он поможет выявить существующие недостатки и содействовать разработке рекомендаций по дальнейшему совершенствованию консалтинга в области управления фермерскими хозяйствами и планирования сельскохозяйственного бизнеса в странах Центральной и Восточной Европы. Все предложения и рекомендации могут быть адресованы:

Субрегиональное представительство ФАО в Центральной и Восточной Европе

эл.почта: stjepan.tanic@fao.org

<http://www.fao.org/Regional/SEUR/fsd>

Представленные в обзоре мнения автора могут не совпадать с официальной точкой зрения ФАО

Использованные обозначения и представленные в данной публикации материалы не выражают официального мнения Продовольственной и сельскохозяйственной организации Объединенных Наций в отношении правового статуса какой-либо страны, территории, города, местности, их властей, а также их границ.

Все права защищены. Ни одна часть данной публикации не может быть воспроизведена, сохранена в поисковой системе либо передана в любой форме и любым способом - электронным, механическим, фотокопировальным или любым другим - без разрешения владельца авторских прав. Все заявления для получения подобного разрешения с указанием цели и объема переиздания должны быть адресованы директору отдела информации Продовольственной и сельскохозяйственной организации Объединенных Наций, Виале делле Терме ди Каракалла, 00100 Рим, Италия.

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ	1
2. ВВЕДЕНИЕ	4
3. ПРЕДЫСТОРИЯ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ СРЕДА	5
ФЕРМЕРСКИЕ ХОЗЯЙСТВА	5
АГРОКОНСАЛТИНГ	7
УПРАВЛЕНИЕ ФЕРМЕРСКИМ ХОЗЯЙСТВОМ	9
РАЗВИТИЕ АГРОКОНСАЛТИНГА КАК СЛУЖБЫ СОДЕЙСТВИЯ В ЦЕНТРАЛЬНОЙ И ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЕ	11
СОВРЕМЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ АГРОКОНСАЛТИНГА В ЦЕЛЯХ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОГРАММ ПО УПРАВЛЕНИЮ ФЕРМЕРСКИМИ ХОЗЯЙСТВАМИ	13
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО И СИСТЕМЫ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ	14
РЫНКИ, ИНФРАСТРУКТУРА, ИНСТИТУТЫ И ПОЛИТИКА	17
РЕЗУЛЬТАТЫ ИЗУЧЕНИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО КОНТЕКСТА ВОПРОСОВ УПРАВЛЕНИЯ ФЕРМЕРСКИМИ ХОЗЯЙСТВАМИ В РАМКАХ АГРОКОНСАЛТИНГОВЫХ ПРОГРАММ	18
4. СТАТУС ВОПРОСОВ УПРАВЛЕНИЯ ФЕРМЕРСКИМИ ХОЗЯЙСТВАМИ В СТРУКТУРЕ СОВРЕМЕННОГО АГРОКОНСАЛТИНГА	20
АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РЕСУРСЫ УПРАВЛЕНИЯ ФЕРМЕРСКИМ ХОЗЯЙСТВОМ	20
СОВРЕМЕННАЯ СИТУАЦИЯ	21
КОНСАЛТИНГОВЫЕ МЕТОДЫ РАБОТЫ С ФЕРМЕРАМИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФЕРМЕРСКИМИ ХОЗЯЙСТВАМИ	24
ВЕДЕНИЕ ФЕРМЕРСКИХ ЗАПИСЕЙ	25
5. ОБУЧЕНИЕ И МАТЕРИАЛЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ФЕРМЕРСКИМИ ХОЗЯЙСТВАМИ	27
КОНСАЛТИНГОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОМУ БИЗНЕСУ	27
ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ФЕРМЕРСКИМИ ХОЗЯЙСТВАМИ В РАМКАХ АКАДЕМИЧЕСКИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ	29
ВНУТРИВЕДОМСТВЕННЫЕ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ РАБОТНИКОВ АГРОКОНСАЛТИНГОВЫХ СЛУЖБ	31
СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ	31
6. ОЦЕНКА НУЖД ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ГРУПП	33
ПОТРЕБНОСТЬ И ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ ФЕРМЕРОВ В ПОЛУЧЕНИИ КОНСУЛЬТАЦИЙ ПО ВЕДЕНИЮ ФЕРМЕРСКОГО БИЗНЕСА	33
ПОТРЕБНОСТИ И ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ РАБОТНИКОВ АГРОКОНСАЛТИНГОВЫХ СЛУЖБ В ПОЛУЧЕНИИ КОНСУЛЬТАЦИЙ ПО ВЕДЕНИЮ ФЕРМЕРСКОГО БИЗНЕСА	35
МНЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННЫХ ЗА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ РАБОТНИКОВАГРОКОНСАЛТИНГОВЫХ СЛУЖБ ОТНОСИТЕЛЬНО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРАКТИКИ КОНСУЛЬТАЦИЙ В СФЕРЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО БИЗНЕСА	35
7. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	37
ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ	37
КЛЮЧЕВЫЕ КРИТЕРИИ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ УПРАВЛЕНИЯ ФЕРМЕРСКИМ ХОЗЯЙСТВОМ В КОНСАЛТИНГОВЫХ ПРОГРАММАХ СТРАН ЦВЕ	37
ПРИОРИТЕТНЫЕ ЗАДАЧИ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ УЧЕБНЫХ МАТЕРИАЛОВ, ОБУЧАЮЩИХ ПРОГРАММ И ТЕХНИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ ФАО	40
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	42

1. КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Обзор работ по управлению фермерскими хозяйствами, проведенных в рамках агроконсалтинговых программ в Центральной и Восточной Европе (ЦВЕ), очень актуален. Десятилетие напряженной и преданной работы фермеров, агрономов, административного персонала и разработчиков политического курса, а также содействие международной общественности создали базу для роста фермерских хозяйств как организованного вида бизнеса в рамках реструктурированного сельского хозяйства. Тем не менее, земледелие, агропромышленность, экономика села и само сельское население на территории всей Европы продолжают подвергаться быстротечным изменениям. Вот почему развитие навыков в сфере управления хозяйством имеет для фермеров стран ЦВЕ первостепенное значение не только в плане обеспечения будущей прибыльности, но и, возможно, жизнеспособности собственных хозяйств. Цель предлагаемого обзора – (1) выявить недостатки и (2) разработать рекомендации по дальнейшему совершенствованию агроконсалтинга по управлению фермерским хозяйством и планированию сельскохозяйственного бизнеса.

Информация – важнейший ресурс обеспечения технической эффективности и доходности сельского хозяйства на всех уровнях и при всех формах производства. Получение и использование наиболее качественной информации является неотъемлемой частью управления фермерским хозяйством. Ведь фермер нуждается в правильных, ответственных и основанных на достоверной информации решениях относительно того, что производить, в какой отрасли хозяйства, в каком количестве, с использованием каких методов, что позволит ему достичь как возможного, так и желаемого уровня доходов. Тем не менее, процесс производства нельзя считать завершенным, пока продукция находится в стадии реализации и должна удовлетворить требования потребителя. Информационные запросы фермеров, таким образом, неминуемо связаны с решением как производственных, так и маркетинговых проблем. В дальнейшем проблемы управления фермерским хозяйством будут еще более осложнены тем фактом, что в современной Европе будущее сельского хозяйства теснейшим образом связано с необходимостью диверсификации и восстановления всего аграрного сектора: сельское хозяйство может рассматриваться лишь в общем контексте развития села.

В Европе инвестиции в человеческий капитал в сфере сельского хозяйства делались посредством (1) академического сельскохозяйственного образования, а также (2) информационной и консультационной службы для фермеров, которая основывалась на результатах сельскохозяйственных исследований и развития технологий. Последняя является конституирующим элементом агроконсалтинга. Она организована в форме службы содействия, действовавшей первоначально при поддержке правительства, финансировавшего агроконсалтинговые службы, а теперь все больше и больше финансируемую посредством предоставления платных услуг консультантами, работающими в тесном сотрудничестве с государственными структурами.

Управление сельскохозяйственным бизнесом подразумевает наличие целей и постановку конкретных задач для их достижения. Далее, необходимы планы решения поставленных задач, а также решительность в предварении этих планов в действие. Контроль за выполнением плана необходим для недопущения отклонений от намеченной цели. Все перечисленное одинаково применимо как к области производства, так и к сфере купли, продажи, финансирования и найма персонала для работы в хозяйстве. Менеджмент (управление), по сути своей, нацелен на будущее – на торговлю, для чего необходимы бюджет и расчет капитала с обязательной оценкой инвестиций. Необходима информация относительно торгового оборота хозяйства в прошлом и настоящем, что требует ведения записей, счетов и балансов.

Управление сельскохозяйственным бизнесом – хорошо разработанная сфера деятельности в области аграрной экономики. Агроконсалтинг в данной сфере предполагает изучение производства и оценку издержек в рамках конкретной системы.

После периода реорганизации агроконсалтинговых служб в странах ЦВЕ (1991-1997 гг.) появились так называемые многоканальные (или «многоисточниковые») информационные системы, включающие государственный агроконсалтинг, представителей коммерческих компаний, частных консультантов, консалтинговые службы исследовательских и образовательных институтов. Перечисленные организации действуют на национальном, региональном, областном и местном

(сельском) уровнях. Разработаны процедуры их регистрации и сертификации, что позволяет гарантировать базовый уровень профессиональной компетенции персонала агроконсалтинговых служб; расширяются технические возможности их обучения. Консалтинг по управлению фермерскими хозяйствами в основном сфокусирован на семейных фермах, однако все еще не удается обеспечить равный доступ к услугам консультантов. По причине относительного недостатка хороших консультантов по управлению фермерским хозяйством на практике приходится определенным образом нормировать работу служб, сосредоточиваясь на более прогрессивных фермерах и на тех, у кого больше земли и капитальных ресурсов.

В целом, нынешний уровень развития агроконсалтинговых служб и разработанные программы по управлению сельскохозяйственным бизнесом делают возможным и обоснованным дальнейшую активизацию усилий, направленных на достижение многими фермерами в ЦВЕ более высокого уровня управления бизнесом, включающего маркетинговые навыки. Последнее предполагает осознание фермерами важности правильного ведения фермерских записей и счетов, способность консультантов давать общие советы по использованию хозяйственных данных для организации и управления процессом производства и маркетинга, а также расширение содействия, оказываемого специалистами по управлению фермерскими хозяйствами.

На этом пути существует ряд основных недостатков, и среди них – серьезная нехватка достоверных экономических данных относительно сельскохозяйственного производства. Местные консультанты имеют широкий спектр обязанностей, и работа в области управления сельскохозяйственным бизнесом – лишь часть их задач. Трудно достичь равного географического и профессионального охвата всех фермеров. Сильный упор на персональные и индивидуальные методах консультаций по управлению фермерским хозяйством ограничивает возможности применения и без того недостаточных агроконсалтинговых ресурсов в фермерских сообществах. Практика работы агроконсалтинга и обучение консультантов ориентированы больше на технические предметы, подлежащие немедленному использованию, чем на вопросы управления сельскохозяйственным бизнесом и использование технологий в производственных системах. Даже там, где управление фермерским хозяйством стало важным компонентом агроконсалтинговых программ, оно склонно ограничиваться обучением техническим приемам анализа рентабельности в плане расчета стоимости и прибыли. Однако управление подразумевает также разработку стратегии будущей жизнеспособности фермерского хозяйства при оптимизации использования всех фермерских ресурсов и содействии формированию групп производителей с целью расширения их маркетинговых возможностей. Управление фермерским хозяйством охватывает широкую сферу деятельности. При этом особый упор делается на необходимости комбинирования ресурсов и обеспечении связи производства с рынком с учетом интересов людей и заботы об окружающей среде. Всё это и есть нуждающееся в управлении фермерское хозяйство и его роль в экономике села.

Для улучшения сложившейся ситуации необходимо создание устойчивой системы содействия (что и делается сегодня), позволяющей сосредоточиться в рамках агроконсалтинга на проблемах управления сельскохозяйственным бизнесом. Обмен опытом между странами ЦВЕ и знакомство с достижениями стран Западной Европы могут быть чрезвычайно полезными для развития подобных систем содействия в отдельно взятых странах.

Перечислим (в порядке приоритетности) первичные условия формирования предлагаемых новых систем содействия: во-первых, необходимо создать и/или укрепить связи между университетскими факультетами сельскохозяйственной экономики и работающими в агроконсалтинговых службах специалистами по управлению фермерским хозяйством с последующим использованием этих связей в сборе, анализе и применении экономических данных в процессе обучения основного персонала агроконсалтинговых служб; а также для создания двух информационных систем управления - 1) для полностью коммерческих фермерских хозяйств и 2) мелких, частично занятых в сельском хозяйстве фермеров, которым необходимо управление с социально-экономическим уклоном. Во-вторых, необходимо развивать фермерские группы, клубы, ассоциации или общества, которые дают возможность обсуждения новой информации и идей относительно управления фермерским хозяйством, а также создавать неформальные объединения фермеров в форме, например, учебных групп с целью предоставления им консультаций по управлению фермерским хозяйством. В-третьих, необходимо собирать разработанные на национальном уровне информационные и обучающие материалы, используя их для дальнейшего изучения, отбора

лучших практических результатов, их адаптации и более широкого использования. Материалы касаются, в частности, уровня информированности, форм ведения записей и бухгалтерских счетов, материалов для самостоятельного изучения фермерами и консультантами, информационных бюллетеней по рынку, обучающих материалов и буклетов по вопросам стратегического управления в сельском хозяйстве. Четвертый пункт в списке приоритетов – проведение конференций для ведущих консультантов по управлению фермерским хозяйством, что станет стимулом и руководством для дальнейшего развития агроконсалтинга в рамках отдельных стран. И наконец, необходимо содействие в создании слаженных команд специалистов по управлению фермерским хозяйством на региональных уровнях, что позволит выявить проблемы и оценить потребности фермеров в консалтинге, а также разработать эффективные методы работы с фермерами с одновременной категоризацией их потребностей.

Предложенные шаги, которые являются взаимообуславливающими рекомендациями по улучшению ситуации, были разработаны в качестве системы содействия уже осуществляемой работе. Они предполагают разработку единой и стабильной стратегии дальнейшей трансформации системы управления фермерскими хозяйствами в странах ЦВЕ: от производства - к производительности (в плане основного упора), от привычки - к объективности (в плане подходов). Это предполагает концентрацию внимания и усилий на предоставлении фермерам специальной информации и консультаций по управлению хозяйством, а также на развитии возможностей и способностей фермеров (особенно это касается небольших и средних семейных хозяйств) получать, применять на практике и извлекать пользу из консультаций по вопросам организации и управления хозяйством.

2. ВВЕДЕНИЕ

В течение последнего десятилетия сельское хозяйство, аграрная промышленность, экономика села и само сельское общество на всей территории Европы подвергались быстрой изменению. Тем не менее, в отличие от относительно прогрессивных и эволюционных изменений и преобразований (хотя и не без кризисов), происходивших в Западной Европе, соответствующие изменения в сельском хозяйстве и системах сельскохозяйственного содействия стран Центральной и Восточной Европы носили внезапный и радикальный характер. В некоторой степени все, кто был вовлечён в этот процесс в странах ЦВЕ, столкнулись с неуверенностью и неопределённостью в отношении основных структурных и организационных изменений. На протяжении десятилетия напряженной и преданной работы фермеров, агрономов, административного персонала и разработчиков политического курса, а также благодаря содействию международной общественности и особенно ЕС, накоплен опыт структурного перехода к рыночно ориентированному сельскому хозяйству и институционализации сельскохозяйственных служб содействия. Первое касается сферы управления фермерскими хозяйствами, а второе - агроконсалтинговых программ. Изучение накопленного опыта может оказаться весьма полезным для разработки будущего курса. Основной упор делается на развитии навыков фермеров по управлению фермерским хозяйством, что достижимо посредством информационных и консультационных услуг, предоставляемых агроконсалтинговыми службами.

Цель предлагаемого обзора – (1) выявить основные недостатки и (2) разработать рекомендации по усовершенствованию консалтинга в области управления фермерским хозяйством и планирования сельскохозяйственного бизнеса. Обзор основывается на имеющихся документах, касающихся недавнего опыта работы агроконсалтинговых служб в области управления фермерскими хозяйствами в ряде стран. Были использованы также соответствующие обобщающие материалы многих конференций и семинаров, касающиеся вопросов развития сельскохозяйственных консалтинговых служб в Центральной и Восточной Европе, начиная с 1989¹. Обзор нацелен на выявление сходств и потенциально адаптируемых идей, вытекающих из опыта развития предпринимательства и практики управления в среде западноевропейских фермеров, и на их соотнесение с сегодняшней ситуацией в странах ЦВЕ. Изначально общий и широкий подход к проблеме впоследствии становится более узким и синтетичным. Он соединяет в себе важные для эффективной деятельности аспекты, основываясь при этом на уже достигнутом.

1 Например: The role of Extension Education in a global world. (1999) Proceedings of the 14th European Seminar on Extension Education. Ed. Konia J. and Drygas R. University of Cracow. Poland.

3. ПРЕДЫСТОРИЯ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ СРЕДА

Как управление фермерским хозяйством, так и агроконсалтинговые программы являются сложной тематикой. Они развивались в течение целого века в Европе и в других странах. Тем не менее, все еще сохраняются различия в терминологии и понятиях, используемых при обсуждении данной темы. Причина расхождений в том, что сам контекст сельскохозяйственной деятельности и систем содействия, в рамках которого практикуется менеджмент и осуществляются агроконсалтинговые программы, предопределяется культурой. Обычно принято пояснять значения, приписываемые ключевым терминам, используемым в обзоре. Поэтому мы начинаем с пояснения таких понятий, как фермерское хозяйство, агроконсалтинговые службы и управление фермерским хозяйством; эти пояснения дают также представление об общем охвате обзора.

ФЕРМЕРСКИЕ ХОЗЯЙСТВА

ФЕРМЕРСКИЕ ХОЗЯЙСТВА КАК ЦЕНТРЫ ПРОИЗВОДСТВА

Производительность реструктурированной сельскохозяйственной промышленности в странах ЦВЕ зависит от того, как и насколько хорошо большое число производителей управляют тремя ресурсами - землёй, рабочей силой и капиталом - для производства продуктов питания, волокна и сырья для других отраслей промышленности. Исходя из наших целей, в рамках этого общего утверждения необходимо сделать три важных замечания.

Во-первых, несмотря на то, что на протяжении последних 150 лет значительно вырос объем научной информации относительно сельского хозяйства вместе с эффективными и быстрыми методами её хранения, поиска и использования, сельскохозяйственная информация не всегда удовлетворяет специфическим требованиям, если она не адаптирована и не разбита на отдельные информационные пакеты. Это особая задача. Конечно, это спорно, но все же информация сегодня может рассматриваться как четвертый производственный фактор – и отдельно, и во взаимодействии с другими ресурсами. Например, приобретение знаний в области использования земли может способствовать улучшению ее качества (плодородия), однако эффект может быть и обратным: капитал сильно зависит от умения распределять и изменять общий объем доступных для производства ресурсов. В целом, информация может быть оценена по прошествии некоторого времени, поскольку её ценность возрастает в процессе использования и практики, пока она не начнет обесцениваться и выходить из употребления². Информация является неотъемлемой частью менеджмента и нуждается в управлении на уровне фермерских хозяйств.

