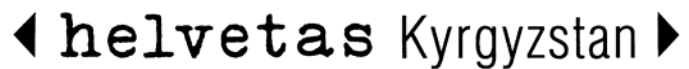


Кристоф Арндт, Кэлли Кормиер, Евгений Рязанов

**Управление цепочкой добавленной стоимости и пре-  
одоление бедности в сельской местности:  
опыт проекта в Кыргызстане**

Кыргызстан 2005

Хельветас, Швейцарская ассоциация международного сотрудничества и ИККО, Голландская организация по развитию сотрудничества поддержали печать данной брошюры.



Проект «Развитие местного рынка»  
Кыргызстан, Бишкек  
Ул. Гражданская, 43/1  
Тел: (312) 53 12 40, 53 11 13

Факс: (312) 53 14 49  
E-mail: [Lmd@helvetas.kg](mailto:Lmd@helvetas.kg)

## Содержание

|   |           |
|---|-----------|
| <b>СОКРАЩЕНИЯ</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>1. ВВЕДЕНИЕ</b> .....  | <b>7</b>  |
| 1.1. Положение с АГРОБИЗНЕСОМ В КЫРГЫЗСТАНЕ: 15 ЛЕТ ПОСЛЕ УСТАНОВЛЕНИЯ НЕЗАВИСИМОСТИ .....  | 7         |
| 1.2. ЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕПОЧКИ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ.....   | 9         |
| 1.3. ЗНАЧИМОСТЬ РАЗВИТИЯ ЦЕПОЧКИ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ .....  | 11        |
| <b>2. ОСНОВЫ ЦЕПОЧКИ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ</b> .....  | <b>14</b> |
| <b>3. АНАЛИЗ ЦЕПОЧКИ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ</b> .....  | <b>16</b> |
| <b>4. ДОГОВОРА В ЦЕПОЧКЕ СТОИМОСТИ</b> .....  | <b>19</b> |
| 4.1. ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ДЛЯ ФЕРМЕРОВ И ПЕРЕРАБОТЧИКОВ.....   | 19        |
| 4.2. ДОГОВОРА МЕЖДУ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ, ПЕРЕРАБОТЧИКАМИ И ПРОДАВЦАМИ: ПРОВЕРОЧНЫЙ ЛИСТ.....  | 21        |
| 4.3. “СПРАВЕДЛИВОСТЬ И ЧЕСТНОСТЬ – ИНВЕСТИЦИИ В БУДУЩЕЕ”.....   | 24        |
| 4.4. ЛЕГАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ДЛЯ ДОГОВОРОВ В КЫРГЫЗСТАНЕ.....   | 26        |
| 4.5. ПРИМЕНЕНИЕ ПРАВА В ДОГОВОРАХ .....   | 27        |
| 4.6. ПРИМЕНЕНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КЫРГЫЗСКИХ СТАНДАРТНЫХ ФОРМ ДОГОВОРОВ .....   | 29        |
| <b>5. ИНТЕРВЕНЦИИ</b> .....   | <b>31</b> |
| 5.1. Откуда начинается формирование цепочки добавленной стоимости? ..   | 31        |
| 5.2. Роль поддерживающих организаций (частные поставщики услуг, донорские проекты и НПО) в формировании цепочки добавленной стоимости . | 32        |
| 5.3. Сравнение развития внутреннего и внешнего рынков в Кыргызстане .....   | 33        |
| 5.4. Тренинги для производителей.....   | 36        |
| 5.4.1. <i>Модель 1: Модель TES Центра – обучение и наставничество фермеров</i>  | 36        |
| 5.4.2. <i>Модель 2: Модель полевой школы фермеров – фермеры сами становятся тренерами</i> .....   | 37        |
| 5.4.3. <i>Создание устойчивых программ обучения для фермеров</i> .....  | 38        |
| 5.5. Повышение качества и безопасности продукции .....  | 39        |
| 5.6. Сочетание консультации, кредита и исходных материалов .....  | 40        |
| 5.7. Роль туров по обучению .....   | 42        |
| 5.8. Преодоление бедности и подход к цепочке добавленной стоимости .....  | 43        |
| 5.9. Выводы: что следует делать.....  | 44        |
| <b>6. УЧЕБНЫЕ ПРИМЕРЫ ИЗ КЫРГЫЗСТАНА</b> .....  | <b>46</b> |
| 6.1. Солодовый ячмень: Неудача в формировании цепочки добавленной стоимости.....  | 46        |
| 6.2. Маринованные огурцы: Успех в формировании цепочки добавленной стоимости.....   | 48        |

## **Сокращения**

|           |   |
|-----------|---|
| АЦС       | Анализ цепочки добавленной стоимости                    |
| БОР       | Быстрая оценка рынка                                    |
| ВВП       | Валовой внутренний продукт                              |
| ГК        | Гражданский кодекс                                      |
| ИиР       | Исследование и развитие                                 |
| КР        | Кыргызская Республика                                   |
| МСП       | Малые и средние предприятия                             |
| УРБ       | Услуги для Развития Бизнеса                             |
| Хельветас | Швейцарская Ассоциация по международному сотрудничеству |
| ЦС        | Цепочка добавленной стоимости                           |
| ШОРС      | Швейцарская организация по развитию сотрудничества      |

## Общие положения

В данной брошюре представлен **обзор управления цепочкой добавленной стоимости в секторе сельского хозяйства Кыргызстана** и даны **рекомендации о том, как разрабатывать сельскохозяйственные цепочки добавленной стоимости в Кыргызстане**, чтобы самые бедные фермеры не были исключены из этого процесса. 53% населения Кыргызстана вовлечено в сельскохозяйственную деятельность и большая часть этого населения существует за счёт фермерского хозяйства. Создание устойчивых связей между мелкими фермерами и рынком гарантирует устойчивое развитие бизнеса для сельских людей, живущих за чертой бедности, которые вовлечены в переработку сельскохозяйственной продукции и ее продажу. Логическое обоснование по разработке цепочки добавленной стоимости основано на опыте авторов в развитии местного рынка в Кыргызстане. Авторы провели обзор и выяснили, что **местные производители сталкиваются с отсутствием доступа к потенциальным рынкам** по нескольким причинам: 1) **отсутствие доверия** и нестабильные отношения между производителями и потенциальными покупателями; 2) **отсутствие надёжной информации** о рынках и финансовых ресурсах; 3) **малые объёмы производства**, особенно в южных регионах, где недостаточно сельскохозяйственных земель; 4) **отсутствие качественных семян и удобрений** и 5) **отсутствие механизации работ**. Предложенные рекомендации практикам, которые заинтересованы в развитии местного рынка, основываются на опыте проекта, применяющего подход цепочки добавленной стоимости.

- **Анализ цепочки добавленной стоимости (АЦС) – первоочередной метод, используемый для оценки отношений между всеми действующими лицами внутри цепочки, а также для понимания экономических, социальных выгод и затрат при этих отношениях.** АЦС определяет, где формируется самая большая добавленная стоимость, и относительную важность различных действующих лиц. Он включает в себя проверку структуры, сопутствующей развитию главных актеров цепочки, понимание влияния существующей политики и оценку управления цепочкой добавленной стоимости. Когда одно звено в цепочке стоимости не работает, останавливается целая система. Авторы спорят о важности проведения анализа цепочки добавленной стоимости при обращении к проблемам развития местного рынка, но аналитический подход может меняться. Здесь представлены четыре подхода: 1) детальное изучение цепочки добавленной стоимости и отдельного сектора, 2) (совместная) быстрая оценка рынка, 3) практическое исследование и 4) подход в виде местного бизнес центра. Решение о том, какой подход выбрать, зависит от миссии и интересов организаций, имеющих отношение к формированию цепочки добавленной стоимости. Вид подхода АЦС также зависит от исходного аналитического пункта: 1) возможности бизнеса или рынка, 2) региональное развитие, 3) технология развития и 4) идея развития.

- **Отношения внутри цепочки добавленной стоимости являются договорными по своей природе.** В брошюре рассматриваются важность контрактов, недостаток информации, риски, дается оценка преимуществ и недостатков договоров между производителями, переработчиками и торговцами. Такие факторы как цена, время доставки, сторона, ответственная за доставку и количество продукции влияют на содержание договора и ведение переговоров о нем. В Кыргызстане часто встречается отсутствие каких-либо обязательств при заключении договоров, при этом страдает каждое звено в цепочке стоимости.
- **Правовое применение договоров в пределах сельскохозяйственной цепочки добавленной стоимости в Кыргызстане происходит вне судебной системы.** В брошюре приводится ряд внесудебных процедур правового применения, адресованных на решение хронических проблем в сельскохозяйственном секторе. В целом, данные проблемы характеризуют коммерческую обстановку, при которой ожидания покупателя и продавца не соответствуют друг другу, по причине отсутствия своевременной доставки и оплаты, а также расхождений в качестве. Вовлечение различных участников цепочки в совместную деятельность, как например, предоставление фермерам сельскохозяйственных материалов поставщиками в кредит, а поставщикам, оказание помощи в маркетинге сельскохозяйственных материалов может привести к сокращению случаев задержки с оплатой и увеличению выходной продукции как для поставщиков, так и для лиц, вовлечённых в переработку, что, несомненно, отразится на росте доверия среди действующих лиц цепочки добавленной стоимости.

**Рекомендации** были основаны на опыте нескольких лет практической работы по развитию местного рынка и деятельности, связанной с оказанием помощи мелким фермерам в Кыргызстане, при этом особый акцент ставится на сектора по переработке фруктов и овощей, молока и хлопка.

- **Помощь в развитии долговременных договорных отношений среди участников цепочки добавленной стоимости.** Предлагаются конкретные действия: 1) организация семинаров, предоставляющих возможность вовлеченным взаимодействовать и информировать друг друга о своих конкретных проблемах внутри цепочки, что будет вести к построению и развитию доверия между ними; 2) проведение консультаций по разработке договоров, уменьшающих вероятность их невыполнения при обеспечении гибкости в графиках поставок и сроках оплаты. Поддерживающие организации могут также помогать в развитии коммерческих отношений вдоль цепочки добавленной стоимости посредством предоставления микрокредитов.
- **Оценка внутренних и внешних рынков.** Ясное понимание надёжных каналов сбыта для переработчиков является основной для развития цепочки добавленной стоимости. Какой спрос на внутреннем рынке для местных продуктов? Какие существуют возможности для экспорта? Опыт проекта показывает, что существует потенциал для расширения экспорта из Кыргызстана в Россию и Казахстан. Вместе с тем, существуют некоторые

барьеры, а именно: высокая стоимость транспортировки, неспособность мелких производителей и переработчиков удовлетворить требования по качеству и срокам доставки. Оценка каналов сбыта подтолкнула проект к созданию национального бренда продукции, который позволил бы преодолеть выявленные барьеры для развития рынка.

- **Разработка программ обучения для фермеров.** Опыт проекта говорит о том, что тренинги для фермеров, выращивающих сельскохозяйственную продукцию, являются эффективным средством для развития цепочки добавленной стоимости. Обучение проводится по той причине, что у фермеров отсутствуют знания о том, как наилучшим образом выращивать сельскохозяйственные культуры, соответствующие требованиям переработчиков, а также бороться с паразитами этих культур. Представлены три модели тренингов: 1) Модель ТЕС центра – подготовлена для специалистов, обучающихся и курирующих фермеров, 2) Модель полевой школы фермеров – обучение фермеров, чтобы те потом сами стали тренерами, 3) Вовлечение переработчиков в обучение фермеров для создания устойчивых программ обучения.
- **Улучшение качества и безопасности продукции в цепочке добавленной стоимости.** Для того, чтобы сосредоточить обучение фермеров на вопросах качества и безопасности, чрезвычайно важно гармонизировать технологию выращивания между фермерами и консультантами по сельскому хозяйству, с одной стороны, и переработчиками и розничными торговцами, с другой стороны.
- **Комбинирование советов, кредитов и сельскохозяйственных материалов.** Представлены два подхода: 1) консультативная служба выбирает поставщика сельскохозяйственных материалов и 2) система, основанная на поручительстве, в которой фермер выбирает поставщика сельскохозяйственных материалов.
- **Координирование туров по обучению для заинтересованных лиц в пределах цепочки добавленной стоимости.** Туры по обучению предоставляют заинтересованным лицам в Кыргызстане возможность научиться тому, как функционируют развитые цепочки добавленной стоимости. При рассмотрении вопроса об организации тура по обучению практики должны рассмотреть такие вопросы: Для кого? Как? Как опыт будет распространяться? Где?
- **Определение путей обращения к проблемам наиболее обездоленных фермеров.** Эти фермеры – часто те люди, которые сталкиваются с высокими ценами на транспортировку и самым низким уровнем знаний наилучших практических методов выращивания сельскохозяйственных культур. Ввиду чрезмерной занятости в сельскохозяйственном секторе Кыргызстана долговременная перспектива развития должна рассматривать не только включение фермеров в цепочку добавленной стоимости, но, а также выявление других видов деятельности, которые дадут фермерам устойчивые средства к существованию.

## 1. Введение

### 1.1. Положение с агробизнесом в Кыргызстане: 15 лет после установления независимости

Находящаяся в горах Центральной Азии, Кыргызская Республика была республикой с одним из самых низких показателей дохода в бывшем Советском Союзе, хотя здесь имелась довольно таки разносторонняя экономика и хорошо образованная рабочая сила. Кыргызстан стал независимым государством в 1991 году. Население страны составляет 5,1 миллиона человек, из них, более 65% живёт в сельских районах. Несмотря на заметный показатель в 15% по снижению уровня бедности, отмечаемого с 1999 года, около 41% населения всё ещё живёт за чертой бедности.

Имея общую площадь земли около 198.000 км<sup>2</sup>, Кыргызстан является маленькой страной, где сельскохозяйственные угодья составляют около 7% от общей территории. За последнее десятилетие Кыргызская Республика сделала основные шаги в переходе к глобально интегрированной рыночной экономике. В последние пять лет была существенно улучшена макроэкономическая ситуация в стране, при этом реальное увеличение ВВП, в среднем, составляет около 4% в год. Несмотря на этот прогресс, выздоровление кыргызской экономики остаётся слабым, и оно базируется, в основном, на сельском хозяйстве, золотодобыче и, в меньшей степени, на секторе услуг. Сельское хозяйство является самым важным сектором экономики, составляющее 34% ВВП и занимающее 53% населения<sup>1</sup>.

