

# ГЛОБАЛЬНЫЙ ОБЗОР ПОЛОЖИТЕЛЬНОЙ ПРАКТИКИ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ОПЫТА И ОКАЗАНИЯ КОНСУЛЬТАТИВНЫХ УСЛУГ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ



**ГЛОБАЛЬНЫЙ ОБЗОР  
ПОЛОЖИТЕЛЬНОЙ ПРАКТИКИ  
РАСПРОСТРАНЕНИЯ ОПЫТА И  
ОКАЗАНИЯ КОНСУЛЬТАТИВНЫХ  
УСЛУГ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ**

**Бартон Э. Свансон**  
заслуженный профессор («Развитие сельских районов»)  
Иллинойского университета в Урбана-Шампэйн

Отдел знаний, исследований, обмена  
и распространения опыта

**ПРОДОВОЛЬСТВЕННАЯ И СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ**

Рим, 2010 год

Используемые обозначения и представление материала в настоящем информационном продукте не подразумевают выражения какого-либо мнения со стороны Продовольственной и сельскохозяйственной организации Объединенных Наций относительно правового статуса или уровня развития той или иной страны, территории, города или района, или их властей, или относительно делимитации их границ или рубежей. Упоминание конкретных компаний или продуктов определенных производителей, независимо от того, запатентованы они или нет, не означает, что ФАО одобряет или рекомендует их, отдавая им предпочтение перед другими компаниями или продуктами аналогичного характера, не упомянутыми в тексте.

Все права защищены. Воспроизведение и распространение материала, содержащегося в настоящем информационном продукте, для образовательных или некоммерческих целей разрешаются без получения предварительного письменного согласия владельцев авторских прав при условии указания полного названия источника. Воспроизведение материала, содержащегося в настоящем информационном продукте, для перепродажи или других коммерческих целей запрещается без получения предварительного письменного согласия владельцев авторских прав. Заявки на получение такого разрешения следует направлять по адресу: Chief, Electronic Publishing Policy and Support Branch, Communication Division, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italy, или по электронной почте: [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org)

# Содержание

Содержание	iii
Сокращения	v
Предисловие	vi
Выражение признательности	vii
Резюме	ix
<b>I. ОБЗОР СИСТЕМ ПО РАСПРОСТРАНЕНИЮ ОПЫТА И ОКАЗАНИЮ КОНСУЛЬТАТИВНЫХ УСЛУГ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ</b>	<b>1</b>
А. Исторический контекст развития систем по распространению опыта и оказанию консультативных услуг в сельском хозяйстве	3
В. Изменение направления деятельности по распространению опыта и оказанию консультативных услуг в сельском хозяйстве	5
С. Основные цели развития сельского хозяйства	6
Д. Основные задачи по распространению опыта и оказанию консультативных услуг в сельском хозяйстве	8
Е. Клиенты, обслуживаемые плюралистической системой по распространению опыта и оказанию консультативных услуг в сельском хозяйстве	14
<b>II. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ПЛЮРАЛИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ПО РАСПРОСТРАНЕНИЮ ОПЫТА И ОКАЗАНИЮ КОНСУЛЬТАТИВНЫХ УСЛУГ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ</b>	<b>19</b>
А. Постепенный переход от государственной к частной практике передачи технологий	21
В. Переход к децентрализованной системе по распространению опыта, ориентированной на фермера и рынок	26
С. Децентрализация	30
Д. Система по распространению опыта, ориентированная на спрос или фермера	38

Е.	Система по распространению опыта, ориентированная на рынок	42
Е.	Организация социального капитала	46
Г.	Кадровые вопросы на этапе перехода к государственной системе по распространению опыта, ориентированной на рынок	47
Н.	Финансовые трудности, ограничивающие эффективность государственных систем по распространению опыта	49
<b>III. РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИЙ ЧАСТНОГО СЕКТОРА И ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА В СТАНОВЛЕНИИ ПЛЮРАЛИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ПО РАСПРОСТРАНЕНИЮ ОПЫТА</b>		51
А.	Передача некоторых функций государственных систем по распространению опыта частным фирмам	51
В.	Альтернативные подходы к проблеме возмещения затрат на услуги по распространению опыта	53
С.	Подрядные услуги по распространению опыта	54
Д.	Организации гражданского общества	55
Е.	Организации по распространению опыта, ориентированные на фермера	57
<b>IV. ВЫВОДЫ</b>		60
А.	Уроки, извлеченные из примеров положительного опыта	60
В.	Преобразование национальных консультативных услуг в децентрализованные, ориентированные на фермера и рынок системы по распространению опыта	63
<b>Библиография</b>		66

## Сокращения

АДАС	Служба консультирования по вопросам развития сельского хозяйства
АТМА	Агентство по вопросам управления сельскохозяйственными технологиями
АПФБ	Агропромышленный фонд «Бхаратия»
ГЗФ	Группы заинтересованных фермеров
ГИС	Географические информационные системы
ГСП	Группы самопомощи
ИКТ	Информационные и коммуникационные технологии
ИТ	Информационная технология
ИРОСФХ	Исследования и распространение опыта по системам ведения фермерских хозяйств
КГМСИ	Консультативная группа по международным сельскохозяйственным исследованиям
КМБВ	Комплексные меры борьбы с вредителями
КРСР	Комплексное развитие сельских районов
МИВИЭ	Международный институт возобновляемых источников энергии
МЦУСКП	Международный центр по улучшению сортов кукурузы и пшеницы
НССК	Национальные службы сельскохозяйственного консультирования
НАТП	Национальный агротехнологический проект
НПО	Неправительственные организации
НССИ	Национальные системы сельскохозяйственных исследований
ОГОБ	Организации гражданского общества
ОЖО	Ориентированные на женщин организации
ОФО	Ориентированные на фермеров организации
ОСРЖ	Методика оценки уровня сельского развития с участием местных жителей
ПНВУ	Преимущества, недостатки, возможности и угрозы
ПО	Производственные организации
ПСИРО	План стратегических исследований и распространения опыта
РИС	Рыночная информационная служба
РС	Руководящий совет
СИС	Сельскохозяйственные инновационные системы
СКТ	Специалисты по конкретной тематике
ТиВ	Тренинг и визиты с целью распространения опыта
УПР	Управление природными ресурсами
ФАО	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций
ФКК	Фермерские консультативные комитеты
ЧДО	Частные добровольные организации
ЮСАИД	Агентство международного развития США

# Предисловие

Целью настоящей публикации является выявление «положительной практики» в деятельности различных организаций по распространению опыта и оказанию консультативных услуг в области сельскохозяйственного производства. Речь идет о тех организациях, которые применяют сельскохозяйственные инновации для улучшения доступа сельского населения к средствам получения доходов и обучения фермеров в различных странах практическим методам рационального и устойчивого природопользования.

В настоящей работе дается обзор основных задач, стоящих перед системами по распространению опыта в процессе сельскохозяйственного развития, в частности, к ним относятся следующие четыре задачи: 1) передача технологий, в частности для производства основных продовольственных культур; 2) развитие человеческого потенциала, в частности распространение технических и управленческих навыков и знаний, в которых нуждаются слабо осведомленные фермерские хозяйства для того, чтобы научиться повышать свои доходы; 3) создание социального капитала; и 4) ознакомление фермеров с вопросами устойчивого природопользования. Эти основные задачи в области просвещения фермеров анализируются в рамках различных моделей на предмет получения выводов относительно того, как наиболее эффективно можно организовать системы по распространению опыта.

В ней представлен анализ факторов, влияющих на развитие более эффективных плюралистических систем по распространению опыта и роли организаций государственного и частного секторов, включая организации гражданского общества, на процесс оказания услуг по распространению опыта среди фермерских хозяйств сельских районов. В качестве примеров приводится опыт Индии и Китая, который свидетельствует о возможности успешного преобразования государственных систем по распространению знаний и оказанию консультативных услуг. Важная роль в процессе передачи сельскохозяйственных технологий, улучшения доступа сельского населения к средствам получения доходов и рационального освоения природных ресурсов той или иной страны отводится государственным системам по распространению опыта в сельском хозяйстве, компаниям частного сектора, НПО и фермерским организациям. Следует надеяться, что представленная в настоящей публикации информация поможет четко установить все эти роли с учетом того, какие услуги по распространению опыта и консультированию фермеров следует организовать и как такие учреждения, организации и фирмы могут наладить более тесное сотрудничество в целях оказания поддержки устойчивому сельскохозяйственному развитию в каждой стране.

Изабель Альварес

Директор

Отдел исследований и распространения опыта

Департамент управления природными ресурсами и охраны окружающей среды

# Выражение признательности

Автор выражает признательность своим коллегам за помощь в подготовке настоящего документа, которую они оказали в ходе его обсуждения и в виде замечаний, а именно:

**Магдалене Блум и Лой Ван Кроудеру**

Группа исследований и распространения опыта (ГИРО)

**Матерне Мэтц**

Служба поддержки по вопросам сельскохозяйственной политики (СПСП);

**Помимо ФАО:**

Надие Пелличотта за подготовку макета

**Фото на обложке:**

© Магдалене Блум





## Резюме

Отсутствие явных успехов в деятельности государственных систем по распространению сельскохозяйственного опыта во многих странах заставило их искать новые подходы к проблеме реорганизации служб по распространению знаний на селе. В некоторых странах, в частности в Индии и Китае, была проведена децентрализация функций государственных систем по распространению сельскохозяйственного опыта до уровня района/округа, и сейчас такие системы осваивают прагматичный подход, основанный на рыночных механизмах. В других же странах проводятся эксперименты по внедрению различных моделей с участием фирм частного сектора и организаций гражданского общества (ОГО) в стремлении найти более эффективные подходы в деле предоставления основных услуг в области распространения знаний. И есть такие страны, в которых делаются попытки перенести бремя расходов за консультативные услуги на самих фермеров, причем получаемая отдача от таких усилий носит ограниченный характер. В настоящей работе предлагаются рамки для проведения анализа успехов или неудач от применения различных подходов в процессе развития сельскохозяйственного производства при оказании конкретных услуг по распространению опыта фермерам различных категорий.

Следует заметить, что во многих странах растет признание того, что именно рынки, а не технологии превратились в основной двигатель сельскохозяйственного развития, и поэтому в настоящее время больше внимания уделяется концепции сельскохозяйственных инновационных систем (СИС). Трудность состоит лишь в том, что источники сельскохозяйственных инноваций могут быть самыми различными – как на местном, так и на глобальном уровне – и преимущественного рыночного характера.

Однако важнее всего то, что именно индивидуальные фермеры, проживающие в различных районах, как правило, будут осваивать новые сельскохозяйственные культуры или создавать современные животноводческие хозяйства, а затем вырабатывать производственные методы, наиболее подходящие для цели обеспечения спроса на их продукцию на конкретных рынках. Вот почему службам пропаганды знаний отводится роль по выявлению таких новаторов среди фермеров и принятию решения относительно возможности распространения опыта подобных потенциальных инноваций на общинном, окружном и/или районном уровнях.

Возможности использования преимуществ таких инноваций или предприятий

беднейшими фермерскими хозяйствами зависят от целого ряда факторов, в том числе от уровня образования фермеров, как мужчин, так и женщин; ресурсов, которыми они располагают (например, земли, рабочая сила и капитал); местных агроэкологических условий, влияющих на их системы земледелия, их доступ к рынкам; наличие производственных организаций на местах и готовность таких фермеров-предпринимателей сотрудничать с этими новыми производственными группами.

В настоящем докладе основное внимание уделяется проблеме выявления «положительной практики» различных институтов по распространению опыта и оказанию консультативных услуг в области сельского хозяйства, внесших непосредственный вклад в использование в сельском хозяйстве тех или иных инноваций, улучшающих условия жизни фермеров многих стран и повышающих осведомленность фермеров о практических методах устойчивого природопользования.

В начале доклада дается описание основных целей сельскохозяйственного развития и затем предлагается анализ этих целей в контексте различных ролей систем пропаганды знаний в процессе развития. К общенациональным целям относятся национальная продовольственная безопасность, улучшение доступа сельского населения к средствам получения доходов в целях сокращения масштабов нищеты и дефицита продовольствия, а также устойчивое природопользование в масштабах отдельной страны. В свою очередь системы по распространению опыта и оказанию консультативных услуг в целом заняты выполнением следующих четырех основных задач: 1) передача технологий, в том числе для выращивания основных продовольственных культур; 2) развитие человеческого капитала, в том числе технических и управленческих навыков и знаний, в которых нуждаются слабо информированные фермерские хозяйства для того, чтобы поднять на более высокий уровень доходы от фермерства; 3) создание социального капитала или объединение фермеров в группы по производственному признаку или иные коллективы для выполнения конкретных видов деятельности, начиная от поставок высокотоварных продовольственных культур на городские рынки и кончая работами по рациональному использованию водоразделов; и 4) просвещение фермеров по вопросам устойчивого природопользования. В докладе анализируется каждая из вышеперечисленных основных задач с целью установить возможность их более эффективной организации в рамках различных моделей.

## **Передача технологий**

Доклад начинается с анализа функции передачи технологий и завершается выводом о том, что эта деятельность все больше переходит к частным предпринимателям по мере того, как технологии все чаще становятся объектом частной собственности, а фермеры все активнее переходят в товарный сектор.

В процессе такого перехода затраты, связанные с предоставлением фермерам технических консультативных услуг, все чаще компенсируются через продаваемые им факторы производства и услуги.

Вместе с тем, в большинстве развивающихся стран можно и нужно добиваться более тесного сотрудничества между государственным и частным секторами, поскольку многие поставщики не располагают кадрами продавцов, которые были бы компетентны в технических вопросах, чтобы давать фермерам безошибочные советы. Вот почему сотрудникам государственных учреждений по распространению опыта не следует относиться к частным структурам как к конкурентам, а выстраивать с ними партнерские отношения, ибо частные фирмы поставщиков обеспечивают основной объем технических консультативных услуг на индивидуальной основе, в первую очередь для крупных товарных фермерских хозяйств и в меньшей степени для мелких фермеров, если только последние не объединены в производственные коллективы.

## **Развитие человеческого капитала**

Вторая функция структур по распространению опыта заключается в наращивании технического и управленческого потенциала всех категорий фермерских хозяйств. Во-первых, важно проводить различие между различными категориями фермерских хозяйств (мелкие/натуральные хозяйства, средние по размерам фермы и крупные/товарные хозяйства), а внутри таких хозяйств дифференцированно подходить к мужчинам, женщинам и молодым представителям села.

Мелкие фермеры натуральных хозяйств и женщины-фермеры, как правило, не имеют базового образования, поэтому их потребности в значительной степени отличаются от тех потребностей в навыках, которые необходимы средним и особенно крупным фермерам. К тому же роль женщин внутри домашних хозяйств далеко неодинакова и зависит от существующей в обществе культуры, агроэкологических условий и систем земледелия.

## **Развитие социального капитала**

В большинстве развивающихся стран государственные системы по распространению опыта убедительно отговаривались от организации фермеров, женщин-фермеров и сельской молодежи в группы, поскольку они в состоянии выдвигать своим правительствам политические требования. Кроме того, деятельность по распространению опыта была сфокусирована на передаче технологий для выращивания основных продовольственных культур, вот почему в этой более ранней стратегии сельскохозяйственного развития социальному капиталу не отводилось какой-либо значимой роли. Однако

следует отметить, что помимо создания производственных групп фермеров, создание групп сельской молодежи также представляет собой эффективную долгосрочную стратегию наращивания человеческого и социального капитала в рамках сельских общин, и такая стратегия продолжает привлекать пристальное внимание некоторых государственных систем по распространению опыта, например в Соединенных Штатах.

## **Устойчивое природопользование**

Сочетание роста мирового народонаселения, экономики и ограниченности природных ресурсов, особенно во многих развивающихся странах, порождает серьезные долговременные проблемы с точки зрения устойчивого пользования мировыми запасами природных ресурсов. За последние 20 лет динамика прироста мировых сельскохозяйственных угодий значительно снизилась, и чтобы обеспечить к 2050 году достижение цели в области развития (борьба с голодом на земле), сформулированной в Декларации тысячелетия, производство продовольствия должно быть удвоено.

Несмотря на подобный рост спроса на продовольствие во многих странах с тропическим и субтропическим климатом продолжается процесс истощения почв, а во многих других странах не прекращается процесс деградации земель и опустынивания. Более того, продовольственной безопасности ряда стран угрожает серьезная нехватка воды как следствие бытующей среди большинства фермеров практики незначительного использования водных ресурсов.

Коротко говоря, для большинства стран крайне необходимо выделять больше ресурсов на финансирование деятельности по распространению опыта и оказанию консультативных услуг и усилий, направленных на обучение фермеров методам устойчивого природопользования и неуклонно внедрять эти методы в жизнь, с тем чтоб смягчать последствия изменения климата.

## **Разработка всеобъемлющих устойчивых систем по распространению опыта в сельском хозяйстве**

Анализ несовпадающих потребностей различных сельских общин и фермерских хозяйств облегчает понимание тех многообразных, но совместимых взаимосвязанных задач, которые может ставить перед собой система по распространению опыта и оказанию консультативных услуг в деле обеспечения потребностей этих клиентских групп, особенно для вооружения их необходимыми техническими и управленческими знаниями, с тем чтобы они могли диверсифицировать свою деятельность и переходить к возделыванию новых культур, разведению скота и занятию другими видами хозяйственной деятельности.

Для выработки максимально эффективного решения о том, какие технические и

управленческие навыки необходимы фермерам, работники районных и местных учреждений по распространению опыта обязаны выявлять, какие конкретно сельскохозяйственные культуры, виды скота или соответствующие направления предпринимательской деятельности способны принести экономический успех различным домашним хозяйствам и общинам, исходя из доступности рынков и агроэкологических условий. Чтобы достичь этой цели, работники районных или общенациональных учреждений по распространению опыта, регулярно консультируясь с ведущими фермерами и представителями промышленности, обязаны составить стратегический план, определяющий какая конкретно рыночная конъюнктура существует для сбыта сельскохозяйственных культур, скота или другой продукции, которую могут успешно производить различные группы хозяйств в рамках тех или иных агроэкологических зон каждого региона. При разработке такого плана следует выявить и поддержать тех сельских предпринимателей, которые готовы взять на себя роль лидеров новых производственных групп в рамках своих общин.

В соответствии с таким подходом каждое хозяйство будет начинать лишь с одного или двух новых направлений деятельности, и по мере того, как фермеры и женщины-фермеры будут объединяться в производственные коллективы, для системы по распространению опыта и оказанию консультативных услуг будет существенно упрощаться задача по распространению среди членов участвующих групп базовых навыков и знаний о той или иной предпринимательской деятельности. Именно здесь два центральных направления деятельности по распространению опыта и оказанию консультативных услуг (т.е. создание социального и человеческого потенциала) пересекаются и указывают путь, который для государственных систем по распространению опыта является наиболее эффективным с точки зрения удовлетворения потребностей различных фермерских хозяйств.

Так, какая-либо местная НПО может заняться организацией женщин в группы самопомощи (ГСП), которые под руководством профессионального консультанта-пропагандиста вскоре смогут выйти на уровень производственных групп, работающих на одно или более сельхозпредприятий (например, по разведению культуры червей для ускорения процесса компостирования, грибов, молочного скота или гусениц шелкопряда) в зависимости от наличия земельных и трудовых ресурсов среди членов групп. После того, как различные производственные группы объединятся и начнут успешно продавать свою продукцию на соответствующих рынках, они могут служить в качестве ролевой модели (например, для распространения опыта на уровне отдельных фермеров), чтобы оказывать помощь аналогичным группам, желающим создавать свои организации в других общинах.

В прошлом перед государственными системами по распространению опыта в развивающихся странах стояла трудная задача снабдить многочисленный слой неимущих, необразованных крестьян рекомендованными новейшими

агротехнологиями. Далее, этим учреждениям приходилось решать проблемы дефицита квалифицированных кадров, финансирования оперативной деятельности и программ на местах и другие вопросы структурного характера, в частности проблему излишней собственной централизации (сверху вниз). Вместе с тем, в ходе «Зеленой революции», в первую очередь в Азии, государственные системы по распространению опыта внесли значительный вклад в дело распространения новых технологий для возделывания основных продовольственных культур. Например, в анализе Международного исследовательского института по разработке продовольственной политики, который был подготовлен на основе 294 обследований, проведенных по всему миру, норма рентабельности инвестиций в консультативно-пропагандистскую деятельность составила 79 процентов в год (Альстон и др., 1999 год, реферат). Однако в формирующейся глобальной экономике сельскохозяйственного производства эти выстроенные по вертикали, ориентированные на передачу технологий системы по распространению опыта уже более не представляются целесообразной моделью. Для того чтобы играть эффективную роль в улучшении жизни на селе, они должны поменять вектор своей деятельности, свою структуру и свои подходы. В настоящем докладе выделяются те мероприятия, которые в настоящее время проходят проверку жизнью и повсеместно внедряются в таких странах, как Индия, Индонезия, Китай и т.д. Речь идет об усилиях по созданию таких децентрализованных (снизу вверх), ориентированных на рынок систем по распространению опыта, которые соответствовали бы сельскохозяйственным инновационным рамкам, пользующимся вниманием международного сообщества исследователей и донорских организаций. Такая альтернативная, менее централизованная модель помогает фермерам объединяться в различные производственные группы и затем диверсифицировать свою деятельность на выращивание других дорогостоящих сельскохозяйственных культур, скота или создание других предприятий с учетом соответствующих интересов и ресурсов каждой группы. Затем консультанты на местах могут сосредоточить свое внимание на распространении конкретных технических и управленческих навыков, необходимых членам каждой фермерской группы или организации для успешного производства и поставок этих различных видов своей продукции на рынки.

В докладе также анализируется такой вопрос, как потенциальная роль компаний

---

<sup>1</sup> Следует отметить, что в условиях донорского финансирования национальные и международные НПО, а также компании частного сектора имеют возможность привлекать компетентных, технически подготовленных сотрудников, из сферы государственной службы лучшим вознаграждением за труд и продвижением по службе. Подобные краткосрочные назначения способны помочь достижению целей отдельных проектов, но не могут обеспечить долгосрочное решение проблемы укрепления национальных учреждений, занимающихся вопросами сельскохозяйственных исследований и распространения опыта. Напротив, такой подход снизит общую эффективность таких национальных учреждений.



частного сектора и ОГОБ в осуществлении конкретных видов деятельности по распространению опыта. При достаточном финансировании многие компании частного сектора способны обеспечить организацию и предоставление услуг по распространению опыта, а также управление ими с большей эффективностью, чем государственные учреждения. Например, в некоторых странах частные компании могут нанимать, увольнять и оплачивать услуги своих работников с учетом вложенного ими труда; отсюда они могут успешно реализовывать программы по распространению опыта до тех пор, пока сохраняется адекватный уровень финансирования. Вместе с тем, если подобная деятельность финансируется государством и если государственные субсидии сокращаются, поскольку правительства пытаются переложить эти расходы на самих фермеров, чтобы именно они оплачивали услуги по распространению опыта, то большинство частных компаний обратятся к альтернативным источникам финансирования и прекратят всякую деятельность по распространению опыта.

В то же время появляются и другие примеры успешной работы частных фирм и организаций фермеров, создающих свои собственные службы по распространению опыта производства продукции с высокой стоимостью, в первую очередь на экспорт. В силу того, что такая деятельность по распространению опыта, основанная на товарном производстве, имеет решающее значение для экономического успеха данной частной компании, подобные усилия будут наращиваться вместе с ростом рынка. С другой стороны, их общенациональный эффект будет иметь ограниченный характер, поскольку ими можно охватить лишь небольшую долю фермеров.

В ряде стран была признана необходимость объединения фермеров в производственные группы и организации, что побудило некоторые НПО включиться в процесс распространения опыта и оказания консультативных услуг с целью создания социального капитала. В связи с тем, что такие НПО имеют сотрудников, которые считают необходимым помогать жителям сельских районов в социальном плане, они способны играть существенную роль в деле создания социального капитала в сельских общинах. С другой стороны, большинство сотрудников или добровольных помощников НПО зачастую не обладают достаточной технической подготовкой в конкретных областях сельского хозяйства (например, огородничества, животноводства и рыболовного промысла) и поэтому не в состоянии обеспечить распространение необходимого технического и управленческого опыта, в котором будут нуждаться производственные группы для того, чтобы выпускать свою продукцию и поставлять ее на различные рынки. Следовательно, для инициирования процесса становления социального капитала в сельских общинах местные НПО следует привлекать по мере возможности, но им потребуется партнерская помощь работников или специалистов систем по распространению опыта и оказанию консультативных услуг для обеспечения надлежащей технической и управленческой подготовки всевозможных производственных групп фермеров.



В заключение следует сказать, что существует четкая роль для государственных, частных и общественных организаций, которые общими усилиями могут обеспечивать услуги по распространению опыта среди фермерских хозяйств на селе в рамках более широкой сети пропаганды инноваций в сельском хозяйстве. Однако каждая из перечисленных организаций обладает собственными сравнительными преимуществами в деле оказания конкретных услуг. Поскольку государственные системы по распространению опыта относятся к правительственным учреждениям, их структура в прошлом была организована по принципу «сверху вниз» и они горой стояли за свои бюджеты, в которых львиная доля ассигнований тратилась на выплату сотрудникам заработной платы и льгот. В попытке сократить государственные расходы обычно урезают оперативные и программные бюджеты государственных систем по распространению опыта до минимума (менее 20 процентов), и денег хватает лишь на какие-то ограниченные командировки и учрежденческие расходы (например, на оплату телефона и электричества). Финансирование программ в необходимом объеме почти не предусматривает (за редким исключением) расходов на консультантов на местах, с тем чтобы они могли передавать конкретный технический и управленческий опыт производственным группам, исходя из местных потребностей. Кроме того, в большинстве стран почти не выделяется средств на проведение курсов повышения квалификации, на которых сотрудники учреждений по распространению опыта могли бы совершенствовать свои навыки и знания.

