

УДК 061.66

# ИНФОРМАЦИОННО-КОНСУЛЬТАЦИОННОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ АГРАРНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ В УЛЬЯНОВСКОЙ ОБЛАСТИ

*М. С. Салова, кандидат экономических наук, руководитель ИКС*

Ульяновская государственная сельскохозяйственная академия (Ульяновская ГСХА), наряду с подготовкой квалифицированных специалистов, способных работать в условиях рыночной экономики, принимает активное участие в повышении эффективности работы регионального агропромышленного комплекса. Занимается внедрением научных разработок в производство, а также осуществляет консультационно-обучающую деятельность сельских товаропроизводителей по всему комплексу вопросов, связанных с ведением агропромышленного производства.

Анализ состояния АПК позволяет сделать вывод о необходимости создания единой и стройной системы доведения до сельскохозяйственных товаропроизводителей научно-технических достижений и передового производственного опыта с участием информационно-консультационных служб (ИКС).

Аграрной наукой России накоплен значительный потенциал научных разработок, реализация которых может существенно повысить эффективность сельскохозяйственного производства. В связи с этим главной задачей ИКС АПК является повышение эффективности и устойчивости агропромышленного производства на основе освоения достижений научно-технического прогресса, передового производственного опыта и доведения до хозяйствующих субъектов научной, технологической и рыночной информации [1]. ИКС должна быть связующим звеном между производством, наукой и образованием.

Важнейшим вопросом организации ИКС в АПК является выбор модели работы этой службы, которая позволяла бы обеспечить максимальный эффект с наименьшими затратами. В большинстве стран мира ИКС зарождалась в системе высшего образования на базе многопрофильных или отраслевых университетов, аграрных колледжей или профильных школ [2]. В последние годы некоторые вузы нашей страны стали активно участвовать в информационно-консультационном обеспечении сельских товаропроизводителей.

В настоящее время на базе Ульяновской ГСХА работает информационно-консультационная служба, созданная в 2004 г., которая объединяет под своим началом 20 хозрасчётных лабораторий и центров по различным научным направлениям.

Созданию ИКС в академии способствовал опыт, накопленный научно-производственным центром «Экон». Центр функционировал на базе экономического факультета академии с целью оказания субъектам АПК научно-методических и консультационных услуг по проблемам аграрной экономики, способствующих выходу АПК Ульяновской области из кризисного состояния и его стабилизации. Этот опыт в сочетании с информацией, полученной в процессе стажировки руководителя центра в Российской академии кадрового обеспечения по программе: «Организация и развитие службы сельскохозяйственного консультирования в АПК», стали мощным фактором активизации работы центра, корректировки его деятельности и, в определённой мере, обусловили создание на его базе ИКС.

Проблемы, существующие в АПК, носят системный характер, в связи с чем их решение в рамках отдельных лабораторий и центров крайне затруднено. В настоящее время очевидно, что сельский товаропроизводитель должен получать комплекс услуг, который могут оказать лаборатории и центры со всех факультетов: по агрономии, ветеринарии, механизации, охране труда и т.д.. В этом случае помощь будет более полезной и эффективной для заказчиков и менее затратной по времени и средствам для лабораторий и центров академии..

Потребителями услуг ИКС Ульяновской ГСХА являются сельскохозяйственные предприятия (СПК, фермерские хозяйства), перерабатывающие предприятия (деревообрабатывающий, мукомольный заводы), а также областное управление сельского хозяйства и продовольствия. С момента образования и до настоящего времени служба работает на полном самофинансировании, сформирована необходимая материальная база для её дальнейшего развития, накоплены эффективные авторские технологии работы с заказчиками.

Основными направлениями работы ИКС Ульяновской ГСХА являются:

- образовательная деятельность (повышение квалификации и переподготовка специалистов и руководителей АПК в соответствии с современными требованиями);
- консультационная поддержка управления и развития АПК;
- научно-исследовательская деятельность (на основе которой создается новый научный продукт),

## Распределение услуг ИКС УГСХА по тематике, %

Наименование тем	2002 г.	2003 г.	2004 г.	Отклонение
Налогообложение и снижение налоговой тяжести аграрных предприятий	29,2	32,4	40,0	+10,8
Правовые аспекты ведения аграрного производства	12,8	13,0	16,3	+3,5
Психологические аспекты совершенствования управления аграрным производством	7,4	10,7	13,55	+6,15
Повышение финансовой устойчивости аграрных предприятий	16,5	16,2	6,25	-10,25
Организация оплаты труда в аграрных предприятиях	5,9	4,6	11,25	+5,35
Вопросы ведения бухгалтерского учёта и перевода на новый план счетов	12,8	13,4	3,75	-9,05
Прочие	15,4	9,7	8,9	-

разработка социально-экономических программ развития предприятий АПК и районов области;

- информационное обеспечение (мониторинг потребностей заказчиков, предоставление перечня услуг, сбор обратной связи о результатах деятельности).