После 1991 года сельскохозяйственное производство в Кыргызстане значительно снизилось в результате ряда неблагоприятных экономических факторов и обстоятельств. Некоторыми факторами были: исключение субсидий, сокращение индустриального сектора, разрыв поддерживающих связей и ухудшение баланса в сельскохозяйственной торговле. Относительные цены из года в год меняются, что частично вызвано обесцениванием основных средств, предоставленных старой системой, сдвигом труда к сельскому хозяйству и доступом к мировому рынку. Изменения относительных цен при данных факторах и исходных материалах вкпе с изменениями, вызванными введением рыночной экономики, включая отпускные цены, определяемые рынком, вызывают замену исходных материалов и постепенную замену технологии сельскохозяйственного производства. Например, уменьшенные зарплаты и цены на сельскохозяйственную продукцию существенно уменьшили экономический стимул по использованию сельскохозяйственной техники и оборудования,

---

<sup>1</sup> 2001 SAM, Мировой Банк 2004 г.

сделав сельскохозяйственный сектор более трудоемким и менее механизированным, чем это было при старой системе.

Сельскохозяйственный сектор в переходных экономиках, более чем другие сектора, медленнее и труднее приспосабливается к рыночному балансированию, частично ввиду самой природы сельскохозяйственного производства, а также ввиду большого количества фермеров и предпринимателей. Многие фермеры в Кыргызстане были вовлечены в развитие сельского хозяйства, а у фермеров уходит несколько лет на то, чтобы понять рыночные реалии изменчивости и колебаний продажной цены. Это, обычно, обучение в процессе работы, которое включает в себя печальный опыт фермеров, экспериментирующих с различными сельхоз. культурами, в ожидании, что цены нового года будут выше во время сбора урожая и чуть позже. Перепроизводство вызывает низкие цены, а не урожай одной культуры в каком-либо году часто вызывает повышение цен на эту культуру в последующий год. Внутренний рынок является мелким, а доходы низкие, но при этом рынок ещё сильнее сокращает их в силу следующих причин:

1. Большая часть сельского населения изолирована от рынка. Каналы сбыта продукции, которые были разрушены после развала Советского Союза, не восстановлены полностью;
2. Высокие транспортные расходы (из-за высоких цен на топливо, старый автотранспорт, плохих дорог и взяток со стороны работников ГАИ) и отсутствие рабочего капитала ухудшают положение.

Более того, события, влияющие на мировой рынок, такие как производство пшеницы в России и Казахстане, цены на хлопок на международном рынке и сельскохозяйственные субсидии в Узбекистане, всегда оказывают влияние на решения фермеров в Кыргызстане и часто толкают их к замене одной культуры на выращивание другой.

Многие заводы по сельхоз. Переработке, построенные в Советскую эпоху, имеют большие производственные мощности, когда объёмы переработки устанавливались согласно экспортным квотам в другие республики бывшего СССР. Большинство из них сейчас использует производственные мощности на 40% и менее, что существенно уменьшает техническую эффективность производства. Они также борются со значительными долгами и устаревшим оборудованием. Другими проблемами, которые обостряют не эффективное производство, являются слабые каналы сбыта, недостаток оборотного капитала, трудности с регулярной поставкой сырья и проблемы, связанные с инфраструктурой. Одной из причин низкой производительности является слабое управление, что вызвано двумя факторами: неадекватным ноу-хау и советской практикой ведения дел, которая продолжает подрывать инициативу и развитие предприятий. Эффективность работы работников на уровне выполнения задач плохо сравнима с международными конкурентами. Это применимо даже в тех случаях, когда используемое оборудование является относительно новым и современным. Основным причиной данной проблемы, является отсутствие обучения работников. Организации по проведению специфических

промышленного обучения закрыты, а вместе с ним исчезли возможности для обучения работников.

## 1.2. Логическое обоснование формирования цепочки добавленной стоимости

Кыргызские фермеры сталкиваются с массой ограничений, включая доступ к рынкам, отсутствие финансовых ресурсов и ноу-хау в производстве. Всего лишь несколько проектов по развитию нацелили свою деятельность на маркетинг сельскохозяйственной продукции и продукты переработки. Основной проблемой, с которой местные производители сталкиваются в Кыргызстане, является **отсутствие доступа к потенциальным рынкам**, где они могли бы продавать свои продукты. Имеется несколько причин для этого. Одной из них является **отсутствие доверия и нестабильные отношения** между производителями и потенциальными покупателями. Данная проблема была определена как основная на семинаре между местными производителями, переработчиками и продавцами, который проводил Хельветас в феврале 2003 года. В то же самое время, переработчики хотели бы иметь долговременные договора с производителями сельскохозяйственной продукции, и они готовы оговаривать закупочные цены, несмотря на колебание рыночных цен из года в год. Другой проблемой является **отсутствие достоверной информации** о рынках и финансовых ресурсах. Производители, а также переработчики и торговцы не имеют информации о процедурах экспорта и таможенного оформления.

Ещё одна проблема, которая закрывает доступ к потенциальным рынкам, - это **малые производственные объёмы** отдельно взятых местных производителей. После приватизации земли в 1994 году сельские домохозяйства получили малые наделы, в среднем составляющие по 1,6 га на одну семью (на юге Кыргызстана даже меньше, около 1,0 га). Часть земли фермеры используют для производства культур, потребляемых в домашнем хозяйстве, другая часть используется для производства какой-либо сельскохозяйственной культуры на продажу. Использование разнообразных семян и выращивание различных культур создаёт серьёзные трудности для переработчиков, которым необходимо единое качество продукции. Существует несколько причин для возникновения данной ситуации. Одной из них является **слабое развитие кооперативов** и сотрудничества между фермерами, что ведёт к спонтанному производству и разнородности культур. Постановление правительства, принятое летом 2004 года, которое устанавливает НДС (20%) для сельхоз. производителей, имеющих годовой оборот свыше 500.000 сом (12.000 долларов США), оказывает негативное влияние на объединение фермеров. Многие фермеры теперь боятся кооперации и вынуждены уходить в теневую сельскохозяйственную экономику. По общим отзывам, правительство собирается внести некоторые изменения в данное постановление. **Отсутствие качественных семян и удобрений, отсутствие простых инструментов и средства механизации** для производства также

оказывает негативное влияние на объёмы производства. Использование удобрений для подпитки почв упало с 130 кг/га в 1990 году до 10 кг/га в 1995 году и в последние годы не превышает 30 кг/га. В среднем, региональные фермеры используют менее 50% того объёма средства защиты растений, которое используют сельскохозяйственные производители в западных странах. Кыргызское семеноводство увязло в до-переходных методах работы, которые плохо адаптированы к новой структуре ведения фермерского хозяйства. Тем не менее, сельскохозяйственные материалы на чёрном рынке составляют до 60% семян хлопчатника, 80% удобрений (это соотношение теперь может поменяться, поскольку НДС на удобрения убрали) и 90% для защиты сельхоз. растений<sup>2</sup>.

В мае 2004 года Хельветас организовал встречу между фермерами, выращивающими органический хлопок в Джалал-Абадской области с менеджером перерабатывающей компании, который был готов закупить 50 тонн фасоли, но проблема была в том, что эти фермеры не знали, как ее выращивать. Этот пример показывает **отсутствие знаний** среди фермеров о производстве определенных видов культур, которые пользуются спросом на рынке. Более того, у многих фермеров не было достаточно знаний о технологиях уборки урожая и приемлемых условиях хранения.

Также существует проблема получения финансовых ресурсов (займов) от кредиторских организаций ввиду отсутствия соответствующей информации. У некоторых финансовых организаций имеется весьма “мягкие” требования по залому, но производители ничего о них не знают. То же самое касается переработчиков. Большинство из них используют свои собственные ресурсы для финансирования сельскохозяйственной деятельности. Менее 20% перерабатывающих предприятий берут займы средства у физических лиц, и менее 15% получают кредиты от финансовых организаций<sup>3</sup>. Ситуация с кредитованием торговых компаний выглядит ещё хуже - более высокие ставки годовых процентов и отсутствие залога в торговых компаниях (все их деньги вложены в товары, а кредитные организации не принимают товары в качестве залога). Традиционные кредиторы всё ещё очень консервативны и осторожны, часто требуют залога в несколько раз больше самого кредита. Хотя ставки процентов в последние годы уменьшаются, они всё ещё высоки. Необходимость платить взятки при кредитовании также остаётся серьёзной проблемой. Наибольшую значимость для Кыргызстана имеет устранение данных финансовых препятствий, которое сильно бы повлияло на развитие сельскохозяйственного сектора.

Вместе с тем, кыргызские производители и переработчики имеют хороший потенциал для развития. Приватизированная земля даёт надежду семьям

---

<sup>2</sup> IFDC Проект по развитию кыргызских сельхоз. предприятий - 2004 г.

<sup>3</sup> Швейцарская Организация по Развитию Сотрудничества, Хельветас. Стратегия развития отрасли по переработке фруктов и овощей в Кыргызской Республике, 2004 г.

производителей на дальнейшее развитие. Ряд донорских проектов и местные организации поддерживают фермеров и помогают им в вопросах производства и разработки политики. Важно также отметить, что переработчики и торговцы проявляют интерес к долговременному сотрудничеству с фермерами и даже готовы инвестировать их бизнес.

В этой ситуации, работа вдоль цепочки добавленной стоимости позволяет вовлеченным сторонам проводить предметное обсуждение, в котором нужды сторон четко выявляются, что особенно важно для такого маленького рынка как Кыргызстан. Если одно звено цепочки не работает, то вся система останавливается, поэтому важно смотреть на всю систему с точки зрения рынка. Это общее представление, но оно как раз часто забывается. Услуги, предоставляемые донорскими проектами и местными НПО, не следует рассматривать как некую категорию саму по себе, они должны быть тесно связаны с нуждами лиц цепочки добавленной стоимости.

### **1.3. Значимость развития цепочки добавленной стоимости**

Сегодня большинство фермеров в Кыргызстане работают на себя и производят небольшое количество продукции для продажи на рынке. Пшеница, в основном, выращивается для потребления семьями фермеров, и только лишь незапланированные излишки продаются на рынке. Интеграция в цепочки добавленной стоимости возможна только тогда, когда выращиваемая культура рассматривается с точки зрения её спроса на рынке, и ясного представления как она будет продаваться на рынке.

Фермерские хозяйства в Кыргызстане небольшие. В то время как средняя семья в Чуйской долине имеет около 3 га земли, фермерские хозяйства в Ферганской долине имеют чуть больше, чем по 1 га. Кроме того, наш опыт показывает, что успешная интеграция в цепочки добавленной стоимости не зависят от размеров фермерского хозяйства. Маленькие хозяйства могут очень хорошо специализироваться на выращивании эксклюзивных сельскохозяйственных культур, таких как овощи, которые требуют сформированных каналов сбыта. Некоторые виды сельхоз. культур являются скоропортящимися (огурцы, помидоры, клубника и малина), что требует запланированных каналов эффективных продаж. В противоположность им, некоторые крупные фермерские хозяйства выращивают, в основном, пшеницу, ячмень и кукурузу либо для распределения урожая среди членов хозяйства, которые потребляют его в своих домохозяйствах, либо на корм скоту, и вертикальная координация цепочки добавленной стоимости для таких хозяйств не является значимой. Интеграция в продуктовую цепочку важна для тех фермеров, которые получают большое количество годового дохода от выращивания определенной культуры. Фермеры, которые производят только малые количества (ввиду низких урожаев и малых площадей) могут найти операционные издержки договорной системы слишком высокими для себя. Вместо того, чтобы тратить время весной на ведение переговоров и заключение договоров, а затем в течение сезона придерживаться

договора с переработчиками, многие фермеры могут подумать, что у них займёт меньше времени вынести то небольшое, что они собрали, на стихийный рынок или разместить свою продукцию для продажи торговцам прямо у обочины дороги. Наоборот, поднятие урожайности в результате получения советов и эффективного использования сельскохозяйственных материалов могло бы быть привлекательным для фермеров и подталкивать их к интеграции в цепочки добавленной стоимости.

Жамжит, фермер в с. Марказ (около г. Кызыл-Кия), у которого имеется 1 гектар своей земли, рассказал нам, что он взял в аренду ещё один гектар земли в этом году. Теперь у него достаточно земли для выращивания пшеницы и корма для скота, а также 0,75 га занято под огурцы, которые являются его культурой для продажи и она даёт ему достаточно средств для инвестиций и для поддержания семьи. Он говорит, что без договора о поставке с расположенным поблизости перерабатывающим предприятием Агропласт он бы не решился на аренду дополнительной земли и получение кредита на покупку сельскохозяйственных материалов, а также проведение весны и лета в палатке на поле для присмотра за урожаем. Договор даёт ему определенную безопасность и позволяет заранее планировать, а также не терять время на продажу огурцов, которые требуют его постоянного присутствия на поле.

Значимость разработки цепочки добавленной стоимости также зависит от степени развития предприятия. Перерабатывающие предприятия, которые начинают работать с новой культурой, или фермеры, которые выращивают определённую культуру в первый раз, могут экспериментировать, работая без заключения договора, чтобы свести к минимуму ответственность в случае неудачи. Большинство невыполненных договоров включали в себя не опробованные инновации. В Кыргызстане есть множество примеров, когда фермеру не удалось вырастить нужное количество нужного качества таких культур, как сладкая кукуруза, корншон, соя, ячмень и солод, либо у перерабатывающей компании возникли неожиданные трудности с их покупкой.

С одной стороны, для большинства кыргызских фермеров интеграция в цепочку добавленной стоимости только сейчас начинает становиться значимой, поскольку они начинают специализироваться на выращивании определенных культур и становятся более опытными. С другой стороны, перерабатывающие предприятия вынуждены производить более качественные продукты, а, следовательно, они требуют более качественного сырья от фермеров. Появление брендов и улучшение качества продуктов питания и их безопасности частными компаниями становятся все более обыденным явлением в Кыргызстане, один из примеров бренд “Вкус солнца”.

