

*На правах рукописи*

УДК631.152  
ББК 65.9(2)32-21



**МИХАЙЛОВСКАЯ Анна Леонидовна**

**ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО  
КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ  
КОМПЛЕКСЕ РЕГИОНА**

Специальность 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством:

Область исследования – экономика, организация и управление  
предприятиями, отраслями, комплексами  
– АПК и сельское хозяйство

**АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

Вологда – 2006

Диссертационная работа выполнена на кафедре управления производством ФГОУ ВПО «Вологодская государственная молочнохозяйственная академия имени Н.В. Верещагина».

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор  
Советов Павел Михайлович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Пахолков Николай Александрович

кандидат экономических наук, доцент  
Харламова Капиталина Клавдиевна

Ведущая организация – Вологодский научно-координационный центр  
Центрального экономико-математического  
Института Российской академии наук

Защита диссертации состоится 24 марта 2006 г. в 10 часов на заседании диссертационного совета К220.009.01 при ФГОУ ВПО «Вологодская государственная молочнохозяйственная академия имени Н.В. Верещагина» по адресу: 160555, ул. Шмидта, д. 2, с. Молочное, Вологодской области, Вологодского района.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГОУ ВПО ВГМХА им. Н.В.Верещагина

Автореферат разослан 21 февраля 2006 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук, доцент



Ю.А. Жаравина

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В результате трансформационных процессов в экономике России сельскохозяйственные предприятия стали самостоятельными хозяйствующими субъектами, функционирующими в условиях конкурентной среды. Изменились функции органов государственного управления агропромышленным комплексом (АПК) и содержание их взаимоотношений с сельхозтоваропроизводителями.

Развитие многоукладности в аграрной сфере экономики обусловило создание новых организационных структур, в том числе информационно-аналитических, ставящих целью обеспечить своевременное и качественное информационно-консультационное обслуживание сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Менеджмент сельскохозяйственных предприятий, решающий задачи повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции и достижения стабилизации и устойчивого экономического роста, выражает все возрастающие потребности в получении необходимой информации о современных научно-технических разработках и передовом опыте хозяйствования, рынках сбыта продукции, новациях в организации управления аграрным производством и т.д. Удовлетворение запросов сельхозтоваропроизводителей на нововведения требует эффективной деятельности информационно-консультационных служб, призванных своевременно и оперативно обеспечивать сельскохозяйственных товаропроизводителей потребной информацией, осуществлять содействие во внедрении научно-технических разработок и оказывать помощь в выборе и освоении инновационных проектов.

Однако становление информационно-консультационной службы происходит медленно, ее деятельность сопряжена с рядом сложных проблем. Отсутствие необходимой государственной поддержки, слабая материально-техническая база, дефицит высококвалифицированных кадров сдерживают развитие информационно-консультационной деятельности в агропромышленном комплексе.

В этой связи исследование и разработка вопросов организации рациональной системы управленческого консультирования в АПК является важным и актуальным.

**Состояние изученности проблемы.** Теоретические основы эффективной организации сельскохозяйственного консультирования в России разрабатывались еще в начале XX века А. Т. Болотовым, Д. Н. Прянишниковым, А. В. Фортунатовым, А. В. Чаяновым.

В современный период проблемы эффективной организации информационного обслуживания агропромышленного производства нашли отражение в исследованиях В.И.Алешниковой, Н.П.Андреевой, В.М. Баутина, М.Я.Веселовского, Н.К.Долгушкина, В.В.Козлова,

В.В.Лазовского, Я.А.Лейманна, А.И.Пригожина, Б.А.Рунова, И.С.Санду, Э.А.Уткина, И.Г.Ушачева, А.Г.Федичкина, М.Я.Хабакука, С.В.Хайниша, Р.К. Юксвярава, рассматривающих информационно-консультационную службу как звено механизма государственных воздействий на агропромышленное производство и поддержки сельхозтоваропроизводителей. При этом недостаточно изученными являются вопросы стратегии развития информационно-консультационной деятельности на региональном уровне, методологические и организационно-экономические основы формирования системы информационно-консультационного обеспечения, методические подходы к оценке эффективности консультационной деятельности.

**Цель диссертационной работы** состоит в исследовании и разработке системы управленческого консультирования сельхозтоваропроизводителей.

**Задачи исследования:**

-изучение теоретических основ организации эффективного управленческого консультирования;

-обобщение зарубежного и отечественного опыта организации консультационной деятельности в аграрном секторе экономики;

-выявление тенденций развития рынка предложения консультационных услуг и спроса на них в регионе;

-анализ и оценка существующей организации информационно-консультационной деятельности в региональном агропромышленном комплексе;

-выявление предпосылок формирования региональной системы информационно-консультационного обслуживания АПК;

-разработка и апробация организационно-структурной модели системы управленческого консультирования сельхозтоваропроизводителей.

**Объектом исследования** является совокупность субъектов рынка информационных услуг в агропромышленном комплексе.

**Предметом исследования** выступает организация информационно-консультационной деятельности в региональном АПК.

Диссертационная работа выполнена в соответствии с п. 15.41 Паспорта специальностей ВАК РФ 08.00.05: «Организационно-экономические аспекты управления технологическими процессами в сельском хозяйстве».

**Теоретической и методологической основой исследования** выступают труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам организации и управления информационно-консультационной деятельностью, нормативно-правовые, законодательные акты федеральных и субфедеральных органов государственного управления, материалы научных и научно-практических конференций.

В качестве исходной информации использованы данные государственной статистики, годовые отчеты сельскохозяйственных предприятий и аналитические материалы Департамента сельского хозяйства Вологодской области, Минсельхоза РФ о деятельности информационно-консультационных служб в АПК.

Социологическую компоненту диссертационного исследования составили результаты проведенного в 2003–2004 гг. анкетного опроса руководителей и специалистов сельскохозяйственных организаций региона.

**Методы исследования.** В работе применяется системный подход в сочетании со следующими методами экономических исследований: монографическим, аналитическим, статистическим (группировки, сравнения, относительных величин), экспертных оценок.