Основной опыт в осуществлении образовательной деятельности ИКС Ульяновской ГСХА накоплен в рамках обучающих программ повышения экономической и управленческой компетентности специалистов и руководителей АПК, успешно апробированных в 13 из 21 района Ульяновской области. Эти программы включают краткосрочные модули по наиболее актуальным направлениям, которые заказчик выбирает сам. Преимуществом этих программ является их реализация на рабочем месте, так как группа специалистов ИКС выезжает в районы с обеспечением слушателей специально разработанной для них учебно-методической литературой.

Традиционно, в последний день проведения учебы в районе, проводится анонимное анкетирование на предмет удовлетворённости проведённым обучением и выявления пожеланий по корректировке работы службы в дальнейшем. Регулярная обратная связь по итогам обучения позволяет постоянно пересматривать и совершенствовать содержание и технологии образовательных программ.

Результаты анкетирования слушателей ИКС, проведённого в 13 районах области, позволяют сделать следующие выводы:

1. 98% респондентов (около 700 руководителей и специалистов предприятий АПК различных форм собственности) остро нуждаются в функционировании подобной службы и считают, что такое обучение необходимо проводить систематически (не реже 1-2 раз в год) и именно с выездом консультантов непосредственно в районы.

2. Наиболее востребованными направлениями консультирования в экономическом плане, являются темы, представленные в таблице.

При этом выявлена следующая зависимость, если до обучения формировались заявки на получение информации по вопросам налогообложения, правовых аспектов профессиональной деятельности, повышения финансовой устойчивости сельскохозяйственных предприятий области и др., то после обучения, при сохранении значения вышеназванных направлений, акцент смещался на психологические, правовые и информационные аспекты деятельности предприятий. Так, например, 100% слушателей отметили необходимость консультирования и обучения по конкретным психологическим проблемам и вопросам управления персоналом (конфликты в организации, проблемы низкой мотивации персонала, оценка и продвижение кадров). И это не случайно.

В рамках ИКС проводились исследования, направленные на изучение уровня конфликтной напряжённости и причин возникновения конфликтов. В исследовании принимали участие руководители и специалисты сельскохозяйственных предприятий шести районов Ульяновской области. Респондентам предлагалась анкета, позволяющая количественно оценить удовлетворённость психологической атмосферой на предприятиях, их субъективную оценку конфликтной напряжённости в коллективе и частоту возникновения конфликтов по следующим причинам: организационно-распорядительным, стилевым, межличностным деловым, эмоционально-межличностным и другим. Исследование показали, что только 12% респондентов удовлетворены психологической атмосферой и межличностными отношениями на предприятии. 80% опрошенных руководителей и специалистов отмечают высокую частоту возникновения конфликтов в коллективе. В основе 55% конфликтов лежат административно-распорядительные причины, которые могут быть обусловлены недостаточной психологической компетентностью руководящих работников. Около половины конфликтов обусловлены причинами межличностного характера, которые

нельзя устранить структурными методами. Управление такими конфликтами требует повышения коммуникативной компетентности руководителей и специалистов, то есть умения строить деловые отношения с партнерами. При этом следует отметить, что только половина опрошенных руководителей отметила субъективную потребность в повышении управленческой компетентности, а большинство из них, в процессе устной беседы, обнаружили устаревшие представления о стилях управления.