Помимо этого, современная розничная торговля через магазины и супермаркеты пришла в страны Центральной Азии, которая требует качество и своевременность доставки и ведет к формированию строгой вертикальной интеграции. Вначале в магазинах и супермаркетах появились свежие продукты

питания и молочные продукты, позже свежее мясо. Затем в магазинах появились такие продукты, как картофель и яблоки, и, наконец, за ними последовали свежие фрукты и овощи. По всему миру наблюдается тенденция перехода супермаркетов, которые занимают малую нишу столичных городов, и обслуживают только богатый и средний класс людей, к супермаркетам, которые пользуются спросом у среднего класса и выходят на пищевые рынки для бедных. Быстрый рост супермаркетов по всему миру частично вызван прямыми иностранными инвестициями (ПИИ) в этот сектор. Согласно Драйсу, Реардону и Суиннену (2004)<sup>4</sup>, Россия в настоящее время занимает первое место в мире в ПИИ в розничную торговлю, при этом, резкое увеличение ПИИ также ожидается и в Центральной Азии. ПИИ инициируют изменения в заключении договоров, в которых все больший акцент ставится на качество и стандарты.

Эффективность вертикальной координации также зависит от переходного этапа в экономике. На более позднем переходном этапе (т.е. в восточной и центральной Европе) основным стимулом в заключении договоров является гарантия доступа к рынкам. На ранних стадиях, как в Центральной Азии, стимулом для фермеров должна стать интеграция в цепочку добавленной стоимости, главным образом, для того, чтобы быть уверенным в получении кредита и исходных материалов, таких как семена. По этой причине, своевременные платежи важны в этих договоренностях. У большинства фермеров в Центральной Азии меньше проблем с продажей их продукции на рынке, по сравнению с фермерами из восточной и центральной Европы. Об этом следует помнить при разработке договоров.

---

<sup>4</sup> Л. Драйс, Т. Реардон, Т. и Дж. Суиннен. 2004 г. Быстрый рост супермаркетов в центральной и восточной Европе: последствия развития сельскохозяйственного пищевого сектора и сельского хозяйства в целом. Обзор политики развития, 22(9): 525–56.

## 2. Основы цепочки добавленной стоимости

Цепочка добавленной стоимости описывает **полный ассортимент деятельности**, которая требуется для разработки **продукта или услуги**, начиная от его **концепции**, через различные этапы **производства** (включая комбинацию физических изменений и вклада различных поставщиков услуг), а также **доставку конечному потребителю** и послепродажные услуги (Каплинский и Моррис, 2001 г.).

Очень важно провести разграничение между *актерами* цепочки добавленной стоимости, которые напрямую вовлечены в поставку продукции или услуг, начиная от концепции и производства и заканчивая доставкой конечному потребителю, и *поддерживающими организациями* цепочки добавленной стоимости, которые могут влиять на эффективность поставки (график 1).

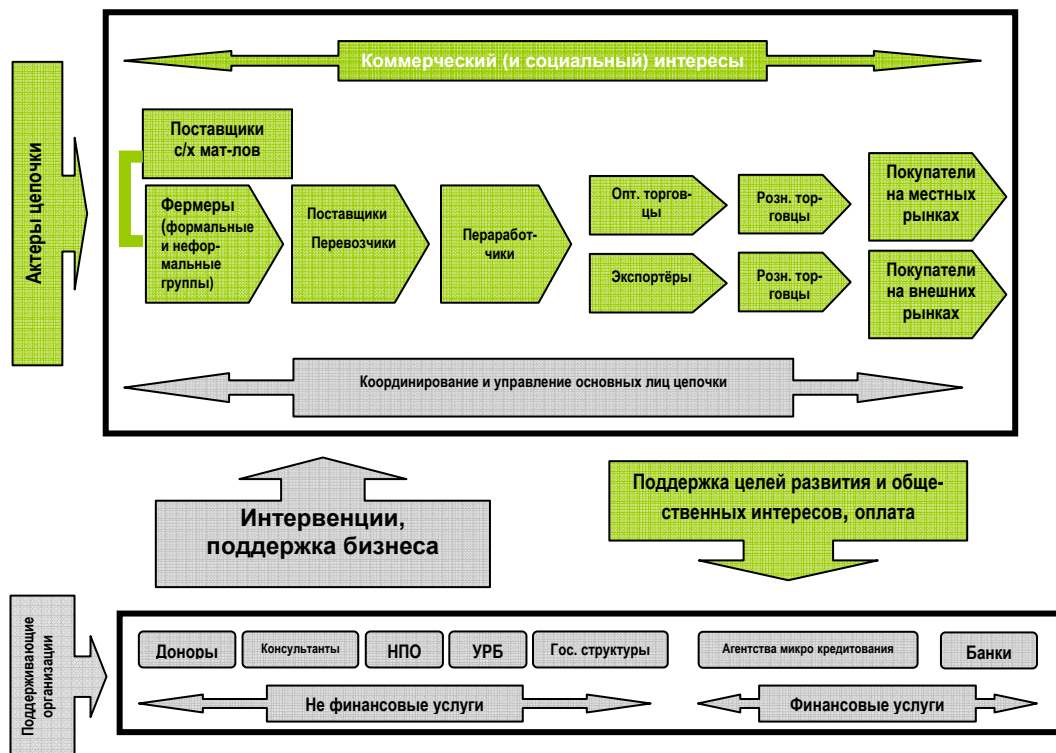


График 1: Схема цепочки добавленной стоимости

Цепочка добавленной стоимости не может функционировать при отсутствии даже одного актера, но она может работать без поддерживающих организаций. В

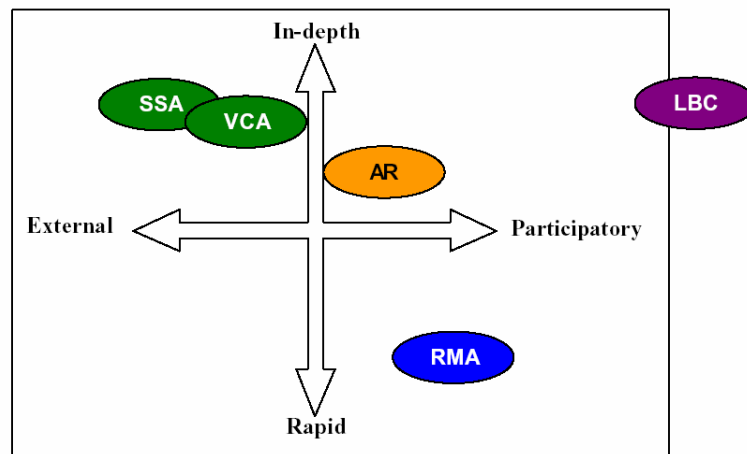
идеале, розничные торговцы должны заказывать продукты, опираясь на спрос, а переработчики и производители должны работать над уменьшением производственных издержек, чтобы их продукция была более конкурентоспособной и привлекательной для торговцев.

Поддерживающие организации цепочки добавленной стоимости можно разделить на две основные группы поставителей услуг: 1) Не финансовые (консультации, обучение, технологии, ноу-хау, информация, привлечение инвестиций и т.д.) и 2) Финансовые услуги (деньги). Первая группа включает в себя международные и местные НПО, финансируемые донорами, частных сельскохозяйственных консультантов и поставителей услуг для развития бизнеса. Группа финансовых услуг включает в себя микро кредитные организации, кредитные организации для развития и коммерческие банки. Очень важно проводить разграничение между не финансовыми и финансовыми услугами, поскольку предоставление этих услуг требует различных типов отношений между актерами цепочки и поддерживающими организациями, например, залог для получения кредита. Так, актер цепочки, имея определённые финансовые ресурсы, может покупать не финансовые услуги безо всяких трудностей, но не может получить кредит ввиду отсутствия залога.

### 3. Анализ цепочки добавленной стоимости

Целью анализа цепочки добавленной стоимости (АЦС) является понимание отношений между актерами цепочки и их экономическими и социальными выгодами. Мотивация, принятие решений, движущие силы и подходы могут различаться для разных актеров цепочки.

Следующая схема представляет четыре различных измерения для АЦС<sup>5</sup>. Различные подходы могут сдвигаться внутри рамки в зависимости от их применения.



VCA: In depth value chain study & SSA: Sub-sector analysis  
 RMA: (Participatory) rapid market appraisal AR: Action research / R&D  
 LBC: Local business support centers

In depth – глубокое; External – внешнее; Participatory – общее; Rapid – быстрое;  
 VCA: In depth value chain study & SSA: Sub-sector analysis – АЦС: тщательное изучение цепочки добавленной стоимости и ССА: Суб-секторный анализ; SSA – Суб-секторный анализ; VCA – АЦС; AR – Практические исследования; RMA – Быстрая оценка рынка; LBC – Местный бизнес центр

График 2: Инструменты для анализа цепочки добавленной стоимости

АЦС и ССА - Анализ цепочки добавленной стоимости и суб-секторный анализ:  
 Это традиционный подход, чтобы узнать, что происходит внутри конкретного рынка или сектора. Обычно этот подход требует значительного количества времени, денег и конкретных способностей консультантов. По этим причинам этот вид АЦС часто финансируется донорами и выполняется

<sup>5</sup> Синтез первого цикла VCRD 'Анализ цепочек стоимости'. ШОПС сообщество по практическому обсуждению. 2005 г.

специализированными международными организациями и организациями, находящимися в городах. Несмотря на тот факт, что участие местных действующих лиц сводится, в основном, для сбора информации, в большинстве случаев это позволяет провести детальное изучение.

ПИ: при практических исследованиях применяется подход проб и ошибок, который обычно основан на идее бизнеса или гипотезе о том, как работает цепочка добавленной стоимости. Программа практических исследований является гибкой и позволяет использовать небольшие суммы денег для идеи пробного бизнеса различных местных и международных актеров цепочки. Конкретная поддержка и интервенции основываются на этой идее или гипотезе. Данные исследования позволяют провести быстрое изучение, при необходимости можно быстро сделать необходимые корректировки, и существующая идея или гипотеза либо подтверждается, либо отклоняется.

МБЦ – Местный бизнес центр: Этот подход основан на идее, что бизнес центры определяют место для интервенций в цепочки добавленной стоимости и позже поддерживают актеров цепочки. Другая идея данного подхода заключается в развитии способностей местной поддерживающей организации (бизнес центра) в анализе цепочки и определении интервенций. Поддержка 'донорского сообщества' основана на общественном интересе; т.е. стимулировать доход и занятость в регионе или стране. Внешние консультанты предоставляют средства (навыки, инструменты, методы и т.д.) бизнес центрам для анализа цепочек стоимости и гарантии того, что результаты деятельности, финансируемой общественностью, доступны для этой общественности.

БОР – Быстрая оценка рынка: Данный подход основан на опыте оценки сельского хозяйства с вовлечением участников. Ключевые действующие лица должны участвовать в БОР с самого начала. Они собирают информацию среди местных заинтересованных лиц и проводят общий анализ. Информация собирается посредством собеседований с приблизительно 20-30 различными действующими лицами рыночной цепочки. Часто действующие лица ЦС, которые проводят анализ, являются конкурентами по производству определённого продукта или на определённом рынке. Ввиду этого, у подхода имеются несколько ключевых проблем, таких, как доверие между действующими лицами для совместного анализа и достоверность информации.

Анализ цепочки добавленной стоимости позволяет определить экономические издержки вдоль цепочки, а также найти участок, где происходит наибольшее возрастание стоимости, относительную важность различных актеров, а также определить воздействие существующей политики на работу цепочки.

Имеется несколько вариантов проведения анализа в зависимости от приоритета организации:

- Использование возможностей рынка и бизнеса: начать с существующей цепочки и создать или расширить рынок по определённому продукту (товару) с высоким спросом посредством эффективного сотрудничества актеров рыночных цепочки.

- Региональное развитие: сконцентрироваться на жизненном уровне людей в пределах конкретного региона и исследовать, что данный регион лучше всего может производить для: а) вхождения в рынок и получения прибылей бедными и б) для улучшения жизненного уровня бедных в целом.
- Развитие технологии: отталкиваясь от существующей технологии, разработать технологию, позволяющей достигнуть высокую доходность и покрытие инвестиций.
- Развитие идеи: анализировать и поддерживать идеи, предложенные актерами ЦС, имеющими общественный интерес и сулящие социальные и экономические выгоды для других действующих лиц.

## 4. Договора в цепочке стоимости

Если посмотреть на график 1 в Главе 2, то очевидно, что отношений и взаимные обязательства между сторонами должны быть четко определены и зафиксированы в письменном виде. Цель данной главы – рассмотрение договоров между фермерами и переработчиками; помимо этого, должны быть обговорены и зафиксированы на бумаге другие отношения между актерами ЦС, чтобы цепочка стоимости работала без сбоев: фермеры и поставщики сельскохозяйственных материалов, переработчики, оптовые и розничные продавцы, экспортёры и импортёры. Сущность договорной системы – обязательства, а не только лист бумаги. Отсутствие обязательств в договорах вдоль цепочки добавленной стоимости очень часто дорого обходится их сторонам.

### 4.1. Преимущества и недостатки для фермеров и переработчиков

Обычно договор определяет цену поставляемого товара, и поэтому он ограничивает фермера в получении цены выше средней, которая может неожиданно возникнуть в случае, если климатические условия, заболевания, насекомые-вредители или политическая обстановка снизят поставку этого продукта на рынок. На нестабильном молодом рынке Кыргызстана колебания цен довольно высоки из года в год. Из-за этого, фермер, который соглашается поставлять по определённой цене товар, может много потерять ко времени, когда рыночная цена поднимется до десяти раз по сравнению с той, что была предсказана, и на которую опирается договор.

Пример: Обычно оптовая цена на помидоры в Оше падает до 1,8 сом за кг с середины августа. Однако в 2005 году оптовая цена на помидоры выросла до 6 сом за кг в середине августа из-за поздней весны и заболеваний растений в соседнем Узбекистане, что очень резко снизило урожайность.

С другой стороны, договора могут обезопасить фермера, если цены резко упадут.

Пример: Весной 2000 года цены на лук в Бишкеке упали до 0,5 сом за кг и оставались такими в течение нескольких месяцев, поскольку возникли непредвиденные сложности с транспортировкой в Россию, хотя обычно цена на лук в это время года превышает 5 сом за кг.

Из-за высокого уровня неопределённости на рынке производители и переработчики имеют интерес к заключению договоров только на определённое

количество продукции, которое необходимо для достижения уровня безубыточности предприятия, а остальная часть продукции будет продаться/покупаться сторонами на рынке. Мы часто сталкиваемся с тем, что фермеры и переработчики хотят сразу две вещи: самые высокие цены и наименьший риск, но они должны понимать, что это невозможно.