Во-вторых, ценность первичной продукции может вырасти (что часто происходит) в результате ее переработки на самой ферме; наиболее распространенные примеры тому - молоко, мясо, злаки и виноград. В свою очередь, переработанные продукты могут быть проданы потребителям непосредственно через фермерские магазины или на местных фермерских рынках. Эта вертикальная интеграция производства на уровне фермерских хозяйств, ставшая характерной чертой сельского хозяйства Европы, отражается как на информационных потребностях, так и на агроконсалтинговых программах и управлении фермерским хозяйством.

В-третьих, все еще сохраняющийся семейный характер многих небольших хозяйств и традиционные модели сельских поселений, предполагающие наличие общих сельскохозяйственных экономических интересов и культуры (музыка, литература, язык, отдых), укоренившихся в обществе на протяжении столетий, предопределяют образ жизни фермеров с ее системой ценностей, передаваемой часто через многие поколения. Несмотря на государственный контроль и реорганизацию сельского хозяйства стран ЦВЕ в середине 20-ого века, традиции всё ещё играют заметную роль в сельском

2 Rolls M J, G E Jones and C Garforth. The dimensions of extension. Investing in rural extension; strategies and goals. Elsevier. 1986.

хозяйстве современной Европы, влияя на процессы реформ в некоторых областях. Глобальные реформы могут встретить большее сопротивление; соответственно, обычно фермеры легче воспринимают не столь масштабные перемены; семейные фермы обычно являются системами смешанного типа.

ФЕРМЕРСКОЕ ХОЗЯЙСТВО КАК БИЗНЕС

Фермерские хозяйства производят широкий спектр продуктов первой необходимости, востребованных на международном уровне во все возрастающих объемах постоянно растущим количеством населения со все более и более возрастающим уровнем доходов. Этот факт требует особого внимания к повышению технической эффективности и прибыльности фермерских хозяйств: в прошлом реальный спрос на продукты питания часто искажался. Как бы то ни было, условия, в которых работают сегодня фермерские хозяйства Европы, устанавливаются законами международной торговли, а также желаниями и предпочтениями потребителей; сегодня очевидна способность общества оказывать давление, на которое фермеры вынуждены реагировать соответствующим образом. Следовательно, фермерские хозяйства должны постепенно перерастать в коммерческие предприятия по производству товаров и предоставлению услуг в соответствии с требованиями и желаниями потребителя. В идеале это должно быть учтено заранее, до начала процесса производства (как и в других отраслях промышленности). Экономическая (а не только техническая) эффективность должна ставиться во главу угла, если бизнес нацелен на долгосрочные перспективы. Для получения максимального либо желаемого уровня доходов и прибылей, фермер нуждается в правильных, основанных на достоверной информации решениях относительно того, что производить, в какой отрасли хозяйства, какими методами, когда и в каких количествах.

Понятие фермерского хозяйства как коммерческого предприятия будет развито далее. Процесс производства нельзя считать завершенным, пока продукция находится в стадии реализации и должна удовлетворить требования потребителя. Фермеры, таким образом, неминуемо должны решать маркетинговые проблемы, а также принимать ответственные решения в сфере производства: их продукция должна обладать утилитарной ценностью в глазах потребителя. В настоящее время маркетинг может рассматриваться как отправная точка для менеджмента. В контексте данного обзора переход стран ЦВЕ от плановой экономики к рыночной является фундаментальным. Он стал причиной своеобразного «распыления» производства и спроса, сделав их предметом острой конкуренции на местном, национальном и международном уровнях. Со временем сбор и распределение продукции начинают рассматриваться как обязанность самих фермеров, что требует от них расширения собственной роли в приобретении вкладываемых ресурсов и реализации продукции оптовикам. Однако маркетинг пока еще может восприниматься некоторыми фермерами как необходимость в разграничении профессиональной и коммерческой деятельности для организации и менеджмента первичных и вторичных рынков, а также торговых организаций. В последние годы в некоторых странах на сельское хозяйство стали оказывать влияние супермаркеты, причем влияние это может быть как непосредственным – через договоренность с фермерами относительно контрактных поставок, так и косвенным – когда супермаркеты выступают в роли крупных покупателей продовольствия на международном рынке. К числу специальных маркетинговых навыков сегодня прибавились такие, как изучение рынка, реклама, маркирование продукции и ее оптовый сбыт, что стало предметом изучения как для фермеров, так и для агроконсалтинговых служб. Это и есть ключевые аспекты управления коммерческим фермерским хозяйством.

ФЕРМЕРСКИЕ ХОЗЯЙСТВА В ЦЕНТРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ВОСПРИЯТИЯ И ДАВЛЕНИЯ; РАЗВИТИЕ СЕЛА

Для принятия правильных решений фермерам (особенно в странах Евросоюза) часто необходима информация относительно общего восприятия и позиции потребителей по вопросам охраны окружающей среды (дикая природа и биоразнообразие), здоровья и безопасности (токсичные отходы и содержание вредных веществ в продуктах питания), условия содержания животных (практика интенсивного производства). В настоящее время фермерское производство воспринимается и оценивается потребителем со все возрастающим уровнем знаний, четкими убеждениями и пониманием того, как нужно действовать и лоббировать в собственных интересах.

Важность этих социально-политических аспектов сельского хозяйства в рамках управления фермерским хозяйством значительно возросла и, вероятно, так и останется высокой. Роль сельского хозяйства в экономике села в будущем, вероятно, будет снижаться по мере того как возрастает потребность в использовании земель для организации досуга, туризма, строительства санаторных комплексов для городского населения, а также необходимость создания альтернативных форм занятости на селе в целях сокращения издержек производства в городах. Диверсификация экономики села посредством инновационного развития несет с собой одновременно и угрозу, и новые возможности в сфере управления фермерским хозяйством, что отражается на развитии инфраструктур и сферы услуг.

АГРОКОНСАЛТИНГ

АГРОКОНСАЛТИНГ - СВЯЗЬ С ИССЛЕДОВАНИЯМИ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ИННОВАЦИЯМИ

Обратимся к основным понятиям агроконсалтинга. Исторически начало использованию достижений науки в сельском хозяйстве и, соответственно, формализации сельскохозяйственных исследований было положено в Европе; часто это происходило задолго до институционализации агроконсалтинга и сельскохозяйственного образования. Первоначально прогресс в области сельского хозяйства достигался путем улучшения контроля над биологическими процессами посредством практического применения и технологической эксплуатации достижений естественных наук, что продолжается и по сей день. Государственные инвестиции в область сельскохозяйственных исследований окупались главным образом в смысле вполне предсказуемого роста производительности (что способствовало снижению стоимости продуктов питания) в хозяйствах, где фермеры успешно применяли разработанные исследователями технологии. Практика инновационного сельского хозяйства исторически доказала собственную значимость в периоды продовольственного кризиса, как, например, во время голода в Ирландии в середине 1800-х. Тогда для борьбы с голодом в качестве инструкторов была задействована небольшая мобильная группа обученных агрономов. Это, по сути, первый пример финансируемой государством агроконсалтинговой службы. Система сельскохозяйственного образования для фермеров также сформировалась в 19-ом столетии на базе специализированных средних сельскохозяйственных школ Центральной и Восточной Европы, а также сельскохозяйственных училищ в других частях Европы. Таким образом в области сельского хозяйства было положено начало инвестициям в человеческий капитал, а также практике использования специалистов-агрономов для того, чтобы донести до фермеров нужную информацию и убедить их в необходимости инноваций. Во второй половине девятнадцатого столетия и потом - в двадцатом, поддержка, оказываемая сельскому хозяйству со стороны государственного сектора в форме аграрных исследований и организованной популяризации их результатов, становилась все более и более заметной. Возникли национальные агроконсалтинговые и консультационные службы. Если первые разрабатывали образовательные программы, направленные на *преобразования* в области сельского хозяйства, то вторые предлагали экспертную информацию или консультации по имеющимся *альтернативам*, оставляя за фермером *право выбора* при принятии решений. Значимость информации и инновационных технологий для некоторых фермеров подкрепляется реальной прибылью, которую обычно получают те, кто первыми начинает выпуск новой продукции или те, кому удается достичь преимущества в конкурентной борьбе за счет большей эффективности новых методов производства.

АГРОКОНСАЛТИНГ – СВЯЗЬ С ПОЛИТИКОЙ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКОЙ СЕЛЬСКОМУ ХОЗЯЙСТВУ

До недавнего времени государственное вмешательство в отрасль сельскохозяйственной промышленности в Европе проявляло тенденцию к постоянному росту и становилось все более комплексным. Предпринимаемые меры были направлены на поддержку, протекционирование отрасли и управление ею в контексте общенациональной политики (например, стимулирование экспорта продуктов питания, самообеспечение страны продовольствием или укрупнение фермерских хозяйств), а затем уже - в контексте общей политики стран Евросоюза (например, производственные квоты и содействие прибыльности фермерских хозяйств). В результате выше-

сказанного государственные консалтинговые службы стали своеобразным средством осуществления политики или, как минимум, средством поднятия уровня информированности фермеров относительно политики в области сельского хозяйства. Последнее предполагало определенные уступки со стороны фермеров – как добровольные, так и принудительные – и значительно усложняло роль агроконсалтинговых служб³. В результате был создан ценный информационный канал, позволяющий донести до Министерств сельского хозяйства сведения об уровне производства и имеющихся проблемах, а также о реакциях фермеров на осуществляемую политику и модели реформ.

АГРОКОНСАЛТИНГ КАК КОММЕРЧЕСКАЯ СЛУЖБА

В 1980-1990-х гг., параллельно с глубокими политическими переменами в странах ЦВЕ, произошли серьезные изменения в логической и структурной организации агроконсалтинговых служб западноевропейских стран. Эти изменения стали следствием политических решений 1980-х годов, согласно которым сторона, извлекающая выгоду в результате консалтинга (сторона-бенефициарий), должна оплачивать часть ее стоимости. В качестве такой стороны-бенефициария были определены исключительно фермеры, хотя и звучал вопрос – а не извлекают ли выгоду из эффективной сельскохозяйственной промышленности, основанной на использовании качественного консалтинга и своевременной информации, лица, занимающиеся розничной торговлей продуктами питания, представители перерабатывающей промышленности и, наконец, потребители? Изменения коснулись как уровня финансирования, так и общей организации аграрной науки, что было политическим шагом в ответ на первые признаки перепроизводства продовольствия.

Таким образом, агроконсалтинговые службы прошли через несколько промежуточных стадий трансформации, начиная с оплаты фермерами специфических лабораторных услуг и заканчивая платой непосредственно за предоставление консультаций и информации. Во многих западноевропейских (и не только) странах агроконсалтинговые организации были выведены из структур Министерств сельского хозяйства и преобразованы в агентства, что привело к их окончательной приватизации⁴. Таким образом, в течение 1990-х годов государственный агроконсалтинг трансформировался в частную консалтинговую службу, занимающуюся предпринимательской деятельностью и в маркетинговом смысле ориентированную на своих «клиентов». Необходимые при этом общекультурные трансформации порой давались тяжело; для их окончательного осуществления требовалось время. В итоге агроконсалтинг перерос в бизнес, который, с одной стороны, предлагал информацию в качестве частного товара, способного напрямую повлиять на рост доходов фермеров, а с другой – оказывал консультационную помощь в решении актуальных для фермеров и других землевладельцев проблем. Государство также стало клиентом новой консалтинговой службы. Государственная агроконсалтинговая служба, организованная и финансируемая отдельно от частной, продолжала в свою очередь заниматься осуществлением программ общенационального характера – таких, например, как программы по охране окружающей среды. Таким образом, сельскохозяйственная промышленность во многих европейских странах получила возможность пользоваться на коммерческой основе услугами консультантов по менеджменту, что в индустриальных странах широко практикуется во всех отраслях промышленности. Фермеры, консультанты и государство несут сегодня общую ответственность за информацию и консалтинг.

АГРОКОНСАЛТИНГ КАК ЧАСТЬ ИНФОРМАЦИОННОЙ, КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

Информационная система для фермеров состоит из действующих в Европе государственных и частных организаций, которые призваны удовлетворить потребности в информации и консалтинге как фермеров, принимающих решения на уровне отдельных хозяйств, так и различных фермерских

3 Rolls, M.J. (1997) The changing role of the Extension Practitioner. In Wallace, I. (Ed). Rural Knowledge Systems for the 21st Century. AERDD. University of Reading, UK.

4 Rural Knowledge Systems for the 21st Century: rural extension in Western, central and Eastern Europe. (Ed. I. Wallace) 1997. AERDD. University of Reading. UK. This contains reports from many countries.

ассоциаций, производственных и торговых кооперативов и т.д. Исследования свидетельствуют, что на практике фермеры склонны обращаться к нескольким источникам информации и консалтинга, формируя таким образом свою собственную систему из тех источников, которые они находят более надежными и полезными. Источниками информации и консалтинга, помимо консультантов, могут быть печатные материалы и другие средства массовой коммуникации, сельскохозяйственные выставки и демонстрации, банки и специалисты-бухгалтеры, инвесторы, университеты и исследовательские институты; могут использоваться также узкосоциальные источники - друзья, семья или другие фермеры⁵. Если подходить с точки зрения предоставления услуг сельскому хозяйству, то сегодня в Европе мы становимся свидетелями того, как существенным образом меняются провайдеры агроконсалтинговых программ, методы их работы с фермерами, а также сами потребители консалтинговых услуг. Охват очень широк: стимулирование производителей к применению инновационных технологий для повышения производительности; работа с фермерами с целью понять с какими именно трудностями они сталкиваются, работая в своем конкретном регионе с его экологической и урбанистической спецификой; поиск путей удовлетворения потребительских запросов; поиск новых источников дохода – как от фермерской, так и от другого рода деятельности. Общей для всех агроконсалтинговых программ является их направленность на принятие правильных с точки зрения менеджмента решений и разработку планов, гарантирующих будущую жизнеспособность фермерских хозяйств; консультации, позволяющие разрешить существующие проблемы и помочь фермерам учиться на опыте; гарантирование адекватной отдачи от средств (в смысле времени, усилий и денег), инвестированных фермерами в собственное образование, включая доступ к информации и консалтингу. Современная агроконсалтинговая служба занимается распространением знаний и информации как интеллектуального капитала в области сельского хозяйства; это является центральным в управлении фермерскими хозяйствами.

УПРАВЛЕНИЕ ФЕРМЕРСКИМ ХОЗЯЙСТВОМ

В целом, понятие «управление» («менеджмент») может быть описано как принятие решений относительно того, что именно необходимо сделать, и последующее предварение этих решений в жизнь либо самостоятельно, либо – что происходит гораздо чаще (даже на небольших и семейных фермах) – с помощью других людей. Самое распространенное определение понятия «управление фермерским хозяйством» следующее: это наука об организации и управлении ресурсами отдельного хозяйства или об использовании их таким образом, чтобы они приносили предприятию в целом наибольший и постоянный доход (соответствующий желанию самого фермера).⁶ Неопределенности, связанные обычно с менеджментом, наиболее ярко отражены в определении понятия «управление фермерским хозяйством» как процесса манипулирования менеджером ресурсами и ситуацией (при наличии не совсем полной информации) с целью достижения собственных целей.⁷ Третий вариант определения связывает понятие управления с маркетингом:

*«Управление (менеджмент) – это широкая область деятельности, включающая комбинацию и координацию человеческих, физических и финансовых ресурсов с целью производства товаров или услуг, которые, с одной стороны, востребованы, а с другой – могут быть предложены по доступной цене, что создает приемлемую рабочую среду для тех, кто вовлечен в данную сферу деятельности».*⁸

Даже если упустить слова «фермерское хозяйство», сами корни дефиниции делают ее абсолютно

5 See, for example, Rolls M.J. M. Slavik and I. Miller. Information Systems in Czech Agriculture. 2000. Ministry of Agriculture, Prague.

6 Nix J.S.(1979) Farm management: the state of the art (or science) J.Agric. Econ. XXX(3)

7 Dillon J. L.(1980). The definition of farm management. J. Agric. Econ. XXXI(2)

8 The principles of farm business management in Fream's Agriculture (Ed.C. Spedding) 1983, RASE. J. Murray.

сельскохозяйственной. Ключевые элементы трех приведенных определений дают самый широкий охват вовлеченных компонентов, подчеркивая необходимость комбинирования ресурсов, важность рынка и необходимость учитывать интересы людей.

УПРАВЛЕНИЕ ФЕРМЕРСКИМ ХОЗЯЙСТВОМ НА ПРАКТИКЕ

Практическое управление фермерским хозяйством предполагает наличие *общего видения* или *целей* (желательно, ясных и реалистичных) для данного хозяйства (и семей, вовлеченных в процесс) и определение *задач*, направленных на достижение этих целей. Затем, необходимы *планы* решения поставленных задач, а также *решения* по приведению этих планов в действие. Осуществление плана предполагает *контроль*, не позволяющий уклоняться от поставленных задач. Перечисленные управленческие процессы в рамках существующей экономической, политической, социальной и правовой ситуации одинаково касаются сфер *производства, купли и продажи, финансирования и набора кадров*. «Управление» фермерским хозяйством как бизнес нацелено на *будущее* в смысле торговли (для чего необходим *бюджет*), и в смысле капитала (что требует оценки *инвестиций*). Для определения перспектив хозяйства необходима информация относительно прошлого и нынешнего торгового оборота (в виде *записей и счетов*), а также капитала (в виде *баланса*)⁹. Для осуществления агроконсалтинговых программ в области управления фермерским хозяйством необходимо обеспечить усвоение основных понятий и употребление правильной терминологии.

КОНСАЛТИНГОВАЯ РАБОТА В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФЕРМЕРСКИМ БИЗНЕСОМ

Здесь обычно основной акцент делается на определении уровня рентабельности и доходов фермерского хозяйства. Если они удовлетворительны, то, возможно, имеет смысл также оценить индивидуальную предпринимательскую деятельность с точки зрения возможностей сокращения издержек производства и поднятия уровня доходов. Оба эти фактора отражаются на прибыли. При низком уровне доходов отдельные направления производства и их общая продукция могут быть оценены с учетом доходов и цен по каждому из упомянутых направлений производства, а также степени интенсивности всей хозяйственной системы. Использование вложений – таких, например, как корма, сам труд или машинное оборудование, также может быть подвергнуто рассмотрению с учетом теоретических потребностей и достигнутого уровня производства. В первые годы развития сельскохозяйственного менеджмента в Великобритании консультанты пришли к заключению, что обычно причиной низких доходов была высокая себестоимость, а не низкая производительность, однако наиболее легким способом поднятия уровня доходов было расширение производства, а не сокращение общих издержек. Хороший агроконсалтинг предполагает изучение как производства в целом, так и его издержек в пределах отдельно взятой системы.