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

-обоснована организационно-структурная модель формирования системы управленческого консультирования в региональном АПК, интегрирующая в своем составе: информационную; инновационную; научно-исследовательскую; консультационную и обучающую компоненты;

-предложена и апробирована многофакторная модель оценки эффективности деятельности консультанта по критериям социально-экономического эффекта консультационных услуг, а также профессиональных, деловых и личных качеств консультанта;

- разработан алгоритм принятия решения руководителем субъекта хозяйствования об обращении к услугам консультационных фирм;

-разработана система показателей, позволяющая произвести комплексную оценку эффективности и качества консультирования.

**Практическая значимость исследования.** Использование в практике управления разработанного алгоритма выработки и принятия субъектом хозяйствования решения по выбору основных направлений информационно-консультационного обслуживания обеспечит достижение взаимовыгодных договорных условий сотрудничества сельхозтоваропроизводителей с консультационным центром регионального АПК.

Предложенная модель создания системы управленческого консультирования сельхозтоваропроизводителей выступает основой формирования организационного проекта региональной информационно-консультационной службы.

Многофакторная модель оценки эффективности консультационной деятельности может быть использована при планировании и контроле качества информационно-консультационных услуг.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и результаты диссертационного исследования были апробированы и

получили одобрение: на I международной научно-практической конференции «Научный потенциал мира - 2004» (Днепропетровск, ноябрь 2004г.); межрегиональной научно-технической конференции молодых ученых и специалистов «Проблемы повышения научно-технического потенциала европейского Севера» (Вологда, ноябрь 2003 г.); научно-практической конференции «Проблемы и перспективы социально-экономических реформ региона» (Вологда, март 2001 г.); научно-методических конференциях «Научные и методические аспекты повышения качества подготовки экономистов» (Вологда, апрель 2003 г.), «Актуальные проблемы региональной экономики (научно-методические и практические аспекты)» (Вологда, апрель 2004 г.) и «Эффективные технологии в производстве и переработке сельскохозяйственной продукции» (Вологда, апрель 2004 г.).

По результатам исследования опубликовано 5 печатных работ общим объемом 1,2 п.л., в т.ч. авторских - 1,1 п.л.

**Объем и структура работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, библиографического списка (130 наименований) и 36 приложений. Работа изложена на 157 страницах машинописного текста, включает 20 таблиц и 23 рисунка.

*Во введении* обоснована актуальность темы исследования, дана характеристика состояния изученности проблемы, сформулированы цель и задачи, научная новизна и практическая значимость работы.

*В первой главе* «Теоретические основы организации эффективного управленческого консультирования» раскрыты сущность, место и роль управленческого консультирования, рассмотрены методы и обоснованы критерии эффективности управленческого консультирования, выявлены основные проблемы формирования информационно-консультационных служб, приведены отечественные и зарубежные модели рациональной организации информационно-консультационной деятельности.

*Во второй главе* «Анализ и оценка организации управленческого консультирования менеджмента сельскохозяйственных предприятий» выполнена характеристика финансово-экономического состояния сельскохозяйственных товаропроизводителей и управленческого персонала, выявлены тенденции развития рынка спроса и предложения консультационных услуг в АПК региона, определены предпосылки развития информационно-консультационной деятельности.

*В третьей главе* «Формирование системы управленческого консультирования сельхозтоваропроизводителей в АПК Вологодской области» определены формы участия органов государственного регулирования АПК в информационно-консультационной деятельности, обоснованы методолого - методические рекомендации по организации рациональной системы управленческого консультирования в аграрной

сфере экономики, разработаны модель оценки результативности консультационных услуг и алгоритм принятия управленческого решения сельхозтоваропроизводителями об обращении к услугам консультационных фирм.

## 2. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

**1. Современное финансово-экономическое состояние и уровень менеджмента сельскохозяйственных товаропроизводителей региона обуславливают необходимость последовательного расширения и повышения качества информационно-консультационных услуг.**

Трансформационные процессы, происходящие в экономике России, потребовали от менеджеров освоения новых функций: маркетинга и менеджмента, управления риском и стратегического планирования, обращения с ценными бумагами и овладения методами инновационного менеджмента, налаживания рекламной деятельности и грамотного использования информационных технологий.

Для того, чтобы успешно реализовать задачи управления предприятием, организатору производства нужны не только знания законов развития природы и общества, техники и технологии производства, но в огромной степени - экономики, организации и планирования, а также основ управленческой психологии, а также в области права, социологии и информации. Особенности ведения агропромышленного производства в условиях конкурентной среды предъявляют более высокие требования к уровню квалификации управленческого и производственного персонала.

Однако, как показывает анализ, профессиональный уровень руководителей и специалистов сельскохозяйственных товаропроизводителей продолжает снижаться (табл. 1).

Таблица 1

Образовательный уровень руководителей и специалистов  
сельскохозяйственных предприятий Вологодской области на начало года,  
% к итогу\*

Показатели	1998	1999	2000	2001	2005
Руководители:					
- высшее образование	49,7	48	45	45	50
- среднее специальное образование	38	38	40,2	41	37
- практики	16,3	14	14,8	14	13
Специалисты:					
- высшее образование	42,3	40,1	41,9	42	44
- среднее специальное образование	57	58	58	58	54
Руководители среднего звена со специальным образованием	67,4	68,1	66,7	68	68
Рабочие со специальным образованием (специалисты на рабочих должностях)	5,4	5,9	5,6	5,6	5,5

\* по данным Департамента сельского хозяйства Вологодской области

В Вологодской области за период с 1998 по 2004 годы уменьшилась среднегодовая численность работников в сельском хозяйстве на 30% и поголовье крупного рогатого скота на 16,9% в 2004г. по сравнению с 1998г. Однако наметилась тенденция улучшения деятельности сельскохозяйственных предприятий области: увеличилось производство зерновых в 2004г. по сравнению с 1998г. на 19,4%; увеличился валовой надой молока на 25%. (табл. 2).

Таблица 2

Динамика экономических показателей деятельности  
сельскохозяйственных предприятий Вологодской области  
(в среднем на 1 предприятие)

Показатели	Годы						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1. Среднегодовая численность работников, тыс. чел. - в % к 1998 г.	50	49	47	44	41	38	35
3. Поголовье крупного рогатого скота, тыс. голов - в % к 1998 г.	243	253	242	225	222	202	191
4. Валовой надой молока, тыс. т. - в % к 1998 г.	316	285	321	360	390	395	377
5. Валовой сбор зерновых (в весе после доработки), тыс. т. - в % к 1998 г.	160	100	204	256	191	191	171
6. Выручка от реализации продукции, млн. руб. - в % к 1998 г.	1318,9	2445,7	3359,4	4719,4	5100,8	5746,3	6653
7. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, млн. руб. - в % к 1998 г.	6733,2	6538,2	6491,2	6712,9	6511,5	7577,2	8135

В сложившихся условиях возникает необходимость оказания сельскохозяйственным товаропроизводителям помощи со стороны государства, в т.ч. активизации информационно-консультационной деятельности в отрасли.