Другим недостатком для фермеров при заключении договора с переработчиком является неравная экономическая сила сторон. Такие элементы договора, как цена, время поставки и ответственная сторона за поставку влияют на заключение договора между сторонами, и здесь существует определенное неравенство. Предприятие обладает большой силой в переговорах с фермерами, которая увеличивается с увеличением доли предприятия на рынке. В случае с мелкими частными фермерскими хозяйствами в Кыргызстане есть вероятность того, что это предприятие будет вынуждено конкурировать с сотней других производителей внутри одного региона. Это случай, когда производители малого количества фруктов и овощей соперничают за покупателей среди одного или двух крупных сельскохозяйственных перерабатывающих предприятий. Многие договоры в сельскохозяйственном секторе плохо подготовлены и односторонние. Нет ничего удивительного в том, что фермеры не знают всех условий договора, по которому они, собственно, и соглашаются, что отражает неравную силу сделки и асимметрию информации, предоставленной в сельскохозяйственных договорах, которая впоследствии накладывает на них определенное бремя. В переходный период, когда юридические и экономические правила меняются часто, есть вероятность допущения ошибок при заключении договоров между сторонами, которые полностью не понимают правила или просто не знают их. Отсутствие доступа к хорошему юридическому консультированию среди фермеров затрудняет способность сторон составить договор, удовлетворяющих их требованиям. Легально санкционированные договоры могут потенциально обременять сельскохозяйственных производителей издержками на судебные процессы, побуждая их использовать неформальные договорённости в договорах.

Основным преимуществом договорной системы является снижение рыночных рисков, а отсюда и колебаний дохода для фермера. При этом как продавец, так и покупатель сталкиваются с другими видами риска при заключении договоров, особенно когда товары являются скоропортящимися. Для фермера скоропортящиеся продукты повышают его риск в случае, если перерабатывающее предприятие не выполняет обязательств по договору<sup>6</sup>. В случае, если переработчик не выполняет свои обязательства, фермер, по существу, имеет два выбора. Фермер может потерять урожай или фермер может продать некоторое количество на рынке, возможно, по более низкой цене ввиду порчи этой культуры. Скоропортящиеся продукты также влияют на деятельность

---

6 С. Мастен. (2000 г.). "Переходная экономика издержки в организации сельскохозяйственных новостей" Индустриальная организация 9: 173-195.

перерабатывающего предприятия, которое может хранить определённые виды фруктов и овощей ограниченное время. Невыполнение обязательств со стороны фермера, прерывают процесс переработки или требуют приобретения этого продукта на рынке по более высокой цене и без гарантии качества.

Договора на поставку и производство могут быть либо в форме долговременных официальных договоров или в виде менее официальных кратковременных договоров<sup>7</sup>. Продолжительность и вид договора в большой степени зависят от вида продукции. Долговременные договора, например, позволяют построить отношения между производителями, переработчиками и продавцами. Примерами таких договоров в Кыргызстане являются договора на выращивание органического хлопка и новых сортов овощей. Эти договора, по всей видимости, будут сложными, так как они содержат требования по складированию, определению мест для продажи продукции и её продвижение. При таких соглашениях поставщики берут на себя большую долю риска, когда они обещают продавцам определённое время поставки. Клиенты продавцов полагаются на своевременную поставку поставщиками, а поставщики, в свою очередь, могут удовлетворить спрос соответствующих потребителей. Ведение данной коммерческой деятельности требует от переработчиков развития долговременных отношений с производителями различных географических районов для страхования своего бизнеса в случае неурожая. Отношения по долговременному договору также требуют тщательного слежения за риском на случай “отсутствия продукта”, потому что у переработчиков зачастую имеются договора с другой стороной рыночной цепочки по регулярной поставке продукции.

#### **4.2. Договора между производителями, переработчиками и продавцами: проверочный лист**

Договора между фермерами и переработчиками заключаются зимой до того, как начинается сезон, и помогают обеим сторонам планировать свою экономическую деятельность и финансы. Кроме того, договора на поставку, используемые в Кыргызстане между фермерами и переработчиками с начала 1990 годов, часто представляли собой лишь смутные декларации о намерениях. В них переработчики говорят о том, что они купили бы определенную продукцию у фермера, когда она им нужна, а фермеры говорят, что они доставили бы её на перерабатывающее предприятие, если рыночная цена на тот момент не будет выше закупочной.

Таким образом, договора должны быть как можно более конкретными, не оставляя мест для неясностей. Только тогда договор выполняет свое

---

<sup>7</sup> Дж. Шелфорд. (2004 г.). Экономическое влияние контрактной системы на сектор производства свежих фруктов и овощей. Сельскохозяйственный наблюдательный форум 2004 г., г. Неаполь, FL.

предназначение и даёт возможность сторонам планировать и строить доверительные отношения.

В ниже приведённом перечне мы хотим перечислить некоторые моменты, которые должны быть оговорены в договоре. От партнёров зависит, какие будут приниматься решения по данным моментам. В общем, у переработчика будет на руках готовая форма договора, в которую будет необходимо внести фамилию фермера и поставляемое количество. Важно, чтобы до того как переработчик составит черновой вариант договора, представитель переработчика и фермеры обсудили на совместной встрече пункт за пунктом следующие десять вопросов, по которым надо принять решение. Желательно, такую встречу провести при участии организации по развитию, которая позволит соблюсти интересы обеих сторон.

**Таблица 1: Перечень для договора**

| Вопрос   | Рекомендации   |
|--|--|
| 1. Количество поставляемой продукции   | Фермер не должен составлять договор на полный урожай, поскольку цены на рынке могут быть намного выше. Обычно такой договор заключается на то количество продукции, которое необходимо продать фермеру для содержания своей семьи. Договора могут включать минимальные и максимальные количества поставляемой продукции.   |
| 2. Качество поставляемой продукции (разнообразие, размеры, форма, неоднородности ввиду заболеваний, засухи и т.д.) | Во-первых, должен быть определён порог для каждого критерия качества, потому что поставка желаемого качества никогда не может осуществляться на 100%. Пример: “90% доставляемых огурцов имеют размеры от 6 до 8 см.” Во-вторых, следует определить отбор и методы анализа для каждого критерия качества. Пример: “При доставке случайный отбор осуществляет переработчик, в присутствии поставщика”.   |
| 3. Положения по поставке, которые не удовлетворяют требуемым стандартам качества                                   | Переработчик, должен иметь право либо отвергнуть всю поставку или закупить её по сниженной цене, определённой в договоре. Пример: “Если не удалось осуществить поставку из-за хотя бы одного критерия качества, то закуп будет осуществляться по цене, составляющей 80% от согласованной цены, или поставка будет отвергнута”. Это необходимо во избежание ситуаций, когда фермеры полагают, что их вынуждают продать товар переработчику по любой цене, поскольку транспортировка товара домой обойдётся дороже.  |
| 4. Цена за кг с указанием, является ли это цена на поле или цена у ворот завода                                    | Цены должны быть фиксированными на время заключения договора, потому что гарантия цены является основным положением данного договора. По этой причине желательно не указывать “рыночные цены на момент поставки”. Кроме того, если рыночные цены являются основой договора, то следует показать, как определяются эти рыночные цены. Рыночная цена зависит от местоположения и качества, а на юге Кыргызстана цены очень сильно разнятся в разных местах. Качество продукции, продаваемой на рынках, также очень отличается от того, что покупают переработчики. Договора, которые строятся на доверии между партнерами, имеют фиксированные цены. Цены могут определяться заранее на каждый месяц или неделю, в зависимости от рыночной цены в начале или конце сезона. |
| 5. Оплата  | Фермеры в Центральной Азии привыкли, чтобы им платили сразу. Все предыдущие попытки платить фермерам по большей цене после   |

| Вопрос  | Рекомендации  |
|---|---|
| 6. График поставки  | <p>переработки заканчивались неудачно по причине падения рыночных цен в сельском Кыргызстане. Спрос на наличные деньги очень высок, поэтому фермеры всегда предпочитают возможность продажи на рынке, который предоставляет им наличные деньги сразу.</p> <p>Не позднее, чем за один месяц до того, как начнется поставка, следует определить график поставки и привлечь к его согласованию поставщиков и переработчика. Например, в групповом договоре: “15 июля 150 ящиков по 20 кг каждый”.</p>  |
| 7. Транспортировка  | <p>Для мелких фермеров в отдаленных сёлах, транспортировка продукции является одной из основных проблем для них. Для многих мелких производителей основным преимуществом договора является то, что продукция собирается около поля согласно графику поставки. Многие фермеры говорят, что они приняли бы цену до 30% ниже рыночной цены, если продукция забиралась бы прямо с поля. Если переработчик берёт на себя ответственность за транспортировку, то это должно быть чётко оговорено в договоре: кто платит за топливо и водителю, кто загружает и разгружает грузовик.</p>   |
| 8. Упаковка: вид тары, количество тары                                    | <p>Переработчик для транспортировки должен предоставить тару. До первого сбора продукции тару следует предоставить фермерам. Фермеры должны отвечать за проставление своих имён на каждом ящике, чтобы можно было чётко отследить происхождение продукции.</p>  |
| 9. Услуги перерабатывающей компании                                       | <p>В перерабатывающих компаниях с развитой вертикальной координацией договора обычно включают в себя некоторую помощь фермерам (т.е. поставку сельскохозяйственных материалов, особенно семян; помощь с инвестициями, торговый кредит, гарантии займа банку и дополнительные услуги). В обстановке, когда вертикальное координирование только начинается, благоразумнее будет оставить предоставление данных услуг специальным организациям, которые будут отвечать за их предоставление. В случае, когда доверие между фермерами и переработчиком установлено, последний может пожелать предоставлять данные услуги самостоятельно для снижения операционных издержек.</p>   |
| 10. Аннулирование договора, штрафы, вознаграждения и средства принуждения | <p>Договора должны быть осуществимыми, но следует чётко оговорить положения выхода из договора. Кыргызские договора обычно содержат статью о <b>форс-мажорных обстоятельствах</b>, но их понимание очень расплывчатое. Многие фермеры думают, что «форс-мажор» включает в себя повышение рыночных цен, а это – причина не поставки переработчику. Для некоторых фермеров низкие урожаи ввиду несвоевременного полива, а для некоторых переработчиков непредвиденные проблемы с продажами подпадают под понятие «форс-мажор», что приводит к причинам не выполнения договора. Поэтому следует определить, что «форс-мажор» ограничиваются такими стихийными бедствиями, как град, оползни, землетрясения и т.д. Все другие случаи <b>не выполнения договора</b> означают нарушение договора, и следует определить последствия таких действий, включив следующие санкции как расторжение договора, штрафы, составление чёрных списков переработчиками, кредитными организациями и сельскими консультационными службами. Пример: “Если перерабатывающее предприятие не предоставило транспорт в течение 24 часов после согласованной даты поставки, фермер далее</p> |

**Вопрос****Рекомендации**

не должен выполнять свои договорные обязательства”. С другой стороны также должны быть четко определены **вознаграждения** за верность. Например, в групповом договоре: “Оплата 10% премии за выполнение договора после продажи переработанных продуктов поступает на счет группы”. **Правовое применение** договора через юридическую систему - дорогостоящее занятие, требующее много времени. Партнёры по договору могут согласиться о наличии нейтральной третьей стороны для разрешения споров (арбитраж). Эта работа должна осуществляться через сельские консультационные службы.

Чтобы договора на самом деле были осуществимыми, их следует заключать между переработчиком и каждым фермером. Кроме того, общая практика показывает, что договора обговариваются с отдельными фермерами (лидерами групп) в пользу всей группы и без занесения имён членов группы, а также индивидуальных вкладов, указанных в договоре. Эти договора часто не стоят и бумаги, на которой они написаны, поскольку некоторые лидеры групп говорили нам, что “Я не могу принуждать остальных в группе осуществлять поставку перерабатывающей компании”. Если выбирается групповой договор, то каждый член группы должен его подписать.

Насколько значимы вышеуказанные рекомендации, становится ясно при детальном рассмотрении договоров, количество которых растет в Кыргызстане из года в год, например:

**Цена:** Некоторые договоры устанавливают цену, как “рыночная цена на момент поставки”. Другие договора обращаются к цене, как “в среднем, один сом” или “ориентировочная цена – один сом в зависимости от качества, разнообразия и спроса”. Кроме того, в этих договорах не говорится, как качество, разнообразие и спрос повлияет на цену.

**Качество:** Договоры обычно не указывают требуемое качество, пороги для критериев качества и методы отбора образцов продукции.

**Транспортировка:** При проверке нескольких договоров в них было указано, что в зависимости от закупаемого количества компания может предоставить транспорт. Тем не менее, не было указано, как будут определяться транспортные расходы, и сколько фермеры должны заплатить за транспорт, предоставленный перерабатывающим предприятием.

### **4.3. “Справедливость и честность – инвестиции в будущее”**

Производители и перерабатывающие предприятия зависимы друг от друга. Важность построения хороших долговременных отношений не может быть недооценена, и обе стороны должны понимать, что отказ от максимально возможных цен на продажу (или наиболее низкой возможной цены покупки)

означает инвестирование этой разницы между договорной ценой и реальной рыночной ценой в хорошие отношения. Данное инвестирование подобно деньгам, вложенным в оборудование или сельскохозяйственные материалы. Фермеры должны понять, продавая часть урожая перерабатывающему предприятию по 2 сома за кг, как согласовано в договоре, вместо рыночной цены, скажем, в 4 сома за кг сохраняет «жизнь» переработчику, в свою очередь, вернётся помощью фермеру, когда на другой год рыночная цена упадёт до 1 сома за кг.

Оба партнёра по договору должны чётко обозначить, что их действия (строгое выполнение договора, даже вопросы о подчинении) интерпретируются партнёром не как оппортунизм, а как выражение их честности и добросовестности. В этом отношении, доверие строится медленно.