Если учесть число фермерских хозяйств, нуждающихся в обслуживании, структурные проблемы, связанные с «вертикалью власти», дефицит хорошо подготовленных кадров и адекватного финансирования программ на местах, то становится понятным, почему отдача от подобных государственных систем по распространению опыта столь невелика. К сожалению, опыт Латинской Америки и других регионов, где пошли на полную замену подобных государственных систем частными компаниями и/или НПО, может обернуться целым рядом иных проблем и трудностей, способных дополнительно осложнить внедрение подобных альтернативных подходов. И все же, как уже говорилось выше, важность задачи развития человеческого потенциала и создания социального капитала среди сельской бедноты заставляет перестраивать и укреплять государственные системы по распространению опыта в рамках сети передачи селу сельскохозяйственных инноваций, с тем чтобы эти структуры могли развивать партнерские отношения с частными фирмами и НПО на основе сравнительных преимуществ.

# I. Обзор систем по распространению опыта и оказанию консультативных услуг в сельском хозяйстве

За последние 20-30 лет во всем мире национальные системы по распространению опыта и оказанию консультативных услуг в сельском хозяйстве претерпели серьезные изменения. Это объясняется целым рядом факторов, в том числе успешной поступью «Зеленой революции», которая способствовала наращиванию мирового производства продовольствия; ростом сектора товарного фермерства, в частности в развитых странах; и либерализацией торговли, которая помогает быстрому развитию глобальной продовольственной системы. Кроме того, все более важную роль начинают играть транснациональные медико-биологические компании, создавшие целый ряд новых патентованных технологий для выращивания множества продовольственных и волокнистых культур. Такие новые технологии («частные товары») прямо влияют на сельскохозяйственное производство как в развитых, так и в развивающихся странах. Наконец, начиная с 2000 года, постоянный рост цен на ископаемое топливо привел к расширению биоэнергетики во многих развитых странах. Эти тенденции ведут к увеличению расходов на основные продовольственные товары, что самым непосредственным и негативным образом отразится на положении многих малоимущих семей, способствуя обеднению их рациона питания и недоеданию.

По мере того, как производственные технологии все больше превращаются в «частные товары» и растет доля фермеров, переходящих в категорию товарных производителей, все чаще под приватизацию попадают и консультативные услуги, ассоциируемые со специализированными системами передачи таких технологий. Например, государственные системы по распространению опыта в некоторых европейских странах, а также в Австралии и Новой Зеландии в основном были вытеснены или удачно приватизированы. Другие же страны Европы, Ближнего Востока, Азии, Африки, Латинской Америки и Карибского бассейна продолжают применять целый ряд различных моделей и/или подходов, получая при этом неоднозначные результаты. В Северной Америке

---

<sup>2</sup> Шествие «Зеленой революции» по планете началось с конца 1960-х годов, когда появились новые высокоурожайные сорта пшеницы и риса, выведенные Международным центром по улучшению сортов кукурузы и пшеницы (МЦУСКП) в Мексике и Международным институтом возобновляемых источников энергии (МИВИЭ) на Филиппинах. Затем эти сорта были адаптированы и/или приняты на вооружение во многих развивающихся странах, в частности в Азии.

государственные системы по распространению опыта все еще занимаются пропагандой технических и управленческих навыков, а также развитием социального капитала, но основной объем деятельности по передаче технологий теперь приходится на частные компании, обеспечивающие их поставки, а также фермерские кооперативы.

В то же время в развивающихся странах насчитывается почти один миллиард мелких фермерских хозяйств, подавляющая часть которых постоянно сталкивается с проблемами голода, недоедания и нищеты. Практически в каждой такой стране правительства и международные доноры заняты поиском более эффективных путей улучшения жизни населения сельских районов, включая достижение продовольственной безопасности на уровне отдельных домашних хозяйств, а также повышение эффективности природопользования.

Целью настоящего доклада является подготовка рамок для понимания различных ролей и подходов, которые могут реализовывать государственные, частные и общественные организации, включая НПО, и объединения фермеров в деле оказания различных услуг по распространению опыта и консультированию в области сельского хозяйства в целях достижения конкретных национальных целей в области развития, включая достижение продовольственной безопасности, улучшение жизни на селе и поддержание процесса устойчивого природопользования. В этом контексте доклад содержит и описывает конкретные примеры «положительной практики консультирования» в различных странах, стремящихся к достижению своих национальных целей. Во-первых, доклад начинается с анализа трех основных национальных целей (национальная продовольственная безопасность, улучшение жизни населения в сельских районах и устойчивое природопользование) и той роли, которую могут играть системы по распространению опыта и консультированию в области сельского хозяйства для выполнения поставленных перед ними задач.

Во-вторых, рамки концепции продовольственной безопасности переосмысливаются и постепенно раздвигаются. От концепции, в основе которой лежала цель достижения продовольственной безопасности для государства, происходит переход к новому понятию, в основе которого лежит способность отдельных хозяйств иметь доступ к достаточному, безопасному и полноценному питанию, обеспечивающему их основные потребности в продовольствии (и выбор продуктов) для поддержания активного и здорового образа жизни. Такая смена курса потребовала переключения основного внимания на задачу улучшения жизни малоимущего населения в сельской местности. В то же время признается, что многие страны не обеспечивают свою продовольственную безопасность и что эта ситуация может даже ухудшиться из-за расширения практики использования основных продовольственных культур для получения биотоплива и вследствие изменения климата. Для достижения второй цели (улучшение жизни) требуется, чтобы услуги по пропаганде знаний и консультированию более тщательно учитывали нужды различных пользователей (т.е. женщин-фермеров, мелких,

средних и товарных фермеров и сельской молодежи) в рамках общин. Кроме того, спрос на продовольственную продукцию меняется в странах с переходной экономикой, по мере того, как городские потребители покупают все больше фруктов, овощей, мясных и рыбных продуктов, открывая новые рыночные возможности сбыта, которые способны улучшить условия жизни в сельских районах.

В-третьих, в ходе выполнения таких национальных целей необходимо проводить различия между конкретными видами деятельности по распространению знаний, которые государственные, частные и/или общественные организации могут выполнять в ходе передачи различным категориям фермеров в сельских общинах новых или надлежащих технологий для сельскохозяйственного производства и уборки урожая; повышения уровня человеческого потенциала среди всех категорий фермерских хозяйств, включая женщин-фермеров (т.е. распространение технических и управленческих навыков и знаний); создания социального капитала путем организации различных категорий фермерских и производственных групп и других видов объединений фермеров; и решения конкретных вопросов управления природопользованием, включая необходимость принятия мер по смягчению предполагаемых негативных последствий изменения климата.

Разделение ответственности за осуществление этих различных видов деятельности среди государственных, частных и общественных организаций может, как ожидается, измениться в процессе развития в зависимости от сравнительных преимуществ каждой организации. Например, хорошо организованные НПО способны эффективнее и результативнее организовать мелких фермеров и женщин-фермеров в производственные объединения.

## **А. Исторический контекст развития систем по распространению опыта и оказанию консультативных услуг в сельском хозяйстве**

Термин «распространение» (опыта или знаний) был впервые применен для описания характера образовательных программ для взрослого населения в Англии во второй половине XIX века, с помощью которых университеты распространяли знания за пределами своих кампусов среди населения близлежащих районов. Позднее этот термин распространился и в Соединенных Штатах, когда там начался период создания университетов на выделявшихся им участках земли. Новые университеты в дополнение к учебному процессу включали в свою деятельность программы научных исследований (официально с 1887 года) и распространения знаний (официально с 1914 года) в качестве составной части своих официальных университетских задач. В этот же период Великобритания возложила ответственность за просветительскую деятельность на селе на Министерство сельского хозяйства, и в XX веке эта

новая обязанность стала именоваться «консультативные услуги». Этот же термин (на английском языке) стал использоваться во многих европейских странах по мере того, как они создавали соответствующие консультативные услуги в своих министерствах сельского хозяйства.

В большинстве развивающихся стран данная терминология, использовавшаяся для обозначения услуг по распространению знаний и консультированию в области сельского хозяйства, обычно ассоциировалась с донорским учреждением, помогавшим создавать соответствующую службу. В 1960-е и 1970-е годы активную роль в создании сельскохозяйственных университетов и систем по распространению знаний сыграло Агентство международного развития США (ЮСАИД). Таким образом, многие национальные системы в результате до сих пор сохраняют в своих названиях термин «распространение». С другой стороны, почти все системы по распространению знаний официально связаны с министерствами сельского хозяйства; вот почему все большее число стран, особенно в странах Африки к югу от Сахары, теперь используют понятие «консультативные услуги». В настоящем докладе мы будем использовать эти термины как взаимозаменяемые, несмотря на то, что некоторые специалисты относят понятие «консультативные услуги» больше к передаче технологий, а другие – увязывают понятие «услуги по распространению знаний» с неформальным обучением или с процессом распространения технических и управленческих навыков и развития социального капитала фермерских хозяйств.

В XX веке государственные системы по распространению знаний в развивающихся странах в основной своей массе имели централизованное финансирование и в структурном отношении выстраивались по вертикали. В этот период основной акцент приходился на задачу достижения национальной продовольственной безопасности, и когда в ходе «Зеленой революции» появились технологии, системы по распространению знаний сыграли положительную роль в повышении производительности труда в сельском хозяйстве, поскольку они оказали содействие усилиям по передаче технологий возделывания пшеницы и риса.

Вместе с тем, хотя в 1990-е годы глобальное производство основных продовольственных культур выросло, мировые цены на продовольствие продолжали постоянно снижаться на протяжении 1980-х и 1990-х годов, что больно ударило по карману мелких фермеров. В 1996 году по инициативе ФАО состоялось такое важное мировое событие, как Всемирный продовольственный саммит, который способствовал переосмыслению концепции продовольственной безопасности и призвал уделять больше внимания концепции домашнего хозяйства и личной продовольственной безопасности, подчеркнув ее доступность и связанные с питанием человека аспекты. С другой стороны, серьезное, а в перспективе и длительное воздействие на мировые цены на продовольствие оказывают и будут оказывать такие факторы, как стремительное увеличение спроса на фрукты, овощи и продукцию животноводства в странах с

быстро растущей экономикой, в частности в Индии и Китае, и смещение в последнее время акцента в сельском хозяйстве на производство биотоплива из продовольственных культур, в частности в Соединенных Штатах (главным образом этанола) и Европе (главным образом биодизельного топлива), а сейчас все больше и в Южной Америке и Азии (фон Браун, 2007 год).

Аналогичным образом, именно рекордные цены на нефть и газ непосредственно влияют на рост цен на ключевые для сельского хозяйства ресурсы, в первую очередь на удобрения и топливо. Кроме того, растет озабоченность по поводу последствий климатических изменений, особенно в странах Африки к югу от Сахары, а также поступательного процесса истощения природных ресурсов во многих развивающихся странах. Можно не сомневаться, что все эти складывающиеся тенденции непосредственно затронут процесс обеспечения малоимущих слоев населения основными продуктами питания, а это прямо повлияет на рацион питания людей.

В результате все больше стран и доноров начинают переключать свое внимание и ресурсы на задачу улучшения доступа жителей сельских районов к средствам получения доходов с целью повышения качества жизни семей на уровне домашних хозяйств. Следует заметить, что продовольственная безопасность домашних хозяйств предполагает «наличие продовольствия» внутри страны (т.е. обеспечение производства и импорта продовольствия на общенациональном уровне), «продовольственную стабильность» на протяжении года, «доступность продовольствия» на уровне домашних хозяйств (например, их покупательную способность) и характер «использования продовольствия», который в основном определяется уровнем, качеством и видом потребления продуктов питания, что в свою очередь имеет самое непосредственное отношение к качеству питания человека. Здесь необходимо указать, что рост доходов фермеров и уровня занятости на селе могут незамедлительно и самым непосредственным образом обеспечить повышение продовольственной безопасности на уровне домашних хозяйств. В большинстве стран голод – это проблема отсутствия денег у населения, а не продовольствия в стране (Свансон, 2006 год).

## **В. Изменение направления деятельности по распространению опыта и оказанию консультативных услуг в сельском хозяйстве**

Учитывая развитие тенденции на улучшение доступа сельского населения к средствам получения доходов, все более важная роль в оказании конкретных услуг по распространению опыта и консультированию отводится частному сектору и ОГОБ. В силу того, что большинство государственных систем по распространению знаний до сих пор сохраняет вертикальную структуру власти, неадекватно финансируются (в частности на осуществление программ на местах) и почти ничего не предприняли для удержания своего персонала и



повышения его квалификации, они, как считают некоторые эксперты, должны быть приватизированы или переданы в ведение ОГОб. С другой стороны, такие крупные страны с переходной экономикой, как Индия, Индонезия и Китай, уже доказали, что государственные системы по распространению знаний можно с успехом переориентировать на выполнение задач по созданию человеческого и социального капитала и, соответственно, улучшить доступ сельского населения к средствам получения доходов благодаря внедрению высокоурожайных сортов и диверсификации животноводства. При этом нельзя не отметить, что преобразовывать существующие бюрократические структуры и процедуры распространения знаний в более передовые плюралистические государственно-частные структуры, возможно, будет нелегко. Однако появляются все новые и новые свидетельства «положительного опыта», когда государственно-частные фирмы и/или ОГОб осуществляют деятельность по распространению знаний (в частности, для объединения женщин в группы самопомощи – ГСП); подобные примеры показывают, в каких случаях можно создавать такие службы по самым различным направлениям и выстраивать крепкие эффективно действующие государственно-частные партнерства.

Более того, по мере преобразования сельскохозяйственного производства в товарное в мире складывается тенденция, когда расходы на услуги по распространению опыта и консультированию все больше возлагаются на самих фермеров или, другими словами, когда проводится приватизация конкретных услуг по распространению опыта и консультированию. Но если товарные фермерские хозяйства могут и готовы оплачивать предоставляемые им услуги по консультированию по техническим и управленческим вопросам, то гораздо сложнее переложить эти расходы на плечи мелких малоимущих фермеров. Поэтому, независимо от того, кто будет оказывать малоимущим фермерам услуги по распространению знаний и консультированию – госсектор, частный сектор, НПО или ОГОб, – основную долю расходов на такие услуги в обозримом будущем должно взять на себя государство.

Наконец, во многих странах вследствие усиления эксплуатации природных ресурсов и повышения спроса на них, в первую очередь это касается воды, появилась безотлагательная необходимость информировать и просвещать все категории фермеров относительно порядка использования таких природных ресурсов на устойчивой основе. Например, в школах обучения фермеров (ШОФ), которым ФАО оказывает поддержку вот уже два десятилетия, успешно налажена система обучения всех категорий фермеров комплексным методам борьбы с сельскохозяйственными вредителями (КБВ) с целью добиться сокращения использования пестицидов и их последующего накапливания в почве, дождевых стоках и грунтовых водах. Большая часть таких вопросов по рациональному использованию природных ресурсов (РИПР) относят к «общественным благам», поэтому расходы на просвещение всех категорий фермеров и обеспечение необходимого законодательства в этой связи придется взять на себя государству.

Однако в процессе проведения соответствующих реформ фермерам предложат оплачивать дополнительные капитальные и накладные расходы на приобретение более эффективных технологий РИПР.

Обобщая сказанное, можно напомнить о том, что существуют и альтернативные модели и подходы успешного распространения опыта и оказания различных консультативных услуг для достижения конкретных целей в области сельскохозяйственного развития. В настоящем докладе описаны примеры так называемой «положительной практики», призванные показать, как различные задачи распространения знаний можно успешно решать в рамках различных государственных, частных и общественных организаций с помощью хорошо продуманных государственно-частных партнерств.

## **С. Основные цели развития сельского хозяйства**

### *1. Достижение продовольственной безопасности для страны и домашних хозяйств*

Одна из основных целей большинства стран, в частности во второй половине XX века, состояла в том, чтобы обеспечить национальную продовольственную безопасность, когда городское и сельское население снабжается продовольствием в достаточном количестве. В этот период национальная продовольственная безопасность достигалась в основном за счет наращивания производства основных продовольственных культур, а деятельность по передаче технологий в основном была направлена на повышение урожайности основных продовольственных культур. В зависимости от географического положения страны в такие культуры, как правило, включали основные зерновые культуры (например, рис, пшеницу и кукурузу) и/или корнеплоды и клубнеплоды (например, ям и маниок), а также основные белковые и зернобобовые культуры (например, бобы и фасоль).

Однако по мере развития стран с переходной экономикой, в частности Индии и Китая, общий спрос на продовольственные продукты рос и изменялся: в него уже включались культуры с более высокой удельной стоимостью, в частности фрукты и овощи, а также продукцию животноводства и рыболовного промысла. Для удовлетворения этого меняющегося спроса среди городских потребителей на различные продукты питания, системы по распространению знаний должны переориентировать свою деятельность на пропаганду новых организационных, технических и управленческих навыков, которые будут необходимы фермерам для того, чтобы воспользоваться конъюнктурой в условиях меняющегося спроса как на основные, так и на высокотоварные продукты питания. В то же время больше внимания и субсидий сейчас выделяется на получение биотоплива, что привело к расширению мирового спроса на многие основные продовольственные культуры. В результате обострилась конкуренция за получение доступа к дефицитным земельным и водным ресурсам, а это привело



к появлению новых проблем для многих развивающихся стран с точки зрения обеспечения продовольственной безопасности, в первую очередь на уровне домашних хозяйств.

## *2. Улучшение доступа к средствам получения доходов и достижение продовольственной безопасности на уровне домашних хозяйств*

В большинстве развивающихся стран, в частности в странах Южной Азии и странах Африки к югу от Сахары, на первый план все шире выдвигается задача улучшения доступа мелких и маргинальных фермерских семей к средствам получения доходов и достижения продовольственной безопасности на уровне домашних хозяйств. Однако решение этой задачи осложняется, поскольку многие страны все больше направляют основные продовольственные культуры на получение биотоплива, что подстегивает общемировой спрос и цены на основные продовольственные культуры.

Если исходить из опыта ряда азиатских стран, то достижение этой цели представляется реальным лишь за счет увеличения доходов мелких и маргинальных фермеров путем постепенной диверсификации их хозяйств и перехода к возделыванию высокотоварных культур и производству продукции животноводства и рыболовного промысла, востребованной городскими потребителями; и за счет увеличения занятости на селе в сфере производства или переработки трудоемких и высокотоварных культур и получения продукции животноводства и рыболовного промысла, а также продуктов их переработки с добавленной стоимостью.

Для выполнения этих задач потребуется объединить фермеров и женщин-фермеров в производственные группы и хозяйства, с тем, чтобы они могли расширять свой доступ к необходимым техническим и управленческим знаниям, связанным с конкретной предпринимательской деятельностью, а также выходить на рынки для таких высокотоварных культур и продуктов. Кроме того, объединение женщин в группы самопомощи и производственные коллективы поможет самым непосредственным и положительным образом влиять на здоровье, санитарно-гигиеническую ситуацию и питание фермерских семей, а также повышать образовательный уровень сельских детей, поскольку малоимущие семьи будут иметь больше средств на оплату школьного образования своих детей.

## *3. Укрепление системы рационального природопользования*

Во многих странах база природных ресурсов переживает экстремальное давление, и поэтому такие страны все больше заботит вопрос достижения экологической устойчивости на основе эффективного пользования земельными и водными ресурсами.

Принимая в расчет постоянный рост численности населения, а также потребности развивающейся экономики, национальные правительства должны внимательно отслеживать процесс освоения природных ресурсов и принимать необходимые меры по поддержанию их баланса. Например, в сельском хозяйстве страны, как правило, используется до 70 процентов ее запасов водных ресурсов, однако в связи с ростом урбанизации и темпов промышленного развития водные ресурсы многих стран используются слишком расточительно, что в долгосрочной перспективе чревато осложнениями. Поэтому фермеры должны убедиться в необходимости применения более экономных технологий и овладеть ими и/или перейти на выращивание культур, требующих меньшего расхода воды. Некоторые технологии, в частности для сбора поверхностного стока, требуют больше трудовых затрат, в то время как ирригационные технологии (например, капельное орошение) по большей части требуют значительных капитальных затрат и больше накладных расходов. Другие же связанные с РИПР технологии, в частности комплексные методы борьбы с сельскохозяйственными вредителями, помогают снижать производственные затраты, но требуют существенного увеличения объема услуг по распространению опыта и просвещению (например, школы обучения фермеров).

## **Д. Основные задачи по распространению опыта и оказанию консультативных услуг в сельском хозяйстве**

Как уже отмечалось во вводной части к докладу, основные задачи, которые стоят перед службами по распространению опыта и консультированию, связаны с передачей технологий, предназначенных для систем производства основных сельскохозяйственных культур и для животноводства; с развитием профессиональных навыков и повышением уровня знаний (т.е. развитием человеческого потенциала) среди всех категорий фермеров и сельских семей, с тем чтобы они могли осознанно подходить к выбору наиболее целесообразного для них набора культур и животноводческих хозяйств и затем воспользоваться наиболее эффективными методами управления производством; с улучшением доступа к средствам получения доходов населением и достижением продовольственной безопасности для домашних хозяйств путем повышения фермерских доходов, уровня их питания и образования, особенно среди сельской бедноты; и с укреплением системы рационального природопользования в каждой стране. Для достижения этих целей многим фермерам придется объединяться в различные фермерские и производственные коллективы (т.е. создавать базу для социального капитала), с тем, чтобы получать возможность для выхода на рынки и более отчетливо формулировать свои цели и потребности для политиков, исследователей и провайдеров консультативных услуг.

Важно признать, что роль, структура и функция систем по распространению опыта и оказанию консультативных услуг будут и далее развиваться и совершенствоваться в процессе развития сельскохозяйственного производства каждой страны, главным образом в зависимости от уровня образования фермеров, наличия и использования патентованных технологий, повышения уровня коммерциализации фермерского сектора и общемирового предложения и спроса на основные и высокотоварные продовольственные продукты с учетом климатических изменений и потребностей биоэнергетики. В ходе этого процесса развития все большая доля расходов на услуги по техническому консультированию будет возлагаться (прямо или косвенно) на самих фермеров, в первую очередь на более крупные товарные фермерские хозяйства.

Вместе с тем, некоторые программные области, в частности рациональное использование природных ресурсов, уровень питания, организация производственных и/или молодежных групп на селе и множества других объединений для неформального обучения (например, школ обучения фермеров) будут по-прежнему относиться в основном к категории «общественных благ». Кроме того, общественным благом следует считать и задачу просвещения сельской бедноты и улучшения для них доступа к средствам получения доходов, с тем чтобы они могли обеспечить продовольственную безопасность на уровне домашних хозяйств. Нельзя надеяться на то, что малоимущие фермерские хозяйства с доходом около двух долларов (или даже одного доллара) США в день в состоянии оплачивать услуги по распространению знаний, ну разве что их крохотную часть). В нижеследующих разделах коротко анализируется каждая из программных областей, ассоциируемых с этими услугами по распространению опыта и консультированию в области сельского хозяйства.

### *1. Передача государственных и/или патентованных технологий*

Передача технологий была традиционной функцией государственных систем по распространению опыта и консультированию в области сельского хозяйства до тех пор, пока многие развивающиеся страны не добились национальной продовольственной безопасности во многом благодаря «Зеленой революции». Кроме того, в связи с расширением процесса приватизации многих новейших видов сельскохозяйственных технологий частный сектор начинает играть все более значимую роль как в разработке, так и в передаче фермерам таких современных технологий.

- Генетические технологии, в частности новые и гибридные сорта урожайных культур, относились в основном к общественным благам на протяжении большей части XX века. Однако с приходом научных исследований в биотехнологии стали получать все больше новых и гибридных сортов урожайных культур благодаря вносимым в растения изменениям на генетическом уровне: многие

из этих новейших технологий генной инженерии (включая и традиционные технологии, созданные частным сектором) сейчас запатентованы;

- Технологии управления производством включают широкий круг информации по управлению фермами, содержащей рекомендации по эффективному с точки зрения затрат управлению производством конкретных сельскохозяйственных культур (например, рекомендации по возделыванию культур, внесению удобрений и плотности посевов), животноводческим хозяйством (например, рекомендации в отношении породы скота, его рациона питания и практики ухода за ним) и/или целыми системами земледелия;
- Агрехимические технологии для защиты растений, включая гербициды, инсектициды и другие пестициды; большая часть этих технологий относится к частным товарам;
- Биологические методы борьбы с вредителями и патогенными микроорганизмами (некоторые из этих технологий являются общественными благами, но приобретаются за плату);
- Технологии механизации сельскохозяйственного производства, которые включают все виды механизмов, ассоциируемых с растениеводством и животноводством (например, трактора, посевная и уборочная техника), а также технологии орошения и водопользования и машины, применяемые в послеуборочный период. Большая часть этих технологий относится к частным товарам, но навыки управления некоторыми из них до сих пор считаются общественными благами;
- Информационные технологии (ИТ), включая компьютеры, сотовые телефоны и соответствующие средства, в частности географические информационные системы, необходимы для более эффективного управления системами фермерских хозяйств.

## *2. Повышение уровня профессионализма и знаний фермеров или развитие человеческого потенциала*

В некоторых странах, таких как Канада и Соединенные Штаты, распространение знаний всегда рассматривалось больше как система неформального образования для фермеров, женщин-фермеров и сельской молодежи, нежели только канал передачи технологий фермерам. В странах, где мелкие/малоимущие фермерские семьи имеют ограниченный доступ к формальному образованию, следует больше внимания уделять программам неформального образования или просвещения.