Сам стиль предоставления консультаций (или стиль работы агроконсалтинговой службы) должен включать в себя, с одной стороны, содействие фермерам в изучении техники анализа, интерпретации и самостоятельного определения правильных с управленческой точки зрения действий, а с другой – агроконсалтинг должен делать для фермеров всю эту работу или ее часть. Таким образом, агроконсалтинг – это совмещение образовательной и обслуживающей ролей. Предлагаемый обзор некоторых принципов управления фермерскими хозяйствами нацелен на то, чтобы показать потенциальную важность менеджмента и агроконсалтинговых программ для фермеров. Перефразируя Дрюкера, можно сказать: возможно, не бывает бедных хозяйств - есть плохой менеджмент¹⁰.

9 Giles A.K. and M. Stansfield (1990). The farmer as manager. 2nd edition. CAB International. Wallingford. U.K.

10 Drucker P. F. (1970). The effective executive. Heinemann.

РАЗВИТИЕ АГРОКОНСАЛТИНГА КАК СЛУЖБЫ СОДЕЙСТВИЯ В ЦЕНТРАЛЬНОЙ И ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЕ

Когда многие (или большинство) из крупных государственных фермерских хозяйств в странах Центральной и Восточной Европы вновь перешли в индивидуальное владение либо были трансформированы в различные формы кооперативных или коллективных хозяйств, возникла необходимость в преобразованиях, позволяющих предоставлять фермерам информацию и консалтинговые услуги в наиболее удобной и эффективной с точки зрения стоимости форме. Западная Европа и другие страны мира сделали доступным опыт собственных агроконсалтинговых служб посредством обмена специалистами, а также различных донорских программ. Приватизация агроконсалтинговой службы, приоритетность проблем управления фермерским хозяйством в агроконсалтинге и подготовка консультантов к работе с фермерами стали наиболее общими и ключевыми характеристиками опыта, передаваемого ЦВЕ многими странами мира. Самым сложным и запутанным был вопрос о том, как именно должна быть организована агроконсалтинговая служба. В 1990-1993гг. впервые был поднят вопрос о том, что многие (а возможно, большинство; главным образом - мелкие производители) из тех, кто получил землю и желает заниматься сельским хозяйством, не обладают необходимой для организации эффективного производства информацией. Начиная с 1993г. в этом направлении был достигнут очень быстрый прогресс, по сравнению с тем периодом времени, который потребовался для развития агроконсалтинговой службы в Западной Европе. Не было попыток применения (либо создания) какой-либо единой для всех модели: организационная структура агроконсалтинга должна была учитывать культурные различия, а также исторические особенности развития агроконсалтинга и сельскохозяйственного образования в каждой из стран. В прошлом в странах ЦВЕ существовало множество институтов с хорошо развитыми возможностями работы с фермерами. Номинация сегодняшнего институционального контекста агроконсалтинга полностью отражает существующее разнообразие. Она включает (в переводе на русский) Национальную сельскохозяйственную консультационную службу (Литва), Центр сельскохозяйственного консалтинга и обучения (Латвия), Сельские консультационные центры в составе Информационной и консалтинговой службы (Россия), Национальное агентство по сельскохозяйственному консалтингу (Румыния), Консалтинговые центры (Чешская Республика), институт Сертифицированных сельскохозяйственных консультантов (Эстония), Институт сельскохозяйственного консалтинга (Хорватия), Агентство стимулирования и развития сельского хозяйства (Македония), Региональные сельскохозяйственные консультационные центры (Албания), поддерживаемую правительством систему агроконсалтинговой службы (Венгрия), а также Сельскую службу консалтинга и развития (Кыргызстан). Из сказанного можно сделать два заключения.

Во-первых, все консалтинговые службы в основе своей являются образовательными (распространяющими знание) организациями; информация для них является вкладываемым ресурсом, в то же время информация и консалтинг – конечные продукты их деятельности. Во-вторых, все разнообразие консалтинговых служб может быть сведено к двум основным формам. Если исходить из крайностей, то одна из этих форм при большей или меньшей степени государственного финансирования пользуется информацией, предоставляемой, распространяемой и регулируемой государством либо близкими к нему структурами. Это позволяет создать интегрированную национальную систему исследований, агроконсалтинга и общего развития. Другая же более независима от государства, более свободна, финансируется потребителем, основывается на территориально близких фермеру местных (локальных) институтах и имеет целью создание информационной и консультационной сети. На практике в основе процесса развития агроконсалтинговых организаций в ЦВЕ лежал один из четырех первоначальных подходов:

- Создание финансируемой государством национальной плановой системы консалтинговой службы для фермеров и сельского хозяйства в целом: подход, основанный на копировании единого для всех плана.
- Процесс институционального развития посредством объединения зарегистрированных частных лиц и центров в единую сеть для удовлетворения фермерских запросов: подход, основанный на развивающейся системе.
- Реструктуризация или изменение сферы деятельности уже существующих организаций, таких как Министерство сельского хозяйства, акцентируя внимание на агроконсалтинге:

подход, основанный на реорганизации функций.

- Использование в качестве базиса аграрной исследовательской системы, расширив ее роль посредством академий или институтов: подход, основанный на постоянном расширении деятельности.
- Требуемые внимания ключевые проблемы развития агроконсалтинговых организаций были освещены во многих отчетах^{11/12}. Четыре из них особо важны с точки зрения программ по управлению фермерскими хозяйствами и консалтинга.
- *Информированность и чуткость к потребностям фермеров в информации и консультации*. Обычно в центрально- и восточноевропейском регионе это достигается путем вовлечения фермеров в процесс управления (менеджмента) агроконсалтинговыми компаниями, а также планирования и осуществления их деятельности. Это особенно важно для консалтинговой работы в области управления фермерскими хозяйствами: если потребность в помощи в вопросах выращивания урожая или борьбы с болезнями животных очевидна уже при простом посещении скотного двора или поля, то недостатки в практике ведения хозяйства менее заметны для специалистов-консультантов, выезжающих в села. Формальные, простые исследования полезны, например, для оценки существующей ситуации и относительной востребованности предлагаемых видов информации¹³ (сами фермеры порой недостаточно отчетливо формулируют собственные потребности), а также выявления основных препятствующих проблем. Подобные исследования особенно важны для сбора информации относительно фермерских расценок, стандартов и статистики, на которых основывается консалтинг в области менеджмента фермерских хозяйств.
- *Определение целей и стратегии программы*. Последнее достигается путем декларирования миссии – в смысле декларирования того, что именно должно быть сделано, для кого и почему. Это во многом перекликается с фермерским бизнес-планом. Необходимо принять решения относительно того, насколько агроконсалтинговая программа по менеджменту должна быть нацелена на *изменение* подхода фермера к собственному бизнесу в смысле техники менеджмента; в какой степени необходимо содействовать фермеру в *выборе*, который ему предстоит сделать среди имеющихся альтернатив менеджмента и развития хозяйства; а также сколько внимания нужно уделить более основательному обучению и образованию фермеров, чтобы сделать их более способными к управлению собственным бизнесом. Необходимо уяснить связь между консалтингом, предоставляемым в рамках государственной политики и исследований, и академическим сельскохозяйственным образованием и обучением. Расширение работ в сфере агроконсалтинга по менеджменту потребует большей систематизации подходов. Отправной точкой в определении стратегии агроконсалтинга является тот факт, что фермеры используют несколько источников информации и консультаций. Исследования последних лет, которые мы уже цитировали (Rolls, Slavik and Miller), свидетельствуют, что в Чешской Республике мелкие фермеры в среднем используют 8 различных источников информации и 6 источников консалтинга. Крупные же, соответственно, 10 и 8. Для кооперативов и коллективных хозяйств эти цифры равняются 11 и 8. Ни один из опрошенных фермеров не пользовался менее, чем 2 источниками информации, а один использовал 21. Один из фермеров в плане консалтинга всецело полагался на собственные знания и опыт, в то время как другой использовал 17 источников консалтинга. Информация по управлению фермерским хозяйством, получаемая по профессиональным каналам (таким как агроконсалтинговая служба или средства массовой информации), затем обсуждается и оценивается в более узком социальном кругу семьи и друзей. Все это отражается на

11 For example, Adams, G. Effective management in Extension Advisory Services in Central and Eastern European countries 2000. FAO review paper.

12 Van den Ban A.W. Establishing Agricultural Extension and Consultancy Services in CEE countries. In Proceedings of the 2nd Conference on Eastern European Agricultural Extension (Ed) Kozari J.Eger. Hungary. MARD.

13 Rolls, MJ, M.Slavik and I.Miller (2000). Information systems in Czech Agriculture. Ministry of Agriculture, Prague.

используемых в работе методах.

- *Полезная практика.* Отправной точкой для программ по управлению фермерскими хозяйствами должны стать мотивация фермеров и задачи, стоящие перед фермерскими хозяйствами. Осуществление программ, их мониторинг и оценка достигнутого прогресса являются ключевыми аспектами. Порой сложнее наладить общение между самими работниками агроконсалтинговых служб и обеспечить их слаженную работу в одной команде, нежели наладить коммуникационные мосты между консалтинговой службой и фермерской общиной. Однако, как бы то ни было, программы по менеджменту часто предполагают объединение нескольких источников и типов профессионального опыта.
- *Гарантия качества.* Последнее особенно важно; предоставляемая фермерам информация и консультации непосредственно влияют на их успехи и неудачи. Информация по управлению хозяйством (цены, издержки производства и т.д.) очень быстро теряет актуальность, вот почему так необходима процедура ее постоянного обновления. Обучение персонала, основанное на правильном планировании, развитие агроконсалтинговой культуры, базирующееся на правильном восприятии инноваций и необходимых перемен самими работниками консалтинговых служб – вот ключевые задачи на пути усовершенствования консультаций по вопросам управления фермерским хозяйством.

СОВРЕМЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ АГРОКОНСАЛТИНГА В ЦЕЛЯХ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОГРАММ ПО УПРАВЛЕНИЮ ФЕРМЕРСКИМИ ХОЗЯЙСТВАМИ

Воспользуемся всем вышесказанным для того, чтобы обрисовать современную систему предоставления фермерам консалтинговых услуг по вопросам управления хозяйством. Перечислим описанные в национальных отчетах тенденции и ситуации, влияющие на программы по управлению фермерским хозяйством:

- Стабилизация организационной структуры агроконсалтинговых служб после периода реструктуризации в 1991-1997гг.: внимание сегодня может быть переключено с проблемой реорганизации непосредственно на программы.
- Создание единой направленной (целевой) агроконсалтинговой системы для того, чтобы отделить предоставление информации и консультаций от оказываемых фермеру административных услуг, сохраняя в то же время связи между различными службами.
- Сокращение государственного финансирования и создание бесплатной, частично оплачиваемой и полностью платной служб; в целом, фермеры все чаще и чаще сами оплачивают оказываемые им услуги; это достигается посредством ряда промежуточных шагов – через субсидирование издержек, которые так или иначе отражаются на доходах фермеров. Финансирование агроконсалтинга было центральной проблемой. В большинстве стран изначально либо вскоре после возникновения бесплатных консалтинговых служб стали практиковаться некоторые формы покрытия расходов или оплаты услуг. Порой для этого использовались ваучеры.
- Создание «многоисточниковых» систем агроконсалтинга, обеспечивающих конкуренцию между государством, коммерческими компаниями, частным консалтингом и институциональными службами информации и консалтинга. Последнее может стимулировать улучшение качества услуг, однако может возникнуть необходимость в позитивных шагах по обмену данными относительно управления фермерскими хозяйствами между разными организациями данной сферы.
- Основание агроконсалтинговых центров на национальном, региональном, областном и местном уровнях создало возможности вертикальной и горизонтальной коммуникации и менеджмента, а также улучшило доступ к консалтингу в сфере управления хозяйством для фермеров непосредственно в сельских местностях.
- Применение процедур регистрации и сертификации с целью гарантирования базового уровня профессиональной компетентности персонала агроконсалтинговых служб, в том числе – консультантов по менеджменту.
- Увеличение числа специалистов агроконсалтинговых служб (часто действующих в единых

командах), консультирующих фермеров, в частности, по техническим аспектам сельского хозяйства и сельскохозяйственной экономике.

- Разработка (при содействии институтов высшего образования) обучающих программ для самих работников агроконсалтинговых служб (как формальное требование при принятии их на работу).
- Растущее понимание фермерами реальной пользы агроконсалтинга и большой спрос на услуги; здесь все еще доминируют технические вопросы производства, однако постепенно повышается интерес к экономике сельского хозяйства.
- Внедрение и развитие систем отчетности (обычно - ежемесячной) для информирования руководства о программах и мероприятиях, проводимых на местном уровне, с указанием на количество проделанной работы в области менеджмента.
- Организация агроконсалтинга на основе формирования групп - таким образом, чтобы фермеры со схожими проблемами и нуждами имели возможность бесплатного посещения курсов либо других образовательных мероприятий, организуемых специалистами. Групповая работа особенно важна в обучении менеджменту фермерских хозяйств.
- Растущее участие фермеров в управлении агроконсалтинговыми службами и разработке программ, а также более широкие возможности их влияния на выбор приоритетов.
- Управление агроконсалтингом на партнерских началах – например, со стороны государства, частных компаний и фермеров, вовлеченных в работу некоммерческих агроконсалтинговых агентств. Это должно расширить возможности мелких производителей, усилив их влияние и сократив расходы.
- Применение методов оценки качества работы консультантов и моделей стимулирования персонала, основанных на финансовых и административных поощрениях. Все это может поднять доверие фермеров к агроконсалтинговым службам.
- Существование мелкомасштабного, по большей части натурального сельскохозяйственного сектора в некоторых странах и регионах. Это положительно сказывается на занятости населения и решении социальных проблем в сельских регионах, однако предъявляет определенные требования к агроконсалтинговой политике и практике осуществления программ по менеджменту подобных систем производства.
- Обсуждение следующего вопроса: оправдано ли использование так называемого «целевого» агроконсалтинга, при котором в ходе осуществления программ по менеджменту уделяется особое внимание, например, более (или менее) развитым хозяйствам (с отдельными планами для всех остальных), или же необходимо обеспечить равные возможности получения консультаций для всех производителей.

Эти тенденции и ситуации будут затронуты нами в дальнейшем при обсуждении отдельных проблем и возможностей развития и совершенствования.

СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО И СИСТЕМЫ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Процесс перехода от крупных коллективных хозяйств к самым разнообразным формам мелкого частного фермерства подходит к завершающей стадии: например, в Венгрии - 90, а в Латвии 95 процентов производственного сектора находится на сегодняшний день в частном владении. Сами владельцы могут заниматься или не заниматься земледелием. В Латвии, например, как минимум, половина частных хозяйств сдает земли в аренду другим фермерам. Как бы то ни было, в некоторых из стран кооперативные и коллективные хозяйства все еще остаются важным сельскохозяйственным сектором. В некоторых из них сельское хозяйство – основной источник занятости населения: в Албании - 50, а в Молдове – более 50-ти процентов работающего населения занято в сельском хозяйстве.

Индивидуальные и семейные хозяйства рассматриваются как вполне реальные целевые группы для осуществления агроконсалтинговых программ по управлению фермерскими хозяйствами: более крупные формы совместного производства часто предполагают наличие собственных специалистов по финансам, экономике и менеджменту. Порой мы сталкиваемся с критическим отношением к работе семейных хозяйств. В качестве основных недостатков отмечаются, в частности, отсутствие

необходимых знаний и навыков, сервиса (включая систему агроконсалтинга) и недостатки институциональной среды, связанные с финансами, кредитованием и правом собственности. Своеобразным ответом на эту критику может стать агроконсалтинг по управлению фермерскими хозяйствами. Чтобы определить, что же действительно важно в консультациях по вопросам ведения фермерского хозяйства (как бизнеса), нужно дать характеристику небольшого семейного хозяйства. Его размеры должны быть в пределах от 2-х до более чем 30-ти га, однако обычно фермеры имеют 10-20 га производственной земли. Но есть и исключения: в Румынии 96 процентов частных хозяйств имеют меньше 7 га земли, а в Молдове средний размер хозяйств – 2.9 га. Как бы то ни было, следующие шесть факторов столь же значимы для консалтинга по менеджменту фермерских хозяйств, сколь и размер хозяйств.

Вопросы собственности и структуры земель:

Вопросы собственности могут влиять на принятие решений относительно долгосрочных инвестиций и усовершенствования процесса ведения хозяйства. Фермерские хозяйства, как правило, раздроблены. Исследования, проведенные в Чешской Республике (Rolls, Slavik and Miller), свидетельствуют, что существующие там на сегодняшний день небольшие фермерские хозяйства имеют до 29-ти отдельных земельных участков, в среднем число таких участков на 60 га общей площади равно 7-8. Такая структура хозяйств, возможно, имеет свои преимущества, поскольку позволяет обеспечить разнообразие почв и снизить риск одновременного затопления всех угодий, однако, предположительно, она же может стать причиной неэффективности ведения хозяйства. Как бы то ни было, скорее всего в будущем возникнет тенденция к консолидации земель, укрупнению фермерских хозяйств и объединению разрозненных участков. Те же исследования показали, что лишь около 22 процентов земель небольших фермерских хозяйств являлись собственностью фермера, а остальные (78 процентов) - арендовались. В Литве 27 процентов сельскохозяйственных земель было декларировано как частная собственность. Возможно, требуется несколько больше информации относительно последствий подобного землевладения и структурных характеристик для планирования агроконсалтинговых программ по менеджменту; все это заслуживает дальнейшего изучения.

Комплексность систем хозяйствования.

Небольшие фермерские хозяйства, согласно вышеупомянутому исследованию, проведенному в Чешской Республике, более интегрировано используют средства, сводя к минимуму затраты на вложение ресурсов (например, на приобретение удобрений) и организуя при этом переработку отходов; традиционное использование приобретенных средств (вложений) для оптимизации производства в большей степени характерно для крупных частных, кооперативных или коллективных хозяйств. В сельском хозяйстве стран ЦВЕ был отмечен существенный спад в использовании вкладываемых средств. Около 6 процентов исследованных в 1998 г. в Чешской Республике мелких фермерских хозяйств заявили об использовании ими системы органического сельского хозяйства (в пропорциональном отношении это число намного больше, чем в случае крупных частных и кооперативных хозяйств). Как правило, мелкие хозяйства представляли собой смешанные системы (типы), однако большинство из них самоидентифицировались как животноводческие фермы (по сравнению с другими категориями фермерских хозяйств). Они также были более специализированы в плане среднего числа отдельных направлений производства. Для данной системы производства наиболее характерны пять культур (чаще всего это пшеница/ячмень, кукуруза, картофель, масличные и кормовые культуры) и два вида скота (чаще всего крупный рогатый скот и свиньи). Более крупные хозяйства имели больше направлений производства. В целом, по сравнению с Западной Европой, системы сельского хозяйства в Центральной и Восточной Европе более комплексны, что предполагает также более комплексные потребности в менеджменте и информации. Таким образом, возникала необходимость в агроконсалтинговых мероприятиях и материалах, нацеленных на поднятие рентабельности именно такого рода смешанных систем, что позволило бы привлечь внимание наибольшей аудитории фермеров.