Когда государственные санкции не влияют на осуществление договорных обязательств, необходимо применение социальных санкций. Хорошая репутация является основой для будущих договоров, предоставлении помощи и заключении устных договоров<sup>8</sup>. Она также влияет на последующее заключение договоров между покупателем и продавцом<sup>9</sup>. Этот эффект особенно важен в долговременных договорах, когда желание поддерживать доброжелательность с другими сторонами, участвующими в договоре ещё более важен, чем сам документ договора<sup>10</sup>. Повторное выполнение обязательств приведет к формированию ожиданий о том, что произойдёт в будущем. Так, репутация, основанная на честности в операциях, может повлиять на обязательства сторон, участвующих в договоре.

Если отношения среди сторон, участвующих в договоре, разрываются во время переговоров, то взаимность согласия становится особенно важной. Взаимность – это идея, что вы получаете что-то за то, что даете. Приверженность этой идее со стороны сторон, участвующих в договоре может даже выходить за рамки сделки среди неравных сторон. В Кыргызстане приверженность идее, что переговоры должны приводить к подписанию договора, который выгоден обеим сторонам, является важным шагом на пути инвестирования в долговременные договорные отношения.

---

<sup>8</sup> Стюарт Макаулай (1963 г.). «Не договорные отношения в бизнесе: предварительное изучение», Американский социологический обзор, 45: 55-69.

<sup>9</sup> Давид Крепс (1982 г.). «Репутация и несовершенная информация», Журнал по экономической теории, 27: 253-79.

<sup>10</sup> П. С. Атиях (1979 г.). Увеличение и уменьшение свободы договора, Оксфорд: Кларендон Пресс.

#### 4.4. Легальная структура для договоров в Кыргызстане

Важной частью стратегии приватизации в Кыргызстане являлось принятие закона о договорах в Гражданский кодекс Кыргызстана 1994 года. Такие положения закона о договоре, как, в частности, свобода договорных правил, должны предоставить легальные средства, с которыми (теоретически) действующие лица в рыночной экономике могут выражать и передавать свои ожидания. Глава 7 ГК КР, статья 381 формулирует параметры свободы договора для участвующих сторон: а) договор – это документ, подтверждающий взаимное желание, общую волю двух и более лиц; б) при заключении договора у партнёра должна быть свобода волеизъявления; в) стороны договора должны быть свободны в выборе вида договора; г) должна присутствовать свобода выбора положений договора. Имеется несколько ограничений на эти легальные свободы, включая спецификацию товаров, их внешний облик, принуждение, несовершенства асимметричной информации, опека (патернализм) и дискриминация.

Договора, которые рассматриваются как нечестные, составлялись под принуждением или составлялись при плохом доверии, не являются юридически санкционированными согласно доктрине закона о договорах. Эти нарушения в составлении договоров можно привязать к вопросам силы составления сделки. Не равная сила сделки может привести к договорам, которые легально не могут быть осуществимы. Используются несколько факторов для определения, был ли честным или нечестным результат составления сделки. Эти факторы содержат большой дисбаланс силы сделки вместе с положениями договора, которые чрезвычайно выгодны более сильной стороне, при этом выясняется, что более слабая сторона не имела чёткого и определённого выбора, у неё не было реальной альтернативы, или она была не согласна с несправедливыми положениями.

Понятие хорошего доверия появляется в ГК КР и относится к честности, ожидаемой от действующих сторон договора при ведении переговорного процесса и выполнении самого договора. Когда честность отсутствует в договорных сделках, то говорят, что одна или более из договаривающихся сторон действуют с недоверием. Практика недоверия включает в себя следующее: 1) Недоверие в переговорах и формировании договора; 2) Недоверие в выполнении договора; 3) Недоверие при ведении и разрешении договорных споров; и 4) Недоверие при исправлении недоработок и при разрешении споров<sup>11</sup>. Примерами недоверия являются: уклонение от духа сделки; отсутствие усердности в выполнении договора; ослабление работы при выполнении

---

<sup>11</sup> Эти плохие виды практики были представлены Дж. У. Луни и А. Пуле (1999 г.) ["Приверженность договорам, плохая вера и договора с экономическими изъятиями в "Журнале о сельскохозяйственном законодательстве» 4(1): 177-195.] и Дж. Р. Барда (2002 г.) [Неудавшиеся ожидания и проблемы свободы договоров в сельском хозяйстве. Второй ежегодный семинар экономики договоров в сельском хозяйстве, Аннаполис, Штат Мэриленд, США.]

договора; самовольное несовершенно выполнение работ, требуемых по договору; злоупотребление полномочиями другой стороны при указании положений договора и вмешательство в дела другой стороны или неспособность сотрудничать с другой стороной при выполнении договора. В то время как такая практика может легально признать договор недействительным между сторонами в цепочке стоимости, затраченное время и расходы на судебные процедуры создают барьеры для разрешения этих споров в суде.

#### **4.5. Применение права в договорах**

Суды – это нежизнеспособный вариант для разрешения договорных споров в пределах сельскохозяйственной цепочки добавленной стоимости в Кыргызстане, особенно среди мелких фермеров и переработчиков. Помимо высоких издержек для доступа в суды, суммы для разрешения споров вне суда, часто оказываются меньше, чем издержки на разрешение споров через суды. Более того, многие продукты сельского хозяйства являются скоропортящимися, и это может привести к невозможности ожидания принятия окончательного решения судом. Часто случается так, что самый быстрый и наименее дорогой метод для переработчиков, при нарушении положений договора со стороны поставщиков, это их замена. Если в договоре предусматривается обращение к юридической системе для достижения договорённости между партнёрами, то возможно привлечение третьей нейтральной стороны для разрешения споров (арбитраж). Эта работа может выполняться через сельские консультационные службы.

Договорные нарушения в сельскохозяйственном секторе Кыргызстана можно охарактеризовать как серию задержек. Стабильные отношения у сторон вдоль цепочки добавленной стоимости важны для преодоления хронических проблем, связанных с задержками. Доверие между сторонами, основанное на постоянно реализуемых ожиданиях, часто отсутствует во многих договорных отношениях в пределах сельскохозяйственной цепочки добавленной стоимости в Кыргызстане. Аналитики выявили репутацию сторон, вовлечённых в договор, как важный фактор при выборе сторон договора, которые могут воздействовать на эффективность существующего договора посредством правоприменительных процедур, но в сельском хозяйстве Кыргызстана, где конкуренция находится на низком уровне, особенно среди перерабатывающих предприятий, эффект репутации играет очень маленькую роль. Так что вопрос о том, как строить стабильные отношения в сельском хозяйстве Кыргызстана вдоль цепочек стоимости, по-прежнему очень важен?

Опыт других стран с переходной экономикой показывает ряд возможностей. Некоторые договорные нововведения принятые фирмами, включают положения о предоставлении сельскохозяйственных материалов поставщикам покупателями, предоставление кредитов поставщикам покупателями и помощь в

маркетинге для продавцов от поставщиков сельскохозяйственных материалов<sup>12</sup>. Эти методы, иногда называемые как “частные процедуры применения права”, могут повлиять на уменьшение числа задержек и вести к увеличению доходов, как поставщиков, так и переработчиков. Пример словацкого предприятия по переработке сахара в работе с поставщиками<sup>13</sup>, описывает, как были организованы программы по поставке сельскохозяйственных материалов и инвестициям для производителей, которые подписали долговременную аренду с компанией. Согласно положениям в договоре, если компании не удаётся заплатить фермерам, то фермеры не обязаны оплачивать полученные сельскохозяйственные материалы. Это нововведение не только повысило производство сахарной свеклы, но также побудило конкурирующие перерабатывающие предприятия внедрить у себя подобные договорные отношения с производителями. Хотя частные процедуры по применению права эффективны, тем не менее, аналитики спорят о том, насколько выработка правил и норм, которые бы укрепили процедуры по самостоятельному осуществлению договора актуальны для государств бывшего СССР.

Некоторые внесудебные решения, влияющие на невыполнение договора, могут включать в себя окончание договора, и, более того, включение партнёра по договору в чёрные списки кредитных организаций и сельскохозяйственных консультационных служб. С другой стороны, в договорах следует определить вознаграждения за добросовестное выполнение работ.

Деятельность, направленная на развитие доверия между фермерами и переработчиками, является определяющей для выполнения договора. Для того, чтобы побудить фермеров и переработчиков развивать эти отношения, проект организовал ежемесячные встречи на территории перерабатывающих компаний, на которых собираются вместе лидеры фермерских групп и руководство компании. Во время этих встреч заново формулировались взаимные обязательства, обсуждались проблемы, связанные с производством и переработкой, и обговаривались графики поставки. Эти встречи проходят с ранней весны и до конца сезона. Ежемесячные встречи доказали, что можно построить крепкие отношения. В отличие от этого, те договорные отношения в прошлом, когда продавцы и покупатели не встречались в период между составлением договора и ожидавшейся первой поставкой, были слабыми, и в них отсутствовали взаимные обязательства. Изучение сектора молочной продукции в

---

<sup>12</sup> Харниш Гау Gow и Йохан Суиннен. (2001 г.). “Осуществление сельскохозяйственных договоров,” Переход, Июль-Август-Сентябрь, Мировой Банк/Институт Уильяма Давидсона.

<sup>13</sup> Харниш Гау, Дебора Стритер и Йохан Суиннен. (2000 г.). “Через какие механизмы можно осуществить выполнение частного договора, когда это не удаётся сделать через общественные организации: случай Джухосукор,” *Сельскохозяйственная экономика*, Том 23, Глава 3, Сентябрь, стр. 253-265.

Армении<sup>14</sup> выявило стабильные отношения между производителями и переработчиками. Эти отношения были неформальными и больше ориентированны на доверие.

#### **4.6. Применение и использование Кыргызских стандартных форм договоров**

Стандартная форма договоров становится общим методом в Кыргызстане для формирования коммерческих положений соглашения между сторонами в цепочке стоимости. Часто отношения, которые создаются при условиях, когда сильная сторона в стандартной форме договора ущемляет права более слабой стороны, называются “договором присоединения<sup>15</sup>,” поскольку выбор положений договора ограничен, по крайней мере, для одной из сторон. Этот вид договорных отношений является вполне обыденным вдоль сельскохозяйственных цепочек стоимости в Кыргызстане.

Общепринято, что стороны по договору, которые используют стандартную форму договоров, могут договориться по некоторым положениям, но часто выполнение договора начинается до полного установления положений, по которым следует согласиться. Стандартная форма договоров отражает только свободу договора, что совместимо с ГК КР, если стороны на самом деле тщательно прорабатывают все положения, торгуясь по каждому положению, которое открыто для переговорного процесса. Часто такое упражнение не выполняется. Вместо этого, присоединенная сторона просто соглашается со стандартной формой договора и не обращает большого внимания на правовую сторону вопроса, содержащейся в этом документе.

Сельскохозяйственные производители, которые, в основном, характеризуются как стороны, имеющие более слабые позиции при заключении сделки, часто принимают стандартную форму договоров, которая ограничивает их права, в то время как права перерабатывающих предприятий сохраняются. Например, стандартная форма договора может отвести право фермера устраниваться от участия в договоре, в то время как это право поддерживается для перерабатывающей компании, которая находится в монополистической обстановке, что является обыденным в современной индустриальной системе, которой принадлежит позиция более сильной стороны при составлении сделки.

---

<sup>14</sup> Артавазд Хакобян. (черновой вариант апрель 2004 г.). “Вовлечение каналов маркетинга в Армении: Структура – производство – анализ выполнения,” Документ подготовлен для рекламного представления на 14-м ежегодном агро-бизнес симпозиуме по мировому питанию IAMA в Монтрексе, Швейцария, 12-15 июня 2004 г..

<sup>15</sup> Ф. Кесслер (1943 г.). “Приверженность договорам – Некоторые мысли о свободе договоров.” Обзор закона штата Колумбия 43: 629-642.

Стандартная форма договоров в сельском хозяйстве особенно проблематична для фермеров по выращиванию культур, поскольку фермеры вынуждены принимать на себя чрезмерный риск по четырём направлениям: 1) риск, что перерабатывающее предприятие не примет урожай, испытывают только фермеры; 2) фермеры подвержены немедленным скидкам в ценах за поставку продукции, не удовлетворяющей стандартам качества; 3) перерабатывающие предприятия могут огульно менять время оплаты фермерам и 4) договор может быть прекращён по желанию перерабатывающего предприятия по причинам, не относящимся к производству<sup>16</sup>. Фермеры иногда сознательно ставят себя в невыгодное положение в ведении такого бизнеса, потому что они полагают, что у них нет выбора. При дальнейшем рассмотрении кажется неоспоримым тот факт, что в некоторых случаях стандартная форма договора представляет только одну часть деловых отношений. Другими словами, положения договора выходят за рамки того, что содержится в самом документе.

---

<sup>16</sup> Н. Гамильтон (1994 г.). "Зачем владеть фермой, если вы можете владеть фермером (и сельхоз. культурой)? Составление договоров и производство интеллектуальной собственности зерновых культур." Обзор закона штата Небраска 73(48).

## **5. Интервенции**

### **5.1. Откуда начинается формирование цепочки добавленной стоимости?**

Подход цепочки добавленной стоимости является сложным и требует вовлечения и координирования различных поддерживающих организаций вдоль ЦС. Не следует рассматривать услуги как отдельно взятую категорию, они должны быть тесно связаны с потребностями актеров в рамках цепочки.

В прошлом мы часто видели, как навязывались определённые услуги для фермеров и предприятий, несмотря на то, что актеры ЦС ещё не получили никакого дохода от продаж. Мы также видели, что поддерживающие организации в ЦС зачастую надеются на то, что идеи, детально разработанные и получившие одобрение всех актеров ЦС, будут просто приняты и применены ими, но это не так. Нежелание актеров ЦС вносить реальный вклад могло объясняться взаимным недоверием. А не получит ли другой актер ЦС больше преимуществ от определённого вида деятельности, чем я?

Таким образом, построение доверительных отношений между участниками ЦС является первостепенной задачей для поддерживающих организаций. Это, безусловно, требует времени, а большинство проектов по развитию, поддерживаемых донорами, имеют ограниченное время и определённые индикаторы для оценки выполнения своего годового рабочего плана. Необходимо отбирать соответствующие поддерживающие организации, которые способны внести что-то новое, и обучать их, способствуя тем самым установлению доверия между актерами ЦС. Следует признать, что проекты по развитию требуют достаточно времени для того, чтобы (i) сопоставить успешный случай с деятельностью таких организаций и (ii) довести результаты успешных случаев как мотивирующий фактор до сведения не столь изобретательных людей, которые могли бы заинтересоваться и повторить эти примеры на собственной практике. Это относится как к изменениям, планируемым на уровне актеров ЦС, так и на уровне поддерживающих организаций ЦС.