Такое смещение акцента будет особенно уместным в связи с тем, что происходит смещение основной национальной цели – с передачи технологий на улучшение доступа к средствам существования. Во многих случаях такое

изменение затронет производство, маркетинг и переработку высокотоварных культур, продукции животноводства, аквакультуры и других хозяйств, а также применение других профессиональных навыков и знаний, в частности знаний о питании, охране здоровья и правилах гигиены семьи.

Кроме того, дальнейший рост народонаселения и экономик стремительно подстегивает спрос как на земельные, так и на водные ресурсы. Поэтому многие национальные системы по распространению знаний в области сельского хозяйства все больше внимания должны будут уделять проблемам рационального пользования природными ресурсами (особенно проблемам деградации земель и расточительного отношения к воде).

Ниже представляется обзор различных профессиональных навыков и областей знаний, которые потребуются большей части фермеров, женщин-фермеров и сельской молодежи для того, чтобы они могли улучшить свои возможности для получения доступа к источникам доходов; в большинстве своем такие навыки и знания относятся к «общественным благам», а это в свою очередь указывает на то, что любые соответствующие программы распространения знаний должны иметь государственное финансирование, в том числе:

- Производство и послеуборочная переработка высокотоварных культур, продукции животноводства, рыболовного промысла и т.д. (особенно технические и управленческие навыки и знания, которые потребуются фермерам и женщинам-фермерам с тем, чтобы диверсифицировать свое хозяйство, т.е. перейти от выращивания, главным образом, основных продовольственных культур к освоению высокотоварной культуры, выпуску продукции животноводства и рыболовного промысла):
  - диверсификация хозяйства для производства высокотоварной культуры, продукции животноводства и рыболовного промысла;
  - системы послеуборочной обработки культур, включая сортировку, упаковку, первичную переработку для получения добавленной стоимости, хранение и транспортировку данных высокотоварных продуктов;
  - обеспечение стандартов качества и отслеживания высокотоварной продукции, в частности на экспорт;
  - системы механизации сельскохозяйственного производства, водопользования и защитного покрытия;
  - получение доступа к информации о рынках сбыта и навыки ее использования;
  - навыки пользования ИТ и знание таких областей, как точное земледелие и отслеживание продукции.
- Навыки и знания в области рационального природопользования:
  - устойчивое землепользование и природоохранная практика;

- устойчивое водопользование и природоохранная практика:
    - применение различных водосберегающих технологий, в частности капельного орошения, не требующих полива культур, методов экономного полива и сбора поверхностного стока;
    - практика рационального использования вод рек и водоразделов;
    - поддержание баланса водосбора поверхностных стоков;
  - практика устойчивого лесоводства, агролесоводства и охраны живой природы;
  - практика управления биоресурсами и сохранения биоразнообразия;
  - изменение климата и его последствия для систем сельскохозяйственного производства.
- Питание, охрана здоровья и гигиена в семье:
    - переработка и консервация продуктов питания;
    - семейное питание, особенно питание младенцев и детей;
    - семейная гигиена, в том числе обеспечение семей чистой водой и удаление отходов;
    - управление домашним хозяйством.
  - Лидерские и организаторские качества (пояснение содержится в следующей главе, посвященной социальному капиталу)

### *3. Объединение фермерских семей в различные организации фермеров*

Сейчас широко признается (Абару, Ньякуни и Шоне, 2006 год; де Зуттер, Каберо и Винер, 2006 год; Рондот и Кольон, 2001 год; Веннинк и Химскерл, 2006 и 2007 годы), что для улучшения доступа сельских жителей к средствам получения доходов, для достижения продовольственной безопасности на уровне домашних хозяйств и для преобразования сельских общин в процессе развития важно добиваться объединения фермеров, женщин-фермеров и сельской молодежи в различные группы и ориентированные на фермеров организации (ОФО). Для обеспечения успешной работы ОФО их члены должны будут осваивать новые для них навыки руководителей, организаторов и бухгалтеров. В частности, мелким и средним фермерам необходимо будет создавать производственные группы, которые будут устанавливать связи с поставщиками и рынками сбыта с целью снижения транспортных издержек на доставку вводимых ресурсов и готовой продукции потребителям и укрепления своих конкурентных позиций на рынках за счет так называемой «экономии масштаба» и снижения транспортных издержек на этапе производства и сбыта своей продукции.

Объединение фермеров в определенные производственные группы может также прямо помочь повысить эффективность и оперативность функционирования



**Пример успешной деятельности женщин одной деревни в районе Думка штата Джарканд, Индия: они разводят гусениц шелкопряда «тусса» для повышения доходов домашних хозяйств и одновременно помогают сохранять леса**

*Женщины одного из местных беднейших племен, обсудив поступившее предложение заняться разведением гусениц дикого шелкопряда «тусса», договорились организовать группу заинтересованных фермеров (ГЗФ) Информационное бюро Агентства по вопросам управления сельскохозяйственными технологиями (АТМА) организовало программу профессионального обучения для членов ГЗФ и снабдило их партией 700 здоровых яйцекладок. После первого урожая женщины из других деревень в округе также захотели организовать свои группы, закупить коконов и последовать этому примеру. Затем АТМА научило женщин изготавливать пряжу из коконов, попавших в отход, чтобы получать дополнительные доходы. Далее, ГЗФ приобрели ткацкие станки для своих деревень и приступили к выделке тканей из шелковой нити. И снова АТМА организовало необходимую учебу. В настоящее время производство шелка и его дополнительная обработка приносит каждому члену ГЗФ до 25 долл. США в месяц. (Думка АТМА. 2004 год).*

систем по распространению сельскохозяйственных знаний, которые должны предлагать актуальную информацию о сырьевых товарах или конкретных изделиях непосредственно фермерским группам, занимающимся производством конкретных сельскохозяйственных культур или конкретной продукции. Сотрудники систем по распространению сельскохозяйственных знаний могут самостоятельно наладить для фермерских групп прямые контакты с техническими специалистами и/или исследователями с тем, чтобы получить от них необходимую помощь для решения конкретных технических и управленческих проблем по мере их появления.

Кроме того, различные категории ОФО необходимы для оказания фермерам помощи в решении и других проблем, начиная от задачи улучшения питания людей и кончая водохозяйственными задачами на водоразделах. К основным типам ОФО, которые государственные службы по распространению знаний и/или НПО должны стремиться создавать в малоимущих сельских общинах для ускорения процесса развития, относятся:

- ориентированные на получение конкретных сырьевых товаров производственные организации, которым потребуются как технические, так и маркетинговые навыки для производства и сбыта различных высокотоварных культур или продуктов, в том числе для строительства надежных звеньев производственно-сбытовых цепочек для связи этих организаций с рынками сбыта;
- социально-экономические и женские производственные организации, в частности ГСП для сельских женщин, которые, как правило, будут

трансформироваться в различные категории товарных организаций или иных видов ОФО для производства таких сельскохозяйственных культур и продуктов, которыми традиционно занимаются женщины. Помимо обучения членов таких групп необходимым техническим и сбытовым навыкам, эти ориентированные на женщин организации (ОЖО) могут служить также механизмом эффективного распространения информации о таких аспектах жизни сельских семей, как питание, охрана здоровья (например, проблема ВИЧ/СПИДа), гигиена и планирование рождаемости;

- организации по управлению водоразделами и системами ирригации, которые будут планировать и затем применять на практике методы устойчивого и рационального водопользования;
- фермерские кооперативы, которые уже существуют во многих странах, особенно снабженческие кооперативы, но в целом их деятельность малоэффективна за исключением тех случаев, когда ими управляют сами фермеры. Некоторые кооперативы, находящиеся под контролем самих фермеров, работают успешно, но обслуживают они в основном сектор товарных ферм и практически обходят стороной малоимущих фермеров. Вот почему многие производственные группы, которые начинают свою деятельность с высокотоварных культур, в конечном итоге возьмут на себя многие функции таких кооперативов, связанные со снабженческими и/или сбытовыми операциями.
- организации сельской молодежи были созданы в немногих странах. Такие группы весьма перспективны в плане создания эффективно работающих производственных и других фермерских организаций, а также продвижения новейших производственных технологий и маркетинговых систем для сбыта высокотоварных видов сырья или продукции. Вместе с тем, трудности с ресурсами помешали многим развивающимся странам включить вопрос создания сельских молодежных организаций в свои планы развития систем по распространению знаний. Однако, учитывая важность задачи наращивания социального капитала в процессе развития сельских районов, такой подход следует пересмотреть.

Необходимые условия и процедуры организации производственных групп уже обсуждались в других работах (см. Чамала и Шинги, 1997 год), и нет необходимости повторяться, но такие авторы, как Рондот и Кольон (2001 год, стр. 13-17 текста на англ. языке) суммировали некоторые полезные «уроки», которые были извлечены из проведенного ими анализа сельскохозяйственных производственных организаций. Они пришли к следующим выводам:

- «крайне важна благоприятная политическая обстановка»;
- «научно-исследовательские и консалтинговые институты должны стремиться к децентрализации своих функций, если они хотят устанавливать



тесные связи с пользователями» (например, с производственными организациями – ПО)»;

- «следует укреплять технический потенциал производственных организаций для того, чтобы они становились эффективными партнерами научно-исследовательских и консалтинговых структур»;
- «когда производители хорошо организованы, резко повышается эффективность научных исследований и деятельности по распространению опыта и оказанию консультативных услуг, а НПО превращаются в первых помощников этих учреждений, отстаивая их целесообразность».

## **Е. Клиенты, обслуживаемые плюралистической системой по распространению опыта и оказанию консультативных услуг в сельском хозяйстве**

В большинстве сельских общин представлен широкий спектр сельских и фермерских семей, которые прямо или косвенно вовлечены в сельское хозяйство. Во второй половине XX века, когда все усилия правительств направлялись на достижение национальной продовольственной безопасности, многие государственные системы по распространению опыта и оказанию консультативных услуг в сельском хозяйстве распространяли или передавали общий пакет производственно-технологической информации, а также соответствующие производственные технологии всем фермерам, которые выращивали определенные продовольственные культуры из числа основных (в частности, высокоурожайные сорта риса и пшеницы). В этот период каждый осознавал, что фермерские хозяйства располагали разнообразными земельными, трудовыми и другими ресурсами, однако деятельность научно-исследовательских и просветительских систем была сконцентрирована в основном на задаче повышения производительности сельского хозяйства и достижения национальной продовольственной безопасности.

Вместе с тем, мировая продовольственная система переживает процесс неуклонной интеграции, и мировые цены на продовольствие сейчас отражают тенденцию спроса и предложения на все виды продовольствия и сельскохозяйственных продуктов. Поэтому цены на различные продовольственные продукты могут быстро меняться под воздействием таких новых факторов, как спрос на биотопливо и изменение климата. В результате направление деятельности систем по распространению знаний и оказанию консультативной помощи сейчас смещается в сторону улучшения доступа фермеров к средствам получения доходов и достижения продовольственной безопасности на уровне домашних хозяйств за счет укрепления способности фермеров быстрее приобщаться к изменениям на рынках; в связи с этим сейчас необходимо проводить различия среди основных групп этой клиентуры, которые

можно обслуживать с помощью более представительных (плюралистических) систем по распространению знаний.

По своим социально-экономическим характеристикам значительная часть фермерских семей находится в зависимости по большей части от размеров, качества и местоположения их наделов земли и наличия водных ресурсов; их доступа к другим физическим и экономическим ресурсам (например, к кредитам, вводимым ресурсам, средствам транспорта и рынкам), а также от уровня технических и управленческих навыков как самих фермеров, так и других членов их домашних хозяйств, которые могут оказать им помощь в повышении доходности ферм, получении доступа к источникам занятости на селе и тем самым улучшать доступ к средствам получения доходов в сельских районах. В силу того, что технические и управленческие навыки, социально-экономические условия и информационные потребности фермерских хозяйств варьируются от страны к стране и от культуры к культуре, в нижеследующем разделе будут кратко рассмотрены основные характеристики этих различных целевых групп.

### *1. Женщины села и ферм*

Женщины села и ферм представляют собой бесценный и в то же время часто не востребованный ресурс в большинстве фермерских хозяйств. В некоторых странах социально-культурные традиции нередко ограничивают роль женщин выращиванием трудоемких высокотоварных культур (например, огородничеством) и тяжелой работой по уходу за домашними животными (например, за птицей и скотом). Поскольку большая часть получаемой ими продукции традиционно потреблялась дома или реализовывалась в местной округе, их экономическая роль часто игнорировалась. Однако в других странах, в частности в странах Африки к югу от Сахары, женщины традиционно заняты производством основных продовольственных культур и некоторых второстепенных товарных культур, а мужчины, как правило, возделывают основные товарные культуры, хлопок и табак. Но где бы женщины ни находились, когда они начинают объединяться в группы, расширять свое производство и наращивать сбыт своей продукции в близлежащих городах, их стратегическая роль в увеличении доходов ферм может неизмеримо возрасти. Более того, когда фермерские и сельские женщины объединяются в группы, они начинают приобщаться и к другой информации по самым различным темам, начиная от здоровья, планирования семьи и питания и кончая различными техническими и экономическими сведениями, которые могут помочь им повысить производительность и доходы их семей. В большинстве обществ сельские женщины легко объединяются в группы самопомощи и производственные союзы, и часто многие из них выражают готовность работать с менее состоятельными женщинами-фермерами и помогать им в их

общинах. Поэтому такие возникающие женские группы могут шире вносить вклад в дело улучшения доступа к средствам существования и достижения продовольственной безопасности по всему срезу сельских общин. Ниже приводится великолепный пример того, как объединяются женщины из беднейших слоев сельского населения Индии.

## *2. Мелкие и маргинальные натуральные фермерские хозяйства*

Самой многочисленной и самой проблематичной с точки зрения охвата услугами по распространению опыта и консультированию в области сельского хозяйства является группа мелких фермеров, ведущих натуральные хозяйства. Во-первых, такие фермеры, как правило, имеют минимальное образование и не стремятся познать что-то новое, а это дополнительно осложняет ведение диалога с ними. Их кругозор зачастую ограничен, и большинство из них неспособно быстро осваивать информацию технического и управленческого характера. Во-вторых, большая часть этих натуральных фермерских хозяйств располагает малыми и менее выгодными земельными наделами, которые часто расположены далеко от деревень, мощных дорог и даже водных ресурсов. В-третьих, поскольку такие фермеры имеют ограниченные физические и экономические ресурсы, они не склонны «рисковать», экспериментируя с новыми технологиями или продукцией. Именно поэтому основная масса этих фермеров будет продолжать придерживаться стратегии натурального производства, с тем, чтобы их семьи имели достаточно продуктов питания, особенно в ежегодный «голодный сезон».

С другой стороны, такие фермерские хозяйства зачастую имеют недоиспользованные трудовые ресурсы, в частности женщин, которых можно мобилизовать на производство высокотоварных культур или продуктов животноводства или же на работах по найму, например при переработке продукции и/или упаковке переработанной продукции, приносящих добавленную стоимость.

## *3. Фермеры-средняки*

Категория средних по масштабам фермерских хозяйств, особенно тех из них, которые занимаются производством основных продовольственных культур, таких как зерновые, масличные и белковые культуры, довольно многочисленна, и с такими фермерами легче найти общий язык непосредственно консультантам или опосредованно поставщикам вводимых ресурсов. Во-первых, такие фермеры скорее готовы идти на риск, и они могут иметь определенный доступ к кредитам и другим ресурсам; поэтому они, вероятнее всего, будут готовы начать производство одной или двух высокотоварных культур или новых продуктов с учетом своих земельных и трудовых ресурсов. Во-вторых, такие фермеры, особенно более молодые, скорее всего, будут иметь какое-нибудь начальное или среднее школьное образование, а это значит, что им как группе легче будет

получить доступ к новой технической и управленческой информации, касающейся производства высокотоварных культур или продуктов животноводства. В-третьих, эти фермеры, учитывая их более высокий социально-экономический статус в общине, вероятнее всего, будут охотно вступать в производственные группы, которые расширят их доступ к вводимым ресурсам и рынкам сбыта.

#### *4. Товарные фермеры*

Во многих странах товарные фермеры уже гораздо меньше интересуются услугами консультантов по распространению опыта за исключением случаев, когда они могут получить доступ к новым сортам или технологиям, испытываемым в их общине. Многие крупные товарные фермеры уже связаны с учеными, работающими над конкретными культурами или продуктами, которыми занимается тот или иной фермер. Кроме того, такие фермеры нередко посещают симпозиумы в университетах или научных центрах, с тем чтобы непосредственно ознакомиться с новыми сортами или иными технологиями, выпускаемыми в свет научными институтами и/или частным сектором. Наконец, учитывая растущую роль транснациональных компаний, товарные фермеры все чаще приобретают производственные ресурсы, а также техническую и управленческую информацию непосредственно у фирм частного сектора.

#### *5. Сельская молодежь*

Сельская молодежь по большей части игнорировалась национальными системами по распространению опыта и консультированию в сельском хозяйстве, поскольку эта группа не рассматривалась как ключевая для решения задачи достижения национальной продовольственной безопасности. На протяжении XX столетия в большинстве стран Северной Америки, Европы и Карибского бассейна появились клубы «4-Н» или аналогичные организации сельской молодежи, которые создавались в основном на основе модели, получившей хождение в Соединенных Штатах. И лишь немногие развивающиеся страны, в частности Коста-Рика, Индонезия, Филиппины, Танзания и Таиланд учредили общенациональные организации сельской молодежи. В большинстве своем такие клубы объединяют вокруг себя только малую долю сельской молодежи. В большинстве стран цель организаций сельской молодежи – взять на себя руководство развитием и ознакомиться с тем, как функционируют сельские организации. Кроме того, они стремятся получить возможности для овладения практическим опытом в ходе проектов, реализуемых отдельными членами организаций. Поскольку сельские общины не располагают богатым опытом организации групп фермеров и производителей, организации сельской молодежи являются эффективным средством пропаганды идеи создания «социального капитала» в этих общинах, особенно для нового поколения фермеров, а также руководителей ферм, агробизнеса и гражданского общества.



## **II. Факторы, влияющие на формирование более эффективной плюралистической системы по распространению опыта и оказанию консультативных услуг в сельском хозяйстве**

Во второй половине XX столетия ряд доноров и других организаций внедряли самые различные модели и подходы по распространению опыта, но с разной долей успеха и отдачи. В развивающихся странах, большая часть которых к тому времени обрела независимость, национальные системы по распространению опыта в основном представляли собой не что иное, как обычные подразделения в министерствах сельского хозяйства с централизованными многофункциональными структурами, которым выделялись ограниченные ресурсы (особенно оперативных средств и компетентных технических специалистов) и которые уделяли мало внимания нуждам фермеров, располагавших скудными ресурсами. Согласно бытовавшему тогда мнению (впервые озвученном Роджерсом, 2003 год), все внимание должно было уделяться фермерам, располагавшим богатыми ресурсами, поскольку они были «новаторами» и «первыми» осваивали новые технологии. Такой подход, проходивший под девизом «обучение и посещение – OiП» (Бенор и Харрисон, 1977 год), строился именно на данной модели; он покрывал некоторые из основных управленческих вопросов, связанных с достижением национальной продовольственной безопасности. Вместе с тем, эта модель, по мнению Андерсона, Федера и Гангули (2006 год), оказывалась несостоятельной после прекращения донорского финансирования и/или после того, как цель национальной продовольственной безопасности была достигнута.

На протяжении последних трех десятилетий в качестве реакции на эту (OiП) традиционную централизованную модель распространения опыта также предлагались и испытывались другие подходы<sup>1</sup>. Среди них были представлены и концепции с участием самих фермеров в работе по распространению опыта; с их помощью предполагалось налаживать партнерские отношения между службами по распространению опыта и фермерами, вовлекать местных фермеров в деятельность по разработке программных приоритетов в области

---

<sup>1</sup> Краткий обзор таких основных подходов см. в работе «Reader: Extension Approaches» (GTZ, 2005 год), с которой можно ознакомиться на сайте: [www.gtz.de/de/dokumente/en-extension-reader-2005.pdf](http://www.gtz.de/de/dokumente/en-extension-reader-2005.pdf).

сельскохозяйственного просвещения и затем переориентировать деятельность по распространению опыта на нужды этих самых фермеров. Но эти подходы не решали структурных проблем систем по распространению опыта, которые продолжали оставаться централизованными.

В начале 1980-х годов появился подход «Фермерские системы исследований и распространения опыта» (ФСИ/О), с помощью которого предполагалось изучить существующие системы земледелия и затем выработать пути увеличения производительности таких интегрированных производственных систем. Кроме того, этот подход предполагал выстраивание более прочных отношений между исследователями и сотрудниками по распространению опыта. Основная проблема, с которой пришлось столкнуться в рамках подхода ФСИ/О, состоит в том, что эти усилия сопровождались минимальным финансированием, поскольку их не рассматривали в качестве основных функций ни сельскохозяйственных исследований, ни деятельности по распространению опыта. Сюда же можно отнести и то обстоятельство, что программы ФСИ/О были в основном посвящены достижению национальной продовольственной безопасности, а не более широкому внедрению высокотоварных культур/продуктов в производство, которые помогли бы улучшить возможности для получения доходов на селе и достичь продовольственной безопасности на уровне домашних хозяйств.

В этот же период появились и другие модели развития сельских районов, включая программы комплексного развития деревни (КРД), с помощью которых предполагалось не просто добиться увеличения сельскохозяйственного производства, но и улучшения условий жизни на селе. Однако вследствие дефицита квалифицированных кадров для распространения опыта на местах большая часть таких программ была слабо подготовлена: в их основе лежала широкая, но нечеткая повестка дня по организации и реализации просветительских программ для всех категорий сельских жителей. Кроме того, в центре внимания программ КРД все еще оставались в основном технологии, а не рынки. Вместе с тем, подход с участием в мероприятиях по распространению опыта самих фермеров и модели КРД стали прелюдией к появлению новых тенденций, в частности в странах с переходной экономикой, где центр внимания явно сместился в сторону улучшения возможностей для получения доходов на селе в рамках систем по распространению опыта в сельском хозяйстве на основе децентрализации, фермерского лидерства и рыночных механизмов.

Одна из основных проблем для государственных учреждений, таких как система по распространению опыта в сельском хозяйстве, состоит в том, что им трудно перестроиться в организационном и структурном отношении. Во-первых, бюрократическая машина меняется очень медленно и только как следствие принятия соответствующего решения на национальном уровне или, что более реально, под воздействием доноров, когда они инициируют подобные изменения со стороны (например, подход ОиП). Подобные системы по распространению опыта, возглавляемые высокопоставленными государственными чиновниками, в



основном функционируют как бюрократический механизм, который по большей части не склонен к переменам.

Другая проблема кроется в существующей ресурсной базе государственных учреждений по распространению опыта, включая существующий численный состав, уровень и тип подготовки их сотрудников. Еще одна проблема заключается в неразвитости физической, оперативной и коммуникационной инфраструктур, которыми в настоящее время располагает большая часть национальных систем по распространению опыта, отсутствию возможностей для обучения сотрудников на работе и слабом техническом оснащении их филиалов на местах (провинций/штатов, районов/округов и т.д.). Например, они, как правило, испытывают дефицит оперативных средств, особенно на местах, для рутинных поездок, поддержания связи и обучения; поэтому многие штатные мероприятия, если и выполняются, то плохо. Более того, отсутствуют какие-либо стимулы для поощрения высоких показателей в работе или меры для наказания нерадивых. Как следствие этого, большинство сотрудников занято лишь выполнением повседневных заданий по распространению опыта, которые они получают от своих руководителей, а не от фермеров, ради которых они работают.

Как следствие этих проблем с ресурсами и управлением, последние десятилетия предпринимались попытки создать различные типы организационных структур, в первую очередь в тех странах, где отсутствует базовая инфраструктура по распространению опыта. Например, с начала 1990-х годов к работе всех категорий программ развития сельских районов все чаще стали подключаться частные добровольные организации (ЧДО) и НПО. Кроме того, поскольку в некоторых западноевропейских странах была проведена приватизация деятельности по распространению опыта, созданные в результате модели проходили обкатку в некоторых развивающихся странах на средства доноров.

Одной из самых сильных сторон частных фирм подобного рода является их способность держать руку на пульсе, нанимать нужных работников для выполнения определенных задач и эффективно распоряжаться своими ресурсами. Например, если советникам на местах необходимо посетить производственные группы и провести программы обучения, то им будут выделены необходимые ресурсы целевым назначением. Если какие-то сотрудники не справляются со своими обязанностями, то они немедленно увольняются, и это способствует повышению уровня производительности среди остальных сотрудников. Однако основная трудность в данном случае состоит в том, что частные компании и/или НПО в целом зависят от поступления ресурсов со стороны государства и/или доноров; поэтому, если и когда такие средства сокращаются или вовсе не поступают, то и деятельность по распространению опыта такими негосударственными образованиями быстро сворачивается, что не может не иметь долгосрочных последствий для фермерских и домашних хозяйств.

В нижеследующих разделах дается обзор альтернативных моделей по организации и достижению различных целей в деятельности по распространению опыта



с уделением особого внимания «положительной практике», ассоциируемой с успешной реализацией моделей или подходов по распространению опыта.

## **А. Постепенный переход от государственной к частной практике передачи технологий**

Как уже отмечалось выше, когда во многих развивающихся странах впервые появились системы по распространению опыта и оказанию консультаций в области сельского хозяйства, их основные усилия были направлены на достижение национальной продовольственной безопасности путем передачи технологий для выращивания основных продовольственных культур. Существовали также и другие департаменты в структурах министерств сельского хозяйства (по животноводству, рыболовному промыслу, овощеводству, лесоводству и т.д.), но большинство таких подразделений имели ограниченные возможности или способности для выполнения работы по распространению опыта. Например, департаменты по животноводству уделяли основное внимание заботам о здоровье животных и необходимым услугам в области животноводства, в частности вакцинации и искусственному осеменению; совсем немного внимания уделялось консультированию или обучению фермеров методам использования передовых технологий в области животноводческого производства, включая рацион кормления животных.

