

**Суржиков Михаил Андреевич**

д-р экон. наук, профессор, декан

**Пикалов Алексей Сергеевич**

аспирант

ФГБОУ ВО «Ростовский государственный  
экономический университет (РИНХ)»  
г. Ростов-на-Дону, Ростовская область

## **ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ КООПЕРАЦИЙ**

*Аннотация: в статье рассматриваются специфические проблемы, возникающие в процессе оказания управленческого консультирования сельскохозяйственным кооперативам, относящимся к сектору малого и среднего бизнеса. Анализируются институциональные, кадровые, финансовые и методические барьеры как со стороны кооперативов, так и со стороны консультантов. Особое внимание уделяется двойственной природе кооперативов, сочетающих экономические цели и социальную миссию, что требует адаптации стандартных консалтинговых моделей. На основе анализа предлагаются направления повышения эффективности консалтинговой поддержки аграрных кооперативов.*

*Ключевые слова: управленческое консультирование, сельскохозяйственный кооператив, малый и средний бизнес, аграрный сектор, кооперативная модель, проблемы консалтинга, сельские территории.*

Сельскохозяйственные кооперативы (СХК) малого и среднего масштаба являются важнейшим элементом устойчивого развития агропродовольственных систем и сельских территорий. Они позволяют мелким товаропроизводителям консолидировать ресурсы, повышать переговорную способность на рынках, снижать трансакционные издержки и внедрять инновации [3, с. 58]. Однако в условиях глобальной конкуренции, цифровизации, климатических вызовов и волатильно-

сти рынков эти кооперативы сталкиваются с комплексом управленческих проблем: от стратегического планирования и маркетинга до финансового менеджмента и кадровой политики [6, с. 45].

Управленческое консультирование призвано стать ключевым инструментом повышения конкурентоспособности и жизнестойкости СХК [4, с. 80]. Тем не менее, его практическая реализация сопряжена с рядом системных проблем, обусловленных особенностями самого объекта консультирования – кооператива, а также состоянием рынка консалтинговых услуг для аграрного сектора.

Цель данной статьи – выявить и проанализировать ключевые проблемы управленческого консультирования для СХК малого и среднего бизнеса и наметить возможные пути их решения.

Прежде чем анализировать проблемы консультирования, необходимо понять уникальность объекта. СХК – это не просто коммерческая организация. Это гибридная структура, сочетающая в себе следующее.

1. Экономическую функцию: получение прибыли и повышение эффективности хозяйственной деятельности членов-пайщиков.
2. Социальную функцию: развитие сельской местности, поддержка местного сообщества, обеспечение занятости, сохранение уклада жизни [1, с. 89].
3. Демократический принцип управления: «один пайщик – один голос», что часто контрастирует с системами управления, основанными на объеме инвестированного капитала [7, ст. 3].
4. Двойственность членов: пайщики являются одновременно и собственниками, и поставщиками сырья (в сбытовых/перерабатывающих кооперативах), и клиентами (в снабженческих). Это порождает внутренние конфликты интересов (например, между стремлением к высокой закупочной цене от пайщика и желанием кооператива получить сырье дешевле для конкурентоспособности конечного продукта) [12, с. 505].

Эта специфика приводит к первой крупной проблеме: неадекватность стандартных бизнес-моделей и консалтинговых методик. Подходы, успешные для классических коммерческих фирм (акционерных обществ), часто не работают в

---

кооперативах, где критерий успеха не сводится только к максимизации финансовой прибыли [13, с. 535].

Со стороны сельскохозяйственного кооператива возникают определенные проблемы.

### 1. Институциональные и культурные барьеры.

Недоверие к внешним советникам: в сельской, часто закрытой среде, сильны традиции самостоятельного принятия решений. Консультанты воспринимаются как «городские теоретики», не понимающие специфики сельского хозяйства [8, с. 125].

Коллегиальность принятия решений: решение о привлечении консультанта, их выбор, утверждение рекомендаций требуют одобрения правления и часто общего собрания пайщиков. Это длительный процесс, а предложенные изменения могут быть заблокированы консервативной частью членов кооператива [9, с. 187].