В период системного кризиса, переживаемого аграрным сектором Ульяновской области, низкая коммуникативная компетентность руководителей, недооценка ими роли психологических факторов, представляет угрозу любым попыткам реформирования аграрного сектора и существенно снижает эффективность системы управления в целом. Поэтому мы считаем, что обучение руководителей и специалистов в этом направлении является дополнительным ресурсом роста их профессиональной эффективности.[3]

3. Одной из важнейших задач ИКС является повышение мотивации товаропроизводителей АПК к принятию решений в пользу реализации достижений научно-технического прогресса, внедрения новейших эффективных инновационных технологий и проектов в производство. Однако инновационный процесс может не дать желаемого эффекта, если попытки его реализуются на фоне низкой инновационной готовности его участников, и прежде всего управленческого персонала. Именно руководители выступают в роли моделей для своих подчинённых, и именно они оказывают властное влияние на них в периоды перемен и реорганизаций, поэтому именно от руководителей требуется максимум креативности и готовности к нововведениям.

В исследованиях, проведённых в рамках ИКС, посвящённых изучению особенностей психологической «почвы» для реорганизаций и нововведений в аграрном секторе Ульяновской области, были выявлены весьма неблагоприятные условия для инновационных процессов в этом секторе.[4] Целью исследования было изучение ценностных регуляторов поведения руководителей и ведущих специалистов АПК, имеющих отношение к эффективности инноваций в этом секторе. Исследование носило пилотный характер. Его объектом выступали ценностные ориентации руководителей и специалистов, а предметом - те из ценностных ориентаций, которые имеют непосредственное отношение к инновационным процессам. Объём выборки – 44 человека. Контингент смешанный по возрасту и полу. В качестве методов исследования использовались психодиагностическая методика ЦОР и метод конфиденциальной беседы.

Анализ полученных результатов показал следующее:

1. Только в 5% случаев наблюдается сочетание высоких показателей по шкалам, которые отража-

ют наличие у субъекта предпосылок для эффективного управления инновационными проектами в собственной организации. В 10% случаев наблюдается сочетание высоких показателей по шкалам 11 («установка на инновации») и 5 («креативность»), свидетельствующее о наличии предпосылок к инновационной деятельности. 20% респондентов демонстрируют выражённую установку на инновации на стратегическом уровне, полагая, что своевременное внедрение нововведений является необходимым условием эффективного управления. При этом они обнаруживают низкую установку на креативность, недооценивая значение способности управленческого персонала к творческим решениям в условиях нестандартных ситуаций. У такого же процента респондентов выявляется выраженный настрой на креативные решения при реализации конкретных задач, но не обнаруживается установок на инновации, как одной из составляющих ориентации на уровне стратегического анализа.

2. В 35% случаев обнаружено сочетание столь низких показателей по шкалам 11 и 5, что может свидетельствовать о полном отсутствии у этой части управленческого персонала инновационной готовности на мотивационном уровне.

Таким образом, полученные результаты подтвердили выводы наших предыдущих исследований: все процессы реформирования в аграрных предприятиях, инновационные процессы в аграрном секторе, должны опираться на психологическое обеспечение, на психологические технологии организационного развития. Поэтому желательно в рамках обучения, стремиться повышать психологическую компетентность руководителей и специалистов АПК, формировать их психологическую готовность к инновационной деятельности.

Важнейшим направлением деятельности ИКС академии является разработка программ социально-экономического развития отдельных предприятий и районов области. Заказы связаны в основном с разработкой программ финансового оздоровления, бизнес-планов сельскохозяйственных предприятий, а также антикризисных программ стабилизации и развития самых отсталых районов области (например, Сурского и Тереньгульского районов).

В частности, анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК Тереньгульского района показал, что производство и реализация всех видов продукции в сельскохозяйственном производстве района убыточны, в то же время традиционные формы и методы работы не давали положительных результатов. Возникла необходимость изменения всей системы экономических отношений в АПК, внедрения нетрадиционных форм ведения аграрного производства. В сложившихся условиях наиболее адекватным было создание зернопродуктовой корпорации «Нива», которая объединила бы под единым началом все звенья воспроизводства: производство сырья, его переработку, реализацию готовой продукции и агросервисное обслуживание.