Эти тенденции получили подкрепление с приходом «Зеленой революции», начиная с середины 1960-х годов, когда высокоурожайные сорта пшеницы и риса были впервые предложены для освоения в Южной Азии. Эти технологии времен «Зеленой революции» придали импульс деятельности по внедрению системы ОиП в 70 странах, которая оказалась несостоятельной в большинстве стран по причине повышенных расходов фонда заработной платы и оперативных расходов и/или по причине снижения ее воздействия на экономику сельского хозяйства после того, как эти технологии получили распространение. Кроме того, как только национальная продовольственная программа была в основном обеспечена, политики начали переключать свое внимание на другие приоритетные области и переводить туда ресурсы.

С тех пор международные сельскохозяйственные центры (широко известные как центры Консультативной группы по международным сельскохозяйственным исследованиям или центры КГМСИ) в сотрудничестве с национальными сельскохозяйственными исследовательскими системами (НСИС) продолжали разрабатывать, адаптировать и выпускать новые сорта большинства основных продовольственных культур. Однако в 1990-е годы усилия ученых, направленные на поддержание продовольственной безопасности в развивающихся странах, не достигли такой же экономической отдачи применительно к доходам фермеров, которая была получена в период с середины 1960-х годов и до конца 1980-х

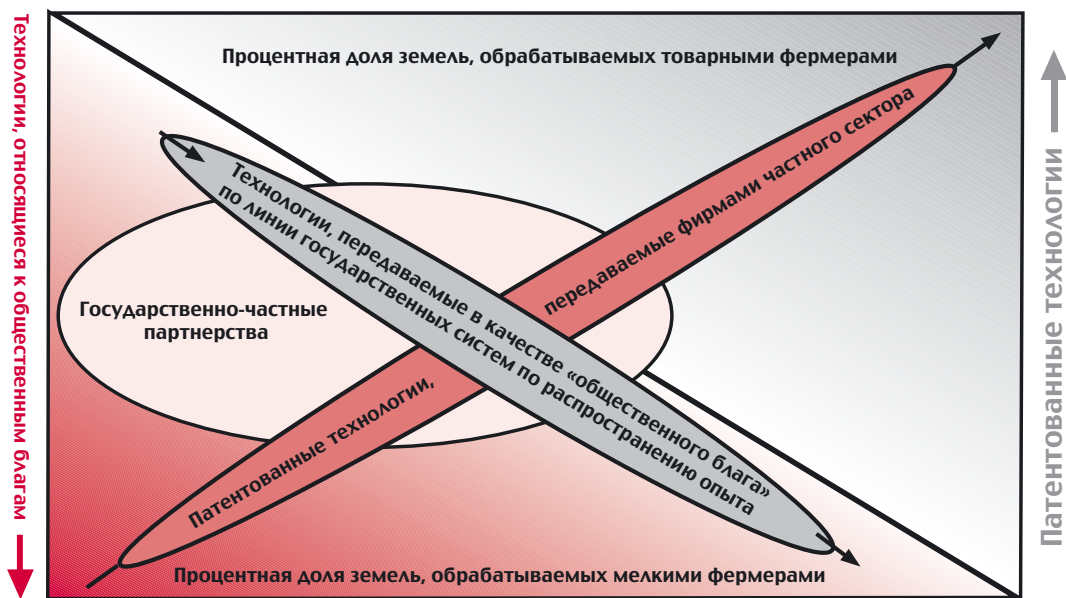
годов. В настоящее время, когда растет спрос на биотопливо, особенно в Европе и Северной Америке, спрос на основные продовольственные культуры вновь меняется, что ещё более осложнит положение мелких фермерских хозяйств (в частности в странах Африки к югу от Сахары и в Южной Азии), борющихся за улучшение возможностей для получения доходов и достижение или поддержание продовольственной безопасности на уровне домашнего хозяйства.

Другая серьезная перемена состоит в том, что частный сектор начинает играть все более важную роль в большинстве развивающихся стран благодаря продажам разнообразных патентованных технологий (например, генетических, биологических, химических, механических и информационных) на этих быстро растущих рынках. В ходе этого процесса поставщики вводимых ресурсов, а в ряде стран и кооперативы фермеров играют все более важную роль в предоставлении фермерам, особенно товарным фермерам, комплексных пакетов производственных ресурсов, технической информации и управленческих услуг. Вначале большая часть таких ресурсов продается через розничную сеть, которая торгует определенным ассортиментом производственных ресурсов, включая семенной фонд, удобрения и пестициды. В таких случаях техническое консультирование склонно в большей степени ориентироваться на продукцию (где дилеры могут получать наибольшие доходы), а не на фермеров (при условии, что техническое консультирование проведено добросовестно, доходы фермеров будут максимизированы). Кроме того, многие коммерсанты или их продавцы (нередко члены их семей), работающие в розничных точках, могут иметь или нет необходимое для сельского хозяйства образование. Вместе с тем, по мере того, как фермеры накапливают опыт и коммерческий престиж, они начинают покупать свою продукцию у тех поставщиков, которые могут также предложить им производственные ресурсы наивысшего качества, а также актуальную техническую и управленческую информацию, которая обеспечит фермерам максимальные доходы.

Поэтому, давая оценку происходящим в процессе передачи технологий изменениям среди промышленно развитых стран (как показано на диаграмме 1) по мере того, как сельскохозяйственные технологии все больше становятся частной собственностью и все больше патентуются, а фермерский сектор все больше превращается в товарное хозяйство (т.е. число фермеров сокращается, а размер ферм увеличивается), можно сказать, что передача технологий все больше становится частным бизнесом, а фермеры начинают полностью оплачивать услуги по передаче технологий (через приобретение вводимых ресурсов), прямо или косвенно. Смысл данного вывода состоит в том, что не следует рекомендовать приватизацию услуг по передаче технологий, ибо в противном случае увеличится технологический разрыв между крупными товарными фермерами и мелкими натуральными хозяйствами. Для менее развитых стран эта модель скорее указывает на необходимость выстраивания более тесных партнерских отношений между государственными и частными секторами, которые помогут

повысить производительность сельскохозяйственного производства повсеместно в сельскохозяйственной общине.

### Диаграмма 1. Переход от государственных к частнообладательским технологиям в процессе сельскохозяйственного развития и потребность в государственно-частных партнерствах для обслуживания сельскохозяйственных общин



Процесс сельскохозяйственного развития во времени →

#### 1. Выстраивание государственно-частных партнерств в процессе передачи технологий: модель «положительного опыта»

Как отмечалось выше, в самом начале процесса сельскохозяйственного развития поставщики вводимых ресурсов представляют собой в основном розничные точки для реализации определенного ассортимента соответствующих товаров (например, семян, кормов, удобрений и пестицидов) с учетом рыночного спроса. Они располагают ограниченной информацией технического и управленческого характера для того, чтобы давать какие-то консультации фермерам. Большая часть информации, которой они делятся со своими покупателями, содержит то, что они узнают от других фермеров (например, информация о том, как ведут себя различные продукты), а не то, что они узнают от исследователей или работников систем по распространению опыта. Однако почти каждый фермер, который закупает необходимую для него производственную продукцию, должен посетить такие розничные точки и в ходе общения с продавцом спросить его совета относительно того, что тот рекомендует приобрести для повышения урожая и/

**Пример успешной деятельности женских производственных групп в районе Хурда штата Орисса, Индия: женщины занимаются разведением рыбы для повышения доходов домашних хозяйств и затем осваивают новые направления деятельности**

*Большинство общественных и частных прудов и водоемов в районе Хурда находились в плачевном, непригодном для разведения рыбы состоянии. В то же время в Бхубанесваре существовал высокий потребительский спрос на пресноводную рыбу и креветки. При подготовке Плана стратегических исследований и распространения опыта (ПСИРО) для данного района в качестве некоторых задач, касающихся разведения прудового хозяйства, были определены такие проблемы, как необходимость принятия политики краткосрочной аренды для «панчаятов» (поселковые советы), отсутствие мальков для разведения рыбы и низкая производительность существующих водоемов.*

*Агентство по вопросам управления сельскохозяйственными технологиями (АТМА), которое координировало осуществление программ распространения опыта в районе, провело работу с местными НПО с целью объединения женщин в группы самопомощи (ГСП) и затем добилось организации для женщин курсов обучения технике разведения рыбы. Далее, оно помогло этим ГСП получить деревенские пруды в лизинг и очистить их. После заполнения прудов свежей водой АТМА помогло ГСП приобрести мальков и пакет мер для создания производства с производительностью 50 процентов. Первый же сезон принес на 8,5 квинтала больше рыбы, чем ранее удавалось получить за первые четыре месяца того же периода; прибыль составила 700 долл. США. В последующие два года были созданы пятьдесят дополнительных ГСП для следования этой модели. В результате десять постоянных рыболовецких хозяйств перешло на производство мальков для обеспечения сырьем всех новых ГСП.*

*Кроме того, совет управляющих АТМА обратился к правительству штата Орисса с просьбой изменить свою лизинговую политику для ГСП, что оно и сделало. На протяжении двух лет эти ГСП занимались производством рыбы, а затем начали диверсифицировать свою деятельность и открывать новые предприятия, в частности молочно-товарные фермы, на которых производили молоко и сыр для внутреннего потребления и местных рынков, после чего они перешли к аренде земли для выращивания овощей на продажу и для внутреннего потребления (Панда и Пал, 2004 год, стр. 32-38 текста на англ. языке).*

или для решения конкретных проблем. Другими словами, многие мелкие и средние фермеры становятся внимательной аудиторией для обслуживающих их продавцов; этот канал представляет собой неосвоенную возможность для распространения рекомендаций в отношении современных производств и технологий.

Государственные системы по распространению опыта нередко критикуют за то, что лишь небольшая доля фермеров реально поддерживает контакты напрямую с работниками государственных систем. Если такой работник посетит ту или иную деревню, то большинство фермеров придет, чтобы послушать, что ему или ей скажут. Но лишь немногие фермеры специально поедут в местное отделение по распространению опыта, чтобы послушать, что им посоветуют, поскольку такие центры часто находятся на значительном расстоянии, и нет никакой гарантии, что

его сотрудник окажется на месте в данный момент и что он сможет ответить на конкретный вопрос либо решить специфическую проблему. Во многих случаях сотрудники систем по распространению опыта не в состоянии дать ответы на технические вопросы, поскольку у них нет доступа к Интернету, а порой и телефона, чтобы позвонить ученому или специалисту для получения конкретной информации. Соответственно, немногие фермеры стремятся посетить центр по распространению опыта; они скорее предпочтут другие источники информации, в том числе советы других фермеров и поставщиков вводимых ресурсов.

В силу того, что такие поставщики являются одним из основных источников технической информации для многих фермеров, основная масса сотрудников государственных систем по распространению опыта считают их некомпетентной конкурирующей стороной, желающей лишь «просто продать больше своих товаров» фермерам. Возможно, так оно и есть, но при этом поставщикам, чтобы оставаться конкурентоспособными в своем бизнесе, необходимо повышать свой технический и образовательный уровень, с тем чтобы со знанием дела делиться своей информацией с клиентами. Поэтому госчиновникам, частным поставщикам и фермерским кооперативам следует работать сообща, с тем чтобы фермеры могли получать последовательную, современную и точную техническую информацию о том, как им увеличивать производительность своего труда, а также о том, с чего им следует начинать, чтобы перейти на соответствующие высокотоварные культуры и продукты и тем самым увеличить доходы своих фермерских хозяйств.

Одним из важнейших путей достижения этой цели является идея проведения на районном уровне периодических совещаний с участием работников систем по распространению опыта, исследователей и частных дилеров для обсуждения производственных проблем, научных выводов и рекомендованной практики на предстоящий период перед посевной. Кроме того, специалисты по конкретной тематике (СКТ) и исследователи должны объединять свои усилия для организации и осуществления программ обучения для продавцов розничных торговых предприятий, с тем чтобы обеспечить их должную готовность пропагандировать методы производства, рекомендованные в отношении каждой культуры и каждого продукта. Такое партнерство поможет в значительной степени повысить эффективность процесса передачи технологий, а также увеличить общую отдачу, получаемую от усилий в области исследований и пропаганды по вопросам повышения производительности сельского хозяйства и доходов фермеров.

Следует отметить, что в настоящее время крупные частные фирмы сами предоставляют информацию своим дилерам, а в ряде случаев и обучают по вопросам использования новых технических средств и услуг. В ходе этого процесса все большая доля расходов на передачу технологий перекладывается на самих фермеров в виде цен на приобретаемые ими товары и услуги.



## **В. Переход к децентрализованной системе по распространению опыта, ориентированной на фермера и рынок**

В процессе перехода от системы «передачи технологий», ориентированной на распространение опыта с целью повышения производительности труда в сельском хозяйстве, к новой стратегии, которая призвана улучшать жизнь на селе путем увеличения доходов и занятости в сельских районах, потребуется серьезно изменить направление, управленческую структуру и подход к планированию и осуществлению программ по распространению опыта. Достижение этих более широких целей требует существенных преобразований и улучшения функционирования систем по распространению опыта в сельском хозяйстве.

### *1. Изменение роли систем по распространению опыта: от передачи технологий к развитию людских ресурсов*

Когда фермеры решают применить новые технические рекомендации (т.е. по новым сортам, удобрениям и методам борьбы с вредителями) к агротехнике возделывания своих основных продовольственных культур, они просто видоизменяют и отлаживают свои существующие системы производства. Кроме того, до последнего времени рынок сбыта для основных продовольственных культур практически не менялся, а нижний предел цен на эти культуры в ряде случаев устанавливали правительства, поэтому фермеров прямо не волновал вопрос о новых рынках сбыта и о необходимости налаживания отношений с покупателями. Поскольку в существующих системах земледелия серьезных изменений не происходило, в большинстве развивающихся стран доминировала модель распространения опыта по принципу: «передача технологий или информации», для чего не требовалось особенно менять познавательные навыки фермеров. Вместе с тем, рост мирового спроса и предложения на основные продовольственные культуры в большинстве стран, а также увеличение затрат на удобрения и другие вводимые ресурсы непосредственно влияют на цены и рентабельность основных продовольственных культур. Для того чтобы успешно справляться с быстро происходящими изменениями в экономике сельского хозяйства, большинству мелких натуральных хозяйств недостает необходимых управленческих навыков.

Еще одним серьезным изменением является быстрый рост экономики во многих развивающихся странах, в том числе в странах Африки к югу от Сахары. Наиболее стремительно экономика развивается в Китае, где средний доход на душу населения ежегодно увеличивается более чем на 11 процентов. Непосредственно за ним следует Индия, где аналогичный показатель в 2007 году составил свыше 8,5 процента. Общие показатели доходов стран Азиатско-Тихоокеанского региона и стран Африки к югу от Сахары растут на уровне более 8 и 5 процентов, соответственно, однако при этом наблюдаются значительные различия между отдельными странами .

Большая часть такого экономического роста отмечается в городах, подстегивая спрос на фрукты, овощи, продукты животноводства и рыболовного промысла, т.е. спрос на высокотоварные продукты, что открывает солидные возможности для сельских фермеров в области сбыта и занятости. С другой стороны, мелкотоварным фермерам, чтобы научиться производить эту новую высокотоварную продукцию, следует, прежде всего, ознакомиться с новыми системами производства, переработки и сбыта, а затем определить для себя, смогут ли они с успехом наладить одну или несколько таких систем.

С учетом таких нарастающих перемен в сельском хозяйстве, как на национальном, так и на общемировом уровнях, фермерам всех категорий, но особенно мелким натуральным хозяйствам придется осваивать новые или дополнительные навыки и знания, с тем чтобы оценить эти различные возможности и научиться успешно производить и сбывать новые потенциально высокотоварные культуры и/или продукцию. Для этого фермерам придется вплотную ознакомиться с этими потенциально новыми возможностями и затем пройти специальное обучение и получать дальнейшую помощь от работников систем по распространению опыта относительно того, как развивать эти новые направления деятельности и управлять ими. Кроме того, на выбор конкретной культуры, домашнего скота или другого направления деятельности, которым успешно может заниматься каждое отдельное хозяйство, влияют такие факторы, как различия в земельных и трудовых ресурсах и местоположение каждого фермерского хозяйства. Поэтому неслучайно, что в том или ином районе обычной картиной бывает такая ситуация, когда фермеры пробуют десять и даже более новых высокотоварных культур или направлений животноводства, что является отражением различий в ресурсах, которыми располагают фермерские хозяйства, и различий в агроэкологическом зонировании, а также в доступе к различным рынкам сбыта. Акцент на конкретных потребностях и возможностях различных фермерских хозяйств поможет диверсифицировать риски внутри местных общин.

Помимо ресурсов фермеров на передний план выходит еще один важный момент, который поможет определить, какие новые направления деятельности им целесообразно или должно развивать в данном районе, а именно гендерный фактор. Во многих обществах женщины трудятся на фермах по конкретным направлениям деятельности или работают с конкретными сельскохозяйственными культурами или домашними животными. Как правило, они заняты таким трудоемким делом, как огородничество, или же работают по некоторым направлениям в животноводстве, например, занимаясь разведением птицы либо кормлением или дойкой скота. Во многих случаях именно такие высокотоварные культуры или направления животноводства обещают повысить доходы фермерских хозяйств. Однако, по причине того, что в прошлом системы по распространению опыта в основном обходили своим вниманием женщин, так как акцент делался на национальную продовольственную безопасность, в будущем этим органам предстоит сделать многое для того, чтобы научить сельских женщин тем приемам, которые помогут им расширить свое производство, повысить качество



выпускаемой ими продукции и начать поставки своей продукции на рынки в ближайшие поселки и города. Хотя основной массе женщин сельских районов в развивающихся странах не хватает элементарного начального образования, они располагают значительным познавательным потенциалом и их легко можно обучить тому, как улучшить или выполнить определенные производственные приемы и методы работы в послеуборочный период. Более того, как только женщин-фермеров удастся организовать в производственные группы, немедленно появляется кто-то из числа их членов (или целая группа членов), кто больше других склонен к предпринимательской деятельности и кто берёт на себя инициативу добиваться микрофинансирования для всей группы и/или договариваться о сбыте их продукции.

Изучение новых подходов к системе по распространению опыта, которое проводится в Индонезии, подтверждает успех многих структурных реформ и их положительное воздействие на повышение доходов домашних хозяйств. Прежде всего, в сельском хозяйстве Индонезии происходит структурный сдвиг, поскольку фермеры переходят от мелкотоварного хозяйства к высокотоварным культурам и продуктам животноводства. Министерство сельского хозяйства пришло к выводу, что именно диверсификация земледелия «явится единственным решением для тех фермеров, которым масштабы деятельности или качество земель не позволяет содержать семью на доходы от рисоводства» (Всемирный банк, 2007 год, резюме, стр. (x) текста на англ. языке). Кроме того, жизнь все убедительнее доказывает, что значительные преимущества приносит децентрализация систем по распространению опыта, в которых на правах партнеров выступают госструктуры, частнособственнические фирмы и ОГО. К тому же необходимость расширять организации производителей и укреплять рыночные информационные услуги окажет поддержку целям повышения производительности сельского хозяйства и доходов фермеров (там же, стр. xi). Как было отмечено де Зуттером (2006 год) и другими авторами, для успешного оказания помощи малоимущим фермерам в долгосрочной перспективе потребуется взять на вооружение «познавательный подход», который поможет расширить возможности мелких фермеров и созданных ими групп для поиска решений или выхода из возникших проблем в качестве готового для распространения опыта. В других странах, как, например, в Соединенных Штатах, консультанты используют принцип «обучение делом» и методы решения проблем через обучение и познание, с тем чтобы менее опытные фермеры могли применять вновь приобретенные навыки и опыт для решения будущих проблем. Интересна такая деталь, что фирмы частного сектора считают своих сотрудников «техническими советниками», в то время как организации по распространению опыта в Соединенных Штатах считают свой работающий на местах персонал «консультантами по распространению опыта». Короче говоря, существует четкое организационное различие между государственными и частными секторами в плане распространения новых познавательных навыков и сведений фермерам на перспективу, с одной

стороны, и предоставлением технической помощи фермерам, особенно в связи с приобретением последними вводимых производственных ресурсов.

В заключение можно сказать, что по мере того, как правительства переходят от достижения национальной продовольственной безопасности как основной цели к задаче улучшения возможностей для получения доходов в сельских районах и достижения продовольственной безопасности на уровне домашних хозяйств среди малоимущего сельского населения, направление деятельности государственных систем по распространению опыта должно расширяться для принятия стратегии достижения более диверсифицированного фермерства, которое включало бы хозяйства для выращивания высокотоварных культур и разведения скота. При этом в используемом подходе по распространению опыта акцент должен быть смещен с передачи технологий на развитие людских ресурсов или образовательных программ, которые позволят все большему и большему числу фермеров и женщин-фермеров создавать группы единомышленников (т.е. создавать социальный капитал) и успешно производить и сбывать различные высокотоварные продукты собственного производства.

Новые образовательные программы потребуют нового поколения работников систем по распространению опыта, который имел бы представление об этих разнообразных производственных системах и который мог бы эффективно работать с группами фермеров и/или женщин-фермеров, стремящихся диверсифицировать хозяйства и начать производство и сбыт самых различных высокотоварных культур или продуктов. Кроме того, специалисты по распространению опыта могут служить посредниками в деле оказания помощи группам производителей на уровне деревень в формировании таких групп или ассоциаций товарных фермеров на уровне деревень, которые смогут еще больше укрепить рыночные связи, достичь экономии масштаба и в ходе этого процесса содействовать дальнейшему повышению доходов фермерских хозяйств.

### **С. Децентрализация <sup>4</sup>**

Труднейшей и в то же время важнейшей задачей, которая стоит перед государственной системой по распространению опыта в области сельского хозяйства, является задача децентрализации функции планирования программ и определенных функций управления до районного и окружного уровня. После

---

<sup>4</sup> В настоящем разделе широко используются материалы аналитического доклада-резюме *Decentralization of agricultural extension systems: key elements for success*, подготовленного Б.Е. Свенсоном и М.М. Сами и опубликованного в *The World Bank Agricultural and Rural Development Discussion Paper 8* под названием *Extension reform for rural development, vol. 1: Decentralized Systems*. 2004. pp. 1–5 и под редакцией Уильяма Риверы и Гэри Алекса. Первоначальный доклад, который послужил основой для подготовки этого резюме, был представлен на спонсированном Всемирным банком практикуме на тему: *Operationalizing Reforms in Agricultural Extension in South Asia*, проводившийся в период с 5 по 8 мая 2003 года в Дели, Индия. С текстом можно ознакомиться на сайте: [http://info.worldbank.org/etools/docs/library/51025/ZipAgExtension1/ag\\_extension1/Materials/May6Session1/Decentralization-India4-18-03\\_paper.pdf](http://info.worldbank.org/etools/docs/library/51025/ZipAgExtension1/ag_extension1/Materials/May6Session1/Decentralization-India4-18-03_paper.pdf).

десятилетий работы под эгидой централизованной системы, ориентированной на передачу технологий, совсем не просто убедить директоров и старших руководителей национальных и провинциальных органов по распространению опыта в необходимости передачи функций по принятию решений подчиненным структурам на уровне района, округа или представительства на местах. Кроме того, делегирование полномочий по планированию программ и принятию решений представляет собой сложный процесс, требующий полного понимания роли всех участвующих сторон, систематического наращивания потенциала на более низких системных уровнях и четкой координации действий для обеспечения успеха проводимых мероприятий.

Организация по распространению опыта централизованного характера обладает сравнительным преимуществом при распределении национальных приоритетов, формулировании стратегий и выделении финансовых средств на деятельность по распространению опыта. Ограничение ее роли этими важными директивными функциями позволяет решать многие вопросы, относящиеся к неспособности центрального органа управления подготовить программы и предусмотреть методы удовлетворения различных потребностей фермеров и населения сельской области в различных районах данной страны, тогда как такой потенциал имеет решающее значение для успешного осуществления программ. В то же время районные и окружные инстанции системы по распространению опыта обладают сравнительным преимуществом в деле подготовки оценок местных потребностей и затем в разработке программ, учитывающих местные условия. Наконец, в рамках системы по распространению опыта ряд функций и задач может быть разделён между различными уровнями исполнения. К ним относятся такие задачи, как техническая поддержка своего персонала на местах (например, узких специалистов), а также организация программ повышения квалификации персонала на местах без отрыва от работы.

Помимо этого, учитывая растущую значимость Интернета для получения доступа к новым технологиям и информации о состоянии рынков сбыта, ощущается растущая необходимость в создании мощного информационно-коммуникационного технологического центра, способного выдавать печатную электронную информацию, а также поддерживать регулярные контакты со средствами массовой информации (т.е. готовить радио- и телевизионные программы, а в будущем и предлагать такую услугу, как рассылка SMS сообщений).

В процессе децентрализации задействованы следующие три основных фактора:

- передача определенных властных полномочий районным и окружным отделениям, начиная с простых управленческих функций, таких как планирование и осуществление программ, затем переходя к передаче функций установления приоритетов и распределения средств и заканчивая передачей других административных функций, таких как оценка программ и мобилизация средств по линии совместного финансирования (например, финансирование за счет предоставления платных услуг товарным фермерам);

- вовлечение в этот процесс общественности как отражение определенной степени передачи властных полномочий, которые постепенно переходят к сельским жителям, начиная с предоставления им возможности советоваться по вопросам планирования и осуществления программ и заканчивая расширением их сферы контроля над конкретными функциями планирования и отчетности;
- привлечение органов местного самоуправления к деятельности по распространению опыта, включая возможность передачи НПО, ОФО и частным фирмам конкретных обязанностей по распространению опыта, таких как организация производственных групп и затем привязка таких групп к рынкам.