Дефицит управленческих компетенций: руководители кооперативов (чаще всего бывшие или действующие фермеры) могут обладать выдающимися производственными навыками, но не иметь знаний в области стратегического менеджмента, финансового анализа или маркетинга [3, с. 60]. Это затрудняет как формулировку запроса на консалтинг, так и внедрение полученных рекомендаций.

### 2. Финансовые ограничения.

Острая нехватка собственных средств: малые и средние СХК часто находятся в сложном финансовом положении. Услуги профессиональных консалтинговых компаний воспринимаются как непозволительная роскошь [2, с. 145].

Непонимание стоимости и ценности консалтинга: инвестиции в консалтинг рассматриваются как затраты, а не как долгосрочные инвестиции в развитие. От консультанта ждут немедленного, сиюминутного экономического эффекта [4, с. 82].

### 3. Кадровые и ресурсные проблемы.

Отсутствие персонала для реализации изменений: даже при наличии качественных рекомендаций, в кооперативе может не быть сотрудников, которым можно делегировать их исполнение. Текущая операционная деятельность поглощает все ресурсы.

Сопротивление изменениям со стороны членов кооператива: любые изменения, предлагаемые консультантом (реструктуризация, новые стандарты качества, пересмотр закупочных цен), могут быть восприняты в штыки пайщиками, видящими в них угрозу своему статусу-кво [11, с. 75].

Помимо изложенного проблемы могут возникнуть со стороны консультантов и рынка услуг, среди них следующие.

### 1. Дефицит специализированных знаний и компетенций.

Непонимание кооперативной философии и законодательства: многие консультанты не различают кооператив и ООО или сельхозпредприятие. Их рекомендации игнорируют социальную миссию и демократические процедуры, фокусируясь лишь на экономической эффективности, что ведет к отторжению [6, с. 50].

Отсутствие отраслевой экспертизы: консультант по управлению может не разбираться в технологических циклах, специфике логистики скоропортящейся продукции, системе господдержки АПК, что снижает доверие к нему со стороны пайщиков [5, с. 46].

### 2. Методические и ценовые проблемы.

Отсутствие адаптированных инструментов: на рынке крайне мало готовых методик диагностики, стратегирования и оценки эффективности, созданных специально для СХК. Консультантам приходится импровизировать, что снижает качество услуг [10, с. 210].

Негибкость ценовых моделей: крупные консалтинговые компании работают по стандартным высоким ставкам, недоступным для малого кооператива. Мелкие же независимые консультанты часто не могут обеспечить комплексный междисциплинарный подход.

### 3. Проблемы коммуникации и вовлеченности.

Сложности в установлении контакта: консультанту необходимо наладить диалог не только с руководством, но и с широким кругом пайщиков, говоря на понятном им языке, избегая менеджерского жаргона.

«Разовый» характер услуг: консалтинг часто ограничивается подготовкой отчетов без фазы внедрения и сопровождения, что резко снижает его практическую пользу. Для кооператива критически важен процессный консалтинг с «погружением» в его среду [8, с. 128].

#### 4. Системные проблемы.

Слабое развитие инфраструктуры поддержки: региональные центры консультационной поддержки АПК часто ориентированы на агротехнологические вопросы, а не на управленческие. Их ресурсы ограничены [5, с. 45].

Неэффективность государственных программ субсидирования консалтинга: механизмы компенсации затрат на консалтинг для СХК требуют больших трудозатрат на подготовку отчетности, а средства часто выделяются на узкий, заранее определенный перечень тем, не всегда соответствующих реальным потребностям кооператива [2, с. 158].

Отсутствие референтных моделей успеха: мало известных и тиражируемых кейсов успешного взаимодействия СХК с управленческими консультантами, что подпитывает скептицизм.

В заключение, следует отметить, что проблемы управленческого консультирования для сельскохозяйственных кооперативов носят комплексный характер и требуют скоординированных действий со всех сторон.