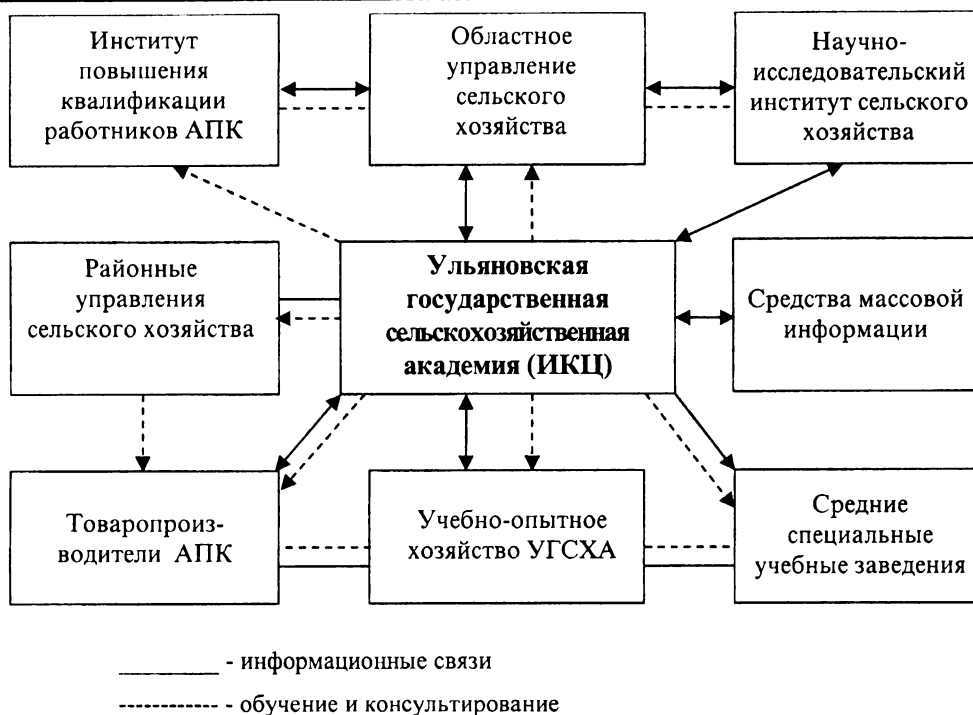


Схема 1. Организационная структура региональной ИКС АПК на базе УГСХА.

Исходя из зерновой специализации района, стабильного спроса на зерно и продукты его переработки в программе предложено создание модулей по переработке зерна на муку и крупяные изделия, а также линии по глубокой переработке подсолнечника. Подбор модулей осуществлен таким образом, чтобы они соответствовали объёму сырья, производимому в районе. Сырьевой блок представлен государственными унитарными предприятиями района, являющимися структурными подразделениями корпорации, не имеющими статуса юридического лица. Перерабатывающий блок принимает продукцию по нормативной себестоимости, а прибыль, полученная от производства и переработки продукции, распределяется в соответствии с индивидуальным вкладом каждого участника в общий результат.

В настоящее время ведется активная работа по привлечению внешних инвесторов, а со стороны ИКС проводятся консультации по организации выполнения предложенных программных мероприятий на практике.

Опыт работы ИКС академии позволяет с уверенностью сказать, что наибольший эффект от её работы может быть достигнут, если её структура под единым началом объединит все научные, исследовательские и образовательные учреждения, находящиеся на территории области. В связи с этим мы считаем, что имеющаяся материально-техническая и учебно-методическая база академии, её наиболее мощный среди сельскохозяйственных учреждений области кадровый потенциал, высокое качество консультационных услуг практически во всех областях аграрной науки и практики позво-

ляют создать на базе академии региональную (областную) информационно-консультационную службу АПК.

Организационная схема взаимодействия ИКС УГСХА с основными субъектами АПК представлена на схеме 1.

Предлагаемая модель областной ИКС должна, на наш взгляд, сосредоточиться на двух основных направлениях деятельности:

- информационном, обеспечивающем выполнение общественно-значимых услуг – предоставление информации о рынках сбыта, спросе и предложении, ценах на сельскохозяйственную продукцию в области и других регионах России, организации и проведении выставок, презентаций научно-технических достижений и др. Эти услуги должны быть бесплатными для товаропроизводителей АПК и в соответствии с утверждённой Министерством сельского хозяйства и продовольствия РФ «Программой развития информационно-консультационной службы АПК на период 2001-2010 гг.», оплачиваться государством и регионом на паритетной основе;
- консультировании и обучении товаропроизводителей АПК по различным направлениям: ветеринарии, агрономии, механизации, экономическим аспектам производственной деятельности и др. Эти услуги заказчики должны оплачивать сами.

Предлагаемая структура управления Ульяновской региональной ИКС представлена на схеме 2.