Долгосрочные цели.

Внимательное изучение целей отдельных фермеров и их семей является основой агроконсалтинговой работы в области менеджмента при любых размерах фермерских хозяйств. Однако

это особенно важно для мелких хозяйств, будущая жизнеспособность которых напрямую связана с инновациями. В основе своей проблема изучения целей связана с так называемым уровнем экономического оптимизма фермеров и их желанием продолжать заниматься фермерством в обозримом будущем. Уже упомянутое нами исследование (в Чешской Республике) включало изучение того, как видится собственное будущее мелким фермерам. Изучение проводилось на основе четырех критериев. В частности, (1) их желание и готовность заниматься фермерством на протяжении пяти ближайших лет, (2) желание укрупнить хозяйство в течение пяти лет, (3) готовность инвестировать средства в хозяйство в течение последующих двух лет, и (4) данных относительно инвестиций, сделанных в хозяйство в течение каждого из двух предыдущих лет. Число мелких фермеров, положительно ответивших на перечисленные вопросы, составило 98 процентов, 64 процента, 54 процента и 37 процентов; эти цифры свидетельствуют о значительно более высоком, чем у крупных фермеров, уровне экономического оптимизма. Они предполагают дальнейшее продолжение деятельности мелких производителей. Было бы полезным иметь подобные данные относительно других стран. Похоже, что агроконсалтинговая работа в области менеджмента может столкнуться со сложной дилеммой, с которой сталкиваются сами мелкие фермеры. Они вынуждены выбирать – оставить ли им занятие фермерством, принимая во внимание то, что довлеющий процесс объединения и укрупнения хозяйств обещает надежное будущее лишь крупным производителям, или же искать маркетинговую нишу для специализированных товаров и возможности диверсификации. Подобные дилеммы могут столкнуть консультанта по менеджменту с эмоциональными реакциями и специфическим отношением фермеров, что очень усложняет процесс предоставления консультаций и требует особой чуткости и понимания специфики села.

Место фермерства в общем семейном доходе.

Последнее имеет непосредственное отношение к целям и системам хозяйствования. Частичная занятость в сельском хозяйстве или получение дополнительных доходов из не связанных с сельским хозяйством источников – обычное для Европы явление, а возможно – и растущая тенденция. И здесь мы имеем под рукой данные чешских исследований. Около двух третьих мелких фермерских хозяйств использовали лишь труд членов семьи; в 30 процентах случаев использовался также наемный труд, сезонные работники нанимались приблизительно в 7-ми процентах хозяйств. Для немногим меньше, чем двух третьих мелких фермеров сельское хозяйство – единственный источник дохода; около 20-ти процентов получают некоторую дополнительную прибыль, предлагая услуги другим фермерам, а оставшиеся 20 процентов получают дополнительный доход из не связанных с сельским хозяйством источников. Консалтинг в области управления фермерскими хозяйствами должен быть направлен либо на приспособление системы хозяйствования к имеющимся в наличии рабочим ресурсам, либо на максимальное увеличение доходов, получаемых из других источников (от другого рода деятельности) без уменьшения доли прибыли, получаемой от фермерства, в общем объеме дохода.

Факторы личного характера.

Проявление понимания к фермерам, их семьям, их стремлениям является основополагающим для агроконсалтинговой работы, особенно – в области управления хозяйством. Обычно легче принять в расчет такие факторы, как возраст (который может сказаться на мотивации, энергичности и жизненных потребностях: обычно для фермеров нет установленного пенсионного возраста) и уровень образования (что может отразиться на возможностях и навыках) фермеров. Сложнее выявить другие факторы, такие как их общая позиция и система ценностей. Все те же исследования, проведенные в Чешской Республике, свидетельствуют о том, что большинство небольших фермерских хозяйств (82 процента) формально управляются мужчинами; 10 процентов – мужчинами и женщинами совместно. Средний возраст мужчин – 47 лет. Как это ни удивительно, но среди мелких фермеров процент имеющих специальное сельскохозяйственное университетское образование оказался больше, чем среди крупных (а более конкретно – 12 процентов при 3-4 процентах в другого типа хозяйствах): в тех же мелких хозяйствах, где используется наемный труд, около 23 процентов работников имеют среднее сельскохозяйственное образование (при 12-14 процентах в другого типа хозяйствах). Все это свидетельствует о том, что уровень общего и специального сельскохозяйственного образования (человеческий капитал) является главной отличительной характеристикой систем хозяйствования в странах Центральной и Восточной Европы. Это особенно важно учитывать при распространении разработанных на национальном уровне

учебных материалов по системам управления фермерскими хозяйствами, а также при возможной разработке для фермеров новых материалов регионального характера. Следующий важный фактор – даже если начинающие фермеры имели в прошлом опыт работы в сельском хозяйстве (а по данным чешского исследования, 19 процентов мелких фермеров в прошлом были заняты в промышленности или других несельскохозяйственных отраслях), он, как правило, не относился к области управления собственным фермерским хозяйством.

РЫНКИ, ИНФРАСТРУКТУРА, ИНСТИТУТЫ И ПОЛИТИКА

Начавшаяся в 1989 г. трансформация сельского хозяйства и структур фермерских хозяйств (что и было положено в основу нашего обзора) сопровождалась переходом от плановой экономики к рыночной, при которой (хотя бы теоретически) взаимодействие спроса и предложения должно гарантировать устойчивое ценообразование в пределах саморегулирующейся системы производства. Как уже отмечалось, в странах ЦВЕ на небольших земельных участках в 0.5-5.0 га все еще сохраняется довольно крупный сектор основанного на семейном труде натурального сельскохозяйственного производства, нацеленного на поднятие уровня доходов за счет разных вариантов использования земли. Часто действует неформальная экономика, включающая, например, бартер и совместное использование ресурсов. Этот сектор представляет собой существенную проблему с точки зрения традиционной техники управления фермерским хозяйством. В агроконсалтинговых программах по менеджменту подобные безналичные сделки, возможно, будут оставлены без внимания и потребуют дальнейшего анализа и изучения.

Часто говорится о трудностях, связанных с организацией продажи на фермах, своевременным достижением договоренностей о выплатах и равным доступом к вложениям, с работой в условиях неотрегулированного рынка земли и использованием банковских кредитов, связанных с землей как ликвидным активом. Все это создает ситуацию, при которой недостатки маркетинговой системы могут отразиться на последующих стадиях продовольственной цепочки, препятствуя организации эффективного производства в новых приватизированных фермерских хозяйствах. В известном смысле, это одно из условий сельского хозяйства: рынки – это динамичные системы, которые постоянно адаптируются к внешней среде. Когда поднимается вопрос о проникновении на рынки Евросоюза, фермеры и их консультанты оказываются в специфических условиях.

На национальном уровне политика все еще сфокусирована на дальнейшей реструктуризации сельского хозяйства с целью создания индустрии, совместимой со структурой фермерских хозяйств в странах Евросоюза. Это, по сути, практика все возрастающей поддержки производства в соответствии с требованиями потребителей на уровне международных стандартов. Диверсификация экономики села, защита окружающей среды, создание правового поля, гарантирующего необходимые для развития гибкие преобразования – вот сегодняшние цели в политике. Главной целью – создание экономически эффективной сельскохозяйственной промышленности. Ключевыми вопросами данного обзора являются: (1) возможно ли и нужно ли в нынешней ситуации прилагать больше усилий для развития маркетинговых навыков производителей в странах ЦВЕ, используя при этом агроконсалтинговые программы; и (2) адекватно ли понимание аграрной политики производителями и способны ли они участвовать в ее разработке?

Необходимость содействия маркетингу в рамках консалтинга по управлению фермерским хозяйством

Результаты многих исследований и конференций свидетельствуют, что, с одной стороны, фермеры испытывают недостаток информации относительно того, где и как реализовать собственную продукцию (особенно это касается новых рынков сбыта), а с другой – даже при доступе к подобной информации, не обладают достаточными навыками для ее понимания и использования. Мы уже отмечали возможности стимулирования фермерской кооперации посредством формирования групп по производству и продаже, вовлечения в сельское хозяйство на контрактной основе, создания фермерских рынков и определения специфических маркетинговых ниш. На сегодняшний день это основные тенденции в сельском хозяйстве Западной Европы. Факты говорят о том, что фермеры в ЦВЕ считают маркетинговую информацию очень важной в общем объеме своих информационных потребностей. Например, в изучении услуг, предоставленных

консультантами крупным производителям в Венгрии¹⁴, «Предоставление маркетинговой информации» было девятым в списке семнадцати главных направлений их деятельности: однако это, скорее, мера их чуткости к нуждам фермеров, нежели показатель фактических потребностей, выраженных последними.

В уже цитированном нами исследовании, проведенном в Чешской Республике, респонденты из числа мелких и крупных частных фермеров, а также кооперативных и коллективных фермерских хозяйств ставили маркетинговую информацию на первое по степени важности место; второе место было отдано связанным друг с другом областям переработки и реализации продукции. Количество отдельных направлений производства (комплексность системы хозяйствования) никоим образом не сказывалась на результатах опроса. Государство в условиях рыночной экономики продолжает играть определенную роль в оказании правовой и административной помощи, в развитии инфраструктуры, мониторинге цен и анализе рынка, в подготовке сводок по урожаю и товарном анализе. Агроконсалтинговые службы могут способствовать развитию Системы маркетинговой информации, предоставляя информацию о продуктах, вложениях, товарообороте; населенных центрах и рынках; транспортных связях и выходах на рынки, а также о проблемах, связанных с окружающей средой.

Что касается информации о политике, то, судя по всему, мелкие фермеры не причисляют ее к разряду важной; политика для них может в значительной степени оставаться незнакомой сферой, либо восприниматься как нечто, лежащее за пределами местного контроля. Вот один из характерных комментариев: «Наши фермерские организации, к сожалению, слишком слабы для того, чтобы дать нам (т.е. агроконсалтинговой службе) знать, в чем именно нуждаются фермеры». Проведенное в Чехии исследование показало, что мелкие фермеры поставили информацию относительно политики правительства на седьмое место в числе десяти важных для них типов информации, в то время как более крупные фермеры, фермерские кооперативы и компании отдали ей третье или четвертое места. Информация относительно общей политики Европейского Союза пока не расценивается как важная, она была поставлена на 8-10-ое место всеми категориями фермеров. Сегодня однако есть возможность связать консалтинг в области управления фермерскими хозяйствами с задачей поднятия общего уровня информированности в вопросах политики.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИЗУЧЕНИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО КОНТЕКСТА ВОПРОСОВ УПРАВЛЕНИЯ ФЕРМЕРСКИМИ ХОЗЯЙСТВАМИ В РАМКАХ АГРОКОНСАЛТИНГОВЫХ ПРОГРАММ

Перед тем как перейти к более практическим и рабочим аспектам, связанным с нынешней ролью менеджмента в рамках агроконсалтинга, необходимо заметить, что все, что было выявлено в процессе данного исследования контекста, дает нам критерии для оценки достижений и определения стратегии предоставления фермерам консалтинга в области менеджмента. Эффективная агроконсалтинговая программа по управлению фермерским хозяйством должна:

- Способствовать интеграции производства (в техническом смысле) с маркетинговой информацией и консалтингом, рассматривая их как единый континуум, необходимый для достижения фермерами своих целей.
- Развивать технические навыки по управлению фермерским хозяйством и давать более широкое понимание того, что значит быть менеджером (каковым является и фермер).
- Начинать консультации не только с вопросов учета продукции, доходов и анализа рентабельности, но также и с аудита и оценки всех ресурсов данного хозяйства - оценки того, как (и насколько эффективно) они используются и какие есть возможности получения прибыли от несельскохозяйственной деятельности.
- Способствовать как развитию индивидуальных предпринимательских способностей фермеров, так и их компетентности и заинтересованности в сотрудничестве с другими

14 Survey conducted by St. Stephen University, reported by Kozari J. Dept. of Education, Szent Istvan University, Godollo, Hungary.

фермерами в пределах производственных товариществ (групп), что создаст для них дополнительные маркетинговые возможности.

- Подчеркивать необходимость в фермерах, которые, с одной стороны, способны обеспечить эффективный краткосрочный менеджмент собственного производства, а с другой – обладают перспективным видением и пониманием будущего местной сельскохозяйственной экономики.
- Использовать общий подход к управлению фермерскими хозяйствами посредством специалистов по агроконсалтингу, работающих в прямом контакте с фермерами на местном уровне; иметь службу профессиональной поддержки специалистов либо в рамках самой агроконсалтинговой службы, либо в сотрудничестве с другими сельскохозяйственными институтами, имеющими опыт работы в сфере управления фермерскими хозяйствами.
- Способствовать созданию эффективной службы экономического информационного содействия посредством проведения исследований и сбора основных сведений, что позволит получить необходимые экономические данные, на которых может основываться консалтинг по менеджменту.
- Поддерживать баланс между консалтингом, направленным на защиту интересов отдельных фермеров и удовлетворение потребностей отдельных хозяйств, и соображениями более широкого плана, связанными с государственной политикой в области аграрного сектора в целом. Здесь возможен определенный конфликт, особенно это касается работы государственных агроконсалтинговых организаций.

4. СТАТУС ВОПРОСОВ УПРАВЛЕНИЯ ФЕРМЕРСКИМИ ХОЗЯЙСТВАМИ В СТРУКТУРЕ СОВРЕМЕННОГО АГРОКОНСАЛТИНГА

Предлагаемая часть обзора основывается главным образом на изучении ситуации в Хорватии, Венгрии, Латвии и Литве. Как уже отмечалось, число организаций, оказывающих консалтинговые услуги и предлагающих информацию и консалтинг в качестве рыночного товара, весьма значительно. В их числе и специализированный Сельскохозяйственный консалтинговый институт, полностью финансируемый и управляемый государством через Министерство сельского хозяйства; и лицензированные частные консультанты, работающие под началом Министерств сельского хозяйства; региональные агроконсалтинговые центры, получающие финансирование со стороны государства для осуществления востребованных фермерами программ; и Центр сельскохозяйственного консалтинга и обучения как некоммерческая компания закрытого типа, главным акционером которой является государство (Министерство сельского хозяйства), плюс небольшим пакетом акций владеет Национальная федерация фермеров; и Национальная сельскохозяйственная консалтинговая служба как некоммерческая организация, управляемая Национальным Консультационным Советом, куда входят представители от Министерства сельского хозяйства, Фермерского Союза и Ассоциации сельскохозяйственных компаний. Необходимо добавить, что сельскохозяйственные школы, исследовательские институты, университеты и частные компании также имеют определенную (реальную или потенциальную) роль в агроконсалтинге по управлению фермерским хозяйством. Структура этих организаций представлена в приложении к данному обзору.

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РЕСУРСЫ УПРАВЛЕНИЯ ФЕРМЕРСКИМ ХОЗЯЙСТВОМ

Все рассмотренные агроконсалтинговые организации обладают профессиональными кадрами, специализирующимися в области фермерского учета, экономики фермерского хозяйства, управления хозяйством и налоговых исчислений, которые работают в национальных и региональных консалтинговых центрах. Есть свои специалисты и в соответствующих вузах. Консультанты, работающие в коммерческих компаниях-поставщиках, в своей работе по менеджменту склонны ограничиваться вопросами, касающимися использования поставленных материалов (например, техники) в пределах хозяйственной системы покупателя. Это имеет свои очевидные преимущества и недостатки, однако деятельность частного сектора может быть важной, как, например, в Венгрии.

Персонал агроконсалтинговых служб, работающих на уровне села и фермы, как правило, выступает в роли консультантов общего профиля и часто нуждается в дополнительном обучении, позволяющем (при необходимой поддержке со стороны специалистов) включить консалтинг по менеджменту в рамки своей деятельности. В качестве основных недостатков на сегодняшний день отмечаются:

- Последствия быстрого и легкого продвижения по карьерной лестнице, которые снижают заинтересованность хороших специалистов-консультантов в продолжении своей карьеры в агроконсалтинговых организациях; порой также отсутствие системы оценки труда.
- Расхождение мнений в определении приоритетов в работе агроконсалтинговых служб. Это является следствием очень широкого круга обязанностей консультантов, неоднородности хозяйств и фермерских проблем при ограниченности кадровых ресурсов и большого (фактического и потенциального) числа нуждающихся в информации и консалтинге по менеджменту.

Довольно сложно дать количественную оценку имеющихся ресурсов и реального спроса на консалтинг в области менеджмента. Простой подсчет числа фермеров в расчете на одного консультанта может ввести нас в заблуждение: другие факторы, такие как коммуникационная и рыночная инфраструктура и качество доступных экономических данных, также определяют то реальное влияние, которое может оказать консультант на работу данного фермерского хозяйства. Данные свидетельствуют, что в Латвийском национальном центре по консалтингу и обучению работает 205 человек, в то время как в стране насчитывается около 95,000 индивидуальных

семейных фермерских хозяйств размером, в среднем, в 14 га. Принимая в расчет, что не все из них могут извлечь реальную выгоду из консалтинга в области менеджмента, можно заключить, что реальное число фермеров, нуждающихся в консультациях, должно быть в пределах 70,000 человек. В этом случае на одного консультанта приходится около 340 фермеров; однако если учесть то, что есть еще и частные консультанты, то это соотношение несколько сократится. В Литве соотношение между числом консультантов и фермеров приблизительно 1:870. В Хорватии специалисты в области аграрной экономики составляют 5 процентов от общего числа специалистов, равного 156; в Венгрии их число равно 4-м, а в Латвии – 2-м процентам. Данные относительно агроконсалтинга в Европе, которыми располагает ФАО (данные на 1990 г., основанные на опыте 13 стран, включая Венгрию и Чехословакию), свидетельствуют, что в среднем на каждого специалиста агроконсалтинговой службы приходится около 430 человек, так или иначе вовлеченных в сельское хозяйство. Можно заключить, что в целом фермеры должны были иметь доступ к консалтингу, однако, возможно, в большинстве случаев их интересовали проблемы, связанные непосредственно с производством. В условиях повышения спроса на консалтинг в области менеджмента возникает ситуация, когда, судя по всему, необходима некая форма нормирования специализированного консалтинга по управлению хозяйством. Это делается либо посредством предоставления услуг лишь тем фермерам, которые платят, либо тем, кого по каким-либо собственным профессиональным соображениям выбирают сами консультанты. Обычно они руководствуются такими критериями, как прогрессивность фермера, доступность фермы и более крупные масштабы производства. Проведенное в Латвии исследование показало, что более крупные размеры хозяйства, частная собственность и экономическая прочность хозяйства сказываются на использовании фермерами услуг консалтинговых служб¹⁵.