В научной литературе термин «децентрализация» имеет четыре различных толкования для объяснения следующих ситуаций организационного характера: разукрупнение, делегирование полномочий, возложение обязанностей и передача деятельности в ведение частных фирм и НПО (Коэн и Питерсон. 1999 год; Паркер, 1995 год; Смит, 2001 год). Эти четыре организационные схемы отражают три вышеупомянутых фактора децентрализации, используемых в той или иной комбинации. Эти четыре организационные схемы можно коротко охарактеризовать следующим образом:

- Разукрупнение. В соответствии с этой схемой специально отобранные управленческие функции (например, планирование и реализация программ) передаются структурам районного и местного уровня внутри системы по распространению опыта;
- Делегирование полномочий. При такой форме децентрализации полуавтономному государственному учреждению может быть поручена задача предоставлять или координировать услуги по распространению опыта на территориальной основе. Кроме того, системы по распространению опыта районного масштаба могут быть наделены некоторыми функциями управления, установления приоритетов и выделения средств.
- Возложение полномочий. В соответствии с этой схемой ответственность за планирование программ, вопросы управления и совместное финансирование возлагаются на властные структуры местного и/или районного масштаба. Эти местные органы власти имеют дискреционные полномочия на выполнение своих обязанностей и в своих действиях руководствуются лишь положениями национальной политики;
- Передача в ведение НПО, ОФО и частных фирм конкретных видов деятельности по распространению опыта. Децентрализация в этой форме предполагает переход ответственности за реализацию конкретных видов деятельности по распространению опыта от центрального правительства в ведение НПО, ОФО

и/или частных фирм различного уровня. Этот подход больше востребован в промышленно развитых странах, поскольку функция передачи технологий все больше приватизируется (ФАО, 2000 год). В нескольких развивающихся странах, в частности в Чили, Мозамбике и Уганде, частные фирмы и ОГО взяли на себя некоторые или все мероприятия различного характера для распространения опыта, и добились определенного успеха.

### *1. Различные факторы, влияющие на успех децентрализации*

В ходе практикума под названием «Распространение опыта и развитие сельских районов: конвергенция взглядов на институциональные подходы», который проводился в 2003 году, был выделен ряд ключевых элементов, которым отводилась важная роль в процессе децентрализации национальных систем по распространению опыта. Было подчеркнуто, что в процессе децентрализации на национальную систему по распространению опыта могут влиять факторы, неподконтрольные системе, в первую очередь изменения в государственной политике или в государственном регулировании. В качестве важных факторов, непосредственно влияющих на работу децентрализованной системы по распространению опыта, была выделена следующая группа вопросов:

- Правовая основа. Необходимо создать правовую основу и властную структуру, которая определяла бы уровни децентрализации деятельности по распространению опыта и их отношения друг с другом (Сильверман, 1992 год). Например, следует разработать специальное законодательство и регламент, которые должны описывать роль и определять задачи, выполняемые на каждом уровне децентрализованной системы по распространению опыта, а также уточнять механизмы координации деятельности между различными уровнями, от которых зависит успех решений, принимаемых децентрализованно в рамках системы по распространению опыта (Коэн и Питерсон, 1999 год; Шах, 1998 год);
- Участие заинтересованных сторон. Многие сходятся во мнении, что один из важнейших элементов децентрализованной системы по распространению опыта в области сельского хозяйства – это широкое участие в ней всех заинтересованных сторон на местном уровне (различных категорий фермеров, представителей частных фирм, сельских банков, НПО и других групп). Такое участие следует обеспечивать через официально организованные консультативные комитеты и/или руководящие советы, в которых были бы представлены все основные заинтересованные группы в пределах обслуживаемого района;
- Укрепление управленческого потенциала на местном уровне. Децентрализованным системам по распространению опыта необходим адекватный управленческий потенциал на более низких системных уровнях для выполнения конкретных обязанностей, которые они обрели (Паркер, 1995 год). Добиться улучшения управленческого потенциала можно с помощью

### **Пример успешного приобщения незанятой сельской молодежи в район Хурда штата Орисса, Индия, к разведению домашней птицы**

*Председатель Фермерского консультативного комитета одного округа в районе Хурда был озабочен поиском рабочих мест для незанятой молодежи. Местная группа по распространению опыта организовала группу из 10 человек в производственный коллектив. Молодые люди начали с выращивания овощей на арендованном участке земли, но без особого успеха.*

*Затем группа решила заняться выращиванием цыплят-бройлеров. Ее лидер прошел специальную подготовку по всем аспектам этого производства, ветеринарным вопросам и сбыту готовой продукции, и группа приступила к выращиванию птицы, ориентируясь на праздничные даты в своем районе.*

*Группа получила поддержку от АТМА в виде 200 цыплят, а сама инвестировала около 150 долл. США на строительство курятника. Постепенно наращивая производство и сбывая по 300 бройлеров каждые две недели, группа сумела получить за первый год доход в более чем 700 долларов США. В течение двух лет в районе появились 58 подобных птицеферм.*

*Залогом такого успеха является твердая приверженность членов ФКК идее определения групп единомышленников, вселения в них уверенности и пробуждения чувства гордости в общине (Панда и Пал, 2004 год).*

комплекса мер по повышению профессионализма персонала, внедрению информационной технологии и изменению организационной структуры, с тем чтобы она вписывалась в местные условия (Коэн и Питерсон, 1999 год). Например, новейшие информационно-технологические средства позволяют децентрализованной системе по распространению опыта собирать и обрабатывать информацию районного и окружного масштаба, необходимую для принятия управленческих решений; в то же время такие средства снижают потребность в некоторых административных действиях на уровне среднего звена управления;

- Совершенствование технического потенциала. Успех децентрализации во многом зависит от таких факторов, как повышение уровня знаний и технических навыков сотрудников, курирующих вопросы распространения опыта, и использование такого подхода к деятельности по распространению знаний, который ориентирован на нужды пользователей. Ключевую роль в усилиях по совершенствованию технического и управленческого потенциала сотрудников по распространению опыта на местах играют такие элементы, как поддержание эффективных связей с наукой, организация адекватного учебного процесса по повышению квалификации для сотрудников, обеспечение

<sup>5</sup> Практикум был организован Тематической группой по институтам устойчивых сельскохозяйственных систем и знаний (САСКИ) при содействии Всемирного банка и Агентства Соединенных Штатов Америки по международному развитию (ЮСАИД), а также в сотрудничестве с Нойшательской инициативой. Практикум состоялся в Международном исследовательском институте по разработке продовольственной политики (МИИПП) в Вашингтоне, округ Колумбия, 12-15 ноября 2002 года.



в достаточном объеме возможностей для обращения за консультацией к специалистам в конкретных областях и установление режима интерактивного доступа к технической, управленческой и маркетинговой информации;

- Финансирование на оперативном уровне. Одной из слагаемых успеха процесса децентрализации государственных систем по распространению опыта является адекватное финансирование подразделений по распространению опыта на местах. Отсутствие же необходимых средств финансирования оперативных мероприятий, относящихся к реальным программам и видам деятельности, является самым серьезным фактором, способным подорвать усилия государства по распространению опыта в большинстве развивающихся стран, и это особенно актуально для децентрализованных систем.

- Подотчетность. Еще одной важной составляющей процесса улучшения работы децентрализованных систем по распространению опыта в области сельского хозяйства является задача по обеспечению прозрачности действий и подотчетности перед акционерами. Для того чтобы децентрализация работала, важно, чтобы агенты по распространению опыта среди фермеров могли отчитаться о своей работе перед теми клиентами, которые пользуются их услугами, и теми заказчиками, которые финансируют их программы. Другими словами, прозрачная система отчетности важна как для клиентов, так и для заказчиков, с тем чтобы они чувствовали себя причастными к тому, какие программы по распространению опыта осуществляются и какую отдачу дает децентрализованная система.

## *2. Положительный пример децентрализации системы по распространению опыта*

Прекрасный опыт превращения высокоцентрализованной, контролируемой из одного центра системы по распространению опыта в децентрализованную модель был получен в Индии, начало которому было положено в 1998 году в рамках финансируемого Всемирным банком Национального агротехнологического проекта (НАТП).

Индия – огромная страна, поэтому деятельность по распространению опыта формально организуется на уровне штатов через их соответствующие ведомства сельского хозяйства. Однако, поскольку бюджеты штатов ограничены, средств хватает лишь на финансирование окладов и льгот сотрудников по распространению опыта. Почти все средства на финансирование программ по распространению опыта поступают от центрального правительства, как правило, в виде четко сформулированных программ по распространению опыта, которые необходимо апробировать на практике и/или с помощью которых необходимо профинансировать специализированные новейшие или рекомендованные технологии, например, организовать демонстрационные испытания для удобрений, и ирригационные системы.



### **Пример успешного приобщения мелких фермеров в районе Патна штата Бихар, Индия, к выращиванию и сбыту ментола и других ароматических трав**

Международный спрос на ментоловое масло и другие ароматические продукты неуклонно растет. В районе Патна один предприимчивый фермер обратился к АТМА с намерением больше узнать об опыте производства ментола. В первый год выращивания ментола его валовой доход составил около 1 200 долл. США с гектара, или 500 долл. США с акра. В последующий год к нему присоединились 15 фермеров из его деревни, объединившись в группу производителей; в настоящее время под его руководством группа сама производит ментоловое масло и сбывает его оптовым покупателем. Чистый доход мелких фермеров в этом коллективе достигает в среднем около 650 долл. США в год, и теперь в районе появилось много новых групп, пожелавших заняться выращиванием медицинских и ароматических трав. *В большинстве подобных примеров именно предпринимательская жилка активных фермеров, поддерживающих тесные контакты со службами по распространению опыта, становится залогом успеха новых деловых инициатив (Сингх, 2004 год).*

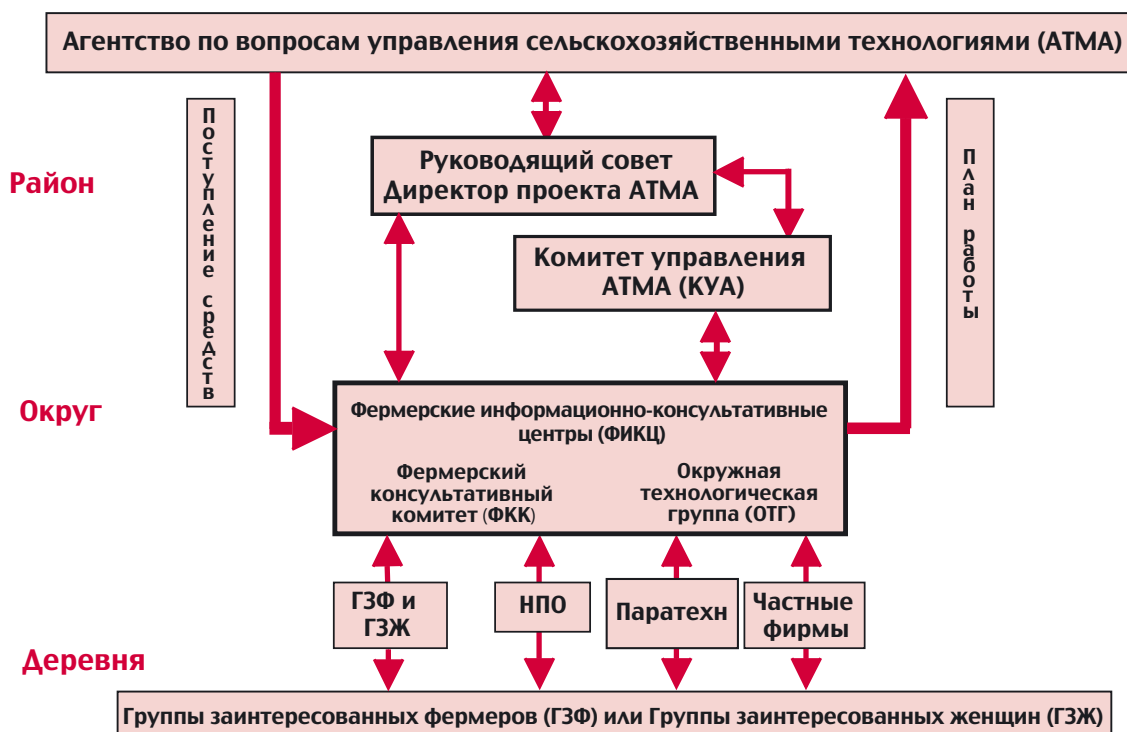
Поскольку подобные средства центрального правительства должны быть потрачены на конкретные программы по распространению опыта, сотрудники подразделений по распространению опыта на районном и окружном уровнях располагают практически мизерными средствами и не имеют свободы действий для выполнения местных программ, в которых нуждаются различные группы фермеров в регионах, обслуживаемых ими. В связи с этим в рамках пилотного проекта НАТП была испытана новая децентрализованная модель распространения опыта, согласно которой оперативные средства выделялись непосредственно вновь созданному Агентству по вопросам управления сельскохозяйственными технологиями (АТМА)<sup>6</sup> в каждом районе, как это показано на диаграмме 2<sup>7</sup>. Под эгидой НАТП вышеупомянутые агентства были первоначально учреждены в 28 экспериментальных районах Индии и зарегистрированы как общества (т.е. полуавтономные государственные агентства), которые имели право самостоятельно получать средства из государственных и частных источников, включая деньги от фермеров в качестве платы за оказанные услуги. Каждое АТМА функционирует под руководством и наблюдением Руководящего совета, в состав которого входят представители всех категорий фермеров в данном районе, включая 30

<sup>6</sup> На языке хинди АТМА означает «душа»; поэтому эта децентрализованная модель распространения опыта приобрела известность как «душа всех начинаний в области развития сельского хозяйства» в каждом районе, так как она воспринимает чаяния людей и откликается на них.

<sup>7</sup> Подробнее об этой децентрализованной модели распространения опыта, которая в настоящее время действует во всех 600 сельских районах Индии, см. Singh, J.P., Swanson, B.E. and Singh, K.M. 2006. Developing a decentralized, market-driven extension system in India: The ATMA model; и в работе Van de Ban, A.W. and Samanta, R.K., (под редакцией). Changing roles of agricultural extension in Asian nations. pp. 203–223. Delhi, B.R. Publishing.

процентов женщин-фермеров, а также представители списочного состава каст (каста «неприкасаемых», которых сейчас называют «далиты») и племен. ГСП и ГЗФ или различные категории производственных групп, организованных на уровне деревень, выбрали своих лидеров для участия в работе фермерских консультативных комитетов (ФКК) на окружном уровне. Председатели этих комитетов были назначены для осуществления представительских функций в руководящих советах АТМА на районном уровне. ФКК и руководящие советы быстро превратились в «низовые» органы с точки зрения представительства интересов фермеров в этих руководящих органах. В каждый Руководящий совет также включены представители частных фирм, НПО, сельских банков и других учреждений, которые принимали непосредственное участие в деятельности по развитию сельского хозяйства в каждом регионе. Функции председателя Руководящего совета выполняет районный сборщик налогов как государственный чиновник самого высокого ранга в каждом районе, а директор АТМА является членом такого совета по должности (т.е. без права решающего голоса).

**Диаграмма 2. Децентрализованное Агентство по вопросам управления сельскохозяйственными технологиями в Индии**



Ежегодный план работы, включающий все мероприятия программ по распространению опыта в каждом округе, готовит Окружная технологическая группа (ОТГ) и утверждает ФКК, прежде чем он будет направлен в район на

одобрение и получение финансирования. На уровне района план работы и бюджетный запрос сначала проверяет Комитет управления АТМА, в котором представлены главы различных сельскохозяйственных департаментов района (в частности, по вопросам полеводства, животноводства, огородничества и рыболовного промысла), который затем направляет их в Руководящий совет АТМА на рассмотрение и окончательное утверждение.

Кроме того, фермерские консультативные комитеты каждый месяц проводят заседания, на которых рассматриваются ежегодные планы работы и утверждаются необходимые поправки к ним. Отдача и эффективность этих планов рассматриваются на заседаниях каждого ФКК, после чего отчетные доклады представляются на рассмотрение Руководящему совету АТМА до того, как будет утвержден план работы на следующий год по каждому округу. Впервые с момента учреждения системы по распространению опыта в Индии сотрудники системы на окружном уровне получили в свое распоряжение финансовые средства, которые они имели право использовать и использовали на цели реализации программы по распространению помощи, в основу которых были заложены потребности различных групп фермеров.

Еще одной важной, но редко упоминаемой особенностью этой новой децентрализованной системы по распространению опыта является ее влияние на мотивацию и моральный дух персонала по распространению опыта на местах. Впервые они смогли увидеть, что от результатов их работы напрямую зависит жизнь фермеров, женщин-фермеров и сельской молодежи в пределах своего округа и района. Новая схема организации работы прямо и самым положительным образом влияет на их труд. В процессе перестройки они из простых агентов по передаче технологий (т.е. распространения информации) превратились в консультантов, помогающих фермерам решать проблемы и работающих рука об руку с группами фермеров для выявления конкретных проблем и оказания помощи в их решении или для определения нужд, связанных с тем или иным деловым предприятием. Кроме того, эта новая децентрализованная модель распространения опыта оказала существенное влияние на диверсификацию растениеводства и доходы фермеров.<sup>8</sup>

---

<sup>11</sup> Именно благодаря АТМА, в 28 охваченных этим проектом районах удалось повысить доходы фермеров и увеличить занятость на селе с помощью диверсификации хозяйств. Например, за четыре года (1999-2003 годы) площадь под овощными культурами увеличилась с 12 до 16 процентов; площадь под масличными культурами – с 3 до 11 процентов и площадь под травами, лечебными и ароматическими растениями – с 1 до 5 процентов. В этот же период площадь зерновых культур (в основном пшеницы и риса) сократилась с 55 до 47 процентов, однако урожаи этих культур выросли на 14 процентов, и в результате объем производства основных продовольственных культур практически не пострадал. Также в этот период средние доходы фермеров в этих 28 районах, охваченных упомянутым проектом, увеличились на 24 процента против всего лишь 5 процентов в других районах (Тьяги и Верма, 2004 год). Этот прирост доходов затронул около 15 млн. фермерских хозяйств и свыше 50 млн. сельских жителей.

<sup>9</sup> Подробнее о методах организации фермерских групп см. Chamala, S. and Shingi, P.M. 1997. Establishing and strengthening farmer organizations. В работе Swanson, В.Е. и др., под ред. Improving agricultural extension: a reference manual. Rome, FAO (<http://www.fao.org/docrep/W5830E/w5830e0n.htm>).

## **Д. Система по распространению опыта, ориентированная на спрос или фермера**

Одним из ключевых условий перестройки централизованных систем по распространению опыта в децентрализованную модель, в центре которой находятся фермеры и которая ориентирована на спрос, является организация фермеров в группы. Работники такой системы в основном подготовлены как специалисты по вопросам растениеводства или животноводства и практически не имеют знаний в общественных науках; поэтому большинство из них не имеют представления о том, как создавать производственные группы или другие коллективы фермеров.

В качестве выхода из такой ситуации можно предложить обучение сотрудников на рабочем месте навыкам создания и затем укрепления фермерских организаций<sup>9</sup>. Другой подход, который, как правило, более эффективен, состоит в том, чтоб договориться с одной из местных НПО о том, чтобы она организовала фермеров, включая женщин-фермеров, в различные группы по интересам с учетом конкретной товарной культуры или продукции, социально-экономических факторов и/или пола.

Коротко говоря, до тех пор, пока основные категории фермерских хозяйств не будут объединены в одну или несколько групп, будет трудно получить достоверную картину о нуждах этих различных категорий фермерских хозяйств в той или иной деревне. Пока и если фермеры не будут организованы в фермерские или производственные коллективы, большая часть персонала по распространению опыта будет по старинке работать с фермерами, располагающими более крупными ресурсами.

В рамках инициативы создания службы по распространению опыта, ориентированной на спрос, важно в качестве первого шага научить районный и окружной персонал по распространению опыта умению проводить оценку уровня сельского развития с участием местных жителей (ОСРЖ), а затем трансформировать полученные данные в План стратегических исследований и распространения опыта (ПСИРО) для данного района. С осуществлением этих двух взаимосвязанных мероприятий сотрудник по распространению конкретной технической информации среди фермеров начнет разбираться в различных категориях ресурсов (например, в земельных, водных и трудовых ресурсах) и тех трудностях, с которыми сталкиваются различные группы фермеров, в том числе женщин-фермеров, на уровне района и округа. Например, и в деревнях, и в отдельных частях одного района можно найти существенные различия по составу почвы, особенностям водных ресурсов или транспортной инфраструктуре. Подобные расхождения способны влиять на рыночную конъюнктуру и/или создавать определенные трудности, от которых будет непосредственно зависеть успех в выращивании конкретных культур, разведении скота и получении другой продукции в том или ином уголке данного района.

Процедуры выполнения ОСРЖ уже описаны в других работах<sup>10</sup>, и повторяться здесь не имеет смысла. Однако при составлении плана децентрализации функций по распространению опыта необходимо, чтобы сотрудники районных и окружных служб по распространению опыта соблюдали процедуру составления стратегического плана, чтобы они использовали результаты ОСЖ при разработке ПСИРО для данного района, проводя регулярные консультации с лидерами различных фермерских и производственных групп района. Об используемых порядках и процедурах разработки ПСИРО для данного района также уже говорилось не раз, и в данной работе они обсуждаться не будут. Но вместе с тем, нельзя не отметить, что в процессе выявления и оценки новых возможностей для увеличения доходов фермеров и улучшения жизни на селе ключевая роль принадлежит анализу сильных и слабых сторон, возможностей и рисков (ССВР) различных агроэкологических зон в пределах данного региона.

В Индии, как оказалось, особенно успешной стала инициатива по выявлению элементов творчества и новаторства среди фермеров, уже наладивших производство и сбыт высокотоварных культур и продукции. Прежде всего, консультантам предстояло ответить на вопрос, стоит ли пропагандировать данную культуру или данный продукт в рамках общины или на уровне района. Если ответ был положительным, то иногда удавалось уговорить и привлечь прогрессивно мыслящих фермеров на роль лидеров новых производственных групп или ассоциаций по мере того, как все больше фермеров проявляло интерес к данной культуре или к данному продукту.

Чтобы убедить местных фермеров-новаторов в том, что им выгодно сотрудничать с другими фермерами общины, консультантам порой приходилось награждать их званием фермера-профессора в знак признания их опыта, что побуждало их делиться своими навыками и знаниями. Кроме того, такие новаторы могли также получать определенные экономические выгоды за счет увеличения объема сбываемой ими продукции, а с увеличением объема они могли экономить на транспортных издержках. Во многих случаях такие фермеры становились управляющими новых товарных ассоциаций.

В других случаях те фермеры, которые интересовались возможностью производить ту или иную высокотоварную культуру, доставлялись в соседний район или штат, с тем чтобы они могли встретиться с передовыми фермерами, которые уже научились производить данную культуру или продукт. Такого рода обмен опытом особенно эффективен при работе с группами фермерских лидеров, когда необходимо их заинтересовать новым предприятием и снабдить их информацией о его потенциальных выгодах. Убедившись, что подобное

---

<sup>10</sup> Обзор методов ОСЖ см. на сайте: <http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sba104.htm> and [http://portals.wi.wur.nl/ppme/?Participatory\\_Rural\\_Appraisal\\_\(PRA\)](http://portals.wi.wur.nl/ppme/?Participatory_Rural_Appraisal_(PRA)); о двух положительных примерах читайте на сайте: <http://www.irbm.co.bw/Publications/Annex%2020-%20PRA%20training%20workshop%20Final.pdf> (Ботсвана) и на сайте: <http://www.cngo.org.np/pdf/participatoryrural.pdf> (Непал). Подробнее о подготовке ПСИРО, см. сайт: <http://www.manage.gov.in/natp/series-3.htm>.

предприятие реально для условий их общины, фермеры обычно изъявляют готовность общаться со службами по распространению опыта, с тем чтобы лучше узнать, как осваивать и сбывать данную культуру или продукт.

Аналогичный подход к проблеме выявления деловых фермеров и затем использования их опыта широко практикуется и в ряде стран Латинской Америки согласно методологии, получившей название «Райми», что означает «учиться у лучших». Такой подход помогает выявлять успешных, готовых воспринимать все новое «первопроходческих семей» и распространять их опыт в районе или агроэкологической зоне. К подобным инновациям можно было бы отнести, например, производство новой высокотоварной культуры или использование совершенно новой практики управления, позволяющей расширять молочное хозяйство и, как следствие, производить больше молока и увеличивать доходы.

Этот подход расширяет кругозор и опыт передовых фермеров, а затем с помощью фермерских встреч и состязаний для обмена опытом на местном уровне привлекать внимание к новым многообещающим культурам, деловым начинаниям и/или видам рационального использования природных ресурсов. В ходе такой работы самым коренным образом меняются отношения между производителями и работниками системы по распространению опыта, поскольку последние превращаются в посредников. Кроме того, этот подход напрямую воздействует на линию поведения фермеров по мере того, как они начинают познавать и учиться<sup>11</sup>.

По мере того, как фермеры начинают интересоваться различными высокотоварными культурами и продуктами, они черпают большую долю своих знаний о новых проектах не у исследователей, а у фермеров своего района, штата (или провинции) или страны. Однако, как только у фермеров проявляется интерес, службам по распространению опыта необходимо привлечь ученых, а также установить связь с покупателями и/или экспортерами, с тем чтобы выбрать наиболее подходящие сорта, получить рекомендации и другие качественные технические характеристики, которые будут удовлетворять требованиям целевого рынка (или рынков).