Следует подчеркнуть, что увеличение объемов и повышение эффективности сельскохозяйственного производства достигается, в основном, за счет интенсификации инновационной деятельности, т.е. активного внедрения в производство новых технологий, формирования четко действующей системы их распространения и использования. Так внедрение на сельскохозяйственных предприятиях Вологодской области научно-обоснованной системы рационального использования коров, при непосредственном участии консультантов, позволило повысить продуктивность в среднем на 300-1100кг молока от коровы в год.



Анализ предоставляемых сельхозтоваропроизводителям консультационных услуг показывает, что наибольшее количество консультаций осуществляется по вопросам животноводства (табл. 3).

Таблица 3

Структура консультационных услуг Вологодского регионального информационно-консультационного центра за 2002–2004 гг.

Виды услуг	Годы					
	2002	в % к итогу	2003	в % к итогу	2004	в % к итогу
Всего, договоров	102	100	350	100	300	100
в т.ч. по растениеводству	6	5,9	-	-	-	-
в животноводство	67	65,7	350	100	295	98,3
по механизации производственных процессов	-	-	-	-	2	0,7
в сфере маркетинга	-	-	-	-	3	1,0
по правовым вопросам	29	28,4	-	-	-	-

Так как информационно-консультационная служба имеет узкую специализацию (в большей степени по вопросам животноводства), ей следует уделить внимание расширению других направлений информационно-консультационного обслуживания. Для решения задачи увеличения спектра предоставляемых консультационных услуг предлагается обеспечить информационно-консультационную службу высококвалифицированными кадрами, владеющими знаниями и методами в финансовых, экономических, технических, юридических, управленческих вопросах, в области информационных технологий.

Управленческое консультирование представляет собой процесс, начинающийся с обращения за консультационной помощью вследствие возникновения проблемной ситуации на предприятии и заканчивающийся внедрением предложений по решению проблемы на предприятии. В этой связи предложен алгоритм принятия управленческого решения об использовании консультационных услуг (рис. 1).

Использование в практике управления сельскохозяйственным предприятием разработанного алгоритма выработки и принятия решения по выбору форм и основных направлений информационно-консультационного обслуживания обеспечит достижение взаимовыгодных договорных условий сотрудничества сельхозтоваропроизводителей с консультационным центром регионального АПК.

**2. Развитие регионального рынка предложения и спроса информационных услуг в агропромышленном комплексе** сдерживается малочисленностью организационной структур в информационно-консультационной сфере, их неуконплектованностью, ограниченностью спектра используемых методов и средств осуществления консультационной деятельности.

Большинство сельскохозяйственных предприятий Вологодской области находится в тяжелом экономическом состоянии, не располагают средствами для оплаты консультационных услуг. По критерию прибыли от реализации продукции, услуг, лишь 20% сельхозтоваропроизводителей имеют возможность оплатить консультационные услуги.

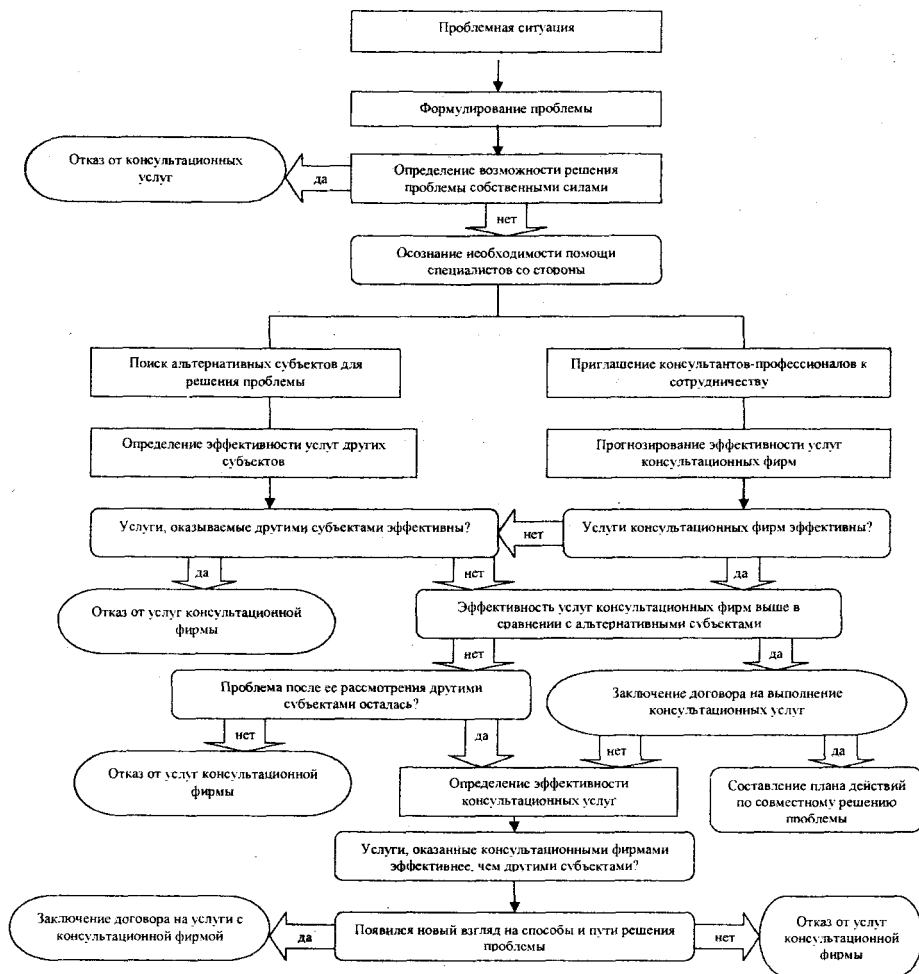


Рис. 1. Алгоритм принятия решения руководителем субъекта хозяйствования об обращении к услугам консультационных фирм

В ходе анкетного опроса, проведенного среди руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий региона выявлено, что только 4% руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий готовы полностью оплатить использование консультационных услуг собственными средствами; 48% - желали бы произвести оплату за счет бюджета; 48% - готовы оплатить услуги наполовину собственными средствами и за счет бюджета.