СОВРЕМЕННАЯ СИТУАЦИЯ

Данные представленных отчетов позволяют охарактеризовать сегодняшнюю степень развития консалтинга в области управления фермерскими хозяйствами следующим образом:

- Сегодня ощущается серьезная нехватка достоверных экономических данных по фермерскому производству, собираемых на регулярной и заведомо предписанной основе, так как это делалось на протяжении определенного времени (одного столетия) в Западной Европе. Создание удобных механизмов сбора и использования подобных данных – основополагающее условие развития службы содействия фермерам в вопросах менеджмента.
- Там, где консультация по вопросам менеджмента является лишь небольшим компонентом в общем объеме работы сельских специалистов-аграрников, есть риск того, что их компетентность в технических и экономических вопросах может быть принесена в жертву решению неких административных задач. В подобной ситуации местные кадры будут выступать главным образом в роли связующего со специалистами звена; а число последних может быть невелико и они могут работать на расстоянии.
- Система регистрации специалистов и консультантов для предоставления консалтинга по менеджменту не предусматривает механизмов относительной унификации географического и профессионального охвата фермеров; возможны региональные и локальные различия в доступе к услугам консультантов.
- Разделение фермеров на категории по уровню доходов с целью предоставления бесплатных консалтинговых услуг требует наличия точных списков потенциальных производителей-бенефициариев, которыми агроконсалтинговые центры могут и не обладать. Таким образом, при планировании программ и предоставлении услуг должны использоваться более медленные, требующие больших затрат методы косвенной идентификации бенефициариев.
- Особо подчеркивается необходимость использования в агроконсалтинге индивидуальных (персональных) методов: наиболее часто практикуется посещение ферм и, наоборот -

15 Tisenkopfs T. and Zabena A. (1996) Agricultural advisory system in Latvia. Latvian Academy of Sciences. Riga.

посещение фермерами агроконсалтинговых центров. Индивидуальная консультация расценивается как наиболее эффективный с точки зрения восприятия фермерами метод: как бы то ни было, последний очевидным образом ограничен в своем воздействии на фермерское сообщество, особенно когда ресурсы агроконсалтинговой службы также ограничены. Возможно более широкое использование средств массовой информации, особенно для создания фермерских дискуссионных групп. Последнее – первоочередная необходимость.

- Как практика агроконсалтинговой работы, так и обучение самих консультантов ориентированы на вопросы технического плана. Причиной тому большая озабоченность фермеров проблемами ежедневного управления собственным производством, нежели вопросами долгосрочного экономического планирования, а также обычный для начального академического образования консультантов уклон в сторону науки и технологий. Трансформация всей системы сельскохозяйственного образования и консалтинга с акцентированием внимания на роли менеджмента в сельскохозяйственном бизнесе и необходимости рассматривания технологий в контексте экономики требует времени. Необходим определенный прессинг (посредством конференций, встреч) для того, чтобы ускорить изменения в самом образе мышления.
- Даже там, где управление фермерским хозяйством стало (или становится) важным компонентом агроконсалтинговых программ, оно все еще ограничивается обучением простой технике анализа рентабельности в смысле подсчета издержек и доходов. Однако сегодняшняя ситуация с ее быстрыми переменами и противоречивыми требованиями к сфере сельского хозяйства диктует необходимость перехода от простого приобретения техники и навыков к пониманию проблем стратегического управления хозяйством. Настоящее, безусловно, важно, однако решающее слово за будущим.
- Как бы то ни было, усилия консультантов по развитию в хозяйствах бухгалтерского учета и счетоводства весьма полезны (и необходимы) также для оформления заявок на получение субсидий и займов, основанных на фермерских бизнес-планах. Таким образом, это приобретает значимость в долгосрочной перспективе.
- Пока агроконсалтинговые службы находятся на ранних стадиях развития и вынуждены конкурировать с частными специалистами-аграрниками, которые в состоянии хорошо работать с фермерами, наблюдается тенденция утечки кадров из агроконсалтинговых служб в другие отрасли. Агроконсалтинговая служба, где работают опытные немолодые консультанты, тоже «несет потери», связанные с их уходом на пенсию. Таким образом, несмотря на значительные средства, вкладываемые в обучение, все еще сложно поддерживать (а тем более - повышать) уровень профессиональной компетентности работников агроконсалтинговых служб в вопросах менеджмента.
- Работа агроконсалтинговых служб, будучи несомненно полезной и важной, представляется нам несколько разрозненной (фрагментированной). Предлагается множество услуг. В пределах отдельных программ информация дробится на несколько технических и производственных тематических пакетов. Часть информации направлена на достижение определенных правовых и административных целей. Таким образом, информационная система по управлению фермерским хозяйством обладает ограниченным синергизмом и не может быть четко сфокусированной на принятии фермерами решений, необходимых для развития максимально прибыльного при их ресурсах (имеющихся в наличии или потенциально доступных) бизнеса. Очевидно, что есть возможности создания отдельных пакетов информации и ее распределения посредством простой координационной работы, что было бы выгодно для всей системы агроконсалтинга.
- Растет политическое осознание необходимости применения практики и стандартов производства продовольствия, отвечающих требованиям международной торговли сельскохозяйственными продуктами, а также понимание общенациональной задачи охраны окружающей среды. Это делает все более и более важным менеджмент всего хозяйства в целом (включая, к примеру, утилизацию отходов) и отражается, таким образом, на типе предлагаемых фермеру консультаций по менеджменту, а также на необходимых для этого научных и экономических данных.

- Были сделаны значительные инвестиции для использования компьютерных технологий как агроконсалтинговыми службами (на национальном и местном уровнях), так и теми фермерами, которые осознали реальную или потенциальную роль компьютеров в управлении хозяйством. Данные относительно небольших фермерских хозяйств в Чешской Республике (Rolls, Slavik and Miller) свидетельствуют, что у одной трети мелких фермеров есть персональные компьютеры и что чуть меньше трети (29 процентов) фермеров уже используют компьютеры в управлении собственным хозяйством. Большинство из них отмечали, что планируют более широко использовать компьютеры в процессе хозяйствования. Некоторые из них посещали специальные курсы, готовясь начать их использование уже в ближайшем будущем. Компьютеры – лишь помощники (а не первая необходимость) в деле управления хозяйством; однако - весьма полезные помощники. Перед агроконсалтинговыми службами встают следующие вопросы: необходимо ли более детальное изучение возможностей эффективного использования компьютеров в небольших фермерских хозяйствах в странах Центральной и Восточной Европы и будет ли полезным быстрое распространение компьютерных технологий для фермерских хозяйств?
- У нас есть также возможность ознакомления с опытом некоторых стран в области использования регулярно издаваемых для фермеров печатных материалов (журналы, бюллетени, брошюры). В них часто освещаются проблемы сельскохозяйственной экономики и права, а также предлагается практическая консультация в области производственных технологий. Как бы то ни было, остается неясным, позволяло ли качество издания рекомендовать эти материалы (одновременно с использованием видео и аудиокассет) к непосредственному использованию фермерами в процессе заочного обучения менеджменту. Одним из широко используемых методов консалтинга являются демонстрации и показы, устраиваемые на полях фермеров (например, в Латвии и Литве), но и в этом случае остается неясным, насколько экономические и управленческие аспекты (по сравнению с техническими) усваиваются и применяются фермерской аудиторией, посещающей эти мероприятия; эта область требует дальнейшей разработки. Во многих странах Центральной и Восточной Европы есть устоявшиеся традиции проведения национальных и международных сельскохозяйственных выставок и ярмарок, которые также являются базой для образования в области менеджмента фермерских хозяйств.
- В 1997 г. в Латвии была введена в действие система подписки на сельскохозяйственную информацию; количество подписчиков равнялось 350-ти. Возможно, в дальнейшем удастся развить эту систему в качестве альтернативного или дополнительного источника финансирования агроконсалтинговых служб, включив, например, в подписку фиксированное число бесплатных консультационных визитов. Подобная система успешно практикуется в Шотландии.

КОНСАЛТИНГОВЫЕ МЕТОДЫ РАБОТЫ С ФЕРМЕРАМИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФЕРМЕРСКИМИ ХОЗЯЙСТВАМИ

Нижеприведенные данные дают общее представление об использованных методах и возможном воздействии агроконсалтинга на сельское хозяйство; они относятся к ежегодной программе.

Примененные методы	Индикаторы воздействия в			
	Хорватии	Венгрии	Латвии	Литве
	Количество	% консультантов, использующих метод	Количество	Количество
Посещение фермерских хозяйств и консультации в офисе		Наиболее часто применяемые методы		
Лекции	1312	42	нет данных	нет данных
Курсы	-	3	Для 12000 фермеров	46
Групповые обсуждения	нет данных	нет данных	нет данных	нет данных
Конференции и семинары	нет данных	нет данных	нет данных	нет данных
Демонстрации и полевые занятия	1234	68	В 160 хозяйствах	220
Информационные бюллетени, буклеты, статьи и брошюры	19	11	350	836
СМИ, телевидение и радио	3005	-	-	680
Мультимедиа	17	2	-	-
Компьют. инф. системы	нет данных	2	нет данных	нет данных

К интерпретации приведенных данных надо подходить с долей осторожности. Как бы то ни было, можно заключить, что групповые методы применялись относительно меньше. Опыт других стран (Западная Европа) свидетельствует, что процесс обучения менеджменту был более успешен и эффективен, когда консультанты регулярно встречались с фермерами, организованными в группы по 10-20 человек. Более того, были заложены основы для других форм сотрудничества в области производства и маркетинга. Группы обычно собирались на ферме (часто на кухне), анализировали и обсуждали производственные данные, предоставленные их членами.

На опыте Литвы можно проследить, какое значение придавалось вопросам менеджмента в общем контексте агроконсалтинговых программ. В общем числе обсуждаемых тем (производство сельскохозяйственных культур, сельскохозяйственный бизнес и учет, животноводство, агротуризм, помещения и техника) 25 процентов учебных курсов, 30 процентов теле- и радиопрограмм, 44 процента публикаций (бюллетени и информационные пакеты) и 24 процента семинаров относились к области сельскохозяйственного бизнеса и бухгалтерии.

В Венгрии в общем объеме консалтинговой работы, проведенной работающими на контрактной основе консультантами, вопросы менеджмента составляли около 36 процентов. В целом, спрос на консалтинг в области менеджмента растет, однако в Венгрии это главным образом относится к крупным фермерам; спрос со стороны мелких производителей не столь велик, они чаще обращаются за помощью по вопросам производства, политики и развития села, нежели экономического менеджмента.

Некоторые примеры работы, проделанной персоналом агроконсалтинговых служб в направлении менеджмента фермерских хозяйств, свидетельствуют о значительном спектре возможных услуг и необходимости обучающих программ для консультантов.

- Одним из путей расширения производства и увеличения прибылей является приобретение земли. Цена ее известна, как и процентная ставка и срок заема. Элемент риска в данном случае можно свести к минимуму, если дополнительная прибыль, необходимая для ежегодных выплат, обеспечивается за счет сверхприбылей, получаемых от использования новых земель. Возникает вопрос – производство какого продукта (или продуктов) максимально поднимет прибыльность хозяйства? Обучение фермеров основам

менеджмента способствовало принятию ими правильных решений и разработке эффективных бизнес-планов.

- Высокая цена на удобрения диктует необходимость их оптимального использования. Фермеры могут получить технические данные (такие как результаты анализа почвы и характеристики культур, которые они собираются выращивать), необходимые для планирования работ по удобрению земель. Консультанты, владеющие компьютерными технологиями, помогали фермерам спрогнозировать результаты различной степени применения удобрений и рассчитать размер ожидаемой прибыли. Результатом было более эффективное использование ресурсов и большая производительность хозяйства. Это также шаг вперед, позволяющий фермерам определить личное отношение к разноуровневым преобразованиям в системе производства, что является ключевым моментом в управлении фермерским хозяйством.
- В средних по размеру хозяйствах (менее 50 га) молочное животноводство было второстепенным направлением, и в случае низкой урожайности культур хозяйство, соответственно, становилось неприбыльным. Анализ общих экономических данных показал, что развитие молочного животноводства было бы гораздо прибыльнее, нежели улучшение производства сельскохозяйственных культур. Возникла необходимость в крупных инвестициях. Был разработан бизнес-план с целью получения банковского займа и обеспечена государственная поддержка. Бухгалтерский учет позволил сравнить реальные результаты с плановыми. Проводились консультации по разведению животных и их кормлению. В течение двух лет значительно выросло количество коров, удои и прибыли. Навыки менеджмента, приобретенные фермерами, могут использоваться ими и в будущем.

ВЕДЕНИЕ ФЕРМЕРСКИХ ЗАПИСЕЙ

Бухгалтерия и счетоводство предполагают ведение записей. Хранение хозяйственных записей необходимо по целому ряду причин. Фермеру они нужны для выплаты налогов и использования в других юридических целях, а также для планирования и управления хозяйством. Для агроконсалтинговых служб фермерские записи – важная информация, вводимая в экономические базы данных и используемая сельскохозяйственными экономистами для сравнительного анализа с целью разработки стандартов оценки эффективности ведения фермерского хозяйства. В некоторых странах были приложены значительные усилия для укоренения у определенной категории фермеров практики ведения записей и достигнут ощутимый прогресс. Записи относительно имеющихся построек и техники, связанные с регистрацией фермерских хозяйств в Венгрии, необходимы для получения государственных субсидий. Консалтинговые службы посредством прямого обучения помогали фермерам понять суть бухгалтерского учета и вести записи относительно производства и рынка. Однако оказывалось и косвенное содействие – в частности, путем предоставления готовых форм и таблиц, что способствовало упорядочению и стандартизации как самого процесса сбора данных, так и их типа. Все это могло быть сделано в форме, пригодной для дальнейшей компьютерной обработки. Ведение записей перекликается с потребностью (выраженной, как указывается в отчетах, более крупными фермерами) в содействии в разработке бизнес-планов, усовершенствовании предприятия, предоставлении маркетинговой информации, а также помощи в области финансов, налогообложения и бухгалтерии. В Литве, где фермеры также обязаны вести записи для получения государственной помощи, консультанты обучают их правилам ведения простого и двойного бухгалтерского учета. Подчеркивается, что большинство фермеров пока не владеют достаточными навыками для самостоятельного применения этих систем учета и нуждаются в помощи консультантов, однако скорее всего эта проблема будет разрешена. В Хорватии была проведена работа по разработке (с предварительным тестированием) форм (таблиц), которые могут использоваться при записи и хранении экономических данных, используемых впоследствии для анализа производства. Согласно полученным отчетам, эти формы очень интенсивно применялись работниками агроконсалтинговых служб (исходя также из соображений экономии времени). Это было оправдано с точки зрения ожидаемого «эффекта диффузии», когда практика ведения записей передается от фермеров, прошедших обучение, всем остальным. Ожидается, что скоро (в 2001г.) появятся качественные материалы по сбору данных, их экономическому анализу и использованию в планировании, рассчитанные на фермерские хозяйства семейного типа. Степень заинте-

ресованности в ведении фермерских записей в Хорватии ограничена, поскольку юридические предписания здесь касаются лишь хозяйств, на которых распространяется система взимания налога на добавочную стоимость (V.A.T.), а число таких хозяйств относительно невелико. В Латвии в 1997 г. приступили к созданию информационной системы (сети) бухгалтерских данных фермерских хозяйств, а также базы данных по продажам и переработке продукции. Агроконсалтинговые службы оказали фермерам значительную помощь в области налогообложения: в рамках осуществляемых программ ведению бухгалтерского учета уделялось особое внимание. Бухгалтерский учет, в частности, необходим для подачи заявок на получение субсидий и возмещения НДС. Как отмечается, услугами латвийской агроконсалтинговой службы в области бухгалтерского учета воспользовались более чем 1000 (из 11, 000) фермеров, на которых распространяется система возмещения НДС.

5. ОБУЧЕНИЕ И МАТЕРИАЛЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ФЕРМЕРСКИМИ ХОЗЯЙСТВАМИ

КОНСАЛТИНГОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОМУ БИЗНЕСУ

Были разработаны два вида материалов. Материалы первого типа используются главным образом на обучающих курсах для персонала агроконсалтинга, а также (иногда в адаптированном виде) подходят, как минимум, для некоторых категорий фермеров. Во-вторых, существуют материалы, рассчитанные на самостоятельное изучение самими производителями при некоторой помощи со стороны агроконсалтинговых служб и консультантов. Примеры последних (формы, применяемые в бухгалтерии) мы уже приводили. Страны Западной Европы посредством Программ содействия ЕС предоставили весьма значительный объем консалтинговых материалов, направленных на развитие служб содействия. Эти материалы впоследствии были адаптированы и уточнены работниками агроконсалтинговых служб стран ЦВЕ. Материалы эти, в целом, подробные, хорошо составленные и иллюстрированные примерами. Ежегодно издаваемое Национальной сельскохозяйственной консультационной службой Литвы «Пособие по сельскохозяйственному бизнесу» содержит информацию о планировании, осуществлении и мониторинге бизнес-планов, ведении записей, приобретении и использовании сельскохозяйственного оборудования, управлении рентабельными направлениями фермерского производства, кредитовании, сельскохозяйственном законодательстве, вопросах налогообложения и страхования. В 1998г. в Латвии было разработано «Практическое пособие для фермеров». Целью было обеспечить фермеров учебником по финансовому планированию, управлению капиталом (банковские кредиты) и составлению бюджетов фермерских хозяйств. Содержание пособия следующее: описание фермерского хозяйства; севооборот; объём валовой прибыли, амортизация, калькуляция налогов, доходов и убытков; баланс; оборот наличных средств. Порой раздается критика по поводу того, что эти материалы могут быть использованы лишь при значительной помощи со стороны персонала агроконсалтинговых служб (часто нелегко определить допустимую степень сложности материала, что ставит под сомнение его практическую ценность) и что они не акцентируют внимания на том, как именно фермер должен принимать необходимые для него решения. Подобные материалы издавались в Хорватии с предварительным тестированием со стороны фермеров. Пример тому - «Пособие по растениеводству», которое облегчает сбор технических данных по отдельным культурам, а также предлагает формы для записи экономических данных с целью дальнейшего анализа финансовых показателей производства по отдельным культурам. Образцы ведения записей были разработаны также и для молочного производства. Опыт их тестирования в кормлении молочных коров (с использованием разных производственных систем для пастбищ и силоса), свидетельствует об очевидной пользе ведения записей и эффективности работы консультантов по управлению фермерским хозяйством. В Хорватии система раннего оповещения (о вредителях и болезнях) развивается как пример систематического ведения записей, основанного на принципе зонирования. Разработка материалов по управлению фермерским хозяйством (таких как модель или методология калькуляции объёма валовой прибыли или программа планирования сельскохозяйственного бизнеса) в Хорватии проводилась также как продолжение обучающей программы, организованной датскими консультантами. В будущем упор при разработке обучающих материалов будет делаться на консультации по вопросам планирования инвестиций.