В Кыргызстане, особенно в сельских районах, отсутствие информации является большой проблемой. Кроме того, уровень недоверия в постсоветском обществе очень высок, тогда как государственные и другие структуры всё ещё недостаточно сильны для обеспечения выполнения законов и контрактов. В данной ситуации развитие доверия между различными субъектами общества является одним из наиболее эффективных средств поддержки экономической деятельности. Доверие строится на обеспечении свободного потока информации. Например, ежемесячные встречи рабочих групп со всеми участниками определённой цепочки добавленной стоимости сближают людей, которые имеют

одинаковые цели. Строятся личные отношения, происходит обмен информацией и планируется совместная деятельность. Участники попадают в процесс взаимного обучения, который ведёт к обретению ими новых возможностей. А это, в свою очередь, может привести к такому роду деятельности, которая выходит далеко за рамки первоначальных целей проекта. Таким образом, общение между всеми участниками цепочки добавленной стоимости является важной задачей проекта. Уровень обмена информацией среди участников, вовлеченных в одну и ту же деятельность, иногда поразительно низок. Тем не менее, установление деловых контактов не должно ограничиваться лишь обменом информацией, оно должно вести к совместным действиям.

Особую важность представляет собой вовлечение кредитных учреждений в деятельность, направленную на экономическое развитие. Пример Кыргызстана ясно показывает, что наличие кредитных линий не достаточно для того, чтобы кредит был доступным для фермеров, сельских предприятий и торговых компаний. Все участники должны иметь возможность успешно работать с кредитом, а для этого необходимо развивать связи между кредитными учреждениями и их клиентами.

## **5.2. Роль поддерживающих организаций (частные поставщики услуг, донорские проекты и НПО) в формировании цепочки добавленной стоимости**

Участники «Сообщества практиков», работающие по цепочкам стоимости в развитии сельского хозяйства, организованного ШОРС, обсуждали в Интранете роль поддерживающих организаций и пришли к выводу, что роль донорских организаций заключается в следующем:

- Оказание помощи в проведении анализа суб-сектора и цепочки добавленной стоимости, а также в мероприятиях, направленных на исследования и развитие
- Оказание поддержки мелким фермерам, которые хотят стать достойными партнёрами для цепочек добавленной стоимости; развитие взаимосвязей мелких фермеров с рынками; наём предпринимателей и экспертов по вопросам рынка, когда необходимы знания в области предпринимательства и торговли
- Улучшение доступа к рынку для местных небольших фермеров и развитие их потенциала
- Оказание поддержки мелким и средним предприятиям в усиливающейся конкуренции с импортируемыми продуктами на местных рынках и/или в получении доступа к региональным или международным рынкам
- Предоставление технической помощи предпринимателям на микро уровне (актеры цепочек стоимости), учреждениям, предоставляющим услуги, ориентированные на развитие предпринимательства на среднем

уровне (те, кто поддерживает цепочки добавленной стоимости), а также правительству в создании благоприятных условий на макро уровне

- Развитие партнёрских отношений между государством и частными предпринимателями, направленных на использование общественных денег в общественных интересах.

В Кыргызстане проект ИССО-Хельветас «Развитие местного рынка» играет исключительно вспомогательную роль и не предоставляет никаких услуг. Проект инициирует предоставление необходимых услуг местными организациями, такими как TES Центр. Роль проекта заключается в минимальном вмешательстве и максимальной передаче полномочий местным партнёрам. Если же какой-либо партнёр не принимает на себя выполнение жизненно-важных функций, то проект берёт эти функции на себя, но немедленно передаёт их, как только появляется частный поставщик услуг или другой партнёр, готовый принять их на себя.

#### Фото 1: Встреча рабочей группы

В Южном Кыргызстане проект организует рабочие группы для различных цепочек стоимости (маринованные огурцы, томатная паста, переработка молока), в которых все участники (руководители фермерских групп, переработчики и продавцы), а также поддерживающие организации (сельские консультационные службы, НПО, консультационные и маркетинговые компании) собираются вместе. Группы проводят ежемесячные встречи на одном из перерабатывающих предприятий, где все участвующие стороны подробно рассказывают о проделанной работе и обсуждают существующие трудности (например, отсутствие исходных сельскохозяйственных материалов или отсутствие откручивающихся крышек для банок). Такие встречи играют важную роль в установлении доверительных дружеских отношений между партнёрами.

### 5.3. Сравнение развития внутреннего и внешнего рынков в Кыргызстане

Кыргызстан является сельскохозяйственной страной с небольшим внутренним потреблением и, в силу этого, зависит от рынков экспорта для пищевой промышленности страны. Установление надёжных каналов сбыта является одним из важных условий для обеспечения возможностей роста сельским районам. Большинство компаний, занимающихся сельскохозяйственной переработкой продуктов, не имеют постоянных каналов сбыта и находятся на значительном расстоянии от своих потенциальных рынков (расстояние до России составляет минимум 2 000 км, а до Северного Казахстана – около 1 500 км). Анализ внешних рынков, выполненный проектом Хельветас весной 2004 года, показал, что фермеры и переработчики Кыргызстана имеют хорошую возможность экспортировать свою продукцию в Россию и Казахстан, где доля продуктов Кыргызстана составляет от 3 % до 8 % от общего количества

импортируемых продуктов. Тем не менее, существуют определённые барьеры для продвижения на эти рынки:

1. Доставка продуктов на потенциальные рынки грузовыми автомобилями требует очень больших затрат (~ 1.200 долларов США за тонну). Доставка продуктов железнодорожным транспортом сокращает транспортные затраты (~ 500 долларов США за тонну).
2. Большое расстояние и серьёзная конкуренция с другими странами ограничивают ассортимент экспортируемых продуктов. Имеется возможность доставки лишь продуктов с высокой добавленной стоимостью (например, сушёная морковь, перец, укроп и базилик, стоимость которых около 2 долларов США за кг). Продукты низкой стоимости (например, томатная паста - около 0,7 долларов США за кг) имеют высокую долю транспортных расходов в цене, что уменьшает их конкурентоспособность.
3. Разрозненные мелкие производители и переработчики не в состоянии выполнять требования российских или казахских компаний: регулярная поставка (по меньшей мере, ежемесячно) в больших количествах (по меньшей мере, вагон или контейнер). В то время как, отдельная кыргызская компания по переработке сельскохозяйственного сырья в лучшем случае производит около 500 тонн переработанных продуктов в год (за исключением томатной пасты).
4. Можно объединить продукты разных переработчиков, но они могут быть различного качества.
5. В Кыргызстане нет торговых компаний, специализирующихся на экспорте свежих и переработанных сельскохозяйственных продуктов. Торговый бизнес подвергается совершенно иным рискам в отличие от производителей и переработчиков: финансовые риски, движение потока наличности, операционные расходы, связанные с таможней, складами, транспортировкой и т.д.;
6. Отсутствие оборотных средств у существующих торговых компаний и высокие процентные ставки для торговли в кредитно-денежных учреждениях;
7. Отсутствие доверительных отношений с российскими и казахскими торговыми компаниями, и, как следствие, схемы сотрудничества, непривлекательные для переработчиков из Кыргызстана.

Таким образом, организация надёжных каналов сбыта является одним из первых условий для предоставления возможностей роста сельским регионам. Каждое дополнительное количество экспортируемых сельскохозяйственных товаров создаёт рабочие места и доход в сельских регионах, следовательно, продвижение экспорта является эффективным механизмом поддержки бедного сельского населения.

Требуется время для того, чтобы преодолеть существующие проблемы, поэтому желательно изучить нынешние возможности местных рынков. Обзор рынка, проведённый в 2003 году проектом «Развитие местного рынка» среди 1,200 домохозяйств в Бишкеке (городской рынок с относительно высокой покупательской способностью), выявил реакцию покупателей на новый товар и их отношение к продукции Кыргызстана. Результаты изучения оказались вполне обнадеживающими:

- 83% домохозяйств Бишкека (191.000) покупают продукты переработки фруктов и овощей, такие как соки, маринады, кетчуп, соусы, салаты и джемы.
- Объём рынка в Бишкеке исчисляется в размере около одного миллиарда сомов (~ 25 миллионов долларов США) в год.
- Фактическая доля продуктов Кыргызстана на внутреннем рынке очень низка (~ 0,5 миллиона долларов США).
- Кыргызские потребители отдают предпочтение местным продуктам, потому что они считают, что эти продукты натуральные и не содержат консервантов. В то же время они жалуются на отсутствие рекламы кыргызских перерабатывающих компаний и на плохой дизайн упаковки и этикеток.
- Оценка критериев выбора кыргызских потребителей показала, что по вкусовым качествам местные продукты стоят на первом месте (4,9 из 5 баллов); экологическая чистота стоит на втором месте (4,8); внешний вид продукта (4,6) занимает третье место, затем следует цена (4,3). Наименьшее количество баллов было отведено такому фактору как продажа продукта под международно-известной торговой маркой (3,5). Кыргызские потребители пока ещё ориентированы на вкусовые качества, а не на торговую марку. Такая реакция потребителя обеспечивает хороший потенциал для местных производителей и переработчиков.

Опираясь на результаты исследования, проект предложил разработку нового брэнда для продуктов переработки фруктов и овощей (джемы, маринованные огурцы и томаты, соки и томатная паста). В конечном итоге, осенью 2004 года на местном рынке был введён новый брэнд «Вкус солнца». В последние месяцы 2004 года четыре перерабатывающие компании произвели продукцию на сумму около 8 миллионов сомов (~ 200.000 долларов США). В 2005 году уже семь компаний начали производство продукции под этим брэндом на сумму 19 миллионов сомов (~ 450.000 долларов США). Фактический заказ кыргызской торговой компании, которая продаёт эти продукты на внутренних рынках страны, гораздо выше. Спрос не может быть удовлетворён в силу отсутствия оборотных средств и слабо развитых отношений с фермерами.

## 5.4. Тренинги для производителей

Успешная работа на основе контрактов по вертикали обычно включает программы помощи по вопросам сельского хозяйства для поставщиков и сельских консультационных служб. При развитых отношениях с фермерами по контракту их обучение зачастую финансируется и организуется перерабатывающими предприятиями. Когда же этого нет, на ранних стадиях, то государственный сектор и неправительственные организации по развитию включаются в обучение фермеров, которое часто финансируется донорскими агентствами.

В данной главе представлены две модели обучения и обсуждается вопрос самофинансирования обучения фермеров.

### 5.4.1. Модель 1: Модель TES Центра – обучение и наставничество фермеров

TES Центр в г. Ош (Кыргызстан) – это Центр мастерства с ограниченным числом квалифицированных специалистов по вопросам группового развития, производства продуктов животноводства и растениеводства и с большим числом внештатных консультантов на местах. В соответствии с потребностями конкретного переработчика, и его готовностью заключать контракты, отвечающие нормам, приведенным в Главе 4.2, TES Центр начинает проводить встречи с фермерами в начале зимы. На этих встречах принимает участие большое количество людей, которые собираются при помощи местных властей и других организаций. Фермеры, интересующиеся работой по контракту, приглашаются на первую встречу для формирования группы. TES Центр работает с группами фермеров, которые проходят совместное обучение, обязуются соблюдать все пункты технологической карты по выращиванию урожая, принимают взаимные обязательства по выплате ссуд и по совместной поставке сырья перерабатывающему предприятию. Исключаются фермеры, занесённые в чёрный список перерабатывающей компании или банка. В процессе образования группы число участвующих фермеров резко уменьшается.

Программа обучения начинается с Зимней школы. Она интерактивна и состоит из трёх частей: 1) развитие группы, 2) технология и 3) финансовое планирование:

| Часть           | Предметы  | Длительность |
|-----------------|---|--------------|
| Развитие группы | Введение и обсуждение содержания работы   | 1 день       |
|                 | Содержание работы, вклад членов, ведение учёта  | 1 день       |
|                 | Руководство, участие  | 1 день       |
| Технология      | Основы растениеводства /животноводства  | 1 день       |
|                 | Специфическая технология растениеводческого/ животноводческого предприятия                                      | 1 день       |
|                 | КБСВ (комплексная борьба с сельскохозяйственными вредителями) для специфического растениеводческого предприятия | 1 день       |
|                 | Составление индивидуального графика выращивания урожая  | 1 день       |

|                         |   |        |
|-------------------------|---|--------|
| Финансовое планирование | Анализ движения денежной наличности, взаимные обязательства | 1 день |
|                         | Применение кредитных средств                                | 1 день |

В каждой группе (состоящей из 5 - 15 членов) выбирается лидер, который получает контракт от TES Центра, позволяющий ему действовать в качестве полевого консультанта на протяжении всего периода выращивания урожая. Он получает дополнительное обучение в TES Центре (технология и методология) раз в месяц или чаще для дальнейшего проведения практических занятий на учебном поле своей группы, для наблюдения за урожаем каждого члена группы, организации совместных закупок исходных материалов, составления графика поставки совместно с переработчиком, а также организации сбора или доставки продукции группы. Также проводятся демонстрации в соответствии с обучением, например, в случае с томатами: производство саженцев, подготовка поля, проверка на наличие вредителей, использование хищников, подсчёт требуемого количества удобрений и химикатов, противоэрозийная ирригация. Полевой консультант подписывает документ об ответственности за всех фермеров в применении согласованной программы по удобрению и опрыскиванию полей. Агрономы TES Центра оценивают все поля фермеров в течение сезона выращивания урожая трижды и, согласно полученным результатам, исчисляется сумма вознаграждения для полевого консультанта.

Этот подход в определённой степени является нисходящим и ориентирован на получение результата. Его преимущество состоит в том, что он включает не только обучение, но и поставку выпускаемой продукции переработчику. Подход предполагает знание ответов (или умение легко найти ответы) консультационной службой и обучение фермеров на основе поэтапного выполнения графика по выращиванию урожая. Эта модель хорошо работает там, где расстояние между центром обучения и сёлами небольшое, потому что полевые консультанты нуждаются в существенной поддержке центра, чтобы выполнить весь технологический инновационный процесс, включённый в график по выращиванию урожая.