Тем не менее, более 90% опрошенных руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий региона нуждаются в управленческом консультировании. По данным социологического опроса, руководители и специалисты сельскохозяйственных предприятий нуждаются в консультационных услугах по основным направлениям производственной деятельности: среди которых в 2003 году были названы - вопросы организации производства - 70% (от числа ответивших) реализация продукции, работ и услуг - 40% и вопросы маркетинга - 40%. В 2004 году мнения руководителей и специалистов изменились среди направлений производственной деятельности, нуждающихся в консультировании были названы - бюджетирование - 44%; финансовый менеджмент - 40%; увеличилась на 4% потребность в услугах по реализации продукции; на 38% снизилась потребность по проблемам организации производства.

Основными направлениями управленческой деятельности, в которых менеджмент и специалисты сельхозтоваропроизводителей испытывают потребность в управленческом консультировании, в 2003 году были названы: получение информации по проблемам стратегического планирования и организационного развития - (50% от числа ответивших); по проблемам управления персоналом - (40%), а в 2004 г.: повышение уровня деловых знаний - (52%) и по финансовым вопросам - (40%). Опираясь на эти данные, следует сделать вывод о необходимости расширения направлений информационно-консультационного обеспечения по производственной и управленческой деятельности.

В Вологодской области управленческое консультирование в АПК осуществляют: «Центр научно-технических услуг и консультаций» (ЦНТУ и К), Вологодский региональный информационно - консультационный центр (ВРКЦ), Аудиторский союз, Департамент сельского хозяйства Вологодской области, Вологодская государственная молочнохозяйственная академия им. Н.В.Верещагина (ВГМХА), Северо-Западный научно-исследовательский институт молочного и лугопастбищного хозяйства (СЗНИИМЛПХ). В результате оценки регионального рынка информационно-консультационных услуг было выявлено, что на долю ЦНТУиК приходится 20% рынка консультационных услуг; Аудиторского союза - 18%; ВРКЦ - 17%; СЗНИИМЛПХ - 17%, Департамента сельского хозяйства - 13%.

Анализ структуры рынка предложения консультационных услуг, позволяет сделать вывод о возможности удовлетворения спроса сельхозтоваропроизводителей региона (рис. 2).

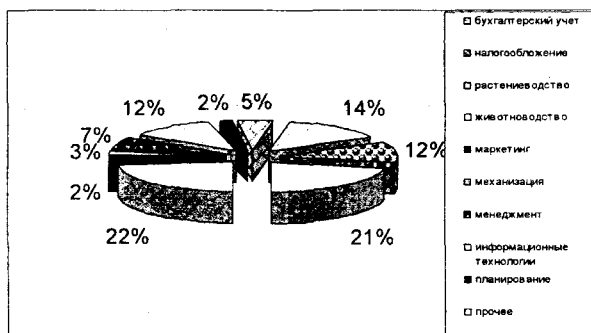


Рис. 2. Структура рынка предложения консультационных услуг Вологодской области за 2004–2005 гг.

Как видно из рис. 2, среди консультационных услуг доминируют услуги: по животноводству (22%) и растениеводству (21%), т.е. по вопросам, связанным с повышением эффективности производства, с инновациями в производстве; по бухгалтерскому учету (14%) и по налогообложению (12%), связанным с финансовой стороной деятельности предприятий и информационным технологиям (12%).

Центр научно-технических услуг и консультаций осуществляет консультирование по информационным технологиям, управленческому консалтингу. Северо-Западный научно-исследовательский институт молочного и лугопастбищного хозяйства консультирует сельскохозяйственные предприятия по вопросам повышения урожайности культур, по кормопроизводству, улучшению и рациональному ведению пастбищного хозяйства и др. Департамент сельского хозяйства оказывает информационно-консультационные услуги по бухгалтерскому учету и составлению отчетности, формированию рациональной кадровой политики, растениеводству, животноводству, лизингу, ценообразованию и др.

Вологодский региональный информационно-консультационный центр оказывает услуги сельхозтоваропроизводителям по вопросам животноводства, механизации и маркетингу. В своей работе сотрудники информационно-консультационного центра (ВРКЦ) используют различные формы и методы. Для оказания услуг консультанты выезжают непосредственно в сельскохозяйственные предприятия, а также применяют коммуникационные средства связи. В 2004г. было проведено всего 3

семинара по производственно-технологической тематике, в них участвовало 38 человек (10 представителей органов управления АПК, 3 – из крупнохозяйственных хозяйств и 25 – из крестьянских хозяйств), что очень незначительно для области. Проводятся полевые дни, выпускаются статьи, буклеты и информационный бюллетень, в котором приводится информация по инновациям, законодательству и др. вопросам. В информационном бюллетене имеются рубрики: «законодательство», «оперативная информация», «есть мнение», «новости» и др., что является позитивным фактом.

С целью определения структуры спроса и организации эффективного управленческого консультирования в ходе исследования был проведен опрос руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий из 18 районов Вологодской области по специально разработанной анкете. Ставилась задача выявить потребность сельхозтоваропроизводителей в информационно-консультационных услугах по направлениям консультирования и предпосылки развития системы управленческого консультирования.

В результате исследования установлены основные факторы, сдерживающие развитие управленческого консультирования менеджмента сельскохозяйственных предприятий в Вологодской области (по мнению руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий):

- неукомплектованность консультационной службы;
- недостаток направлений консультирования в отраслях сельского хозяйства;
- неразвитость организационных структур управленческого консультирования;
- отсутствие финансовых источников для оплаты консультационных услуг;
- недостаточная эффективность методов и средств.

Фактором, сдерживающим развитие информационно-консультационной службы, является неукомплектованность самой службы, в которой работают специалисты по ветеринарии и животноводству 23 человека, 15 из которых привлеченные. Возникает необходимость привлечения специалистов по экономике, финансам, праву и др.

В связи с недостаточным обеспечением кадрами экономических специальностей, по механизации производственных процессов и др. к консультациям следует в большей степени использовать профессорско-преподавательский состав высших аграрных учебных заведений, техникумов.