Практикуемая в Венгрии система предоставления услуг официально зарегистрированных частных консультантов на основе заявок самих фермеров позволяет провести оценку нужд (что явствует из анализа поступивших заявок). В управлении фермерским хозяйством ведение учета финансов и налогообложения, доходности предприятия и счетоводства является основным требованием. Как бы то ни было, консалтинг в этой сфере чаще основывается на проведении индивидуальных встреч или организации курсов, нежели на разработке обучающих материалов и самоучителей, хотя порой в качестве дополнительного учебного материала, используемого на упомянутых курсах и встречах, издаются брошюры о технике и формах записи данных.

Производство обучающих материалов по управлению фермерским хозяйством стало возможным,

главным образом, благодаря усилиям консультантов, вовлеченных в специальные финансируемые проекты в странах ЦВЕ. Это касалось не только издания специальных материалов для содействия основным курсам обучения. В некоторых случаях издавались справочники и брошюры, рассчитанные на самостоятельное использование фермерами. Тем самым был дан хороший старт. Накопленный опыт свидетельствует, что материалы должны:

- Быть простыми, систематизированными и иллюстрированными многими примерами.
- Предназначаться для поощрения регулярного ведения фермерами записей и проведения анализа по части непрерывного процесса управления фермерским хозяйством как бизнесом.
- Предполагать использование (где это возможно) персональных компьютеров, а также соответствующих компьютерных программ для управления фермерским хозяйством.
- Относиться к сельскохозяйственным системам и зонам, что дает возможность сравнительного анализа; например, сбор данных в указанных агроэкологических зонах для классификации почв и использования земельных участков.
- Разрабатываться в расчете на определенного потребителя, как, например, относительно молодые фермеры, фермеры с более крупными хозяйствами и более специализированной системой коммерческого производства и т.д.; это должно осуществляться с осторожностью, не ущемляя не менее важные интересы меньшинства.
- Основываться на итогах обсуждения вопросов со специалистами по менеджменту, работающими в агроконсалтинговых службах. Это позволит не только проверить результаты приведенных в материалах анализов и подсчетов, но и сосредоточиться на проблеме интерпретации и оценки данных и их роли в принятии фермерами правильных решений в области планирования и стратегии развития фермерского хозяйства.
- Быть составлены в сотрудничестве со специалистами агроконсалтинговой службы и местных университетов (отделений агроэкономики), что поможет в преподавании предмета «Управление фермерским хозяйством» и обучении консультантов.

В рамках устойчивого прогресса, направленного на поднятие уровня информированности фермеров, на понимание и использование ими практики управления фермерским хозяйством посредством разработанных для обучающих курсов материалов, был применен целый ряд инновационных и заслуживающих внимания подходов. Они требуют внимания и дальнейшей разработки как неотъемлемая часть процесса выявления примеров наилучшей практики ведения хозяйств. Эти подходы были представлены в отдельных разделах обзора; теперь мы представляем их обобщенно – как пункты, требующие дальнейшей разработки:

- Комбинированная информация по производству и управлению (по отдельным направлениям хозяйства), представленная в виде доступного для понимания и использования Справочника производителя, который может быть переработан впоследствии в руководство по принятию фермерами правильных и ответственных решений.
- Участие фермеров во всех стадиях производства информации - от выбора темы, предварительного тестирования, оценки степени полезности до распространения информации по управлению фермерским хозяйством среди других фермеров. Фермеры, пишущие о своем опыте, часто очень влиятельны среди своих коллег.
- Издание «Пособия для фермеров», которое может быть переработано с использованием материалов, рассчитанных на самостоятельное изучение (дистанционное обучение) при ограниченном участии консультантов; применение мультимедийных средств.
- Создание Рабочей Группы из числа участников многоступенчатых агроконсалтинговых программ обучения для подготовки (на основе проведенного тренинга) материалов по менеджменту, а также разработки шагов по дальнейшему усовершенствованию программы обучения и ее популяризации. Это яркий пример тому, как обучение может быть напрямую связано с развитием.
- Производство качественных материалов для работы с фермерами в области ведения фермерского учета как шаг по направлению развития компьютеризированных систем.
- Использование системы подписки как одного из путей связывания спроса с целенаправленной доставкой информации по менеджменту (на финансовой основе).

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ФЕРМЕРСКИМИ ХОЗЯЙСТВАМИ В РАМКАХ АКАДЕМИЧЕСКИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

Управление фермерским хозяйством (в форме экономики фермерского хозяйства) как организованная система принципов и технических приемов была разработана в рамках более широкой дисциплины – сельскохозяйственной экономики – в начале 20-ого века в Европе и США. Методы ведения фермерской бухгалтерии по отдельным направлениям производства и проведение калькуляций на отдельных участках хозяйства позднее (и постепенно) переросли в подход к ведению фермерского хозяйства как единого целого. Понятие валовой прибыли и идея планирования бюджета начали развиваться в 1920-ом году¹⁶. Как бы то ни было, консультации по практическому управлению фермерским хозяйством стали предоставляться лишь после Второй мировой войны: например, в Британии основная программа обучения сельскохозяйственных консультантов по менеджменту стала действовать в 1948-ом году. Вплоть до 1956-ого года фермеры Объединённого Королевства знакомились со спецификой предпринимательства и трансформировали в форму экономики то, что прежде понималось под фермерством (а именно – сельское хозяйство, основанное на достижениях науки и технологиях).

В университетах Западной Европы, где изучалось сельское хозяйство, на протяжении некоторого времени управление фермерским хозяйством доминировало в рамках такой дисциплины как сельскохозяйственная экономика. Затем некоторые функции (такие как, исследование уровня развития и оценка фермерского хозяйства) перешли в ведение новых консультационных служб по управлению фермерским хозяйством, а сельскохозяйственная экономика вновь переориентировалась (до некоторой степени) на эконометрику, международное развитие, маркетинг, изучение политики и экологию. Наряду с изменением степени интереса к управлению фермерским хозяйством, либерализация рынков сельскохозяйственной продукции вынудила фермеров сосредоточиться (в менее «специфически индустриальной» манере) на проблемах общих условий развития бизнеса и подняла их интерес к тем знаниям, которые они могли получить в бизнес-школах и из других источников экономической мысли. Можно сказать, что сам предмет сельскохозяйственной экономики меняется в большей степени под влиянием научных, академических задач, нежели реальных промышленных нужд¹⁷, а управление фермерским хозяйством становится предметом особого интереса специалистов.

Эти краткие и, возможно, противоречивые комментарии относительно места такой дисциплины как управление фермерским хозяйством в академических образовательных программах вузов (на международном уровне) преследуют определенную цель – обзорно представить тот вклад, который сделали университеты и профессиональные сельскохозяйственные школы в странах ЦВЕ в дело обучения специалистов агроконсалтинговых служб менеджменту фермерских хозяйств.

Многие университеты в странах ЦВЕ имеют хорошо развитые условия для проведения исследований в области сельского хозяйства, ими являются факультеты агрономии, лесоводства, сельскохозяйственной механизации и сельскохозяйственной экономики и управления. Последние, начиная с 1989-ого года, столкнулись с необходимостью приспособления к новым экономическим системам в сельском хозяйстве, при этом временами они отвечали на происходящие изменения быстрым ростом и расширением круга интересов. В Чешском сельскохозяйственном университете (Прага) действует факультет экономики и управления – самый крупный из факультетов. Круг его интересов включает вопросы экономики, бизнеса и администрирования, торговли, информатики, социологии, предпринимательского законодательства, финансирования и управления. Этим список не исчерпывается. Факультет ставит целью обучение специалистов по управлению технологическими процессами в сельском хозяйстве, а также экономистов для финансовых, банковских, страховых, информационных, торговых и других служб, предоставляющих услуги отраслям сельского хозяйства и пищевой промышленности. В этом секторе для тех, кто интересуется первичной продукцией, возможно выборочное изучение вопросов управления небольшими фермерскими

16 Giles A. K. and P. J. James. Farm Management Liaison: a unique era. Study No: 32. Dept. Agricultural Economics and Management. University of Reading. 1993.

17 Warren M. Farm management: the death of a Discipline? Paper given to Conference on Higher education in Agriculture University of Plymouth. 2000.

хозяйствами, экономики сельскохозяйственных товаров или сельскохозяйственных предприятий. Несмотря на то, что ещё относительно рано давать оценку участию университета в деятельности агроконсалтинговых служб, можно констатировать, что потенциал для вклада в область консалтинга по управлению фермерским хозяйством очевиден уже сегодня. В Венгрии деятельность университета в сфере сельскохозяйственной экономики и управления включает в себя планирование, организацию, контроль над производством и финансами, маркетинг и управление кадрами. Такие же работы ведутся и в других странах. Кроме того, университет проявляет интерес к обучению и исследованиям в рамках агроконсалтинговых служб и играет определенную роль в распространении сельскохозяйственной информации. Студентов готовят к карьере сельскохозяйственных консультантов. Деятельность университета по непосредственному обучению фермеров нескольким аспектам управления сельским хозяйством (таким, как счетоводство, составление финансовых отчетов, анализ деятельности предприятия, управление рисками, капитал и кредиты, управление рабочей силой и развитие хозяйства) не только полезна и ценна для фермеров, но и является своеобразным связующим звеном между университетским пониманием сельского хозяйства как академического предмета и реалиями практического фермерства, как средства к существованию. Это в интересах преподавательского состава и студентов.

В настоящее время в сельскохозяйственном университете Латвии ограничены возможности (в смысле академического интереса, знаний специалистов и практического опыта) по оказанию содействия консалтинговым службам и фермерам посредством преподавания управления фермерским хозяйством как предмета. Из этого заключения следует, что на университетском уровне управление фермерским хозяйством как компонент дисциплины «Сельскохозяйственная экономика» находится пока на ранней стадии формирования.

В Литве до недавних пор в ВУЗ-ах уделялось небольшое внимание профессиональным нуждам бизнес-консультантов в области сельского хозяйства. Тем не менее, с 1997 г. в Сельскохозяйственном университете действует программа по присвоению степени магистра в управлении фермерским хозяйством. Подразумевается, что эта программа разработана с учётом практических нужд консультантов, хотя в основных заявленных темах обучения не уточняется, каких именно управленческих навыков она касается и как все это соотносится с современными социально-экономическими структурами фермерских хозяйств и системами производства в Литве. Программа, как заявлено, относится к сфере управления бизнесом, администрирования служб, руководства проектами, организации управления, теории организаций, навыкам общения, психологии управления и агроконсалтинга. Персонал Сельскохозяйственной консалтинговой службы Литвы принимал участие в процессе обучения в университете, установив тем самым связь с практическими вопросами по управлению фермерским хозяйством.

Вовлечение специалистов Отделения сельскохозяйственной экономики факультета агрономии Загребского университета вместе с их коллегами из Сельскохозяйственной консалтинговой службы Дании в проект развития Института агроконсалтинга в Хорватии стало значительным вкладом в развитие управления фермерским хозяйством как университетского академического предмета.

Проблемы, связанные с учебными планами по сельскохозяйственным дисциплинам (и это касается всех высших учебных заведений), касаются того, как определить и периодически пересматривать баланс между изучаемыми предметами для оптимизации возможностей дальнейшего трудоустройства студентов, с учётом традиционных академических требований к повышению уровня общего образования и интеллектуальных способностей. Потребность в агроэкономистах ощущается не только на уровне производства, но и в сфере переработки и торговли, а также служб содействия, включая сельскохозяйственную консалтинговую службу. Акцентирование внимания на управлении (в его широком наиболее понимании) и совершенствовании систем хозяйствования является базовым условием для понимания сути сельскохозяйственного производства. Рассмотрение этого вопроса в рамках реальных социально-экономических условий села требует гораздо более широкого подхода, но в то же время этот подход можно предложить как достаточно хорошую форму специализации. Он мог бы уменьшить степень фрагментированности, обрывочности знаний, которая отмечается при традиционном разделении сельскохозяйственных предметов в целях обучения и исследования.

На уровне средних школ (от 16- до 18 лет) страны ЦВЕ обычно имеют хорошо развитую систему профессионального образования, включая сельское хозяйство. Сейчас здесь происходят изменения, связанные с реструктуризацией сельского хозяйства. В учебных планах многих школ упор,

делавшийся ранее на крупномасштабных системах производства, смещается в сторону более специализированного обучения, включающего экономику и управление бизнесом и развивающего, к примеру, навыки торговли и работы с компьютером. Часть основ управления частным фермерским хозяйством и предпринимательского поведения, в целом, преподается сегодня с расчетом на использование в будущем.

ВНУТРИВЕДОМСТВЕННЫЕ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ РАБОТНИКОВ АГРОКОНСАЛТИНГОВЫХ СЛУЖБ

Программы обучения были использованы как стратегия для создания новых консалтинговых служб и повышения квалификации рабочего персонала для работы с фермерами в области управления фермерскими хозяйствами. Эта стратегия изначально выполнялась в рамках годовых или двухгодичных проектов (при финансовой поддержке ЕС) при содействии западноевропейских специалистов, приглашенных в качестве экспертов на короткий срок с целью содействия менеджерам проектов, работающим с полной занятостью. Общая методика обучения имела форму краткосрочных курсов с занятостью в полный рабочий день на местах проживания и определенными задачами для групп, состоящих из 20-30 уже практикующих или будущих консультантов. Разработанные программы имели в основном всестороннюю структуру обучения. Они были ориентированы, скорее, на относительно большое количество специалистов, отобранных из Министерств сельского хозяйства, научных и исследовательских учреждений, фермерских организаций с функциями консультационных служб, с целью дать им общую базовую подготовку, нежели на последовательное обучение, направленное на развитие профессиональных навыков и предназначенное для меньшего количества целевых групп потенциальных специалистов. Список изучаемых предметов представлял совокупность навыков по управлению фермерским хозяйством, основных принципов маркетинга, теории консультационных услуг и методов распределения информации, а также методики управления консалтинговыми программами и организациями. Как правило, в программу также были интегрированы общие знания по национальной политике и политике ЕС в области сельскохозяйственного развития и администрирования. Курсы обучения обычно включали практические занятия и производственные визиты с участием фермеров. Особое внимание также уделялось тому, как именно должен действовать консультант, инструктирующий других. Сильная сторона этой методики обучения состояла в том, что программа фокусировалась на непосредственных навыках, необходимых работникам консалтинговых служб, на их способности выстраивать доверительные отношения с фермерами и посещать их с целью консультирования по вопросам управления бизнесом и правильной организации хозяйств как стабильных систем производства. Этой методике, однако, была присуща тенденция к некой «изоляции» навыков, приобретаемых в рамках проектов, и ограничения их возможного более широкого влияния на дальнейшие программы обучения и институты. Например, другие внутриведомственные программы обучения, использовавшие местные (национальные) ресурсы, носили более научный и тех-нологический характер. В них уделялось очень мало внимания экономике новых технологий и методам практического ведения хозяйства в смысле анализа затрат и результатов, а также их вклада в общую рентабельность хозяйства и управление бизнесом. Все профессионалы, работающие с фермерами, должны по крайней мере иметь общее представление о том, как производить оценку ресурсов хозяйства, включая фермерскую семью и всю ее хозяйственную деятельность, и быть при этом достаточно сведущими в вопросах кредитного обслуживания и реализации продукции.

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ

По завершении начальной стадии проектных программ по созданию консалтинговых служб и организации работ на уровне хозяйств был разработан ряд систематизированных внутриведомственных курсов обучения. Имеются хорошие базовые структуры обучения в различных сельскохозяйственных организациях. Инструкторы в Венгрии, лицензированные со стороны Министерства сельского хозяйства, обязаны ежегодно посещать курсы переподготовки, финансируемые Министерством. Это способствует обновлению знаний инструкторов в области управления хозяйством, консультационных методов и существующих механизмов, предназначенных

для оказания содействия фермерам. Весь персонал консалтинговых служб в Латвии обязан посещать семинары и курсы обучения: инструкторы региональных административных центров посещают их по крайней мере два раза в год. Курсы обучения проводятся специалистами университетов, исследовательских учреждений и других организаций. Тренинги и семинары направлены на развитие профессиональных навыков в целом, ориентируясь также на вопросы сиюминутной важности и актуальности. Как бы то ни было, лишь некоторые из руководящих работников Консультационного центра были подготовлены к работе в качестве инструкторов для внутриведомственных курсов обучения по управлению фермерскими хозяйствами. А следовательно, программа обучения в большей степени направлена на производственные и технологические аспекты хозяйствования. Систематическое обучение в Литве проводится в режиме однодневных или более продолжительных курсов и семинаров, основанных на постоянной оценке нужд работников. Занятия приурочены к марту-маю и октябрю-декабрю с целью максимального совмещения их с периодами подготовки к более интенсивной работе с фермерами.

Структурная методика внутриведомственного обучения по вопросам управления хозяйством в Хорватии фокусируется на повышении потребностей фермеров в консалтинговых услугах по кредитному обслуживанию (управлению займами) и реализации выпускаемой продукции. В первую очередь были проанализированы навыки и компетентность сотрудников консалтинговых служб для организации курсов обучения. Курс обучения далее строился на разработке фермерского бизнес-плана на основе использования имеющихся технических и экономических данных, а также подсчета валовой прибыли. Сам курс обучения был ориентирован как на консультантов, работающих на уровне фермерских хозяйств, так и на руководящих работников консультационных служб более высокого уровня. Это весьма важный фундаментальный подход: вышестоящие работники могут обеспечить общую рабочую среду и атмосферу (включая ресурсы), чтобы помочь более эффективному использованию недавно приобретенного опыта и знаний при практическом оказании услуг. Вторым не менее важным фактором явилось то, что методика обучения была направлена на развитие навыков по управлению хозяйством в сочетании с опытом оказания консультационных услуг, необходимых для работы с фермерами. Такая методика ныне используется для обучения фермеров планированию капиталовложений. Инструкторы учатся также технике подготовки материалов для лекций и обучающих курсов, предназначенных для фермеров, а также технике предоставления консультаций отдельным фермерам.

6. ОЦЕНКА НУЖД ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ГРУПП

ПОТРЕБНОСТИ И ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ ФЕРМЕРОВ В ПОЛУЧЕНИИ КОНСУЛЬТАЦИЙ ПО ВЕДЕНИЮ ФЕРМЕРСКОГО БИЗНЕСА

В данном обзоре уже отмечался факт повышенной потребности фермеров в поддержке по управлению фермерским хозяйством. Переход к частным (в основном) фермерским хозяйствам с правом собственности на землю, а также от плановой системы хозяйства к производству, обусловленному рыночным спросом и рентабельностью отдельных отраслей фермерского бизнеса, диктует новые концепции того, что является собой фермерское хозяйство и что требуется для управления им. Неудачи, пережитые в период резкого упадка производства в течение 1990-1995 гг., показали, что именно способно причинить урон коммерческому, конкурентному сельскому хозяйству и что необходимо для решения проблем. Была поставлена задача сбора и предоставления информации и консультационной помощи с тем, чтобы помочь производителям развить в себе навыки предпринимательства, понять рыночные отношения и более эффективно использовать все наличные ресурсы. Желаемый результат сводится не только к увеличению фермерской прибыли, но и к эффективной сельскохозяйственной промышленности внутри многоотраслевой сельской экономики.