Другим положительным примером того, как методы неформального распространения опыта, могут влиять на менталитет мелких фермеров, является подход, сопряженный с организацией фермерских полевых школ (ФПШ), который, как правило, используется для того, чтобы научить фермеров применению комплексных мер борьбы с вредителями (КМБС). Используя данные о результатах воздействия таких школ на основе 25 различных случаев, Ван ден Берг установил, что ФПШ действительно сыграли значительную роль в деле уменьшения количества используемых пестицидов и повышения урожая. В результате проведенного исследования были сделаны также следующие выводы:

- *Необходим просветительский подход.* Поскольку использование КМБС на мелких фермах в условиях тропиков в огромной степени зависит от местных условий, часто требуются аналитические навыки и опыт фермеров. Для

---

<sup>11</sup> Для более подробного ознакомления с упомянутым новаторским подходом см. работу де Зуттера, Каберо и Винера, 2006 год.



совершенствования опыта фермеров требуется обучение на практике, что и предлагают ФПШ, для которых иной путь просто заказан.

- *Определенная сложность.* Дать оценку влияния фермерских полевых школ на использование КМБС оказалось делом весьма непростым из-за методологических сложностей, величины диапазона непосредственного и последующего воздействия на самих фермеров и расхождений во взглядах заинтересованных сторон.
- *Значительное воздействие на практику внесения пестицидов и урожая.* Большая часть исследований была посвящена анализу непосредственной отдачи от обучения на основе агрегирования данных и сообщений о фактах существенного и последовательного сокращения количества вносимых пестицидов как следствие пройденного курса обучения. В ряде случаев на счет обучения можно было бы отнести и убедительный прирост урожая. Проведенные исследования в основном касались риса.
- *Наибольшая отдача получена не по рису, а по другим культурам.* Сокращения по пестицидам и отдача на уровне самих фермеров были значительно не по рису, а по другим культурам (овощи и хлопок).
- *Поразительное личностное воздействие.* Результаты исследований показали поразительный характер, масштабность и долговременный эффект воздействия обучения на личность фермера, как это было документально подтверждено в Индонезии. Было установлено, что фермерские полевые школы стимулируют дальнейшую тягу фермеров к знаниям и способствуют укреплению его общественно-политических навыков, которые, судя по всему, послужили импульсом для различных общественных начинаний на местах, взаимоотношений и политики, относящихся к проблеме более рационального использования агро-экосистемных ресурсов (Ван ден Берг, 2004 год, стр.18 текста на англ. языке).

## **Е. Система по распространению опыта, ориентированная на рынок<sup>12</sup>**

При переходе от системы по распространению опыта, ориентированной на технологии, к системе по распространению опыта, ориентированной на рынок, приоритеты и процедуры в области распространения опыта будут радикально меняться. Прежде всего, в процессе планирования программы мер центральную роль будут играть экономические факторы. Первая заповедь этой работы гласит: если какая-либо культура и продукт не находят сбыта, то рекомендовать фермеру

---

<sup>12</sup> С превосходной концептуальной основой для системы по распространению опыта, ориентированной на рынок, можно будет ознакомиться в будущей публикации Нойшательской группы под названием Common framework on market-oriented agricultural advisory services. См. сайт: [http:// www.neuchatelinitiative.net/english/index.htm](http://www.neuchatelinitiative.net/english/index.htm).



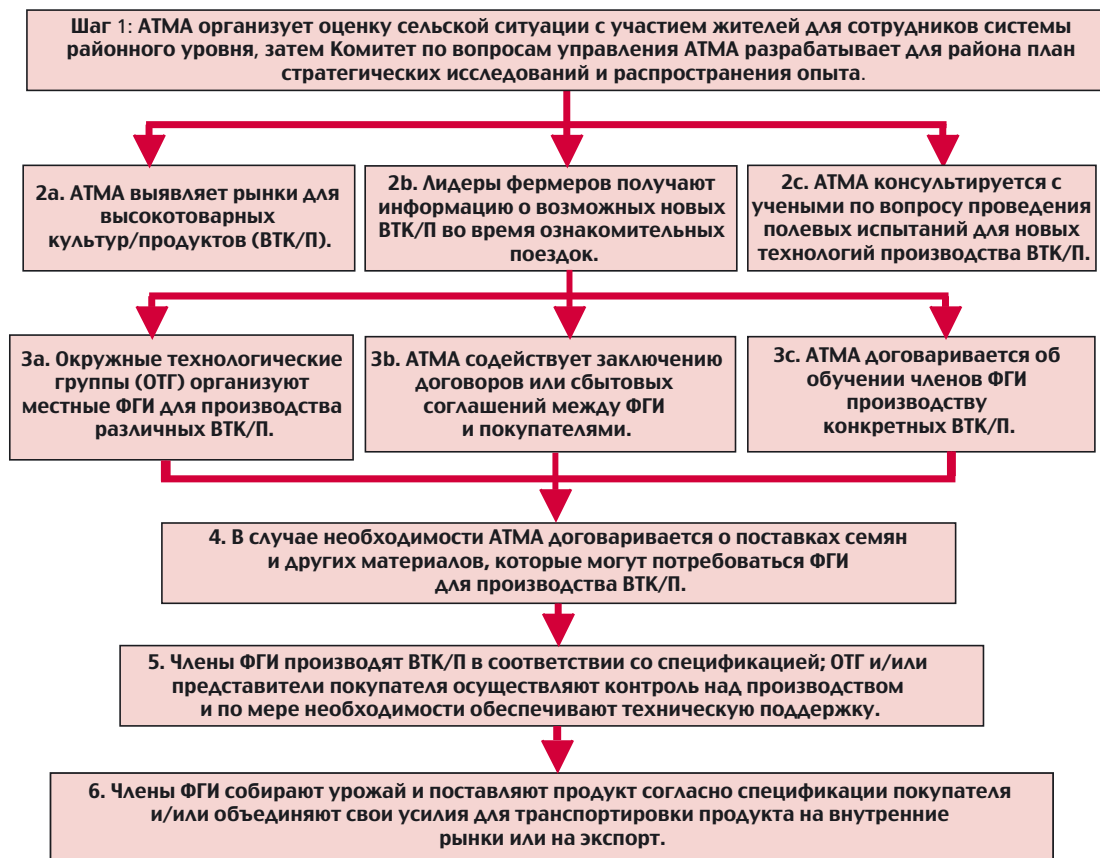
их производство нельзя. Кроме того, когда число фермеров, увидевших выгоду в какой-либо новой культуре или каком-либо новом продукте, начинает возрастать, произойдет незамедлительное перенасыщение некоторых рынков и цены начнут падать. В таких случаях все производители столкнутся с невозможностью реализовать свой товар на рынке. Вероятным последствием такой ситуации будет сокращение производства в последующий год, непоследовательность производственного цикла или полный отказ от производства такой культуры или такого продукта.

Вот почему чрезвычайно важно для системы по распространению опыта пропагандировать в пределах одного округа несколько различных высокотоварных культур или продуктов, с тем чтобы отдельные фермеры могли распределять свои риски и переключаться на новые направления деятельности в тот момент, когда рынки достигнут точки насыщения. Кроме того, такой новый подход с ориентацией на рынки представляет собой прямой путь к обучению фермеров современным навыкам управления фермерским хозяйством, чтобы они могли воспользоваться ими в тот момент, когда они начнут оценивать свои ресурсы (в частности земельные и трудовые ресурсы), а также удаленность рынков для сбыта различных высокотоварных культур или продуктов.

Один из примеров процедур подобного рода, которым можно было бы воспользоваться при переходе к системе по распространению опыта, в большей степени ориентируемой на рынок, представлен на диаграмме 3 (Сингх, Свансон и Сингх, 2006 год). Как следует из диаграммы, одним из результатов процесса составления стратегического плана, о котором упоминалось выше в связи с обсуждением методики подготовки ОСЖ и ПСИРО, будет выявление конкретных высокотоварных культур или продуктов, которые выращиваются или которые могли бы с успехом выращиваться в различных агроэкологических зонах данного района.

В связи с этим очередная задача (2а), которая будет стоять перед упомянутой системой, заключается в том, чтобы выявить и проанализировать все потенциальные рынки для таких культур и продуктов. Первоначально такие рынки, возможно, будут найдены в соседних городах и поселках, но по мере увеличения объема производства, возможно, придется находить и осваивать более крупные, но более удаленные рынки. Для привязки фермеров к различным рынкам следует учитывать целый ряд факторов, таких как сезонный рыночный спрос на данную культуру или данный продукт, варианты их доставки (например, автомобильным или железнодорожным транспортом) на такие рынки, степень надежности потенциальных покупателей и проблема качества продукта, а также соображения, касающиеся обращения в продуктом в послеуборочный период. Каждый из этих факторов может стать мерилем будущего успеха или неудач в деле освоения тех или иных культур или продуктов.

### Диаграмма 3. Пошаговые меры по созданию в Индии системы по распространению опыта, ориентированной на рынок



Как уже упоминалось в предыдущем разделе, самый эффективный способ, позволяющий вызвать интерес у производственных групп к новым высокотоварным культурам или продуктам, – это организовать общение фермеров для обмена опытом (шаг 2б). Если фермер, занятый производством культуры или продукта, находится в этом же районе, то расходы на оплату посещения его хозяйства минимальны. Но если необходимо будет организовать большой автобус или микроавтобус, чтобы собрать фермерских лидеров из разных деревень и доставить их в другой район или штат, то такие затраты уже нельзя отнести к разряду ординарных. В случае проекта НАТП в Индии расходы по организации обмена опытом среди фермеров покрывались из специального фонда проекта, и это приносило существенную пользу. Фермеры больше доверяют советам таких же фермеров, реально производящим и сбывающим ту или иную культуру или продукт, и внимательно учтут все риски и выгоды, сопряженные с новыми предприятиями. Как только они удостоверятся, что

новое дело стоит того, они будут готовы выслушивать советы консультантов или ученых по техническим вопросам и маркетингу.

В процессе организации фермеров в производственные группы для того, чтобы они могли начать работать с новой культурой и новым продуктом или же открыть новое дело, важно организовать прямо на ферме научные изыскания (шаг 2с) с целью испытания таких новых культур или технологий в целевом районе. Полевые испытания также превращаются в эффективное учебное пособие, ибо интересующиеся фермеры из первых рук получают информацию о том, как выращиваются новые культуры и какие сорта, удобрения и другие агротехнические приемы надо применять, чтобы получать хорошие урожаи и качественный продукт.

По мере того, как различные фермеры начинают обращать внимание на конкретные культуры, продукты или деловые предприятия, их необходимо будет объединять в фермерские группы по интересам. Вначале ФГИ будут представлять собой неформальные группы фермеров, серьезно интересующихся той или иной культурой или тем или иным продуктом. Но как только такая группа фермеров принимает решение начать новое дело, фермерам придется приступить к более регулярным контактам для подготовки системного плана и коллективного сотрудничества. На этом этапе происходит превращение ФГИ в официально зарегистрированную производственную группу (шаг 3а), члены которой начинают готовить планы проведения посевных кампаний, заготовки необходимых ресурсов, разработки стратегий сбыта и т.д. В одних случаях консультанты системы по распространению опыта могут помочь с подписанием договора или сбытового соглашения с одним или несколькими покупателями или производителями (шаг 3б). В других случаях фермеры будут обсуждать с потенциальными покупателями вопросы, касающиеся категории и вида продукции, которая может поставляться, а также наиболее удобное для поставок время без негативных последствий для цен. В отношении некоторых культур, в частности фруктов и овощей, необходимо будет изучить альтернативные рынки в качестве запасных вариантов на тот случай, если фермеры других районов также начнут выращивать и поставлять аналогичную продукцию на эти рынки.

Еще до начала производственного цикла членам ФГИ необходимо будет пройти специальную подготовку (шаг 3с) по всем аспектам производства этих культур или продуктов, в том числе по вопросам послеуборочной деятельности. Таким обучением может руководить консультант службы по распространению опыта и /или специалист, проводивший испытания рекомендованного пакета

---

<sup>12</sup> Es preciso señalar que en la India, la mayoría del personal que trabaja en las aldeas que fue contratado por el sistema de extensión de capacitación y visitas sólo cuenta con diplomas de la escuela secundaria. En la India ya se inició la transición hacia un sistema descentralizado e impulsado por el mercado, la mayoría de estos empleados se transfirieron a la administración local y los miembros del personal de extensión agropecuaria que cuentan con una licenciatura asumieron los cargos de extensionistas de campo en cada subdistrito.

технологий на одной из ферм данного района. В случае договора фермерского подряда, когда производители заключают формальный договор с покупателями, покупатели часто принимают непосредственное участие в организации учебы, поскольку они могут быть заинтересованы в получении продукта определенного качества, обеспечивать которое должны фермеры.

Оставшиеся упомянутые шаговые меры по производству коммерческой продукции будут зависеть от категории культуры или вида животноводческого хозяйства, которые будут внедряться, и от выбранного рынка сбыта. Если для данной культуры потребуется определенный посадочный материал (например, рассада ананасов, получаемая методом выращивания клеточных тканей), то консультант может помочь членам ФГИ в организации закупок рассады и договориться о наиболее подходящих сроках их поставки (шаг 4). С другой стороны, если конечным продуктом является свежее молоко, производимое группой женщин-фермеров, то такому кооперативу потребуются организовать сбор, лабораторный контроль и охлаждение молока (шаг 5) до его отправки на молокозавод. В отношении некоторых экспортных культур и/или других высокотоварных продуктов могут потребоваться лабораторные испытания на момент поставок с целью убедиться, что культуры или продукты отвечают минимальным стандартам.

Ученые уделяют все больше внимания вопросам совершенствования доступа мелких фермеров на рынки. Согласно одному важному выводу, который был сделан на международном практикуме, проходившем в Кали, Колумбия, под девизом «Коллективные действия и доступ к рынкам для мелких фермеров», мелкие хозяйства должны объединяться в группы производителей для преодоления маркетинговых неудач и поддержания своей позиции на рынке. В ходе практикума были проанализированы такие вопросы, как принятие группами производителей новых технологий, интенсификация производственных систем, методы выявления и решения проблем внутри товарных цепочек и понимание того, как новые диверсифицированные системы земледелия увеличивают доходы ферм. Участники практикума определили меры интервенции, которые могут понадобиться в ходе создания производственных групп, ориентированных на рынок. Более подробно об этих выводах см. работу Маркеловой и Майнцен-Дик, 2006 год. Кроме того, был подготовлен великолепный обзор «Подвести сельское хозяйство к рынку», который появился в главе 5 публикации «Доклад о мировом развитии за 2008 год» (Всемирный банк, 2007 год).

При создании ориентируемой на рынок системы по распространению опыта одно из первых требований состоит в том, чтобы фермеры имели доступ к современной и надежной информации о рынках. В настоящее время появляется множество различных моделей услуг по распространению информации о рынках (УИР), а также возможностей для получения доступа к такой информации фермерами. Например, в Молдове силами 30 региональных НПО, которые своей целью ставят оказание содействия экономическому развитию сельских общин, была учреждена Национальная федерация «АГРОинформ».

С помощью этой услуги (см. [www.agravista.md](http://www.agravista.md)), оказываемой в режиме реального времени, фермеры не только знакомятся с самой разнообразной маркетинговой информацией, которая им предлагается, но и как производственные группы могут также торговать в интерактивном режиме с внутренними и международными покупателями. В первый же год в Интернете было предложено на продажу продукции на сумму свыше 90 млн. долл. США и были подписаны контракты на сумму свыше 10 млн. долл. США. В большинстве случаев фермеры наносили визиты в местное отделение по распространению опыта для получения такой интерактивной информации. Для ознакомления с этой моделью УИР можно посетить сайт: [http://lightning.itcs.uiuc.edu/cairocasestudies/aurelia\\_bondari.htm](http://lightning.itcs.uiuc.edu/cairocasestudies/aurelia_bondari.htm) или <http://www.globalfoodchainpartnerships.org/cairo/presentations/AureliaBondari.pdf>.

Еще один важнейший вопрос для мелких фермеров и их производственных групп, который они должны иметь в виду, если они собираются продавать свою продукцию на различных зарубежных рынках, заключается в соблюдении стандартов качества и требований рынков в отношении отслеживания продукции. Например, для экспорта в Европейский союз (ЕС) все фермеры должны иметь европейский сертификат (EurepGAP) и удовлетворять определенным требованиям различных импортеров в отношении качества данной продукции. Кроме того, большинство импортеров требуют от экспортеров и других сторон, участвующих в цепи поставок, иметь полностью встроенную систему отслеживания товаров. Последнее требование особенно актуально для всех натуральных продуктов, экспортируемых в ЕС, Северную Америку и Восточную Азию. С превосходным обзором полностью встроенной системы отслеживания, разработанной «Секем Групп» в Египте, можно ознакомиться, посмотрев видеопрезентацию компании «Тобиас Бандел» на сайте: [http://lightning.itcs.uiuc.edu/india2007/tobias\\_bandel.htm](http://lightning.itcs.uiuc.edu/india2007/tobias_bandel.htm). Копию же этого целевого исследования можно получить также на сайте: <http://www.globalfoodchainpartnerships.org/india/Papers/TobiasBandel.pdf>.

## **Г. Организация социального капитала**

Для создания эффективной, ориентированной на рынок системы по распространению опыта для мелких фермеров и женщин-фермеров, таким фермерам необходимо объединиться в коллективы. Как уже было отмечено выше, персонал таких систем по большей части не готов решать вопросы объединения фермеров, да и необходимого для этого времени у него на это нет. В Индии АТМА на уровне районов заключили с местными НПО соглашения о создании в деревнях женских ФГИ или групп самопомощи, которые, как только было принято решение о том, какое деловое предприятие им следует начать, были моментально преобразованы в ФГИ. Такая практика в Индии может иметь свои отличия, но в данном случае НПО получали в среднем около 50 долл.

США на организацию одной производственной группы; в итоге многие НПО создавали от 5 до 10 таких групп в год. В настоящее время АТМА платит за каждую новую группу около 100 долл. США, но при этом НПО уделяет больше внимания вопросам создания потенциала и подготовки лидеров; в итоге каждая местная НПО создает от 4 до 6 ФГИ в год. Оплата такой услуги производится после того, как такие группы официально оформятся и зарегистрируются в АТМА.

С учетом того, что концепция производственных групп теперь становится нормой на уровне деревни и округа, фермеры из разных деревень все чаще обращаются непосредственно в отделения АТМА, чтобы узнать, как создать и зарегистрировать производственную группу. В таких случаях фермеры сами обеспечивают организационные расходы. После оформления и выбора рода деятельности такие группы незамедлительно приступают к совместной работе с соответствующим сотрудником-консультантом, который организует для группы учебу, а также техническую и управленческую поддержку.

## **Г. Кадровые вопросы на этапе перехода к государственной системе по распространению опыта, ориентированной на рынок**

Еще одна трудность, с которой приходится сталкиваться в ходе перестройки системы по распространению опыта, ориентированной в основном на технологии, на то, чтобы она больше ориентировалась на рыночные механизмы, кроется в уровне образования и навыков персонала системы по распространению опыта на уровне руководящего звена. В зависимости от наличия сельскохозяйственных университетов в стране, директора и старшие управляющие имеют, как правило, степень бакалавра, хотя у некоторых могут быть и ученые степени.

Для того чтобы поддерживать связь с наукой, профильные специалисты системы должны иметь хотя бы степень магистра, но многие всего лишь бакалавры. Образовательный уровень руководства системы – это одно, но ещё более важен вопрос о том, каков их опыт работы по специальности. Поскольку государственные системы по распространению опыта делают большой упор на высокотоварные культуры, животноводческие и рыбоводческие хозяйства, основной массе руководителей потребуется специфический набор навыков и специальных знаний. Например, если фермеры пожелают выращивать бананы или ананасы, им потребуется знать, где доставать посадочный материал и что делать для решения вопросов поставок продукта на предполагаемые рынки при

<sup>12</sup> Следует отметить, что в Индии большинство сотрудников на уровне деревень, нанятых для работы в системе по распространению опыта (Т&V), имели лишь аттестат об окончании средней школы. Когда Индия приступила к процедуре децентрализации и переводу таких систем на рыночные основы, основная масса таких сотрудников была откомандирована в распоряжение местных органов власти, а на их место пришли новые сотрудники, которые уже имели как минимум степень бакалавра.



подходящей возможности. Кроме того, руководителям необходимо будет знать о послеуборочных работах и о сбыте урожайной культуры, чтобы обеспечить высокое качество продукта. Такие узкоспециализированные навыки и знания довольно редко встречаются среди сотрудников большинства систем по распространению опыта.

Аналогичным образом, уровень образования рядовых сотрудников систем по распространению опыта значительно колеблется в зависимости от страны. В большинстве развивающихся стран многие рядовые сотрудники имеют два-три года среднего специального образования в области сельского хозяйства, включая определенное обучение методике просвещения. Во многих таких странах с получением аттестата о среднем образовании всякое последующее образование заканчивается, и обладателю аттестата невозможно снова сесть за парту и получить университетский диплом. Однако в некоторых странах, например в Индии, где существует множество сельскохозяйственных университетов, типичный рядовой сотрудник системы по распространению опыта теперь имеет как минимум степень бакалавра в какой-либо отрасли сельского хозяйства<sup>13</sup>.

Еще один вопрос относится к области исследований, которыми должны заниматься дипломированные специалисты и выпускники университетов. Большая часть программ обучения дипломированных выпускников предназначена для подготовки специалистов сельского хозяйства общего профиля, и поэтому такие программы предлагают лишь ограниченную подготовку по какой-либо конкретной специальности или в какой-либо области. Университетские степени часто имеют более специализированный характер с точки зрения изучаемых областей, поэтому большая часть выпускников специализируется в таких областях сельского хозяйства, как агрономия, растениеводство, животноводство или ветеринарные науки. В рамках большинства программ подготовки специалистов с аттестатами или университетским образованием в области сельского хозяйства, совсем мало внимания уделяется таким дисциплинам, как управление фермерским хозяйством, сбыт сельскохозяйственной продукции или управленческие навыки. То же самое относится и к таким наукам, как лидерство в сельском хозяйстве, социология села и общинное развитие, т.е. отраслям знаний, необходимых для организации производственных групп и для создания социального капитала в сельских общинах.

Наконец, ни университеты, ни другие сельскохозяйственные учреждения, выдающие дипломы, не располагают достаточными кадрами преподавателей, чтобы обучать студентов таким специальностям, спрос на которые постоянно растет. Чтобы обеспечить быстрое превращение государственной системы по распространению опыта в более децентрализованную и ориентированную на рынок структуру, потребуются оперативно организовать обучение рядовых сотрудников на рабочем месте по этим важным программным направлениям.

В одинаковой степени важно, чтобы новые студенты, которые будут получать дипломы и степени, в обязательном порядке изучали определенный минимум



предметов в этих более специализированных областях, особенно если они планируют работать в системе по распространению опыта и оказанию консультативных услуг. С превосходным материалом о том, как интегрировать управление фермерским хозяйством в работу системы по распространению опыта и как обучить ее сотрудников таким навыкам управления, можно будет ознакомиться в предстоящей публикации Д. Дж. Кахана (2008 год) на английском языке под названием: *Farm management extension services: a review of global experience*.

## **Н. Основные финансовые трудности, ограничивающие эффективность государственных систем по распространению опыта**

Большая часть государственных учреждений не располагает достаточными ресурсами, чтобы нормально финансировать оперативные расходы системы по распространению опыта и осуществление программ, особенно на местах. Причина здесь банальна: бюджеты приходится регулярно урезать, но поскольку министерство финансов не может лишить людей зарплат и льгот или экономить на коммунальных расходах (например, на электричестве), то обычно срезаются бюджетные ассигнования на оперативные расходы. Кроме того, в типичных государственных учреждениях с централизованной структурой старшие начальники обычно держат средства на оплату своих транспортных расходов, поэтому в первую очередь сокращается финансирование программ и оперативной деятельности на уровне районов и округов.

В случае же с государственной системой по распространению опыта сокращения оперативного бюджета – серьезная проблема, поскольку сотрудникам на местах надо работать: организовывать демонстрационные показы, проводить время в поле и устраивать семинары-практикумы и, самое главное, поддерживать регулярные контакты с только что созданными производственными группами. В большинстве развивающихся стран простые сотрудники на местах не имеют в своем распоряжении государственного транспорта, а их оклады настолько малы, что они не могут позволить себе приобрести мотоцикл или другое транспортное средство. Они вынуждены пользоваться в основном автобусом или другим видом общественного транспорта, что крайне неэффективно с точки зрения затрат времени.

Кроме того, многие отделения на местах не имеют ни телефонной, ни иной связи; у них нет компьютеров с доступом в Интернет. По мере перехода национальных систем по распространению опыта к иной структуре, в большей степени ориентированной на рынок, сотрудникам на местах понадобится постоянный доступ в Интернет для того, чтобы получать информацию о состоянии рынков по всей стране, а также технические данные и управленческую информацию по

различным высокотоварным культурам и деловым предприятиям. Кроме того, в случае возникновения проблем им понадобится мобильный телефон, чтобы выйти на научного работника или профильного специалиста, способных помочь в решении той или иной проблемы.

Другим серьезным препятствием является отсутствие средств на финансирование программы мероприятий по распространению опыта, с тем чтобы сотрудники на местах могли организовывать поездки для фермеров с целью ознакомления их с новаторским опытом других фермеров в соседних районах, или получать в достаточном количестве семена и посадочный материал для проведения испытаний на ферме или демонстрационного показа возможностей новых сортов высокотоварных культур.

Для того чтобы система по распространению опыта была в большей степени ориентирована на спрос, сотрудникам на местах необходимо иметь непосредственно в своем распоряжении достаточно финансовых ресурсов на осуществление программ по распространению опыта и оказанию консультативных услуг, которых местные производственные группы добиваются и в которых они нуждаются.