Отсутствие четкого разделения функций в информационно-консультационном центре, неразвитость организационных структур (нет районных консультационных служб, недостаточная взаимосвязь между

информационно-консультационным центром и научными, учебными и др. организациями) ведет к нерациональному и неэффективному функционированию службы, не удовлетворяет потребности сельхозтоваропроизводителей в информационных и консультационных услугах.

**3. Формирование рациональной системы информационно-консультационного обслуживания позволит осуществить своевременное и качественное удовлетворение потребностей хозяйствующих субъектов АПК в консультационных услугах.**

Изучение зарубежного опыта формирования и функционирования сельскохозяйственных служб консультирования показывает, что имеется сходство информационно-консультационных служб с отечественными информационно-консультационными службами: они создаются для помощи сельхозтоваропроизводителям; службы имеют трехуровневую структуру, представленную федеральным, региональным и районным уровнями; специалисты, работающие в службах обязаны иметь высшее образование; отделы службы тесно взаимодействуют друг с другом; на начальной стадии консультационные и информационные услуги оказываются безвозмездно с дальнейшим переходом на платную основу и др.

Специфика отечественного сельского хозяйства не позволяет копировать любую, даже самую хорошо отлаженную модель зарубежной информационно-консультационной службы. При создании системы информационно-консультационного обслуживания следует учитывать особенности отечественного сельского хозяйства: многоукладность производства, отсутствие финансовой поддержки сельхозтоваропроизводителей, критическое состояние машинотракторного парка, слабое оснащение современными средствами связи, различия в климатических условиях и др.

Информационно-консультационная служба АПК - сложная и многоуровневая система, включающая в себя федеральные, региональные, районные информационные центры, а также отдельные субъекты, осуществляющие информационно-консультационную деятельность. Ее формирование и функционирование должно осуществляться в соответствии с определенными принципами, строгое соблюдение которых обеспечивает эффективную деятельность.

На основе анализа и оценки существующего положения в информационно-консультационном обслуживании области, потребности и запросов сельхозтоваропроизводителей в данных услугах, рациональная система информационно-консультационной деятельности должна содержать следующие подсистемы:

1) информационную, обеспечивающую доступ к информационно-справочным базам данных;

2) инновационную, включающую научные организации, занятые созданием инноваций и систематизацией банка инновационных разработок;

3) консультационную, включающую структуры управления АПК, Вологодский региональный информационно-консультационный центр, ЦНТУиК;

4) обучающую, включающую аграрные учебные заведения всех уровней, систему дополнительного профессионального образования, центры обучения кадров, институты повышения квалификации и переподготовки кадров и т.д.;

5) научно-исследовательскую, связанную с решением проблем менеджмента и выявлением факторов, тенденций развития сельского хозяйства, которые могут оказать решающее воздействие на результаты работы сельхозтоваропроизводителей.

Деятельность консультанта следует строить на принципах делового сотрудничества с руководителями и работниками предприятия. В этой связи разработана модель взаимодействия проектируемой консультационной службы, субъектов хозяйствования и управленческих структур (рис. 3).

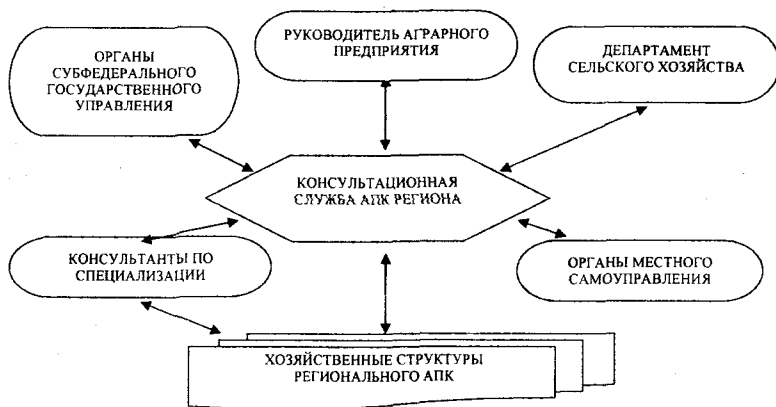


Рис. 3. Схема взаимодействия консультационной службы регионального АПК с субъектами хозяйствования и управленческими структурами

В настоящее время в силу значительной концентрации интеллектуальных, информационных и кадровых ресурсов в системе сельскохозяйственных вузов их материально-техническую и учебно-

методическую базу целесообразно использовать для активизации информационно-консультационной деятельности: Вологодский региональный информационно-консультационный центр, Вологодскую государственную молочнохозяйственную академию, Северо-западный научно-исследовательский институт молочного и лугопастбищного хозяйства, Вологодский сельскохозяйственный техникум и другие аграрные учебные заведения, включая агроколледжи и техникумы. Следует использовать опыт и высокую квалификацию профессорско-преподавательского состава и научного персонала этих учреждений, их факультетов, кафедр и лабораторий. Совместная работа консультантов с преподавателями и учеными вузов по освоению их научно-технических разработок, предоставляет большие возможности по улучшению учебного процесса, направленного на повышение качества подготовки специалистов.

В целях повышения качества консультирования предлагается использовать следующие критерии оценки профессионализма консультанта (т. е. требования к личности и к профессиональной компетентности): он должен уметь выявлять факторы, влияющие на финансово-хозяйственную деятельность предприятия, определять и решать проблемы, обучать руководителей, специалистов и персонал предприятий – участников консультирования, передавать свои знания, навыки, применять ранее накопленный опыт консультирования, разрабатывать и принимать управленческие решения, участвовать в совершенствовании организации консультационной деятельности и т. д.

Эффективность деятельности консультанта в создаваемой системе консультирования определяется опытом, коммуникабельностью, знанием отраслевых особенностей, организации управления, информационных технологий, способностью к анализу и синтезу проблем, к формулировке проблем и др.

Организационно-структурная модель информационно-консультационной системы в АПК Вологодской области будет состоять из нескольких блоков (рис. 4).

Проектируемая организационная структура регионального информационно-консультационного центра (рис. 5) включает 6 отделов, в т.ч. 3 отдела консультирования: отдел экономики, юридический и технологический отделы; планово-экономический отдел; бухгалтерия и служба внутреннего информационно-технического обслуживания.