В некоторых случаях ценность информации и консалтинговой помощи определяется готовностью фермеров платить за нее. Изучение, проведенное в Латвии в 1996 году¹⁸ (ранее уже упомянутое), показало, что лишь 24.7 процента фермеров были настроены враждебно (теоретически или практически) в отношении платы за консалтинговые услуги, и что целых 90 процентов считают Национальную консультативную службу учреждением, необходимым сельскохозяйственному сектору Латвии. В 1999г. 25 процентов бюджета Сельскохозяйственной консультационной службы Латвии пополнилось за счет оплаты фермерами предоставленных им услуг. И хотя фермеры (через Фермерские федерации) способны внести значительный вклад в решение вопроса о том, какие именно необходимы программы, очень трудно выяснить каков реальный спрос на консалтинг по управлению хозяйством в среде фермеров Латвии. Если предположим, что консультанты в какой-то мере удовлетворяют запросы, поступающие со стороны фермеров (а не действуют по собственному усмотрению), то можно заключить, что основные информационные запросы фермеров касаются источников вложений, субсидий, налогов и цен. Однако существует реальная необходимость в обучении и консалтинговом содействии в вопросах планирования фермерского производства, подсчета валовой прибыли, составления заявок для получения кредитов, налоговых счетов, правовой информации и базы данных для ведения фермерской бухгалтерии. Среди всего прочего, одной из приоритетных задач является бухгалтерия, далее следует вопрос составления бизнес-плана для подачи заявок на получение кредитов.

Фермеры в Хорватии участвовали в разработке материалов для их же обучения, выдвигая темы и указывая вид необходимой им информации. В результате, в список указанных приоритетных задач вошли: ведение хозяйственных записей и анализ экономических данных (валовой прибыли) для оценки финансовой прибыли от производства конкретной сельхозкультуры или системы производства молочных продуктов. Возрастает спрос на консультационные услуги по вопросам кредитного обслуживания, маркетинговых данных и планирования капиталовложений. В целом, большинство тем и интересов фермеров сводились к вопросам о кредитах, реализации товаров и увеличении доходов – и в этом нет ничего удивительного.

Более детальный анализ потребностей фермеров в консалтинге по вопросам управления хозяйством и бизнесу был проделан в Венгрии. Необходимость в подобного рода услугах уже была отмечена в 1999 году, что было связано с введением бесплатных консалтинговых программ; к тому времени опыт фермеров по использованию производственных технологий ясно показал, что эффективное управление финансовыми ресурсами является ключом к рентабельному хозяйственному производству, особенно на крупных фермах.

18 Tisenkopfs T. and A. Zobena.(1996) Agricultural Advisory system in Latvia. Riga.

При изучении курсов, организованных по просьбе мелких производителей (с годовым доходом менее одного миллиона форинтов), было выяснено, что курсам обучения по вопросам производства фермерами были отведены первое, второе и третье места. За ними (соответственно, на четвертом месте) следовали курсы по политике, развитию села и информации о ЕС. Производственным и техническим вопросам были отданы шестое, седьмое, восьмое и девятое места, за ними следовали вопросы управления (экономики, налогообложения и финансов), спрос на которые был, по сути, наименьшим. Отсюда следует, что мелкие фермеры пытаются понять, каким должно быть фермерское хозяйство как функциональная единица сегодня и в будущем, прежде чем переключить внимание на вопросы финансового управления. Подобную ситуацию, вероятно, можно охарактеризовать как «*ставить телегу впереди лошади*» (или начать не с того конца), если использовать это крылатое выражение для описания формы управления фермерским бизнесом. Более крупные фермеры отвечали несколько иначе. Из предложенных им 17 возможных направлений получения консалтинговой помощи, вопросам управления фермерским хозяйством они отдали 5, 7, 9, 10, 11, 13 и 14 места. Общая тема управления фермерским хозяйством была строго разбита на отдельные подтемы, и это может частично объяснить, почему наибольшее предпочтение фермерами было отдано широко изложенным техническим вопросам, касающимся процедуры подачи заявлений, защиты растений, возделывания сельхозкультур и животноводства. Как бы то ни было, имеются факты, указывающие на то, что проблемы производства все еще остаются очень важными. Если представить работу консультантов с точки зрения приоритетности (в убывающем порядке), то наиболее востребованными темами, касающимися сферы управления хозяйством, были: совершенствование предприятия, составление бизнес-планов, рыночная информация, финансы, налогообложение, стратегическое планирование и государственная отчетность. Потребность в содействии в вопросах стратегического планирования (3.6 процентов всех запросов) может оказаться значимой: он указывает на то, что более крупных фермеров начал беспокоить вопрос о долгосрочной деятельности их хозяйств и новых возможностях производства в будущем. В скором времени это может стать весьма важной сферой для предоставления консультационных услуг по вопросам управления фермерским хозяйством.

Исследование, проведенное в Венгрии¹⁹ свидетельствует, что уровень фермерского спроса на информацию о производстве и управлении хозяйством также зависит от уровня их образования. Наибольшим спросом у фермеров пользовались вопросы о финансах и налогах: 55 процентов фермеров с незаконченным начальным образованием отдали этому вопросу первое по значимости место, как и 83 процента лиц с университетским образованием. Существует много фактов, свидетельствующих о том, что образование не столько направлено на удовлетворение потребностей в знаниях, сколько на осознание ценности этих знаний и желание постичь больше. Маркетинговым знаниям было отдано второе место и эта цифра росла от 55 процентов (для лиц с наименьшим уровнем образования) до 72 процентов (лица с наиболее высоким уровнем образования). Та же методика была использована и для оценки юридических и банковских знаний. В целом ясно одно, что спрос на информацию об управлении фермерским хозяйством твердо превалировал над потребностью в производственной информации. Следует отметить, что вопросы экологии были оценены не очень высоко: большинство фермеров отдали им 7 или 8 по значимости место (из 9-ти), хотя производители с университетским образованием оценили их чуть выше (6). Эти результаты вновь указывают на необходимость более широкого определения того, что именно подразумевается под ведением хозяйства: фермеру для правильного управления хозяйством недостаточно лишь технических навыков менеджмента (как подсчет валовой прибыли).

19 Kocsondi-Lakner (1997). Kozari J. (1999). Amezogazdasagi szaktanacsadas rendszerenek kialakitasa Magyararszagon. In GATE. Godollo 30-38 pp.

ПОТРЕБНОСТЬ И ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ РАБОТНИКОВ АГРОКОНСАЛТИНГОВЫХ СЛУЖБ В ПОЛУЧЕНИИ КОНСУЛЬТАЦИЙ ПО ВЕДЕНИЮ ФЕРМЕРСКОГО БИЗНЕСА

Изучение в Венгрии (1999)²⁰ тем, предложенных самими консультантами для внутриведомственных обучающих программ, наиболее ярко демонстрирует круг интересов последних. Как и в случае с фермерами, спрос на знания относительно специализированных технологий производства был ниже, чем на знания в области управления хозяйством (цифры, соответственно, составили 23 и 50 процентов). Обучающий пакет, включающий правовые вопросы и вопросы бизнес-менеджмента вместе с соответствующими консалтинговыми методами предоставления информации и консультаций, мог бы заострить внимание консультантов на то, что основная часть их проблем связана с недостатком профессиональных знаний, а также знаний в области управления. Большая часть (74 процента) новой информации была получена консультантами из сельскохозяйственных журналов и брошюр; специализированные книги и публикации фермеров оказались для них не менее важными. 49 процентов опрошенных консультантов обращались за помощью к экспертам в области менеджмента фермерских хозяйств. Учебные поездки, выставки, конференции, радио- и телепередачи использовались мало - лишь 2 - 9 процентами опрошенных, в зависимости от ситуации. Электронные базы данных с целью получения свежей информации использовались мало.

В Хорватии работники консалтинговых служб главным образом сводят свою потребность в обучении к техническим вопросам экономики хозяйства, как, например, инвестиции, кредиты и анализ производства. Эти знания позволяют им давать более полные и конкретные советы и рекомендации, особенно крупным коммерческим фермерам со специализированной системой хозяйствования.

МНЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННЫХ ЗА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ РАБОТНИКОВ АГРОКОНСАЛТИНГОВЫХ СЛУЖБ ОТНОСИТЕЛЬНО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРАКТИКИ КОНСУЛЬТАЦИЙ В СФЕРЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО БИЗНЕСА

Вопрос, главным образом, сводится к тому, как именно повысить качество работы консалтинговых служб (используя метод организационного развития), что является условием повышения действенности проводимых ими программ по управлению фермерскими хозяйствами. В основном ощущается необходимость в большем числе подготовленных кадров консалтинговых служб для работы с фермерами и технического персонала. Подчеркивается также необходимость в предоставлении индивидуальных консультационных услуг по вопросам ведения хозяйства, а также необходимость и полезность групповой работы с фермерами. Предпочтение отдается комплексному подходу к менеджменту, основанному на более совершенной системе фермерского производства и поиске путей поднятия прибыльности. Для достижения этих целей, необходимо в первую очередь совершенствование сферы кредитного обслуживания и маркетинга (т.е. финансовое управление), которые, в свою очередь, зависят частично от хорошей политической базы, надежного бухгалтерского учета и сбора данных на уровне хозяйств. Консалтинговая служба по этим вопросам может в дальнейшем перерасти в эффективное средство разрешения экономических проблем.

Адаптированные подходы к менеджменту фермерских хозяйств необходимы в работе по удовлетворению потребностей частных фермерских хозяйств различных размеров, коллективных хозяйств, новых (общественных) кооперативов, приусадебных хозяйств или небольших земельных участков, не интегрированных (или не полностью интегрированных) в коммерческий сектор сельского хозяйства. Этот спектр потенциальных клиентов и заказчиков, для которых была создана градуированная система бесплатных, субсидируемых или платных служб, служит главной предпосылкой эффективного развития и менеджмента имеющихся агроконсалтинговых ресурсов. Децентрализация организаций и участие фермеров (на местах) во всех аспектах консалтинговых программ являются основным путем достижения эффективности. Информационно-консалтинговые службы планируют переход на более высокий уровень самофинансирования, и многие фермеры,

20 Kozari J. (1999). A mezogazdasagi szaktanacsadas rendszerenek kialakitasa Magyarorszagon. In GATE. Godollo 30-38 pp.

кажется, это понимают. Информационные технологии для организации консалтинговых работ успешно развиваются, и хотя программы обучения сильно зависят от финансовой поддержки проектов и специалистов, приглашенных из Западной Европы, на местах уже создается местная база обучения.

Особое внимание (например, в Литве) уделяется планированию консалтинговых программ, их выполнению и мониторингу, а также некоторым основным организационным аспектам, таким как составление персонального рабочего графика, фиксирование круга обязанностей и контроль за консультационной деятельностью. Составление региональных отчетов по мониторингу значительно облегчается использованием компьютерных технологий, а твердый курс в управлении, который подразумевает подобная система отчетности, может быть сбалансирован постоянным участием фермерских организаций в планировании и организации консультационных мероприятий.

Консалтинговые службы в странах ЦВЕ всегда открыты для новых идей, разработанных в других странах (в том числе западноевропейских), для обогащения их собственного (хотя и ограниченного) опыта, и это привело к цикличному процессу развития программ по управлению фермерскими хозяйствами. Ответственные работники агроконсалтинговых служб должны вести постоянную разъяснительную работу с тем, чтобы объяснить какую именно потенциальную помощь они могут оказать фермерам и какие услуги могут предложить фермерским общинам и другим организациям, с которыми они могут плодотворно сотрудничать.

Ведущие сотрудники консалтинговых служб считают приоритетным вопрос о налаживании связей с важными источниками информации, такими как исследовательские институты и университеты. На практике это частично является составляющей организационного процесса - способствовать быстрому и эффективному доступу к новым исследовательским данным, и отчасти связано с организацией обучающих курсов, во время которых консультанты могут обдумать дальнейшие пути использования инноваций в работе с фермерами. Один из таких приемов налаживания связей был использован в прошлом в Западной Европе и заключался в вовлечении консультантов в исследовательские команды, где им была отведена роль посредников и ответственных за коммуникацию специалистов. Использование информационных технологий в сфере сельскохозяйственных услуг в будущем может вытеснить на второй план прямые связи между людьми, а использование баз данных для получения информации об управлении фермерским хозяйством может стать куда более важным. По мере того, как сельское хозяйство в странах ЦВЕ развивается на рациональных и коммерческих началах, возрастает необходимость в эффективной информационной службе по вопросам экономики фермерского хозяйства. В настоящей статье уже приводились факты, свидетельствующие о начале этого процесса. В Венгрии, например, несмотря на то, что лишь 5 процентов действующих консультантов являются специалистами в области управления фермерскими хозяйствами, каждый из них заключает в 6-8 раз больше контрактов, нежели их коллеги, работающие в сфере производственных технологий.

Потребность фермеров в консультационных услугах, по мнению сотрудников агроконсалтинговых служб, в большей степени сводится к вопросам развития предприятий, включая бизнес-план, маркетинговые данные, финансы (в том числе и налоговые платежи) и стратегическое планирование. Это вполне отражает восприятие ситуации фермерами и работниками местных агроконсалтинговых служб. Теперь внимание должно быть заострено на том, как доставить фермерам необходимую информацию, наиболее эффективно используя максимальное количество ресурсов; а для выяснения этого вопроса требуется детальный анализ практического опыта консультационных работ в области управления фермерским хозяйством и дальнейшее исследование возникающих проблем.

7. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Из данного обзора в целом явствует, что с 1990-го года были сделаны крупные инвестиции в организацию обучающих курсов, как составной части проектов, направленных на создание организаций и разработку методов работы новых консалтинговых служб в странах ЦВЕ. В качестве провайдеров выступали в основном западноевропейские консалтинговые службы, зачастую работавшие напрямую с конкретной страной. Например, организация ADAS в Великобритании внесла значительный вклад в проведение тренингов в Литве, в то время как Сельскохозяйственный консалтинговый центр Дании оказал значительную помощь Латвии. В небольших странах в тренингах участвовали практически все представители консалтинговых служб; в остальных странах тренинги проводились на выборочной основе. До нынешнего времени все тренинги были одно-, двух- или многоцелевыми с обязательным компонентом развития сельского бизнеса, который, в свою очередь, фокусировался на базовых знаниях, а также технике анализа производственных показателей. Некоторые курсы были предусмотрены исключительно для сотрудников консалтинговых служб лишь с незначительной ориентацией на фермеров. В основе ряда курсов для специалистов консалтинговых служб лежала информация, приемлемая также и для фермеров. Остальные же курсы обучения были предусмотрены для работников консультационных центров с целью дальнейшего обучения ими других сотрудников, хотя это часто приводило к атмосфере недоверия. Обучение часто ограничивалось институционально ориентированными курсами, предназначенными для вновь формирующихся консалтинговых служб, или было направлено на отраслевое развитие сельского хозяйства, например, развитие животноводства в рамках фермерского бизнеса. Сегодня необходимо сконцентрироваться на проблемах управления фермерским хозяйством, основываясь на более широкой системе концепций (нежели на технических вопросах), что позволит фермерам действовать полноценнее в качестве менеджеров собственной или арендованной земли.

Следовательно, основная рекомендация - необходимость создания еще более устойчивой системы поддержки для консультантов и фермеров, которая поможет работе в области управления фермерским хозяйством для поиска новых путей мышления в отношении фермерских хозяйств. В системе поддержки сегодня доминирует индивидуальный метод консультаций по управлению фермерскими хозяйствами, а этого недостаточно. Система поддержки изложена, прежде всего, в порядке ключевых критериев системы, а затем - мероприятий и материалов, необходимых для ее построения, а также приоритетов.

КЛЮЧЕВЫЕ КРИТЕРИИ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ УПРАВЛЕНИЯ ФЕРМЕРСКИМ ХОЗЯЙСТВОМ В КОНСАЛТИНГОВЫХ ПРОГРАММАХ СТРАН ЦВЕ

Ниже приводятся десять ключевых критериев предлагаемой системы поддержки, на основе которых могут быть предприняты существенные и полезные действия. Таковыми являются:

1. Стандартизация и быстрое распространение таких материалов, как бланки, крупноформатные таблицы, для использования разными категориями фермерских хозяйств. Во многих странах ЦВЕ имеется опыт использования экспериментальной продукции различными организациями. Эти материалы необходимо собрать как национальный банк данных и обсудить на международных форумах, чтобы небольшие группы специалистов по вопросам менеджмента в дальнейшем сделали необходимые выводы относительно того, что является более полезным на данный момент, затем разработать рекомендации и распространить их вместе с сопровождающим материалом.
2. На сегодняшний день у фермерских групп относительно немного шансов оказаться на едином форуме для получения новейшей информации, идей и обмена опытом посредством дискуссий и диалогов. Начальная стадия развития управления фермерским хозяйством в Западной Европе основывалась на фермерских клубах, фермерских обществах и ассоциациях по управлению фермерским хозяйством (существовало много разных версий,

в соответствии с местными условиями). Эти клубы поддерживали деятельность индивидуальных фермеров в деле усовершенствования менеджмента. Они ввели новое социальное измерение для освоения новой техники менеджмента и построили культуру управления фермерским хозяйством на основе оптимизма и энтузиазма, в рамках которой сотрудники консалтинговых служб могли обучать и вдохновлять фермеров и (часто) их семьи. Другие неформальные группы фермеров могут быть собраны сотрудниками консалтинговых служб в качестве объектов обучения и консультирования в вопросах управления фермерским хозяйством. Групповые методы обучения могут быть эффективно использованы для доставки информации по менеджменту фермерских хозяйств: они обычно бывают более продуктивными (в плане штатного рабочего времени) или более эффективными (в плане влияния на деятельность фермеров), чем индивидуальные методы или средства массовой информации. Сегодня этот метод менее всего используется в Венгрии и Литве, и чуть более популярен в Хорватии. Данные по Латвии отсутствуют. Хорошие результаты в странах ЦВЕ были получены там, где применялись групповые методы обучения фермеров: там где они не использовались, их отсутствие было отрицательно прокомментировано опытными специалистами консалтинговых служб. Создание и использование фермерских групп рекомендуется как важный компонент предлагаемой системы содействия.