### ***Пример успешного использования АТМА в качестве полуавтономных зарегистрированных обществ в управлении финансовыми ресурсами на районном уровне***

Как уже говорилось, одна из проблем централизованной системы по распространению опыта состоит в том, что большая часть оперативных ресурсов никогда не доходит до районов и округов, где ведется реальная работа по распространению опыта. Более того, государственные чиновники не склонны допускать представителей фермерских групп или ФКК к функции установления приоритетов, когда решается вопрос о том, куда и сколько направить средств. Все дело в том, что именно чиновники отчитываются за принятые решения о расходовании средств, поэтому они хотят оставить за собой право распоряжаться вверенными им фондами.

Поскольку в Индии в каждом районе существует в среднем от пяти до шести государственных ведомств, ведающих соответствующей областью, в каждом районе были созданы и зарегистрированы полуавтономные общества АТМА, которые получают государственное финансирование непосредственно от Министерства сельского хозяйства или через департаменты сельского хозяйства, животноводства, рыболовного промысла и т.д., а затем расходуют их в зависимости от нужд фермеров и приоритетов.

Кроме того, поскольку АТМА зарегистрировано как общество, у него есть право заключать договоры и контракты с НПО о создании производственных групп, а также право взимать с фермеров плату за участие в крупномасштабных мероприятиях по распространению опыта (например, многодневная поездка на места или курсы по повышению квалификации). В соответствии с этой

моделью годовые планы работы, представляемые окружными технологическими группами, сначала рассматривает Комитет по управлению АТМА (руководители отраслевых департаментов), а затем утверждает Руководящий совет АТМА, в состав которого входят лидеры фермерских и других заинтересованных групп, включая НПО, представители сельских банков и частного сектора.

Однако, важнее всего то, что в основном фермерские консультативные комитеты устанавливают приоритеты по каждому округу и следят за тем, как расходуются эти средства на самом деле. Впервые сотрудники на местах получают реальный доступ к финансовым ресурсам, необходимым для осуществления согласованных программных мероприятий по распространению опыта на окружном уровне, и контроль над ними. Такая новая финансовая процедура имеет непосредственное и самое действенное влияние на деятельность сотрудников на местах, которые теперь могут напрямую откликаться на запросы фермеров, а не сидеть в своем офисе сложа руки и ждать пока им спустят «выделенные» средства.

### **III. Роль организаций частного сектора и гражданского общества в становлении плюралистической системы по распространению опыта**

#### **A. Передача функций государственных систем по распространению опыта частным фирмам**

В ряде европейских стран, а также в Австралии и Новой Зеландии государственные системы по распространению опыта были преимущественно переданы в частные руки. В большинстве случаев на начальном этапе эти только что созданные частные организации по распространению опыта получали государственное финансирование, объем которого постепенно снижался в течение того времени, пока предприниматели старались переложить расходы за оказание консультативных услуг на товарных фермеров. Кроме того, в большинстве случаев сокращение государственного финансирования привело к одновременному сокращению штатов таких организаций, которые, как это происходит со многими частными структурами, переключились на новые источники финансирования. Много раз такие новые частные организации по распространению опыта превращались на самом деле в частные консалтинговые фирмы, сохранившие специфические услуги для товарных фермеров на платной основе. Вместе с тем, для того чтобы выжить, многие из этих новых фирм стали уделять все больше внимания иным финансовым возможностям, в частности госзаказу.

Красноречивым подтверждением такого переключения внимания является пример Службы консультирования по вопросам развития сельского хозяйства (АДАС) в Соединенном Королевстве. Эта бывшая государственная организация была приватизирована в 1987 году, и в последующие годы она постепенно превращалась в консалтинговую фирму, которая сейчас называется «АДАС Консалтинг Лимитед» (см. <http://www.adas.co.uk/>). В настоящее время работа АДАС в основном заключается в том, чтобы заполучить и выполнить на конкурентной основе частные и государственные контракты по широкому кругу вопросов. Таким образом, предоставление консалтинговых услуг товарным фермерам составляет лишь малую долю портфеля ее заказов.

### Пример положительного опыта НПО в области сельского хозяйства

Агропромышленный фонд «Бхаратия» (АПФБ) был учрежден в качестве НПО в 1967 году одним из последователей Махатмы Ганди по имени Манибхаи Десаи. Позднее он был переименован в Фонд исследований и развития АПБФ. В настоящее время фонд и ассоциированные с ним организации предлагают ряд консалтинговых услуг в области сельского хозяйства для крестьянских семей 45 000 деревень в 12 штатах Индии.

АПБФ отличается от обычных фондов тем, что осуществляет небольшую научно-исследовательскую программу, которая обеспечивает поддержку многим реализуемым им мероприятиям по распространению опыта, в частности в области развития животноводства, а также земле- и водопользования. Основная доля финансирования разнообразной консультативной деятельности фонда поступает от реализации государственных подрядов на оказание конкретных услуг фермерам.

Более подробно с деятельностью Фонда АПБФ можно ознакомиться на сайте: <http://www.baif.org.in/aspx/pages/index.asp>. Обзор информационно-пропагандистской деятельности АПБФ представлен на следующем веб-сайте: [http://www.globalfoodchainpartnerships.org/india/Presentations/ng\\_hedge.pdf](http://www.globalfoodchainpartnerships.org/india/Presentations/ng_hedge.pdf) или в качестве видео-презентации на сайте: [http://lightning.itcs.uiuc.edu/india2007/ng\\_hedge.html](http://lightning.itcs.uiuc.edu/india2007/ng_hedge.html).

Учитывая то обстоятельство, что частные фирмы должны иметь финансовые средства в достаточном объеме, чтобы оплачивать свои прямые и косвенные издержки, перспектива взыскания в полном объеме их расходов за оказанные консалтинговые услуги непосредственно с фермеров, особенно с малоимущих фермеров, им явно не светит (особенно за общественные блага). Например, реформа систем по распространению опыта в различных странах Латинской Америки, которая длилась последние 15 лет, дала смешанные результаты. В 2006 году Всемирный банк подготовил исследование этих организационных реформ, по результатам которого были сделаны нижеследующие выводы (2006 год, стр. 40-42 текста на англ. языке):

- Все страны согласны с тем, что им не нужна жесткая командно-бюрократическая структура, однако четко выстроенная альтернативная модель еще не сложилась. Становится понятно, что проводившиеся на протяжении последних 15 лет реформы, которые столь различны между собой, это – исключительно эксперимент.
- Под усилия сделать систему по распространению опыта более восприимчивой к спросу подводится крайне важное предположение, что фермеры хорошо организованы и готовы взять на себя новые обязанности; однако уровень организованности фермеров, особенно среди малоимущих фермеров в обездоленных районах, по-прежнему низок.

- Крайне раздробленные частные консалтинговые службы, которые появились в этот период, столкнулись с серьезными проблемами второго поколения. Во-первых, у них нет профильных специалистов, способных перевести результаты исследований в плоскость сообщений, содержащих сведения для фермеров. Во-вторых, частные консалтинговые службы по большей части невелики по размеру, неустойчивы и не предлагают никаких карьерных возможностей для своих сотрудников. В-третьих, эти фирмы не располагают достаточными ресурсами для обучения своих сотрудников и повышения их технических и управленческих навыков; а если бы и располагали, то серьезно рисковали бы потерять свои кадры.

Совсем недавно в Уганде в рамках проекта Национальные службы сельскохозяйственного консультирования (НССК) была предпринята попытка осуществить максимально полную приватизацию системы по распространению опыта. Реализация проекта началась в 2001 году в целях повышения производительности и возможностей для получения доходов на селе с помощью децентрализованной, работающей на основе контрактов системы консультирования по вопросам сельского хозяйства. НССК выделяет средства фермерским группам для оплаты специфических услуг частных фирм, НПО и исследователей. Определенную долю финансирования для оплаты услуг по распространению опыта и оказанию помощи в усилиях по расстановке приоритетов обеспечивают местные органы власти.

Благодаря этим усилиям, направленным на то, чтобы обеспечить стопроцентную приватизацию государственной системы по распространению опыта, удалось добиться некоторых результатов и определенного реального прогресса в деле вовлечения фермеров в этот процесс и объединения их в организации, однако эта новая модель столкнулась с целым рядом трудностей в области управления и финансирования. Во-первых, не хватает специалистов по оказанию услуг, так как большая часть консультантов работает не в государственной системе по распространению знаний. Во-вторых, не обеспечиваются надлежащие учебные ресурсы, необходимые для повышения профессиональных навыков и знаний штатных сотрудников по вопросам организации фермеров в производственные группы и привязки их к рынкам для сбыта конкретных культур и продуктов. Кроме того, 80 процентов финансовых средств поступает от доноров, 8 процентов – от правительства Уганды, 10 процентов – от местных органов власти и только 2 процента – от самих фермеров на настоящий момент, поэтому существуют серьезные опасения относительно последующей устойчивости этой модели, когда донорская помощь пойдет на убыль. Подробнее об НССК см. [www.naads.or.ug](http://www.naads.or.ug) and also the World development report 2008 (World Bank, 2007, p. 61).



## **В. Альтернативные подходы к проблеме возмещения затрат на услуги по распространению опыта**

Предпринимались и другие попытки приватизировать услуги по распространению опыта в области сельского хозяйства, в частности в Восточной Европе и в странах бывшего Советского Союза. В некоторых из этих стран, где финансирование государственного сектора сохранялось, система по распространению опыта по-

### **Пример положительного опыта ОФО «Махагрейпс», экспортирующей высокотоварные культуры/продукты**

В Индии одним из самых продвинутых в вопросах организации фермерских коллективов является штат Махараштра. В этом штате в 1991 году с помощью национальных и государственных ведомств и учреждений и была учреждена фирма «Махагрейпс», которая на правах партнеров объединила 16 виноградарских кооперативов. С тех пор эта ОФО превратилась в одного из крупнейших экспортеров столового винограда в Индии.

Фирма выступает в роли посредника, контролера качества продукции и поставщика расходуемых ресурсов для всех 2 500 фермерских хозяйств. Ответственность за принятие решений в ней возложена на двух руководителей-партнеров (из числа фермеров), которым помогает команда из профессиональных управляющих и технических специалистов. Надзор за деятельностью фирмы осуществляет исполнительный совет, в состав которого входят семеро избранных руководителей партнерских кооперативов. Кроме того, учрежден совет директоров в составе руководителей всех 16 кооперативов.

Более подробную информацию можно найти на сайте: <http://www.mahagrapes.com/> или можно ознакомиться с презентацией на сайте: <http://www.globalfoodchainpartnerships.org/india/Presentations/Mahagrapes%20story.pdf> или посмотреть в интерактивном режиме видео на сайте: <http://lightning.itcs.uiuc.edu/india2007/bhushana.karandikar>.

прежнему финансировалась государством, в то время как некоторые государства встали на путь хозяйственного расчета, оказывая платные консалтинговые услуги по договору. Однако в связи с тем, что фермеры в основной своей массе были наемными работниками на государственных фермерских хозяйствах, они были относительно бедными и практически не имели опыта и знаний в области управления фермерским хозяйством. Поэтому они практически не могли по-настоящему оценить консалтинговые услуги или оплатить их. Вследствие этого попытки окупить соответствующие затраты за эти услуги напрямую через фермеров окончились неудачей.

Альтернативная модель возмещения расходов за счет фермеров используется во Франции, где по-прежнему востребованы услуги около 7 000 сотрудников

системы по распространению опыта, которые трудятся под руководством сельскохозяйственных палат каждой провинции. Согласно этой схеме каждый фермер вносит фиксированную плату в соответствии с площадью обрабатываемой им земли в гектарах и независимо от того, что на ней будет выращиваться, какой скот выгуливаться и какие продукты производиться. Затем палата выделяет консультирующий персонал для каждого района провинции, исходя из доминирующей полеводческой культуры или системы животноводства, и по всей стране. С помощью этого подхода обеспечиваются нужды в основном мелких и средних фермеров, а крупные фермеры получают более дорогостоящие консалтинговые услуги от поставщиков вводимых ресурсов в частном секторе. Несколько различных подходов к решению задачи возмещения расходов за государственные услуги по распространению опыта за счет фермеров (см. Nie et al., 2002 год) опробовало правительство Китая. В рамках услуг консультирования по урожайным культурам каждым окружным и городским отделением службы по распространению опыта был организован коммерческий магазин сельхозтоваров (вводимые ресурсы) при Агротехническом консультативном бюро, в котором фермеры могут получить индивидуальную техническую консультацию по конкретным сортам растений и удобрениям, а также технические рекомендации, если они приобретали необходимые им товары в магазине. Согласно такой модели большая часть затрат на консалтинговые услуги возмещалась за счет продаж магазина, и фактическое число штатных консультантов увеличилось. Что касается животноводства, то китайские фермеры обязаны были оплачивать конкретные услуги (например, искусственное осеменение, вакцинации и т.д.). И снова возмещение расходов за консультативные услуги происходило за счет продажи этих услуг. Следует отметить, что эта модель не применима в большинстве стран, где материалы уже поставляются частными фирмами, но она подтверждает тот факт, что сбыт производственных ресурсов может быть напрямую увязан с затратами на предоставление индивидуальных консультаций фермерам.

Как уже доказали ученые, работающие в системе образования для взрослых, фермерами, несомненно, будут по достоинству восприняты (и скорее всего применены) информация, знания и навыки, предоставляемые государственной или частной системой по распространению опыта, если им придется оплачивать хотя бы небольшую долю расходов за такие услуги. Что касается общественных товаров, то возможности возмещения расходов за такие услуги в целом будут ограничиваться практикумами, учебными курсами, выездами на места и другими мероприятиями, в ходе которых фермеры осознают и полностью признают стоимостной фактор в отношении таких услуг.

Так, в Индии, когда фермеры совершают ознакомительные поездки в другие районы или штаты, они вполне готовы возмещать АТМА все или некоторые транспортные расходы, сопряженные с такой формой распространения опыта среди фермеров. То же самое можно сказать и о большинстве женщин-фермеров,

которые посещают многодневные учебные курсы, в частности курсы по выращиванию шелковицы и разведению шелкопряда.

Вместе с тем, в силу административных трудностей расходы за консалтинговые услуги для большинства государственных компаний компенсировать невозможно, если только эти ведомства не преобразовать в полуавтономные зарегистрированные общества по типу АТМА, с тем чтобы они могли получать и распределять финансовые средства среди государственных, частных и полугосударственных организаций.

### **С. Подрядные услуги по распространению опыта**

Великолепный пример того, как частные фирмы могут оказывать и оказывают мелким фермерам действенные услуги по распространению опыта, демонстрирует фирма «Кондайментс Лимитед» из Шри-Ланки. Еще в 1988 году фирма «Хейлиз Групп» (бывшая колониальная фирма, еще с тех времен занимавшаяся экспортом чая, каучука и других товаров) учредила новую компанию «Санфрост Лимитед» для производства огурцов-корнишонов и соленостей в качестве полуфабрикатов на экспорт. Первоначально фирма попыталась сама наладить производство огурцов на крупной товарной ферме, но, столкнувшись с проблемой трудовых издержек, было решено, что выгоднее подрядить для этой работы мелких фермеров.

В 1993 году, когда вырос экспорт огурцов-корнишонов на различные международные рынки, была учреждена фирма «Кондайментс», которой предстояло увеличить добавленную стоимость переработки соленостей и диверсифицировать производство, распространив его на другие фрукты и овощи. К 2007 году фирма «Кондайментс» подрядила 8 000 мелких фермеров и приняла в штат столько же сотрудников для выпуска продукции, которая составляла 22 процента от общего экспорта фруктов и овощей Шри-Ланки. Учитывая успех этой модели, фирма «Кондайментс» рассчитывает и далее наращивать экспорт фруктов и овощей при неуклонном расширении своей частной системы по распространению опыта.

Для обеспечения качества предоставляемых консультативных услуг «Кондайментс» держит одного консультанта по вопросам сельского хозяйства (выпускник университета со степенью или аттестатом) из расчета на каждые 100 фермеров. Когда мелкие фермеры приступают к выращиванию одной из культур, консультант навещает к ним в среднем не реже двух раз в неделю в течение всего сезона. Такие консультативные услуги, равно как и учеба на курсах и ознакомительные поездки, предоставляются всем участвующим в этой схеме фермерам бесплатно. Кроме того, фирма поставляет фермерам все необходимые материалы в кредит и гарантирует закупку всей произведенной продукции. Все затраты возмещаются во время взаимных расчетов, когда произведены поставки продукции. Ознакомиться с тем, как фирма «Кондайментс» организует свою цепь поставок и параллельные консультативные услуги, можно, посмотрев видеоролик

компании «Прасад Сенадира» на сайте: <http://www.globalfoodchainpartnerships.org/india/Presentations/DP%20Senadeere.pdf>, или видеопрезентацию на сайте: [http://lightning.itcs.uiuc.edu/india2007/d\\_prasad\\_senadeera.html](http://lightning.itcs.uiuc.edu/india2007/d_prasad_senadeera.html).

Существует и множество других примеров, когда такие появляющиеся частные системы осуществляют распространение опыта в тех случаях, когда речь идет о трудоемких, высокотоварных культурах, экспортируемых из таких стран, как Индия и Египет. Почти во всех таких случаях консалтинговая фирма берет на себя расходы по консультированию, поскольку такие услуги важны для поддержания качества продукта и обеспечения международных стандартов качества, в частности европейского сертификата «EurepGAP».

## **D. Организации гражданского общества**

Растет интерес к идее передачи некоторых функций и деятельности по распространению опыта организациям гражданского общества (ОГО), в том числе международным и национальным НПО, а также ОФО. В нижеследующем разделе обсуждаются сравнительные преимущества ОГО с точки зрения осуществления конкретных видов деятельности по распространению опыта, подкрепляемые «положительными» примерами из практики.

Неправительственные организации далеко не одинаковы по своему потенциалу и по своей специализации. Согласно оценкам, в мире насчитывается приблизительно 40 000 международных НПО (которые часто именуются как «частные добровольные организации» или ЧДО) и миллионы национальных НПО. Так, утверждается, что в одной только Индии их насчитывается от одного до двух миллионов («Википедия»/НПО). Многие НПО интересуются гуманитарными вопросами, в том числе различными аспектами устойчивого развития. Некоторые НПО финансируются благотворительными фондами и религиозными группами, и все больше таких организаций начинают получать некоторую помощь от правительств или доноров на предоставление обществу определенных услуг. НПО можно охарактеризовать как консультационные или операционные группы; с точки зрения консультативных услуг основное внимание в ходе настоящего обсуждения будет уделено операционным организациям.

Большая часть сотрудников приходит в НПО сознательно, чтобы помогать другим, однако уровень технического и управленческого опыта внутри таких операционных групп далеко не одинаков. НПО, успешно действующие уже на протяжении определенного периода времени, нарабатывают экспертный опыт по конкретным направлениям, соответствующим государственному и/или донорскому представлению о том, куда следует направлять средства, и они будут продолжать предоставлять свои услуги до тех пор, пока будет продолжаться их финансирование, или пока не будут выполнены конкретные задачи.

Одно из связанных с консультированием направлений, на котором НПО сосредоточили свое внимание в самых различных странах, является создание

социального капитала, в частности сюда относится оказание помощи в организации групп самопомощи (особенно из числа женщин) и объединении фермеров и производителей в соответствующие коллективы. Во многих случаях работниками НПО на местах являются не связанные брачными узами молодые люди, движимые гуманитарными целями и готовые на какой-то период времени терпеть неустроенность бытия и работать в бедных сельских общинах. Однако основная масса таких работников имеет «общую» подготовку и не владеет техническими и управленческими навыками, чтобы обучать членов производственных групп методам выращивания и сбыта урожая конкретных культур или производства продуктов животноводства, что позволило бы фермерам увеличивать доходы. В связи с этим НПО должны либо получить доступ к этой категории экспертных знаний путем приглашения на работу специалистов по техническим и управленческим вопросам, либо установить связи с исследовательскими и консалтинговыми организациями (или частными фирмами), с тем чтобы помогать фермерам осваивать технические и управленческие навыки.

Еще одной проблемой является устойчивость НПО как организации. Обычно операционные расходы НПО ниже аналогичных расходов государственных организаций, но как только финансовые вливания уменьшаются или вовсе сходят на нет, у большинства НПО не остается финансовых возможностей для продолжения своей деятельности. Кроме того, большая часть сотрудников на местах, отработав несколько лет на передовых рубежах в полевых условиях, как правило, переходит на другие должности. Поэтому при рассмотрении сравнительных преимуществ НПО в связи с необходимостью выполнения определенных функций по распространению опыта основной вопрос заключается в лимите времени, отводимого на требуемые услуги. Если на выполнение таких услуг должно уйти одно, а то и несколько десятилетий в силу широты охвата фермерских хозяйств или динамики развития сельскохозяйственного сектора в условиях рыночной экономики, то решающее значение будет иметь вопрос о сохранении уникального опыта данной НПО, а также ее технических и управленческих возможностей для выполнения мероприятий по распространению опыта в области сельского хозяйства на длительную перспективу.

## **Е. Организации по распространению опыта, ориентированные на фермера**

Центральную роль в повышении доходов фермеров и расширении занятости на селе как средства улучшения жизни сельского населения играют фермерские организации. Хотя местные и международные НПО, а также государственные структуры по распространению опыта могут помочь в организации групп самопомощи, производственных групп и ОФО, ключевая задача состоит в том, чтобы достичь организационной устойчивости. Но сделать это нелегко, поскольку уходит значительное время на то, чтобы фермерские лидеры и руководители

ОФО освоили необходимые технические, управленческие и предпринимательские навыки, необходимые для обеспечения эффективного функционирования этих организаций. Кроме того, директорами и финансовыми управляющими этих организаций должны быть люди, которым можно доверять, ибо ОФО приходится проводить финансовые сделки между ее членами и покупателями их продукции. В связи с этим ОФО должны принять согласованные правовые положения и финансовые процедуры, защищающие финансовые интересы ее членов.

Причина, по которой такие ориентированные на рынок ОФО могут эффективно и устойчиво работать, кроется в характере тех услуг, которые они оказывают фермерам. Во-первых, группа фермеров, которые трудятся сообща с целью получения урожая конкретной культуры или конкретного продукта в соответствии с требованиями рынка, может обеспечить экономию масштаба, которая позволит укоротить снабженческую цепочку и ликвидировать нужду в местных торговых посредниках. Во-вторых, снабженческая цепочка для высокотоварных культур и продуктов изменяется в зависимости от той или иной культуры, но в большинстве стран местные торговые посредники выгадывают для себя значительную часть стоимости такой продукции, поскольку в отличие от фермеров они хорошо владеют информацией о конъюнктуре рынков.

Вместе с тем, ОФО могут вести переговоры непосредственно с покупателями или экспортерами в крупных городах, с тем чтобы получить более высокую цену и договориться о более дешевой транспортировке своей продукции на эти рынки. В результате члены ОФО могут иметь прямую выгоду в виде более высоких доходов. Кроме того, когда руководители ОФО напрямую встречаются с городскими покупателями и/или экспортерами, они получают от них информацию об изменении конъюнктуры и спроса на их продукцию, а также о новых требованиях, предъявляемых к ее качеству. Вследствие этого они могут учесть грядущие изменения и предпринять необходимые шаги с целью приспособиться к новой конъюнктуре рынка и/или к новым требованиям качества и рыночным стандартам.

При ближайшем рассмотрении данного положительного примера практической деятельности «Махагрейпс» становится очевидным, что по манере своей деятельности эта ОФО больше напоминает частную фирму. В ней превосходно выстроена линия руководства (два предпринимателя), она имеет крепкую управленческую структуру и надежные службы технической и финансовой поддержки. Такой ОФО нужны годы, чтобы превратиться в самостоятельную и устойчивую организацию. Поэтому большинству производственных организаций, чтобы последовать примеру «Махагрейпс», необходимо будет укрепить систему руководства и кадры и наладить значительную по масштабам техническую и управленческую поддержку, на что уйдет не один год.





## IV. Выводы

### А. Уроки, извлеченные из примеров положительного опыта

Системы по распространению опыта в области сельского хозяйства, особенно в развивающихся странах, переживают процесс смещения акцентов: вместо национальной продовольственной безопасности на передний план выдвигается задача улучшения жизни людей в сельских районах, включая обеспечение продовольственной безопасности на уровне домашних хозяйств, и активизации усилий для достижения устойчивого природопользования.

В то же время, несмотря на то, что поставки основных продовольственных культур на мировой рынок будут и далее расширяться, постоянно растущий спрос на биотопливо среди многих промышленных стран подталкивает рост мировых цен на многие основные продовольственные культуры. Последствия такой тенденции для потребления продовольствия и рациона питания малоимущих и крайне обездоленных семей на ближайшую и длительную перспективу пока еще трудно предсказать, но они представляются весьма серьезными. Для мелких фермеров это воздействие будет зависеть от страны, в которой они живут, от ценовой и импортно-экспортной политики их правительств и от принимаемых на государственном уровне мер, призванных защитить способность фермеров использовать те возможности, которые им будет предлагать рынок.

Другой важный фактор – изменение климата и последствия такого изменения для сельскохозяйственного производства, особенно в странах Африки к югу от Сахары.

Учитывая такую динамику развития событий, необходимо будет рассмотреть ряд важных вопросов, касающихся укрепления систем по распространению опыта и оказанию консультативных услуг в области сельского хозяйства. Ниже представлены некоторые выводы, сделанные на основе уроков, извлеченных из примеров положительного опыта.