Формирование региональной сети ИКС АПК позволит сформировать единую областную сеть информационно-консультационных центров, которая будет:

- распространять информацию среди товаро-

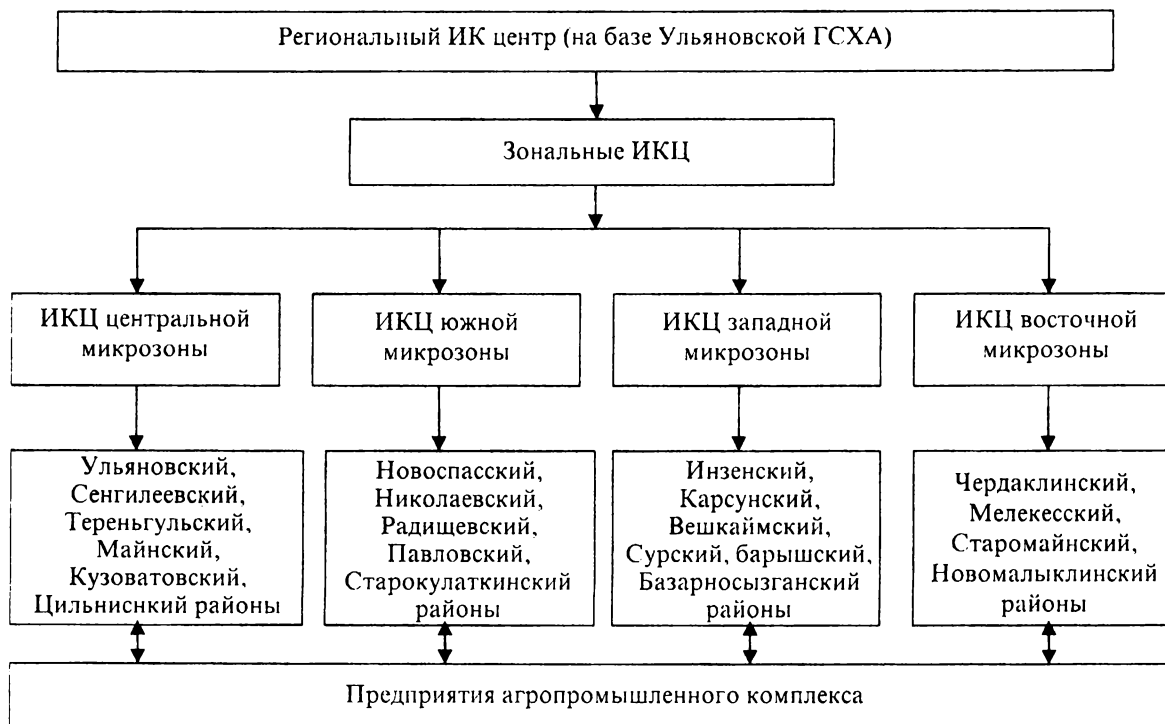


Схема 2. Структура управления Ульяновской региональной ИКС.

производителей АПК по вопросам ведения сельскохозяйственного производства и сбыту их продукции:

- осуществлять опытно-демонстрационную деятельность по пропаганде и распространению новых знаний, культур и технологий в сфере агропромышленного производства;

- проводить обучающие семинары и курсы для товаропроизводителей АПК по различным направлениям их деятельности.

В конечном итоге информационно-консультационная деятельность в Ульяновской области позволит обеспечить не только повышение эффективности сельскохозяйственного производства и внедрение результатов научно-технического прогресса в хозяйственную деятельность предприятий АПК каждого района, но и даст мощный импульс для дальнейшего развития всей системы образовательных учреждений аграрного профиля и возможность углубления научно-исследовательской деятельности.

#### Литература

1. Концепция развития информационно-консультационной службы АПК России на период до 2010 года. М.: ФГОУ РосАКО АПК, 2003. -С.7.
2. Палаткин И.В. Информационно-консультационное обслуживание институциональных преобразований АПК региона. (Опыт и проблемы) – М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2003. –С. 59.
3. Салова М.С., Салова Е.В. К проблеме управления компетенцией руководителей и специалистов предприятий АПК. /Инновационные технологии в образовательной сфере России. Всероссийская научно-практическая конференция. – Ульяновск: УГСХА, 2003. - С.243-245.
4. Хащенко Т.Г., Салова М.С. Ценностные регуляторы поведения управленческого персонала как фактор эффективности инновационных процессов в аграрном секторе (на примере Ульяновской области) // Экономика и финансы.- 2004.- № 14. –С. 30-33.