#### *5.4.2. Модель 2: Модель полевой школы фермеров – фермеры сами становятся тренерами*

В 2005 году был впервые использован подход Полевой школы фермеров (ПШФ) для объединения фермеров в цепочки добавленной стоимости по производству свежих овощей с перерабатывающим предприятием Агропласт в г. Кызыл-Кия. ПШФ была основана в непосредственной близости от предприятия, и она имеет доступ к учебному полю. Восемь фермерских групп, сформированных неправительственными организациями по развитию за последние годы, вовлечены в эту программу обучения. Каждая группа выбирает двух представителей, которые выполняют функции тренеров для других членов группы. С этими выбранными фермерами работают пять мастеров обучения.

## Фото 2: Обучение в Полевой школе фермеров

В период выращивания урожая все тренеры и мастера собираются раз в неделю на двухдневный семинар. В течение этого времени участники в основном учатся наблюдению за урожаем на учебном поле ПШФ, тому, как делать записи о процессе развития посевов, отклонениях, вредителях, заболеваниях и особенно о полезных насекомых. Наблюдения обсуждаются и ищутся ответы, которые совместно разрабатываются, исполняются и оцениваются. Особое внимание уделяется тому, чтобы длительные групповые заседания не превратились в утомительное мероприятие. Для того чтобы сделать эти собрания приятными, применяются методы, снимающие напряжение в общении и восстанавливающие работоспособность.

В остальные дни недели мастера посещают группы в своих сёлах и помогают тренерам во время встреч с членами группы. При необходимости они дают дополнительные пояснения по темам, изучаемым группой. Как правило, группа встречается раз в неделю для совместной работы на учебном поле.

Этот подход в основном ориентирован на процесс и доказывает, что взрослые получают больше знаний при проведении экспериментов. Он предполагает поиск ответов на вопросы внутри группы, поскольку фермеры уже имеют определенные знания, полученные на основе собственного опыта. Данный подход также основывается на том, что сельскохозяйственные культуры способны противостоять вредителям и болезням при помощи полезных насекомых и натуральных средств защиты растений. Несмотря на то, что подход ПШФ улучшает возможности людей в решении проблем, учебные поля обычно находились не в лучшем состоянии, чем обычные поля фермеров в том, что касается вредителей или болезней. Кроме того, большое значение в данном подходе имеет точное соблюдение времени, тогда как некоторые фермеры не могут позволить себе оставлять свою ферму и семью на два дня каждую неделю.

### *5.4.3. Создание устойчивых программ обучения для фермеров*

Доноры будут продолжать оказывать помощь Центральной Азии в ближайшие годы. Тем не менее, донорские агентства обычно не финансируют обучение одной и той же группы в течение целого ряда лет, хотя очевидно, что ни одна учебная программа не превратит только что обученных мелких собственников в успешных сельскохозяйственных предпринимателей за пару лет. Поэтому услуги по обучению фермеров должны развиваться на основе самофинансирования.

Поскольку обучение фермеров должно привести к повышению качества урожая и повысить его безопасность, финансирование такого обучения находится, главным образом, в интересах перерабатывающей компании. К примеру, в странах с высокоразвитыми цепочками стоимости сахарные заводы имеют собственную службу обучения и развития.

В данной брошюре мы предлагаем следующий способ устойчивого финансирования обучения и развития:

1. Сельскохозяйственное обучение и развитие на контрактной основе: фермер обязуется твёрдо придерживаться принятой технологии, а служба обучения и развития обеспечивает увеличение объёма урожая (отправной точкой служит обычный урожай в районе, получаемый в течение ряда лет).
2. Переработчик удерживает некоторый процент от поставленных излишков, т.е. того, что превышает исходное количество урожая.
3. Эти деньги используются для осуществления платежа по контракту между фермером и службой обучения и развития.

Таким образом, служба обучения и развития получает стимул к тому, чтобы удостовериться в повышении урожая и выполнении контракта. Однако данный механизм будет работать лишь в том случае, если переработчик заплатит достаточно высокую цену, для того, чтобы остановить фермеров от продажи своей продукции на местном рынке.

## 5.5. Повышение качества и безопасности продукции

Для того чтобы поддерживать интерес производителя к учебным программам, их обучение должно не только способствовать повышению урожая, но и улучшению качества и безопасности продукта.

Качество продукции определяет процесс ее переработки, а значит разнообразие культур, удобрения и борьба с сельскохозяйственными вредителями играют важную роль. Примеров тому множество: некоторые разновидности томатов генетически обладают более сухой субстанцией, что делает их более подходящими для производства пасты. Повышенное количество азотного удобрения ухудшает вкусовые качества и может привести к образованию токсических нитратов в плодах, тогда как калиевое удобрение повышает содержание фруктовой кислоты, тем самым, улучшая вкус. Обычным явлением для Центральной Азии является наличие гусениц в томатах, но томатный концентрат, полученный из повреждённых плодов, невозможно экспортировать в Европу.

На встрече всех участников, включённых в молочную цепочку стоимости, состоявшейся на Ошском молочном заводе весной 2005 года, обсуждался вопрос о том, что фермеры разбавляют водой поставляемое ими молоко. Технолог молочного завода выразил недовольство тем, что разбавленное молоко затрудняет процесс переработки. Все фермеры, присутствующие на встрече, признали, что они добавляют воду в поставляемое ими молоко, поскольку это делается повсеместно, а цена, установленная заводом, была, соответственно, ниже. Они перестали бы добавлять воду в молоко, если бы была создана группа фермеров, доверяющих друг другу, и каждый член которой обязался бы соблюдать чистоту молока. По их мнению, это требует особой осведомлённости и обучения.

Даже в менее развитых странах, всё большее число потребителей в последние годы, выражают свое беспокойство по поводу вопросов безопасности, связанных с фруктами, овощами, мясом и молоком. Цепи супермаркетов преследуют двойную цель – количественную (снижение затрат и увеличение объёмов поставляемой продукции) и качественную (повышение качества и безопасности продукта). В связи с этим были разработаны торговые марки на основе частного стандарта безопасности для FFV (Федерация по переработке фруктов и овощей), и поставщики должны придерживаться этих стандартов.

Для того чтобы сконцентрировать обучение фермеров на вопросах качества и безопасности, важно согласовывать содержание и задания обучения с переработчиком и розничным продавцом. Они оба должны иметь возможность сказать, что должны выращивать фермеры и какие химикаты они должны использовать. Опыт Кыргызстана показал, что переработчики не имеют понятия в таких производственных вопросах. Они склонны винить фермера, если он вырастил не те культуры, но не могут сказать, какие же именно культуры надо использовать. В этой области ещё много надо работать.

## 5.6. Сочетание консультации, кредита и исходных материалов

Сами по себе услуги по обучению и развитию не могут повысить урожай и качество. Необходима система поддержки, в которой рука об руку действуют консультация, поставка сельскохозяйственных материалов и финансирование.



Описанные ниже системы были освоены в Южном Кыргызстане в 2005 году. Они выгодны для всех участников и эффективны в том случае, если участники имеют доверие друг к другу. Возможны два подхода. В первой системе консультативная служба выбирает снабженца сельскохозяйственных материалов. Это должно осуществляться на тендерной основе. Вторая система построена на основе поручительства, и фермер сам выбирает снабженца. Этот подход обязателен, если консультационная служба вовлекается в торговлю выбранными материалами – практика, оправданная в Кыргызстане, где склады сельскохозяйственной продукции пока ещё не в состоянии вовремя поставлять то, что рекомендуют тренеры программы обучения (например, определённые удобрения или биологические средства от насекомых). Оба подхода годятся для отдела микро-кредитования, деятельность которого направлена на нужды фермеров. Отдел предоставляет мелкие ссуды (100-200 долларов США на фермера), готов принять групповое поручительство и управлять системой, в которой фермер получает сельскохозяйственные материалы вместо наличности.

Подход 1:

1. Консультационная служба производит оценку группы и направляет её в отдел микро-кредитования.
2. Организация, предоставляющая займы, заключает индивидуальные договоры по ссудам с членами группы на сельскохозяйственные материалы на основе графика выращивания урожая, разработанного консультационной службой совместно с группой фермеров.
3. Консультационная служба является агентом фермера по закупкам и выбирает снабженца сельскохозяйственных материалов, включённых в договор о ссуде.
4. Склад сельскохозяйственной продукции доставляет используемые материалы непосредственно фермерской группе и заручается подписью о получении её каждым членом группы.
5. Отдел микро-кредитования производит оплату непосредственно складу сельскохозяйственной продукции.
6. Фермеры выплачивают сумму процента ежемесячно, а основную сумму – после сбора урожая. Руководитель группы производит все платежи непосредственно отделу микро-кредитования.

Подход 2:

1. Фермерская группа выбирает снабженца и договаривается об условиях поставки. Снабженец должен быть членом Ассоциации Агробизнесменов Кыргызстана (ААК). Затем руководитель группы отправляет эту информацию в отдел микро-кредитования.
2. За два дня до доставки, организация, предоставляющая заём, переводит деньги для требуемых сельскохозяйственных материалов на счёт ААК.

3. ААК даёт указание соответствующему складу сельскохозяйственной продукции на поставку продукции фермерской группе.
4. Фермерская группа отправляет подтверждение о доставке организации, предоставившей ссуду. Та передаёт информацию в ААК, которая пересылает деньги на банковский счёт склада сельскохозяйственной продукции.

В 2005 году реакция фермеров была положительной. Те, кто занимается выращиванием урожая, особенно ценят то, что они получили все сельскохозяйственные материалы вовремя. Они говорят: «Нам не пришлось тратить время на то, чтобы раздобыть химикаты в Узбекистане». Фермеры ценят и то, что они получают юридически оформленные химикаты, прошедшие контроль. Зачастую фермеры сталкиваются с трудностями в использовании денежных кредитов для той цели, ради которой он был предоставлен: покупка сельскохозяйственных материалов. Повторные ссуды используются для погашения других задолженностей. В разговоре с фермерами мы выяснили, что они предпочитают получать вредит в натуральном виде.

## 5.7. Роль туров по обучению

Для того, чтобы все участники цепочки добавленной стоимости (поставщики сельскохозяйственных материалов, фермеры, заготовконторы, переработчики и розничные продавцы) получили представление о более развитом вертикальном координировании, можно применять обучающие туры как один из действенных механизмов обучения. С другой стороны, многочисленные поездки, которые организовывались в прошлом из Центральной Азии в Израиль, Швейцарию и Японию, зачастую не приносили каких-либо значительных результатов.

Планируя учебные поездки, следует задуматься над некоторыми вопросами:

1. **Для кого?** Следуя цели, связанной с цепочками стоимости, было бы полезно посетить другие места в смешанных группах, состоящих из делегатов, представляющих все звенья цепочки добавленной стоимости.
2. **Как?** В некоторых случаях стажировка может быть более полезна, чем поверхностные учебные поездки, где не следует недооценивать элемент туризма. Стажировка предполагает работу в течение какого-то периода (по меньшей мере, двух недель) бок о бок с менеджером компании, который является членом цепочки добавленной стоимости принимающей страны.
3. **Как насчёт распространения опыта?** Поездка должна концентрироваться на определённом аспекте обучения (например, сертификация качества, своевременная доставка, цепочка стоимости листовых овощей), а участники должны подготовить презентации о своих

находках и открытиях для различных сегментов цепочек стоимости в своей стране.

4. **Куда ехать?** Для того чтобы почувствовать, как сложится ситуация в родном городе через несколько лет, учебные поездки должны в первую очередь осуществляться в те районы, которые приобрели опыт той стадии развития, которая ожидается в своей стране. Поскольку много нового приходит в Центральную Азию с севера (в плане технологии производства пищевых продуктов, снабжения товара торговой маркой, розничной торговли), учебные поездки должны организовываться в северные районы: из Оша в Бишкек, из Бишкека в Алматы, из Алматы в Новосибирск. С другой стороны, должны представлять интерес и такие места как Юго-Восточная Азия (Таиланд), поскольку там развитие супермаркетов началось десять лет назад и продвинулось в Южную Азию (Индия), которую сейчас захлестнула волна развивающихся супермаркетов.

## **5.8. Преодоление бедности и подход к цепочке добавленной стоимости**

Основную тревогу вызывает тот факт, что процесс вертикального координирования исключает большую часть фермеров, в частности, мелких фермеров, по трём важным причинам. Во-первых, для сокращения своих операционных издержек перерабатывающим компаниям легче заключить контракт с несколькими крупными фермами, чем с множеством мелких. Во-вторых, когда требуются определённые капиталовложения для заключения контракта с компанией или для выполнения поставок компании, мелкие фермы зачастую не имеют достаточных финансовых средств, необходимых для капиталовложений. В-третьих, мелкие фермеры, как правило, нуждаются в более значительной помощи со стороны перерабатывающей компании на единицу выпускаемой продукции. Организация фермеров в формальные группы – это решение вышеупомянутой проблемы.

Подход цепочки добавленной стоимости хорошо работает только лишь с теми фермерами, которые производят излишки, а фермеры с незначительными ресурсами, производящие продукты для собственного потребления (продовольственная безопасность) автоматически исключаются из цепочки. Тем не менее, такие фермеры могли бы взять в аренду дополнительный земельный участок и начать выращивать урожай на продажу. Либо они могли бы заменить культуру, выращиваемую собственного потребления на культуру для продажи. Следует заметить, что из-за перепроизводства в Кыргызстане за последнее десятилетие производство пшеницы и картофеля стало неприбыльным.

Ещё одна проблема – это расстояние от отдалённых фермеров до перерабатывающей компании. Обычно большая часть выращенных овощей имеет низкую добавленную стоимость, и их перевозка на расстояние более 25 км существенно увеличивает себестоимость. Однако, если перерабатывающие компании

увеличили бы период своей работы с трех до шести-восьми месяцев в году (переработка различных овощей и фруктов), то этот переход позволил бы перейти от дешёвого массового производства к более специализированной переработке, дающей им возможность оплачивать более высокие расходы по перевозке сырья. При нынешнем, коротком эксплуатационном периоде фиксированные расходы очень велики. С другой стороны, растёт спрос на расширенный ассортимент перерабатываемой продукции.

Бедные и изолированные люди не могут быть двигателем развития ЦС, но они могут научиться предпринимательству. Донорам следует сконцентрировать свои усилия на развитии наиболее подходящих участников ЦС, имеющим деловые качества и опыт ведения бизнеса: предприниматели, бизнес компании и ассоциации.