Рис. 4. Организационно-структурная модель проектируемой системы управленческого консультирования в АПК Вологодской области

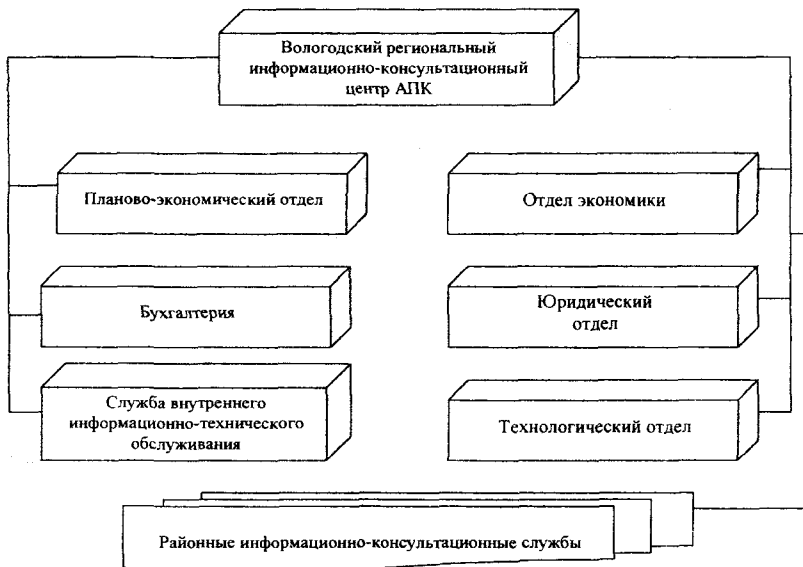


Рис. 5. Проект организационной структуры информационно-консультационного центра в региональном АПК

*Отдел экономики* консультирует сельхозтоваропроизводителей по вопросам повышения экономической эффективности сельскохозяйственного производства, бухгалтерскому учету, налогам, аудиту и др.

*Юридический отдел* оказывает помощь сельхозтоваропроизводителям по вопросам земельного законодательства, порядку разрешения споров, трудовому законодательству, реформированию предприятий, составлению договоров, учредительных документов и др., деятельности третейского суда.

*Технологический отдел* обеспечивает содействие сельскохозяйственным товаропроизводителям по повышению эффективности производства, вопросам животноводства, растениеводства, переработки продукции и механизации.

*Бухгалтерия* организует бухгалтерский учет в информационно-консультационной службе, контролирует правильность и рациональность расходования средств, осуществляет контроль за своевременностью и

точностью составления первичной документации, отчетности, участвует в проведении инвентаризации денежных, материальных средств, расчетов и т.д.

*Планово-экономический отдел* осуществляет сметное, финансовое планирование, маркетинг, анализирует деятельность всех структурных подразделений информационно-консультационной службы и др.

*Служба внутреннего информационно-технического обслуживания*, которая осуществляет обслуживание компьютеров, настраивает каналы связи через Internet, отвечает за снабжение центра материальными ресурсами (бумага, канцтовары и т.д.), издательство бюллетеней, рекламы, сборников статей и др., транспорт, помещение. В службу входит организатор дистанционного консультирования, программисты.

Информационно-консультационная служба в АПК Вологодской области будет иметь двухуровневую структуру. Первый уровень региональный информационно-консультационный центр, модель которого приведена выше. Вторым уровнем представлен районными информационно-консультационными службами, организованными на базе районных муниципальных образований.

Предлагаемая модель системы информационно-консультационной деятельности позволяет получить теоретическое обоснование проектируемой системы информационно-консультационной деятельности для полного удовлетворения потребностей сельскохозяйственных товаропроизводителей в информационных, консультационных, инновационных, научно-исследовательских, обучающих услугах. Такое построение службы свидетельствует о создании единой интегрированной системы и реализации единой политики информационно-консультационного обслуживания агропромышленного комплекса на основе концентрации материально-технических, информационных, кадровых ресурсов субъектов информационно-консультационной деятельности.

**4. Эффективность функционирования информационно-консультационной службы следует оценивать на основе использования многофакторной модели оценки консультационной деятельности.**

Рост экономических показателей деятельности сельскохозяйственных организаций зависит от качества консультационных услуг, на которое в свою очередь воздействуют многие факторы (уровень профессионализма консультанта, его квалификация, применяемые методы и др.). Качество управленческого консультирования и его эффективность – различные состояния управленческого консультирования, представляющие собой признаки консультационной деятельности, отражаемые в конечных результатах деятельности сельскохозяйственных предприятий.

Этим вызвана необходимость многофакторной оценки эффективности консультационной деятельности. При определении эффективности функционирования информационно-консультационной службы целесообразно использовать количественные и качественные показатели деятельности сельскохозяйственных предприятий, полученные в результате консультирования. Качественные показатели: новые способности, методы работы, навыки диагностики, решения проблем, профессионализм, этика, и др. Количественные показатели, полученные сельхозтоваропроизводителями после оказания им консультационных услуг: рост продуктивности коров, урожайности сельскохозяйственных культур, повышение валового производства продукции, прибыли, рентабельности, снижение себестоимости продукции и др.

Для расчета связи между количественными и качественными признаками эффективности консультационной деятельности используются ранговые коэффициенты корреляции Спирмэна и Кендэла:

$$r = 1 - \frac{6 \times \text{сумма } d^2}{n(n^2 - 1)} \quad (1)$$

где  $d$  - ранговая разность;  $n$  - число пар вариантов. В случае отсутствия связи  $r = 0$ ; при прямой связи коэффициент  $r$  - положительная правильная дробь, при обратной связи - отрицательная.

$$t = \frac{2s}{n(n-1)} \quad (2)$$

где  $s$  - сумма баллов, если баллом + 1 оценивается пара рангов, имеющих по обоим признакам одинаковый порядок, а баллом - 1 пара рангов с обратным порядком;  $n$  - число взаимосвязанных пар значений  $x$  и  $y$ .

Апробация многофакторной модели оценки консультационной деятельности (рис. 6) осуществлена на примере 24 сельскохозяйственных товаропроизводителей Вологодской области.