3. Имеются широкие возможности для создания новых учебных материалов по управлению фермерскими хозяйствами (и адаптации уже существующих, например - в Литве, материалов), рассчитанных на самостоятельное изучение. Методика заочного обучения в остальных областях уже испытана и хорошо развита. Наиболее эффективные методы – это составление материалов для конкретной категории учащихся и содействие их использованию средствами массовой информации, такими как радио и телевидение, а также метод личного контакта с консультантом. Их можно разработать на базе уже существующих учебных и практических материалов, используя опыт организаций, участвовавших в предыдущих проектах. Имеются возможности и для международного сотрудничества в составлении программ, возможно, с использованием Интернета как механизма обмена информацией. Институциональная подготовка этих материалов не должна проходить на базе консалтинговых центров.
4. Попытки по созданию прочных связей с факультетами экономики сельского хозяйства университетов и специалистами по управлению фермерским хозяйством в консалтинговых службах являются еще одним важным критерием. В Западной Европе была оказана огромная помощь отдельными преподавателями учебных заведений, заинтересованными в вопросах управления фермерским хозяйством. Этот преподавательский состав участвовал в сборе данных по экономике сельского хозяйства и в подготовке их для сотрудников консалтинговых служб, которые, в свою очередь, с помощью специалистов широкого профиля использовали эти материалы в работе с фермерами. Такой подход повысил степень независимости и объективности всего процесса сбора, анализа и использования данных. На практике, возможно, необходимо использование двух последовательностей предоставления помощи: одна - для работы с полностью коммерческими хозяйствами, а другая - с более мелкими фермерами социально-экономического уклона в сторону натурального мелкого производства, занятыми не полный рабочий день и принимающими лишь маргинальное участие в экономике рынка сельскохозяйственной продукции. Такой метод посредничества может служить базой для следующего:
 - Подготовка и обеспечение периодически обновляемой информации и данных по финансовому менеджменту фермерских хозяйств и целых ферм на основе проводимых опросов. Информационные технологии могут оказаться здесь полезными.
 - Организация тренингов по вопросам анализа и планирования в управлении фермерским хозяйством для групп консультантов.
 - Персональная помощь сотрудникам консалтинговых служб, сопровождая их во время посещения ферм. Это важный метод обучения управлению фермерским хозяйством.
 - Помощь в создании пилотных хозяйств с целью демонстрации примеров использования и значения управления фермерским хозяйством.
 - Подготовка материалов, основанных на фактических данных и анализе в целях их

дальнейшего использования различными учреждениями в курсах обучений.

- Помощь в создании объединений местных фермеров и консультантов, достигших успеха и имеющих опыт в управлении фермерским хозяйством, и обеспечение связи этой работы с дальнейшим расширением сетей фермерских клубов и ассоциаций. Основной целью будет развитие навыков участников, задействованных в этих сетях, по использованию техники управления фермерским хозяйством путем обсуждения приобретенного ими опыта и получения новых знаний.
5. Развить сеть консалтинговых групп специалистов по вопросам управления фермерским хозяйством на региональном (или другом соответствующем) уровне, которым необходимо дополнительное обучение. Основная задача этих групп – определить, какие именно проблемы в области управления фермерским хозяйством существуют в регионе; уровень потребности в консалтинговой работе, методы ее стимулирования; и соответствующие методы предоставления информации фермерам и консультантам для совершенствования организации и управления хозяйством. Для этого потребуются наличие соответствующей политической структуры. Например, в классификацию потребностей могут войти:
 - Государственные, кооперативные, акционерные и крупные частные фермерские хозяйства: в целом, обычные понятия управления фермерским хозяйством (предприятия и целые хозяйства), бизнес-планы, кредитное обслуживание, маркетинговые сведения (цены и месторасположение рынков), а также разработка компьютерных программ на государственном языке для местного пользователя.
 - Небольшие фермы: бухгалтерский учет для фермерских семей, налоговые требования, диверсификация и использование альтернативных источников дохода в организации фермерского хозяйства.
 - Приусадебные земельные участки: оптимизация использования и коммерческое развитие.
 6. Расширить выпуск информационных бюллетеней специалистами консалтинговых служб для фермеров с целью максимального развития темы управления фермерским хозяйством. Брошюры должны содержать информацию о простой системе экономического анализа фермерского бизнеса и о том, как использовать простые счета и записи в качестве руководства к более эффективному управлению хозяйством как бизнесом, в соответствии с типами и структурами фермерских хозяйств. Конкретнее, в список задач входят: (1) ведение записей, (2) анализ валовой прибыли и планирование хозяйства, (3) движение денежной наличности и финансовое планирование, (4) баланс и оценка инвестиций, (5) аудит текущих активов, (6) развитие компетентности служащих (уровень знаний и компетенций). Такие брошюры могут способствовать созданию эффективных связей и взаимодействий между фермерами и специалистами консалтинговых служб.
 7. Продолжительный курс обучения в управлении фермерским хозяйством необходим для всех консультантов широкого профиля, работающих с фермерами, а также для небольшого числа технических служащих. Тренинги обычно относительно медленно способствуют прогрессу, из-за прямых и непредвиденных затрат, когда служащие консалтинговых служб на время вынуждены отказаться от помощи фермерам. Это делает необходимым создание плана развития профессиональной ориентации отдельных консультантов и корпоративной стратегии проведения тренингов по управлению фермерским хозяйством для консалтинговой службы в целом. Особое внимание необходимо уделить тому, как повысить эффективность обучения независимых консультантов. В список предметов обучения консультантов в области управления фермерским хозяйством войдут: планирование производства, калькуляция валовой прибыли, налоговая отчетность, правовые нормы, банк данных фермерской бухгалтерии, заявки на получение кредитов, управление капиталом, отчет о прибылях и убытках и баланс, движение денежной наличности, бизнес-планы, предварительный бюджет, техническое обоснование и планы инвестиций.
 8. Необходимо проведение ежегодных встреч или конференций, посвященных управлению фермерским хозяйством, для обзора эффективности, выявления новых потребностей и обмена опытом. Подобные встречи стали главным источником повышения знаний консультантов во многих западноевропейских странах. Важность этих встреч до сих пор недооценивается в странах ЦВЕ (по сравнению со встречами, посвященными развитию новых производственных систем и технологий).

9. Еще одним ключевым критерием является обеспечение фермеров маркетинговой информацией, например относительно цен и места расположения рынков. Обучение в области управления фермерским хозяйством часто свидетельствовало о слабости рынков: многие фермеры в странах ЦВЕ не имеют большого выбора в отношении рынка сбыта. Информация о рынках традиционно распространялась посредством коротких, регулярных радиопередач относительно основных товаров и рынков. На основе материалов, собранных по телефону или посредством электронной почты, специалисты консалтинговых служб также могут регулярно издавать информационные бюллетени. Использование конкретных механизмов будет зависеть от местных условий, но пока у фермеров нет собственной системы сбора сведений о рынке, можно организовать соответствующую службу в сельских общинах (где это необходимо в данный момент).
10. Последний ключевой критерий, который необходимо определить, вновь касается средств массовой информации, например, информационных бюллетеней, газет или выставок сельскохозяйственной продукции, вероятно, при финансовой поддержке банков. Все это создает информационную среду, где можно будет представить и объяснить фермерской аудитории нынешние нужды и возможные перспективы развития. С их помощью можно повысить осведомленность относительно долгосрочных, сложных и неявных проблем, таких как интеграция прибыльного и устойчивого сельского хозяйства, развитие села, стратегическое планирование хозяйства, государственная политика и политика ЕС в отношении сельского хозяйства, а также относительно того, как фермеры и фермерские ассоциации могут принимать участие в развитии сельского хозяйства. В некоторых странах ЦВЕ уже предпринимаются шаги в этом направлении, а в некоторых до сих пор существует проблема поиска интересных и исчерпывающих путей вовлечения фермеров в процесс обдумывания возможных изменений их деятельности в будущем.

Разработка предложенной системы поддержки, построенной на десяти вышеизложенных ключевых критериях, позволит снизить прессинг на существующие агроконсалтинговые ресурсы, о котором так много говорится. Проблемы сотрудников консалтинговых служб связаны с разной степенью квалификации фермеров, нуждающихся в помощи, с их вовлеченностью в разрешение споров на уровне хозяйств, потребностью посещать образовательные курсы, а также получать технологическую информацию с целью повышения значения консалтинговой службы в глазах фермеров и поддержки развития сельских общин. Во многих ситуациях, консалтинговые ресурсы распределены очень слабо. Если можно создать «критическую массу» консалтинга по вопросам управления фермерским бизнесом, то ее надежное и эффективное влияние должно привести к динамичным переменам, которые бы действовали в течение продолжительного времени на основе обмена опытом между фермерами и специалистами консалтинговых служб.

ПРИОРИТЕТНЫЕ ЗАДАЧИ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ УЧЕБНЫХ МАТЕРИАЛОВ, ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ И ТЕХНИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ ФАО

После ознакомления с результатами настоящего исследования относительно того, что требуется для развития управления фермерским бизнесом при поддержке консалтинговых служб в странах ЦВЕ, заключительным шагом должна стать организация этих вмешательств в стратегию и их расположение в порядке приоритетности. Задача предлагаемой стратегии прежде всего - укрепить возможности провайдера и пользователя системы содействия, далее разработать дополнительные меры по укреплению связей между провайдером и пользователем с целью создания эффективного стимула дальнейшего совершенствования. Предлагаемые приоритетные задачи изложены ниже:

1. Заложить и/или укрепить посреднические связи между факультетами экономики сельского хозяйства университетов и специалистами по управлению фермерским хозяйством консалтинговых служб в странах ЦВЕ. Список функций приводится в разделе 7-ом настоящей статьи. Техническое содействие (Т.С.) может способствовать определению состава академических работников, которых необходимо вовлечь в работу, проведению их подробного инструктажа и организации их поддержки со стороны руководства университетов и консалтинговых служб, как, например, в четырех странах ЦВЕ, детально

представленных в данном обзоре.

2. Создать фермерские группы, клубы, ассоциации и общества (соответственно условиям) в пилотных регионах четырех стран, описанных в настоящем обзоре. Список функций приводится в 7 разделе данного обзора. Для выполнения этой работы требуется координатор в рамках Т.С.
3. Создание (в четырех странах) национальной базы информационных и учебных материалов для рассмотрения, выбора наилучших технологий, их адаптации и передачи пользователям как в странах ЦВЕ, так и в других странах для возможных совместных действий. Необходимые материалы приведены ниже в порядке приоритетности:
 - (1) повышение уровня информированности посредством выпуска информационных бюллетеней, освещающих проблемы управления фермерским хозяйством.
 - (2) ведение фермерских записей и использование форм финансовой отчетности.
 - (3) учебные материалы для фермеров, рассчитанные на самостоятельное изучение и преподавание, освещающие основные технические приемы управления хозяйством.
 - (4) информационные бюллетени о рынке по определенным товарам и для отдельных категорий фермеров (по отдельным территориям).
 - (5) новейшие учебные пособия для специалистов по управлению фермерскими хозяйствами; адаптация уже опубликованных европейских материалов.
 - (6) буклеты и брошюры, освещающие проблемы стратегического (долгосрочного) развития сельского хозяйства.

Материалы будут подготовлены небольшими выборочными группами специалистов консалтинговых служб при поддержке в случае необходимости других авторов. Работа будет осуществляться согласно предписаниям Т.С. Подробности приводятся в разделе 7 данного обзора (стр.37-38).

4. В последующие три года организовывать ежегодные трехдневные конференции для ведущих специалистов консалтинговых служб в области управления фермерским хозяйством в четырех странах, детально рассмотренных в данном обзоре, для содействия их дальнейшему развитию. Предполагается, что встречи на национальном уровне будут либо предшествовать этим конференциям, либо следовать за ними. Организационные вопросы могут быть решены местными организациями при содействии представительств ФАО. Для этого будет необходимо логистическая поддержка (и финансирование). Этот пункт обсуждается в разделе 7 данного обзора (стр. 39).
5. Содействие формированию групп специалистов по управлению фермерским хозяйством на региональном уровне в четырех странах как расширенной структуры связей между университетом и консалтинговой службой было признано первоочередной задачей. Этому процессу могут способствовать предписания Т. С. (как вторая стадия предложенного проекта по налаживанию связей). Задачи этой группы приводятся в разделе 7 данного обзора (стр. 39).

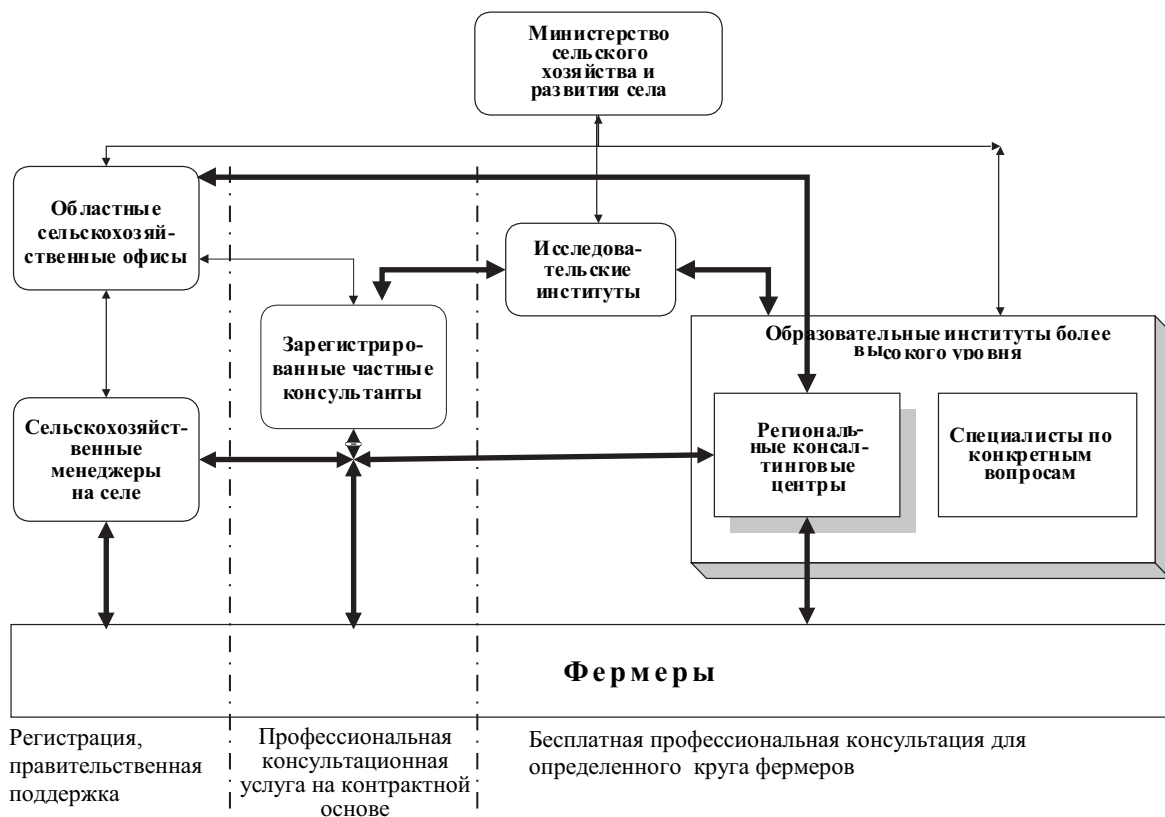
ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предложенные действия и приоритеты тесно связаны с проблемами, обсужденными в данном обзоре. Они построены на основе достижений намеченных успехов. В совокупности они представляют комплекс интерактивных рекомендаций по улучшению ситуации и разработаны как система поддержки для уже начатой работы. Основной целью является разработка эффективной и устойчивой стратегии для трансформации правления фермерских хозяйств в странах ЦВЕ от производства к рентабельности (сохраняя свой профиль), и от обычаев к объективности как к верному пути построения бизнеса. Суть стратегии заключается в том, чтобы сконцентрировать усилия и внимание на обеспечении информацией об управлении фермерскими хозяйствами и советами фермерам, а также расширить возможности и способности фермерских хозяйств (особенно мелких и средних) для активного участия и получения выгоды от консалтинга с целью более эффективной организации и менеджмента хозяйств.

Структура Сельскохозяйственного Консалтингового Института Хорватии (ССКИХ)



Структура консалтинговой системы Венгрии



Система сельскохозяйственного консалтинга в Латвии

Система сельскохозяйственного консалтинга в Латвии

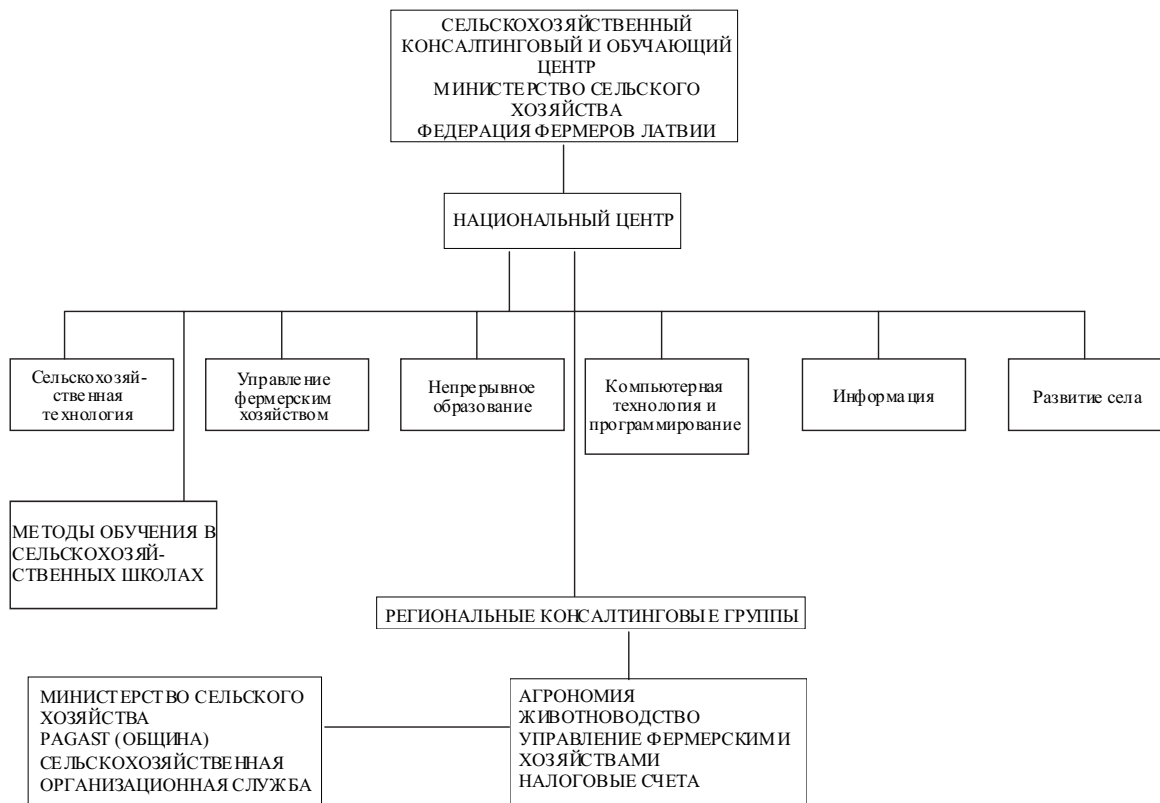


СХЕМА МЕНЕДЖМЕНТА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ КОНСАЛТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ ЛАТВИИ