Для Кыргызстана, где почти весь сельскохозяйственный сектор представлен мелкими фермерами, в долгосрочной перспективе развития возможен значительный избыток рабочей силы в сельском хозяйстве. Значительное повышение производительности возможно путем интеграции сельскохозяйственного сектора в современные цепочки поставки необходимых материалов, технологий, капитала и управления. Однако едва ли такое развитие сможет решить все структурные проблемы в сельских районах. Было бы нереально предполагать, что в стране все домохозяйства, которые в настоящее время работают в сельском хозяйстве или связывают с ним свои надежды, будут включены в это развитие. Безусловно, для более широкого процесса развития, направленного на бедные массы населения, требуется более всестороннее сельскохозяйственное развитие с созданием рабочих мест вне фермерских хозяйств. Модель развития цепочки добавленной стоимости может служить лишь одной частью такой стратегии.

## 5.9. Выводы: что следует делать

**Работа со всеми актерами:** включение всех актеров цепочки добавленной стоимости в процесс получения услуг, необходимых для преодоления трудностей; поощрение выполнения контракта и получение справедливой компенсации за свои усилия всеми участвующими сторонами.

**Создание вспомогательной структуры:** содействие взаимодействию актеров и поддерживающих организаций вдоль ЦС посредством предоставления информации, обучения, развития сельской консультационной службы и консультаций по вопросам управления.

**Координирование цепочки добавленной стоимости:** Одна из поддерживающих организаций должна выполнять функции координатора при оказании технической помощи и организации регулярных встреч рабочих групп. Ошибочно думать, что участники ЦС должны проявлять инициативу в отношении сотрудничества, потому что существующие в Кыргызстане предприятия по переработке продукции слишком малы и имеют слишком мало

ресурсов для развития цепочки добавленной стоимости. Тем не менее, многие из них весьма заинтересованы в развитии собственного бизнеса. Поддерживающая организация может также выполнять функции арбитра между участниками ЦС.

**Работа с местными поставщиками услуг:** Предоставление технической и организационной помощи фермерским группам, перерабатывающим и торговым компаниям, может быть поручено местным поставщикам услуг, использующим общественные фонды.

**Диалог между актерами и поддерживающими организациями цепочки** по обмену опытом и его распространения.

## **6. Учебные примеры из Кыргызстана**

### **6.1. Солодовый ячмень: Неудача в формировании цепочки добавленной стоимости**

План был многообещающим. Всё больше высококачественного пива потребляется в Кыргызстане, в соседнем Казахстане, а также в западном Китае. Пивоварни в Кыргызстане, производящие пиво превосходного качества, получают солод из Чешской республики и Германии, который перевозится железнодорожным транспортом на расстояние в 7.000 км. После того, как исследование целесообразности дало положительный результат, производитель солода из Германии решил производить его в Бишкеке/Кыргызстан. Был выкуплен земельный участок для строительства фабрики и оговорены условия ссуды. Фабрику можно было построить за период менее одного года, но прежде следовало обеспечить сырьевую базу: солодовый ячмень.

Солодовый ячмень отличается от кормового ячменя. У него должны быть крупные зёрна с небольшим содержанием протеина. С одной стороны, требуются специальные виды, а с другой стороны, технология выращивания, которая обеспечивает хорошие урожаи с небольшим количеством азотного удобрения. Компания работала совместно с Кыргызским исследовательским институтом по производству сельскохозяйственных культур и обнаружила, что разновидности Кыргызского ячменя не отвечают этим требованиям. Таким образом, в страну были отгружены две немецких разновидности: 40 тонн сертифицированных семян из Германии. Требовалось убедить производителей, что разновидности будут воспроизводиться на легальной основе, и что позже будет выплачено вознаграждение.

Семена прибыли весной 2000 года. Кыргызская сельскохозяйственная финансовая корпорация (КСФК) выбрала несколько своих клиентов, которым было предложено заключить контракты по выращиванию ячменя. Согласно КСФК, они имеют хорошо оформленные бизнес планы по выращиванию солодового ячменя. Кыргызская сельскохозяйственная консультационная служба (СКС) согласилась предоставить учебные материалы и обучать фермеров, занимающихся выращиванием солодового ячменя. Было арендовано хранилище и составлен контракт на создание лаборатории для проверки влажности зерна, размера и содержания протеина. Были заключены контракты с десятью крупными фермерскими хозяйствами Чуйской и Иссык-Кульской областей, согласно которым фермеры обязались доставлять культуру компании. В контрактах также оговаривалось качество и цена – мировая рыночная цена в долларах США (фоб Гамбург).

Чего не удалось достичь в 2000 году? Фермерам потребовалось более трёх месяцев, чтобы получить ссуды КСФК, таким образом, многие произвели посев слишком поздно, при слишком высокой температуре. В целом было выявлено, что климат Чуйской долины слишком жаркий для солодового ячменя, и хорошие результаты были получены лишь в районах, расположенных выше отметки 1,600 м: Иссык-Куль и Сусамыр. Однако в этих районах фермеры продали весь или часть своего урожая в виде семян (!) соседям по значительно более высокой цене. Очевидно, генетика германских разновидностей была оценена выше, чем любые другие семена ячменя на рынке Кыргызстана.

Несколько фермеров попытались поставлять зерно, в котором пределы влажности превышали оговоренные в контракте, и поэтому зерно не подлежало хранению. Зерно, поставленное в таком количестве, можно было использовать в следующем году лишь в качестве семян, к тому же некоторые фермеры расторгли контракты.

Причины неудачи в 2001 году? Для того чтобы основательнее привлечь к себе фермеров, компания предоставляла им половину семян в виде натурального кредита, который фермерам не надо было выплачивать осенью, если они поставляли более 2,5 т/га. Около 60 контрактов по выращиванию зерна и поставке было заключено, главным образом, с мелкими фермерами. Однако в этом году цены на ячмень выросли более чем на 50 % от рыночной стоимости, что явилось результатом возросших цен на свинину в Кыргызстане, и практически ни один фермер не выполнил осенью поставку зерна. В связи с этим компания решила прервать свой инвестиционный проект в Кыргызстане.

Вынесенные уроки: рынок в Кыргызстане небольшой, характеризуется незначительным трансграничным товарообменом, поэтому колебания цен иногда крайне значительны. В этом примере действительная цена оказалась на 50 % выше цены по контракту, а поскольку компания только начала свой проект, она не успела завоевать доверия фермеров. Они не поверили в будущее компании и не пожелали внести свой вклад в хорошие, долгосрочные отношения. Помимо этого, связь между фермерами и компанией была слабой, и немного было сделано для того, чтобы закрепить её, если не считать 1-2 проверочных посещений за сезон. Не оказала помощь и сельская консультационная служба. Её консультанты даже не поняли потребности в солодовом ячмене и ничего не сделали для увеличения урожая и повышения его качества. Этот пример также говорит о том, насколько трудно внести новую сельскохозяйственную технологию в Кыргызстане, где фермеры не привыкли применять основные удобрения, имеют ограниченный доступ к поливной воде и не имеют понятия о том, как «руководить» своим урожаем.

Следовало ли проекту сконцентрировать внимание на нескольких крупных фермах или на ряде мелких ферм в одном районе? Выяснилось, что крупные и коллективные фермерские хозяйства без особого уважения относятся к договорам на контактной основе, тогда как мелкие фермеры зачастую не могут получить достаточно высокий урожай хорошего качества в связи с отсутствием финансов и техники, а также из-за незначительных возможностей договориться о поставке воды для орошения. По этой причине аналогичные иностранные

инвестиционные проекты (например, производство картофельных чипсов) начали выращивать сырьё сами, прежде чем перейти на закупку сырья требуемого качества у фермеров.

## **6.2. Маринованные огурцы: Успех в формировании цепочки добавленной стоимости**

Сложилась странная ситуация: лица, вовлечённые в переработку, в Оше жаловались на то, что они работают на пределе своих возможностей из-за отсутствия сырья, а фермеры говорили нам, что испытывают трудности с реализацией своей продукции.

Проект развития местного рынка (ПРМР), финансируемый ИССО и Хельветас, принял решение работать с двумя перерабатывающими компаниями: Рахмонберды в г. Оше и Агропласт в г. Кызыл-Кия. Предпочтение отдали компаниям, потому что их руководители проявили неподдельный интерес к установлению долгосрочных связей со своими поставщиками. Другие лица, вовлечённые в переработку, в предыдущие годы показали, что они предпочитают спекулировать и либо закупать сырьё по самой низкой цене или, если рыночные цены слишком высоки, вообще не начинать производство. Как Рахмонберды, так и Агропласт перерабатывают практически всё: от огурцов и томатов до ягод и фруктов.

Что касается поставки, небольшой семейный бизнес Рахмонберды конкурирует с большим рынком свежих овощей в Оше, а также с другими, гораздо более крупными перерабатывающими компаниями, такими как Истмэн. Это требует более устойчивых связей с поставщиками. Агропласт является самым крупным покупателем свежих овощей в Кызыл-Кия и в определённой степени может диктовать цены. Тем не менее, цены, по которым Агропласт покупал продукцию фермеров в последние годы, были устойчивыми и лишь слегка выше, чем в Оше. В 2003 году томаты покупали по цене 1 сом 20 тыйын за килограмм даже тогда, когда рыночные цены снизились до 50 тыйын.

В этом году для обеспечения более эффективного сбыта предприятие Рахмонберды решило стать членом Ассоциации Плодоовощных Предприятий Кыргызстана. Это даёт ему возможность использовать штрих-код на своих банках, что является обязательным для экспорта и выхода продукции на супермаркеты Бишкека. Это также позволяет ему использовать хорошо известную торговую марку «Вкус солнца» для своей продукции. К тому же, членство помогло компании установить контакты с крупной торговой фирмой Кыргызстана (Нумен сервис) на поставку продукции в объёме 270.000 долларов США (Агропласт) и 146.000 долларов США (Рахмонберды).

В марте, задолго до посева огурцов, Проект провёл семинар по планированию, во время которого по каждой цепочке была создана рабочая группа. Действующими лицами цепочки были руководители группы фермеров близлежащих сёл, а также высшее руководство перерабатывающего предприятия. Мы считаем, что

руководство местных перерабатывающих компаний мало делегирует полномочий в принятии решений своим подчиненным, поэтому важно, чтобы сами руководители принимали участие в регулярных встречах рабочих групп. Поддержку оказал Проект РМР, сельские консультационные службы (TES и RAS), а также отдел микро-кредитования (АгроКредит Плюс). Группы встречались ежемесячно: актеры и поддерживающие организации цепочки добавленной стоимости обсуждали текущие проблемы и планировали деятельность на следующий месяц.

Проект РМР предложил стандартную форму контракта, включающую фиксированные цены на продукцию различного качества и описание вопросов транспортировки. «Рахмонберды» принял эту форму, тогда как «Агропласт» использовал собственную форму, в которой цены не упоминаются. Фермеры, опрошенные в течение сезона, предполагали, что компания будет платить по тем же расценкам, что и в предыдущие годы, что, по сути, «Агропласт» и делал. «Рахмонберды» заключил контракты с пятью фермерскими группами (60 фермеров) на поставку 28 тонн огурцов, а «Агропласт» – с 26 фермерами на поставку 37 тонн огурцов.

Для дальнейшего укрепления связей между фермерами и перерабатывающим предприятием сельская консультационная служба – TES Центр - провел встречу «Рахмонберды» с фермерскими группами в сёлах, что дало возможность переработчику увидеть их производство. Во время встреч с рабочими группами был обсуждён и составлен график поставки. В соответствии с этим графиком «Рахмонберды» принимал огурцы каждый второй день от руководителей фермерских групп. В конце сезона «Рахмонберды» и «Агропласт» закупили почти в полтора раза больше огурцов, чем было указано в контрактах о поставке, хотя в начале сезона поставки цены на рынке свежих овощей были значительно выше.

Каковы причины этого успеха? Во-первых, регулярные встречи рабочих групп на перерабатывающем предприятии способствовали росту взаимного доверия и ответственности. «Рахмонберды» и «Агропласт» являются примером успешно развивающегося бизнеса, фермеры верят в их будущее и хотят установить с ними хорошие отношения. Оба перерабатывающих предприятия доказали, что они прекращают отношения с теми фермерами, которые не выполняют условий контракта. «Рахмонберды» отдал предпочтение групповым контрактам, чтобы иметь дело только с руководителями фермерских групп; в будущем возникнет проблема с тем, как повысить ответственность всех членов фермерских групп, которые в настоящее время почти не знакомы с содержанием контракта и обсуждениями, проводимыми рабочими группами. Руководители говорили нам: «Не все члены чувствуют ответственность за выполнение контракта, а я не могу заставить их выполнить поставку». Во-вторых, в течение сезона оба перерабатывающих предприятия предоставили мелкие ссуды (деньги, удобрения) тем фермерам, которые проявили интерес к налаживанию хороших отношений. Фермеры оценили это. Важно подчеркнуть, что основная сумма ссуды была предоставлена профессиональным агентством по сельскому микро-кредитованию, имеющим свои процедуры, позволяющие проводить

результативные операции и иметь хороший возврат кредитов. В-третьих, фермеры вырастили гибридную разновидность, предназначенную специально для маринадов. Цены на эту разновидность огурцов на рынке свежих овощей немного ниже обычных. С другой стороны, эта разновидность приносит более высокий урожай и больше ценится переработчиками.

Фото 3: Руководитель компании с продуктами

В конце сезона «Рахмонберды» высказал такое мнение: «Этот год помог мне лучше узнать моих поставщиков, и я очень заинтересован в улучшении этих отношений, потому что мне легче делать закупки в одном районе». Руководители фермерских групп пришли к следующему выводу: «В прошлом году мы заключали разные контракты, но не выполняли их условия. Нам стыдно за это. В этом году мы продавали нашу продукцию «Рахмонберды» согласно контракту, независимо от цены на рынке». «Если отправляешь огурцы на рынок, то получаешь небольшую сумму денег каждый день. «Агропласт» платит нам раз в неделю, чтобы мы получили большую сумму, которая не растрачивается тотчас же. Теперь, когда у наших детей начинаются занятия в школе, мы все имеем полные карманы денег».