В результате произведенного анализа подтверждена теснота связи между факторами путем расчета ранговых коэффициентов корреляции:

1) между увеличением продуктивности коров и профессиональными качествами консультанта - 0,74 - 0,89;

2) между увеличением прибыли и профессиональными качествами консультанта - 0,71 - 0,92;

3) между приростом объемов производства молока и профессиональными качествами консультанта - 0,81 - 0,89;

Таким образом, установлена прямая зависимость между профессиональными качествами консультанта и результатами деятельности сельскохозяйственных товаропроизводителей. Чем выше профессиональные качества консультанта, тем больший эффект может быть получен от консультирования.

Оценка эффективности работы консультанта руководителем консультационной фирмы						в баллах				
1.	Выполнение условий договора.	1	2	3	4	5				
2.	Качество делопроизводства.	1	2	3	4	5				
3.	Повышение квалификации.	1	2	3	4	5				
4.	Организация труда.	1	2	3	4	5				
5.	Предложения по совершенствованию организации труда консультантов.	1	2	3	4	5				
6.	Навыки.	1	2	3	4	5				
7.	Подготовка молодых консультантов.	1	2	3	4	5				
8.	Чтение лекций, проведение семинаров, конференций.	1	2	3	4	5				

Самооценка профессионально - личностных качеств консультанта:						в баллах				
1.	Способность к диагностике.	1	2	3	4	5				
2.	Способность к анализу и синтезу проблем.	1	2	3	4	5				
3.	Стремление к достижениям.	1	2	3	4	5				
4.	Стремление быть честным, справедливым.	1	2	3	4	5				
5.	Желание оказать положительное влияние.	1	2	3	4	5				
6.	Удовлетворенность работой.	1	2	3	4	5				
7.	Удовлетворенность оплатой труда.	1	2	3	4	5				
8.	Удовлетворенность системой материальных вознаграждений.	1	2	3	4	5				
9.	Система категоризации и аттестации.	1	2	3	4	5				
10.	Сила воли, скрупулезность и предупредительность.	1	2	3	4	5				
11.	Гибкость мышления.	1	2	3	4	5				
12.	Осведомленность о социальных тенденциях.	1	2	3	4	5				
13.	Забота об окружающих	1	2	3	4	5				

консультантом		Оценка эффективности работы консультанта						заказчиком						
1	2	3	4	5	1.	Достаточно ли были продуманы цели, ожидаемые результаты консультантами?	1	2	3	4	5			
1	2	3	4	5	2.	Насколько профессионально грамотными показали себя консультанты в процессе работы?	1	2	3	4	5			
1	2	3	4	5	3.	В какой мере консультанты использовали и привлекли к работе руководителей и специалистов клиента?	1	2	3	4	5			
1	2	3	4	5	4.	В какой степени консультанты способствовали совершенствованию деятельности руководителей и специалистов?	1	2	3	4	5			
1	2	3	4	5	5.	Были ли учтены в работе сильные и слабые стороны предприятия?	1	2	3	4	5			
1	2	3	4	5	6.	Насколько полно консультанты и руководители оценивали положительные и отрицательные стороны альтернативных решений?	1	2	3	4	5			
1	2	3	4	5	7.	Насколько выбранные рекомендации соответствовали конкретным условиям?	1	2	3	4	5			
1	2	3	4	5	8.	Какая часть предложенных рекомендаций была принята и какая отвергнута?	1	2	3	4	5			
1	2	3	4	5	9.	Позитивные изменения в управлении после внедрения рекомендаций	1	2	3	4	5			
1	2	3	4	5	10.	Уровень приобретенных знаний руководителями и специалистами в ходе консультирования	1	2	3	4	5			
1	2	3	4	5	11.	В какой мере результаты консультирования отвечают поставленным целям?	1	2	3	4	5			
1	2	3	4	5	12.	Услуги консультантов будут рекомендованы другим предприятиям?	1	2	3	4	5			

Эффект внедрения проекта нововведений:					
1.	Рост объема продукции, продуктивности, урожайности.				
2.	Уменьшение себестоимости производства				
3.	Увеличение прибыли				
4.	Повышение рентабельности.				
5.	Рост профессионализма, знаний, опыта, навыков персонала сельскохозяйственных предприятий.				

Обобщающая оценка эффективности консультирования

Рис. 6. Многофакторная модель оценки консультационной деятельности

Важное значение при создании информационно-консультационной службы играет ее техническое обеспечение. Для улучшения материально-технической базы информационно-консультационной службы предлагается укомплектовать центр необходимыми техническими и программными средствами, расчет которых произведен по методике Пупонина С.А.

Максимальное удовлетворение потребностей сельскохозяйственных товаропроизводителей в информационных, инновационных, консультационных и др. услугах возможно путем расширения направлений оказываемых консультационных услуг. Эту задачу предлагается решить за счет укомплектования информационно-консультационной службы высококвалифицированными кадрами различных специальностей по экономике, бухгалтерскому учету, маркетингу, механизации, финансам и др.

Экономическая эффективность от внедрения проектных мероприятий будет достигнута за счет улучшения материально-технической базы, расширения консультационных услуг, укомплектования информационно-консультационной службы высокопрофессиональными кадрами консультантов, повышения качества работы консультантов (табл. 4).

Социальный эффект от внедрения мероприятий состоит в: появлении новых рабочих мест, росте доходов работающих и др.

Таблица 4

Прогноз эффективности реализации организационного проекта формирования информационно-консультационной службы регионального АПК

Показатели	Дополнительное количество консультаций			
	52	105	155	200
Дополнительные затраты, всего тыс. руб.	1086,2	2172,8	3259,2	4074
в т.ч.				
- затраты на техническое обеспечение	166,7	262,8	367,7	439,8
- затраты на программное обеспечение	110,5	165,96	221,4	262,97
Выручка от реализации консультационных услуг, тыс. руб.:				
- 1 вариант (при стоимости услуг 25000 руб.)	1300	2625	3875	5000
- 2 вариант (при стоимости услуг 30000 руб.)	1560	3150	4650	6000
- 3 вариант (при стоимости услуг 40000 руб.)	2080	4200	6200	8000
Дополнительная прибыль, полученная от внедрения проектных мероприятий тыс. руб.:				
- 1 вариант;	213,8	452,2	615,8	926
- 2 вариант;	473,8	977,2	1390,8	1926
- 3 вариант	993,8	2027,2	2940,8	3966
Срок окупаемости дополнительных затрат, лет:				
- 1 вариант;	5,08	4,8	5,29	4,4
- 2 вариант;	2,29	2,22	2,34	2,12
- 3 вариант	1,1	1,07	0,83	1,03

## ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

1. В существующих условиях ведения и состоянии ресурсного, в т.ч. кадрового обеспечения сельскохозяйственного производства, информационно-консультационное обслуживание способствует овладению менеджментом новых функций управления (маркетинга, управления рисками, стратегического планирования, информационных технологий и т.д.), внедрению в сельском хозяйстве новых технологий и в целом повышению эффективности сельскохозяйственного производства.