Для кооперативов и их объединений следует:

- 1) формировать осознанный спрос на консалтинг через образовательные программы для руководителей и пайщиков;
- 2) активнее использовать ресурсы саморегулируемых организаций (ассоциаций, союзов кооперативов) для коллективного заказа консалтинговых услуг, снижая их стоимость;
- 3) развивать внутренний потенциал, выделяя сотрудников, ответственных за взаимодействие с внешними консультантами и внедрение изменений.

Для консультантов и консалтинговых компаний целесообразно:

- 1) инвестировать в изучение кооперативной модели, аграрного рынка и специфики сельских сообществ;

- 2) разрабатывать и предлагать гибкие, модульные и доступные ценовые пакеты услуг;
- 3) делать акцент на процессном консалтинге, вовлечении всех заинтересованных сторон и долгосрочном сопровождении;
- 4) создавать междисциплинарные команды, сочетающие управленцев, аграрных экономистов и социологов.

Для государства и институтов развития:

- 1) модернизировать системы государственной поддержки консалтинга, перейдя к принципу «деньги следуют за клиентом» (сертификаты, ваучеры для кооперативов), а не жесткого госзаказа;
- 2) стимулировать создание и распространение адаптированных методических материалов и лучших практик [10, с. 215];
- 3) поддерживать подготовку специалистов-консультантов, специализирующихся именно на кооперативном развитии.

Только при условии преодоления взаимного непонимания и адаптации инструментария управленческий консалтинг сможет раскрыть свой потенциал в качестве драйвера устойчивого развития сельскохозяйственной кооперации, укрепляя тем самым продовольственную безопасность и социальную стабильность сельских территорий.

### ***Список литературы***

1. Вахитов К.И. Кооперация и кооперативное движение в России: 1860–1917 гг. / К.И. Вахитов. – М.: Изд. РГАУ-МСХА, 2010. – 345 с.
2. Государственное регулирование и поддержка сельскохозяйственной кооперации: монография / под ред. И.Г. Ушачева. – М.: ФГБНУ «Росинформагротех», 2018. – 212 с.
3. Довгань Л.В. Проблемы и перспективы развития сельскохозяйственной потребительской кооперации в России / Л.В. Довгань, И.Л. Шклярик // Экономика сельского хозяйства России. – 2021. – №5. – С. 56–64.

- 
4. Кубякин Е.О. Управленческий консалтинг в АПК: специфика и эффективность / Е.О. Кубякин // АПК: Экономика, управление. – 2019. – №12. – С. 78–85.
  5. Меренкова И.Н. Совершенствование консультационной деятельности в сельском хозяйстве / И.Н. Меренкова // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2020. – №3(375). – С. 44–47.
  6. Наумов И.В. Кооперативная модель агробизнеса: теория, методология, практика / И.В. Наумов. – СПб.: Лань, 2019. – 288 с.
  7. Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации» от 08.12.1995 №193-ФЗ (ред. от 02.07.2021) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1995. – №50. – Ст. 4870.
  8. Попова Л.В. Консультационные услуги как фактор инновационного развития сельскохозяйственных организаций / Л.В. Попова, В.А. Семыкин // Вестник аграрной науки. – 2022. – №1(94). – С. 123–130.
  9. Ткач А.В. Сельскохозяйственная кооперация: учебник / А.В. Ткач. – М.: Дашков и К, 2018. – 304 с.
  10. Шаталова О.И. Зарубежный опыт консультационного сопровождения малых форм хозяйствования в АПК и возможности его применения в России / О.И. Шаталова // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2020. – Т. 13. №6. – С. 202–218.
  11. Birchall J. Rediscovering the Cooperative Advantage: Poverty Reduction through Self-help / J. Birchall. – Geneva: ILO, 2003. – 210 p.
  12. Deconstructing the cooperative structure: the case of farmer cooperatives in the agri-food sector / A. Cechin, J. Bijman, S. Pascucci [et al.] // Journal of Institutional Economics. – 2013. – Vol. 9. No. 4. – P. 499–521.
  13. Hakelius K. Measuring change in farmers' attitudes to agricultural cooperatives: evidence from Swedish agriculture 1993–2013 / K. Hakelius, H. Hansson // Agribusiness. – 2016. – Vol. 32. No. 4. – P. 531–546. DOI 10.1002/agr.21464. EDN XTLONJ