#### *1. Передача технологий*

Все больше и больше сельскохозяйственных технологий будет создаваться и предлагаться на рынке компаниями частного сектора; соответственно, процесс передачи технологий будет все больше проходить и осуществляться по частным каналам. Большинство фирм компенсируют свои расходы на консалтинговые

услуги через продаваемые ими вводимые ресурсы производства, но в развитых странах некоторые торговые фермеры закупают в ограниченном объеме технические и управленческие услуги напрямую у частных фирм. Однако в развивающихся странах, где такие частные фирмы – относительно недавнее явление и где в них работает слабо подготовленный персонал, специалистам государственных систем по распространению опыта необходимо и можно организовывать обучение и техническую поддержку для таких структур по распространению опыта. Такое партнерство государства и частного бизнеса сократит потребность в многочисленных работниках на местах и улучшит качество индивидуальных консультативных услуг, которые фирмы оказывают всем категориям фермеров.

## *2. Развитие людских ресурсов с целью улучшения возможностей для получения доходов на селе*

Ввиду темпов экономического роста, наблюдаемых во многих развивающихся странах, в том числе в странах Африки к югу от Сахары, можно предположить, что экономические возможности для многих мелких и средних фермерских хозяйств будут и далее расширяться, в частности их доходы и уровень занятости будут повышаться при условии, что фермеры сумеют диверсифицировать свои хозяйства и выберут подходящие для себя высокотоварные культуры, отрасли животноводства, рыболовного промысла и других видов хозяйствования. Кроме того, дополнительные возможности для увеличения фермерских доходов могут появиться вследствие роста мировых цен на основные продовольственные культуры под воздействием спроса на биотопливо. Оценивать эти возможности предстоит в основном на уровне домашних хозяйств с учетом наличия земельных и трудовых ресурсов и на уровне общин с учетом агроэкологических условий, транспортной инфраструктуры и доступности рынков.

Кроме того, фермерам и женщинам-фермерам предстоит осваивать новые технические и управленческие навыки (развитие людских ресурсов), с тем чтобы приступить к производству и сбыту самых разнообразных культур и продуктов. Им также необходимо будет объединяться в коллективы (социальный капитал), с тем чтобы добиваться экономии масштаба и более эффективно снабжать рынки.

Поэтому для улучшения доступа фермеров к средствам получения доходов должна быть изменена функция (передача технологий) государственных систем по распространению опыта в области сельского хозяйства и должны быть созданы новые системы, которые могли бы предоставлять неформальное обучение или консультативные услуги малоимущим фермерским хозяйствам, с тем чтобы они могли успешно диверсифицировать свои фермы и определять для себя целесообразный набор новых направлений сельскохозяйственной деятельности. По мере того, как фермеры будут получать новые навыки и

знания для цели диверсификации их хозяйств и перехода на пользующиеся большим спросом товарные культуры и новые виды деятельности в целях удовлетворения запросов городских и мировых потребителей, будут появляться новые возможности в области занятости вне фермерских хозяйств. Эти новые и постоянно расширяющиеся стоимостные цепочки позволят сельской молодежи получать лучше оплачиваемые рабочие места вне фермерских хозяйств по мере того, как сельскохозяйственный сектор в процессе развития будет приобретать все больше черт товарного производства.

### *3. Создание социального капитала и организация производственных групп*

Следует максимально шире привлекать НПО для объединения фермеров натуральных хозяйств и женщин-фермеров в группы самопомощи и/или производственные организации и затем прикреплять к ним соответствующего сотрудника системы по распространению опыта или профильного специалиста, способного передавать им технические и управленческие навыки. Кроме того, в процессе создания женских групп можно будет обмениваться новой информацией о том, как улучшить питание, гигиену и охрану здоровья в семье, особенно среди малоимущих семей сельских районов.

Программы и организации, рассчитанные на молодежь, позволяют не только молодым людям овладевать навыками руководителей и организаторов, но и самим организациям вовлекать молодежь в реализуемые проекты, где она сможет познакомиться с потенциально новыми видами хозяйственной деятельности, в том числе с рабочими местами вне фермерских хозяйств, на предприятиях по переработке высокотоварной продукции. Эти социальные, технические и управленческие навыки помогут молодым людям села лучше подготовиться к взрослой жизни, когда им придется самостоятельно трудиться на ферме или за ее пределами.

### *4. Рациональное природопользование на устойчивой основе*

Задача рационального природопользования на устойчивой основе становится все более приоритетной для деятельности по распространению опыта, поскольку в большинстве стран потенциал использования земельных и водных ресурсов уже исчерпан, а с точки зрения экологии применяемые сегодня методы агротехники не относятся к устойчивым. Поскольку природные ресурсы, в частности вода, относятся к разряду «общественных благ», деятельность по распространению опыта в части природопользования не станет прерогативой фирм, представляющих частный сектор. Более того, для многих стран проблемной представляется задача принятия законодательства, регулирующего «устойчивое пользование» основными природными ресурсами; в этой связи перед системами по распространению опыта встает ответственнейшая задача – помочь фермерам осознать

важность применения методов устойчивого земле- и водопользования, в частности:

- Рационального водопользования:
  - о применение водосберегающих технологий, в частности систем капельного орошения для экономного расходования воды;
  - о применение экономных систем водопользования для повышения содержания влаги в почве, запасов воды в подземных резервуарах, озерах и водохранилищах;
  - о культивирование водосберегающих культур, которые помогают увеличить фермерские доходы при одновременном уменьшения потребления воды (т.е. увеличение эффективности водопользования);
- Рационального пользования почвенными и земельными ресурсами:
  - о применение устойчивых методов земледелия, в частности методов минимизации эрозии почвы и увеличения использования органических удобрений, что позволит максимизировать доходы при одновременном сохранении качества земельных ресурсов;
  - о поддержание плодородия почв на таких уровнях, которые являются экономически выгодными с точки зрения затрат для выращивания данной культуры;
  - о уменьшение попадания удобрений и пестицидов с дождевой водой в реки, озера и моря;
  - о уменьшение выбросов углерода путем применения метода анаэробного сбраживания органического компоста и других методов устойчивого хозяйствования;
- Комплексных мер борьбы с вредителями:
  - о путем использования фермерских полевых школ для обучения и просвещения фермеров методам уменьшения применения пестицидов, что позволяет сократить производственные издержки, свести к минимуму загрязнение окружающей среды и исключить загрязнение продуктов питания пестицидами.

## **В. Преобразование национальных консультативных услуг в децентрализованные, ориентированные на фермера и рынок системы по распространению опыта**

Большинство государственных организаций по распространению опыта все еще работают в основном как централизованные системы с ориентацией на передачу технологий, уделяя первоочередное внимание основным продовольственным

культурам, и будет нелегко трансформировать их в децентрализованные (снизу-вверх) системы, возглавляемые фермерами (личное участие) и ориентированные на рынок. Вместе с тем, как в Индии, так и в Китае такой процесс трансформации уже находится на продвинутом этапе; таким образом, накапливается все больше свидетельств тому, что перестроить государственные системы по распространению опыта и оказанию консультативных услуг практически возможно. Для продвижения вперед в усилиях по внедрению наиболее подходящей для этого стратегии потребуется провести ряд коренных преобразований в структуре и управлении, с тем чтобы можно было решить имеющиеся в каждой системе основные трудности и проблемы, а именно осуществить следующие меры:

*1. Структурно-организационное управление деятельностью по распространению опыта*

- Планирование программ должно осуществляться на уровне районов и округов;
- Формальные консультативные комитеты или советы управляющих, включающие представителей фермеров и женщин-фермеров, должны создаваться на уровне районов и округов, с тем чтобы они могли работать совместно с сотрудниками по распространению опыта над планированием программ по распространению опыта, установлением приоритетов и оценкой достигнутого прогресса на регулярной основе:
  - о механизм управления финансовыми ресурсам должен быть создан в качестве полуавтономного зарегистрированного общества на районном уровне для получения и распределения государственных средств на поддержку приоритетных программ по распространению опыта, а также для получения средств из других источников, в том числе для возмещения расходов на конкретные услуги по распространению опыта, оказанных фермерам и/или производственным группам;
  - о адекватные оперативные и программные средства должны быть зарезервированы на уровне районов и округов, с тем чтобы сотрудники на местах могли осуществлять программы по распространению опыта с учетом запросов фермерских групп;
  - о передача ответственности за оказание консультативных услуг, имеющих отношение к «общественным благам», фирмам частного сектора (или НПО), представляется стабильной на длительную перспективу только в том случае, если не прекращается государственное финансирование. Во-первых, мелкие натуральные хозяйства не в состоянии возместить стоимость таких услуг в полном объеме, а средние и крупные фермеры, как правило, не готовы платить за услуги, которые в принципе относятся к «общественным благам». Во-вторых, как свидетельствует практика различных стран Латинской



Америки, услуги по распространению опыта, приватизированные частным сектором или организованные НПО, скромны по охвату и нестабильны, а вследствие дефицита квалифицированных кадров они не в состоянии обеспечить технические и управленческие услуги, в которых нуждаются мелкие фермеры. В-третьих, когда государственному финансированию приходит конец, услуги по распространению опыта, предлагаемые фирмами частного сектора, прекращаются, и такие фирмы начинают отыскивать новые источники доходов, которые могут не отвечать интересам фермеров.

о товарно-коммерческие фермы могут оплатить частично или полностью затраты на конкретные услуги по распространению опыта и/или другие подобные услуги, но такой порядок лучше организовать через крепкие национальные и/или государственные фермерские организации (пример: Служба консультирования по вопросам развития сельского хозяйства Дании: <http://www.lr.dk/forsider/lrforside.asp?ID=lr>) или через крепкие фермерские кооперативы (см. <http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/cir1s26.pdf>). Вместе с тем, на создание крепких, имеющих эффективные системы управления фермерских организации уйдет не один год, и обычно этот процесс происходит снизу-вверх.

## *2. Требования, предъявляемые к персоналу*

- Консультирующие сотрудники на местах превратятся из «технических советников» в посредников, имеющих более узкую специализацию по организации процесса преподавания и обучения, или в инструкторов-консультантов, способных убедить фермеров в необходимости создания производственных групп и помочь им в этом, а также готовых осваивать необходимые технические и управленческие навыки в области производства конкретных высокотоварных культур, продуктов животноводства, рыболовного промысла и других видов хозяйственной деятельности или услуг, соответствующих местным условиям и имеющимся рынкам.
- В соответствии с этой новой системой консультирования большая часть сотрудников на местах должны будут иметь как минимум степень бакалавра и специализироваться в области выращивания конкретной культуры, животноводства и других производств, имеющих перспективу развития в различных агроэкологических зонах данной страны. Кроме того, придется обучить их методам активного преподавания, обучения или решения проблем, а также методам организации производственных групп, а затем связать их с рынками через эффективные стоимостные цепочки.
- Для того чтобы подготовиться к этим новым обязанностям и функциям действующий консультирующий персонал, особенно специалисты с дипломом, должен будет пройти интенсивное обучение на рабочем месте

и изучить данные о потенциальных новых культурах и животноводческих хозяйствах, в том числе освоить основы управления фермерским хозяйством и сбыта готовой продукции. По возможности сотрудникам на местах должны быть созданы условия для получения степени бакалавра, с тем чтобы они могли всецело посвятить себя роли просветителей.

В заключение следует отметить, что государственным системам по распространению опыта в области сельского хозяйства, частным фирмам и НПО надлежит играть важную роль в деле передачи сельскохозяйственных технологий, улучшения возможностей для получения доходов в сельских районах и сохранения национальных природных ресурсов. Хочется надеяться, что содержащаяся в данной работе информация позволит уточнить все эти различные роли в отношении организации услуг по распространению опыта и оказанию консультаций и углубления сотрудничества таких учреждений, организаций и фирм в целях достижения устойчивого развития сельского хозяйства на уровне района, провинции, штата и всей страны в каждом конкретном случае.



## Библиография

- Abaru, M.B., Nyakuni, A. & Shone, G.** 2006. *Strengthening farmers organizations: the experience of RELMA & ULAMP*. Nairobi, Kenya, World Agroforestry Centre. 30 pp.
- Alston, J.M., Marra, M.C., Pardey, P.G. & Wyatt, T.J.** 1999. *Research returns redux: a meta-analysis of the returns to R&D*. EPTD Discussion Paper No. 38. Washington, DC, International Food Policy Research Institute.
- Anderson, J.R., Feder, G. & Ganguly, S.** 2006. *The rise and fall of Training and Visit extension: an Asian mini-drama with an African epilogue*. World Bank Policy Research Working Paper 3928. Washington, DC, The World Bank. 30 pp.
- Benor, D. & Harrison, J.Q.** 1977. *Agricultural extension: the Training and Visit system*. Washington, DC, The World Bank.
- Chamala, S. & Shingi, P.M.** 1997. Establishing and strengthening farmer organizations. In B.E. Swanson, R.P. Bentz & A.J. Sofranko., eds. *Improving agricultural extension: a reference manual*. Rome, Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Cohen, J.M. & Peterson, S.B.** 1999. *Administrative decentralization: strategy for developing countries*. West Hartford, CT, Kumarian.
- de Zutter, P., Cabero, J. & Wiener, H.** 2006. *Poverty, how to accelerate change: experience, results and focus of an innovative methodology from Latin America*. Cusco, Peru, DEXCEL Book Fund, 159 pp.
- Dumka ATMA.** 2004. *Tasar sericulture*. In *Setting paradigms: an anthology of success stories*. Innovations in Technology Dissemination (ITD) Component of the National Agricultural Technology Project (NATP).
- FAO.** 2000. *Agricultural and rural extension worldwide: options for institutional reform in the developing countries*. Rome, Food and Agricultural Organization of the United Nations.
- GTZ.** 2005. *Extension approaches*. (Available at: <http://www.gtz.de/de/dokumente/en-extension-reader-2005.pdf>).
- Kahan, D.G.** 2007. *Farm management extension services: a review of global experience*. AGSF Occasional Paper. Rome, Food and Agriculture Organization of the United Nations. 31 pp.

- Markelova, H. & Meinzen-Dick, R.** 2006. *Collective action and market access for smallholders*. A Summary of Findings from a Research Workshop on Collective Action and Market Access for Smallholders, 2–5 October 2006, Cali, Colombia. 25 pp.
- Nie, C., Swanson, B.E. & Feng, Y.** 2002. *Financing of extension: lessons from China*. Paper presented at the Extension and Rural Development Workshop, International Food Policy Research Institute (IFPRI), 12–15 November 2002, Washington, DC.
- Panda, S. & Pal, S.C.** 2004. Success stories from Khurda District. In G.R. Desai, S. Mishra & B.N. Dash, eds. *Setting paradigms: an anthology of success stories*. Bhubaneswar, Orissa, India, IMAGE.
- Parker, A.** 1995. *Decentralization: the way forward for rural development*. Policy Research Working Paper 1475. Washington, DC, The World Bank.
- Rogers, E. M.** 2003. *Diffusion of innovations*, 5th ed. New York, Free Press.
- Rondot, P. & Collion, M.H.**, eds. 2001. *Agricultural producer organizations: their contribution to rural capacity building and poverty reduction*. Washington, DC, The World Bank. Rural Development Department in collaboration with the International Federation of Agricultural Producers. 19 pp.
- Shah, A.** 1998. *Balance, accountability, and responsiveness. Lessons about decentralization*. Policy Research Working Paper 2021. Washington, DC, The World Bank.
- Silverman, J.** 1992. *Public Sector Decentralization. Economic Policy and Sector Investment Programmes*. World Bank Technical Paper No. 188. Africa Technical Development Series. Washington D.C.: The World Bank.
- Singh, K.M.** 2004. Successful cultivation and processing of aromatic plants. In *Setting paradigms: an anthology of success stories*. Innovations in Technology Dissemination (ITD) Component of the National Agricultural Technology Project (NATP).
- Singh, J.P., Swanson, B.E. & Singh, K.M.** 2006. Developing a decentralized, market-driven extension system in India: The ATMA model. In A.W. van den Ban and R.K. Samanta, eds. *Changing roles of agricultural extension in Asian nations*, pp. 203–223. Delhi, B.R. Publishing.
- Smith, L.** 2001. *Reform and decentralization of agricultural services: a policy Framework*. Rome, Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Swanson, B.E.** 2006a. The changing role of agricultural extension in a global economy (seminal paper). *Journal of International Agricultural and Extension Education* 13(3): 5–18.

- Swanson, B.E.** 2006b. Extension strategies for poverty alleviation: lessons from China and India. *Journal of Agricultural Education and Extension* 12(4): 285–299.
- Tyagi, Y. & Verma, S.** 2004. *Economic rate of return of the Innovations in Technology Dissemination component of National Agricultural Technology Project*. Report submitted to National Institute for Agricultural Extension Management (MANAGE). Hyderabad, India.
- van den Berg, H.** 2004. *IPM farmer field schools: a synthesis of 25 impact evaluations*. Prepared for the Global IPM Facility of Wageningen University, Netherlands. 53 pp.
- von Braun, J.** 2007. *The world food situation: new driving forces and required actions*. IFPRI's Biannual Overview of the World Food Situation, presented at the CGIAR Annual General Meeting, Beijing, 4 December 2007.
- Wennink, B. & Heemskerk, W.** eds. 2006a. *Farmers' organizations and agricultural innovation: case studies from Benin, Rwanda and Tanzania*. Bulletin 374. Amsterdam, Royal Tropical Institute (KIT).
- Wennink, B. & Heemskerk, W.** 2006b. *Rural producer organizations and agricultural innovation: development policy and practice*. Theme No. 3 background report based on meetings in Paris 30–31 October 2006 in preparation for the *World development report 2008*. Washington, DC, The World Bank (available at: [http://siteresources.worldbank.org/EXTSOCIALDEVELOPMENT/Resources/244362-1170428243464/3408356-1170428261889/3408359-1170428299570/T3\\_NoteEN.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTSOCIALDEVELOPMENT/Resources/244362-1170428243464/3408356-1170428261889/3408359-1170428299570/T3_NoteEN.pdf)).
- Wennink, B., Nederlof, S. & Heemskerk, W.** eds. 2007. *Access of the poor to agricultural services: the role of farmers' organizations in social inclusion*. KIT Development Policy and Practice: Bulletin 376. Amsterdam, Royal Tropical Institute (KIT). 156 pp.
- World Bank.** 2006a. *Enhancing agricultural innovation: how to go beyond the strengthening of research systems*. Washington, DC, Agricultural and Rural Development, The World Bank. 157 pp.
- World Bank.** 2006b. *Institutional innovation in agricultural research and extension systems in Latin America and the Caribbean*. Washington, DC, Agricultural and Rural Development, The World Bank. 57 pp.
- World Bank.** 2006c. *Agriculture investment sourcebook*. Module 3: Investments in Agricultural Extension and Information Services. (Available at <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTARD/EXTAGISOU/0,,contentMDK:20930620~menuPK:2756949~pagePK:64168445~piPK:64168309~theSitePK:2502781,00.html>).



**World Bank.** 2007a. *World development report 2008: agriculture for development*. Washington, DC, The World Bank.

**World Bank.** 2007b. *Agricultural extension services in Indonesia: new approaches and emerging issues*. Report No. 38468. Washington, DC, The World Bank. 73 pp.

### *Дополнительная литература*

**Alex, G. & Byerlee, D.** 2000. *Monitoring and evaluation for AKIS Projects: framework and options*. AKIS Good Practice Note. Washington, DC, The World Bank.

**Alex, G., Byerlee, D., Helene-Collion, M. & Rivera, W.** 2004. *Extension and rural development: converging views on institutional approaches*. Agriculture and Rural Development Discussion Paper 4. Washington, DC, The World Bank. 23 pp.

**Alex, G., Zijp, W. & Byerlee, D.** 2002. *Rural extension and advisory services: new directions*. Rural Development Strategy Background Paper #9. Washington, DC, The World Bank. 37 pp.

**Anderson, J.R.** 2007. Agricultural advisory services. Background paper for the *World development report 2008 on agriculture for development*. Washington, DC, The World Bank.

**Anderson, J.R. & Feder, G.** 2004. Agricultural extension: Good intentions and hard realities. *The World Bank Research Observer* (19)1: 41–60.

**Anderson, J.R. & Feder, G.** 2007. Agricultural extension. In R. Evenson and P. Pingali, eds. *Handbook of agricultural economics*, Vol. 3, pp. 2343–2378.

**AsiaDHRRA & AFA.** 2006. *Initiatives on pro-small farmer Trade*. Quezon City, Philippines, Asian Partnership for the Development of Human Resources in Rural Asia (AsiaDHRRA) and the Asian Farmers' Association for Sustainable Rural Development (AFA). 120 pp.

**Birner, R., Davis, K., Pender, J., Nkonya, E., Anandajayasekeram, P., Ekboir, J., Mbabu, A., Spielman, D., Horna, D., Benin, S. & Cohen, M.** 2006. *From “best practice” to “best fit”: a framework for analyzing pluralistic agricultural advisory services worldwide*. Washington, DC, International Food Policy Research Institute. 121 pp.

**Chipeta, S.** 2006. *Demand-driven agricultural advisory services*. Neuchatel Group Publication. Printed by the Swiss Centre for Agricultural Extension and Rural Development (AGRIDEA), Lindau, Switzerland in 2007. 30 pp.

- Christoplos, I.** 2003. *Common framework for supporting pro-poor extension*. Neuchatel Group Publication. Printed by Swiss Centre for Agricultural Extension and Rural Development (AGRIDEA), Lindau, Switzerland. 24p p.
- Christoplos, I. & Kidd, A.** 2000. *Guide for monitoring, evaluation and joint analysis of pluralistic extension support*. Neuchatel Group Publication. Printed by Swiss Centre for Agricultural Extension and Rural Development (AGRIDEA), Lindau, Switzerland. 24 pp.
- Dixon, J., Gulliver, A. & Gibbon, D.** 2001. *Farming systems and poverty: improving farmers' livelihoods in a changing world*. Rome, Food and Agriculture Organization of the United Nations, and Washington, DC, The World Bank.
- Evenson, R.** 1997. The economic contributions of agricultural extension to agricultural and rural development. In B.E. Swanson, A.J. Sofranko & R.P. Bentz, eds. *Improving agricultural extension*. Rome, Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Hartwich, F., Alexaki, A. & Baptista, R.** 2007. *Innovation systems governance in Bolivia: lessons for agricultural innovation policies*. IFPRI Discussion Paper 00732. Washington, DC, International Food and Policy Research Institute. 68 pp.
- Horstkotte-Wesseler, G., Maredia, M., Byerlee, D. & Alex, G.** 2000. *Ex ante economic analysis for good practices*. AKIS Good Practice Note. Washington, DC, The World Bank. 20 pp.
- Neuchatel Group.** 2002. *Common framework on financing agricultural and rural extension*. Printed by the Swiss Centre for Agricultural Extension and Rural Development (AGRIDEA), Lindau, Switzerland in 2007. 29 pp.
- Neuchatel Group.** 2008. *Common framework on market-oriented agricultural advisory services*. Forthcoming publication of the Neuchatel Group being printed by the Swiss Centre for Agricultural Extension and Rural Development (AGRIDEA), Lindau, Switzerland. 31 pp.
- Pesche, D. & Francois, J.L.** 1999. *Common framework on agricultural extension*. Neuchatel Group. Printed by the Swiss Centre for Agricultural Extension and Rural Development (AGRIDEA), Lindau, Switzerland in 2007. 22 pp.
- Qamar, M.K.** 2005. *Modernizing national agricultural extension systems: a practical guide for policy-makers of developing countries*. AGSF Occasional Paper. Rome, Food and Agriculture Organization of the United Nations. 69 pp.
- Rajalahti, R., Woelcke, J. & Pehu, E.** 2005. *Monitoring and evaluation for World Bank agricultural research and extension projects: a good practice note*. Agriculture and Rural Development Discussion Paper. Washington, DC, The World Bank. 102 pp.

- Rivera, W.M. & Cary, J.W.** 1997. Privatizing agricultural extension. In B.E. Swanson, A.J. Sofranko & R.P. Bentz, eds. *Improving agricultural extension*. Rome, Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Rivera, W.M. & Qamar, M.K.** 2003. *A new extension vision for food security: challenge to change*. Rome, Food and Agriculture Organization of the United Nations. 21 pp.
- Rivera, W.M., Qamar, M.K. & Crowder, L.V.** 2001. *Agricultural and rural extension worldwide: options for institutional reform in developing countries*. Rome, Food and Agriculture Organization of the United Nations. 49 pp.
- Rivera, W.M., Zijp & W. & Alex, G.** 2000. *Contracting for extension: review of emerging practices*. AKIS Good Practice Note. Washington, DC, The World Bank. 21 pp.
- Roseboom, J., McMahan, M., Ekanayake, I. & John-Abraham, I.** 2006. Institutional reform of agricultural research and extension in Latin America and the Caribbean. *En Breve* 90, May 2006.
- Simpson, B.M. & Owens, M.** 2002. *Farmer field schools and the future of agricultural extension in Africa*. Rome, Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Singh, K.M., Swanson, B.E. & Singh, J.P.** 2005. *Development of supply chains for medicinal plants: a case study involving the production of vinca rosa by small farmers in the Patna District of Bihar India*. Paper presented at the Post-IAMA Workshop on Building New Partnerships in the Global Food Chain, June 2005, Chicago, IL.
- Swanson, B.E., Sofranko, A.J. & Bentz, R.P.**, eds. 1997. *Improving agricultural extension*. Rome, Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- van den Ban, A.W. & Samanta, R.K.**, eds. 2006. *Changing roles of agricultural extension in Asian nations*. Delhi, B.R. Publishing.
- van den Berg, H. & Jiggins, J.** 2007. Investing in farmers: the impacts of farmer field schools in relation to integrated pest management. *World Development* 35(4): 663–686.
- World Bank, USAID & the Neuchatel Initiative.** 2002. *Extension and rural development: a convergence of views on institutional approaches?* Workshop Summary and 33 case studies presented at a workshop held at the International Food Policy Research Institute (IFPRI) 12–14 November 2002, Washington, DC.