Обобщение отечественного и зарубежного опыта, изучение теоретических основ рациональной организации информационно-консультационного обслуживания агропромышленного производства обуславливает необходимость использования системного подхода, обеспечивающего возможность проведения мероприятий по информационно-консультационной деятельности в агропромышленном комплексе посредством:

- установления взаимовыгодных связей информационно-консультационной службы с другими субъектами рыночных отношений;
- повышения квалификационных требований к консультантам и качеству оказываемых ими услуг;
- улучшения материально-технической базы информационно-консультационной службы;
- расширения направлений информационно-консультационной деятельности;
- применения средств коммуникации.

2. Изучение рынка спроса на информационно-консультационное обеспечение хозяйствующих субъектов регионального АПК позволяет утверждать, что основными пользователями услуг являются крупнотоварные хозяйства всех форм собственности (83,3% от общего количества оказанных консультаций). Анкетные опросы, проведенные в ходе исследования, показали, что свыше 90% опрошенных руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий нуждаются в управленческом консультировании.

Анализ структуры рынка предложения консультационных услуг показал, что доминируют услуги по животноводству - 22%, растениеводству - 21%, бухгалтерскому учету - 14%, налогообложению - 12% и информационным технологиям - 12%.

Исследованием установлены приоритетные направления управленческого консультирования менеджмента сельхозтоваропроизводителей региона: реализация продукции и услуг, бюджетирование, финансовый менеджмент, организация производства, повышение уровня деловых знаний, получение информации по финансовым вопросам, получение информации о рынках сбыта.

3. Анализ существующей организации информационно-консультационной деятельности в Вологодской области показал, что основными факторами, сдерживающими развитие системы информационно - консультационного обеспечения сельскохозяйственных предприятий Вологодской области являются: неупорядоченность информационно-консультационной службы квалифицированными специалистами, что суживает спектр оказываемых услуг; отсутствие мониторинга развития сельхозтоваропроизводителей; слабая материально-техническая обеспеченность службы; неразвитость организационных структур и др.

4. Для совершенствования существующей системы информационно-консультационного обеспечения в работе предложен алгоритм принятия управленческого решения по выбору основных направлений информационно-консультационного обслуживания руководителей субъектов хозяйствования об использовании консультационных услуг, применение которого в практике управления сельскохозяйственным предприятием обеспечит достижение взаимовыгодных договорных условий сотрудничества сельхозтоваропроизводителей с консультационным центром регионального АПК.

Вологодская область обладает значительным научным потенциалом, имеющаяся материально-техническая база и кадровый потенциал аграрных учреждений позволяют проводить более эффективную информационно-консультационную деятельность.

5. Проектируемая система управленческого консультирования в сельском хозяйстве Вологодской области более полно отвечает запросам рынка консультационных услуг и своим содержанием решает задачу объединения существующих разрозненных элементов, выполняющих в той или иной степени информационную, инновационную, консультационную, научно-исследовательскую и обучающую функции. В ее основе лежит организационно-структурная модель системы управленческого консультирования в АПК Вологодской области.

Формирование системы управленческого консультирования в регионе, ориентированной на максимально полное удовлетворение информационных потребностей всех ее субъектов, позволит обеспечить не только повышение эффективности сельскохозяйственного производства и внедрение результатов научно-технического прогресса в хозяйственную деятельность предприятий, но и дает мощный импульс для дальнейшего развития структур, входящих в эту систему.

6. Предлагаемая многофакторная модель оценки эффективности консультационной деятельности согласно критериям профессиональных (деловых) и личностных качеств консультанта позволит оценить эффективность и качество консультационной деятельности.



Согласно прогнозным вариантным расчетам дополнительные затраты на внедрение проектных мероприятий за счет улучшения материально-технической базы, расширения консультационных услуг, укомплектования информационно-консультационной службы высокопрофессиональными кадрами консультантов, повышения качества работы консультантов окупятся за 0,83 - 5,29 лет.

#### **Перечень опубликованных работ по теме исследования:**

1. Михайловская А.Л., Советов П.М. Факторы антикризисного управления сельскохозяйственным предприятием // Проблемы и перспективы социально-экономических реформ региона. Сборник научных трудов экономического факультета / Отв. ред. А.А. Иванов. – Вологда-Молочное: ВГМХА, 2001. – С. 111-112. (0,06 п.л.).
2. Михайловская А.Л. Управленческое консультирование - важное звено в системе подготовки решений по руководству предприятием // Научные и методические аспекты повышения качества подготовки экономистов. Сборник научных трудов экономического факультета / Отв. ред. А.А.Иванов. – Вологда-Молочное: ВГМХА, 2003. – С. 17-19. (0,13 п.л.).
3. Михайловская А.Л. Потребности сельскохозяйственных товаропроизводителей региона на консультационные услуги // Эффективные технологии в производстве и переработке сельскохозяйственной продукции. Сборник научных трудов, посвященный 100-летию со дня рождения профессора ректора ВМИ В.В. Сливко / Отв. ред. И.В. Зефиоров – Вологда-Молочное: ВГМХА, 2004. – С.121-124 (0,25 п.л.).
4. Михайловская А.Л. Анализ потребности в обучении управленческого персонала в системе аграрного консультирования // Актуальные проблемы региональной экономики (научно-методические и практические аспекты). Сборник научных трудов экономического факультета / Отв. ред. А.А. Иванов – Вологда-Молочное: ВГМХА, 2004. – С. 137-142 (0,31 п.л.).
5. Михайловская А.Л. Критерии эффективности управленческого консультирования // Научный потенциал мира - 2004. I Международная научно-практическая конференция. Том 24. Экономика АПК/ Отв. ред. К.О. Белая - Днепропетровск: Наука и образование, 2004. – С.35-38 (0,26 п.л.).