



Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций



Содействие  
созданию  
**УСТОЙЧИВЫХ**  
производственно-  
сбытовых  
цепочек в сфере  
продовольствия

*Руководящие принципы*





Содействие  
созданию  
**устойчивых**  
производственно-  
сбытовых  
цепочек в сфере  
продовольствия  
*Руководящие принципы*

**Дэвид Нивен**

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ССЫЛКА

**ФАО. 2015. Содействие созданию устойчивых производственно-бытовых цепочек в сфере продовольствия. Рим**

### Фотографии на обложке (сверху вниз)

Так работают женщины на рисовых чеках во Вьетнаме и в большинстве развивающихся стран. Lothar Wedekind/IAEA

Рабочий на фабрике компании "Вальдафрик". ©FAO/Seyllou Diallo

Линия по производству консервов из артишоков на фабрике компании "АгроМантаро", г. Хунин, Перу. ©FAO/David Neven

Женщины покупают рыбу у оптового торговца. ©FAO/Antonello Proto

Девочка ест свежее испеченную лепешку "роти". S. Mojumder/Drik/CIMMYT

Название на языке оригинала:

*Developing sustainable food value chains – Guiding principles*

Перевод данной публикации на русский язык выполнен Группой русского письменного перевода Службы программирования заседаний и документации (СРАМ, Russian Translation Group). В случае расхождений преимущественную силу имеет текст на языке оригинала.

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

Мнения, выраженные в настоящем информационном продукте, являются мнениями автора (авторов) и не обязательно отражают точку зрения или политику ФАО.

ISBN 978-92-5-408481-3 (печатное издание)

E-ISBN 978-92-5-408482-0 (PDF)

© ФАО, 2015

ФАО приветствует использование, тиражирование и распространение материала, содержащегося в настоящем информационном продукте. Если не указано иное, этот материал разрешается копировать, скачивать и распечатывать для целей частного изучения, научных исследований и обучения, либо для использования в некоммерческих продуктах или услугах при условии, что ФАО будет надлежащим образом указана в качестве источника и обладателя авторского права, и что при этом никоим образом не предполагается, что ФАО одобряет мнения, продукты или услуги пользователей.

Для получения прав на перевод и адаптацию, а также на перепродажу и другие виды коммерческого использования, следует направить запрос по адресам: [www.fao.org/contact-us/licence-request](http://www.fao.org/contact-us/licence-request) или [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org).

Информационные продукты ФАО размещаются на веб-сайте ФАО ([www.fao.org/publications](http://www.fao.org/publications)); желающие приобрести информационные продукты ФАО могут обращаться по адресу: [publications-sales@fao.org](mailto:publications-sales@fao.org).

# Содержание

Предисловие	v
Выражение признательности	vii
Резюме	viii
Аннотация	xii
Об авторе	xiii
Сокращения	xiv
Глава 1	
<b>Введение</b>	<b>1</b>
Глава 2	
<b>Концепция и механизм ее реализации</b>	<b>7</b>
2.1 » Определение концепции	8
2.2 » Родственные концепции	11
2.3 » Механизм реализации концепции устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия	14
Глава 3	
<b>Парадигма создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия</b>	<b>19</b>
3.1 » Рентабельность активов: сельское хозяйство как бизнес, малые и средние агропромышленные предприятия	21
3.2 » Заработная плата: создание возможностей для достойной занятости	22
3.3 » Налоги: экономическое и социальное развитие	23
3.4 » Производственно-сбытовые цепочки в сфере продовольствия – заблуждения	25
3.5 » Парадигма создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия – заключение	29
Глава 4	
<b>Десять принципов создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия</b>	<b>31</b>
4.1 » Измерение эффективности производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия – принципы устойчивости	34
4.2 » Понимание эффективности производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия – принципы анализа	49
4.3 » Повышение эффективности производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия – принципы построения	63
Глава 5	
<b>Потенциал и ограничения</b>	<b>79</b>

Глава 6	
<b>Выводы</b>	<b>85</b>
<b>Библиография</b>	<b>87</b>
Приложение	
<b>Концепция производственно-сбытовых цепочек и смежные концепции</b>	<b>93</b>

## **Рисунки**

1. Основные элементы понятия добавленной стоимости	10
2. Механизм реализации концепции устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия	14
3. Парадигма создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия	21
4. Принципы создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия	33
5. Устойчивость производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия	35
6. Позитивная обратная связь как движущая сила устойчивого роста	38
7. Примеры ограничений и ключевых точек в производственно-сбытовых цепочках	51

## **Врезки**

Принцип 1 – пример. Производственно-сбытовая цепочка производства картофеля в Индии	39
Принцип 2 – пример. Производственно-сбытовая цепочка производства ананасов в Гане	44
Принцип 3 – пример. Производственно-сбытовая цепочка производства говядины в Намибии	47
Принцип 4 – пример. Производственно-сбытовая цепочка производства овощей на Филиппинах	52
Принцип 5 – пример. Производственно-сбытовая цепочка производства чая в Кении	57
Принцип 6 – пример. Производственно-сбытовая цепочка производства риса в Сенегале	61
Принцип 7 – пример. Производственно-сбытовая цепочка производства кофе в Центральной Америке	66
Принцип 8 – пример. Производственно-сбытовая цепочка производства вяленой рыбы ндагала в Бурунди	70
Принцип 9 – пример. Производственно-сбытовая цепочка производства молочных продуктов в Афганистане	72
Принцип 10 – пример. Производственно-сбытовая цепочка производства лосося в Чили	76

# Предисловие

Создание устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия может обеспечить миллионам бедных домохозяйств в развивающихся странах надежные пути выхода из нищеты. Производственно-сбытовые цепочки в сфере продовольствия представляют собой сложные системы. Реальные причины их низкой эффективности, которую мы можем наблюдать, не всегда лежат на поверхности. Как правило, чтобы разорвать порочный круг нищеты, приходится одновременно решать множество проблем. Это, в свою очередь, обуславливает необходимость сотрудничества разных заинтересованных сторон, задействованных в производственно-сбытовых цепочках, в том числе фермеров, агропромышленных предприятий, правительств и гражданского общества. Проблема усугубляется еще и необходимостью обеспечить устойчивость – в социальном, экономическом и экологическом плане – любых улучшений в производственно-сбытовых цепочках. Результат должен быть триединым, в выигрыше должны оказаться и экономика, и люди, и планета.

Чтобы преодолеть описанные проблемы, практики всего мира, решающие вопросы развития в рамках деятельности государственных, частных и негосударственных организаций, постоянно изыскивают и проводят в жизнь инновационные решения. Их деятельность способствует совершенствованию продуктов, технологий, бизнес-моделей, политического фона и пр. Случается, что воздействие таких решений ограничено по времени, но есть и решения, позволяющие на устойчивой основе достигать масштабных успехов. В любом случае, опыт накапливается драгоценный.

Чтобы обобщить этот опыт и донести его до заинтересованных лиц, Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (ФАО), будучи структурой, которая через глобальное распространение знаний содействует развитию инклюзивных и эффективных агропродовольственных систем, начинает выпуск новой серии справочных публикаций. Данная публикация, которой открывается серия, служит достижению четвертой Стратегической цели ФАО: *Обеспечение инклюзивности и эффективности агропродовольственных систем*. В публикации описаны общий механизм и ряд руководящих принципов создания на практике устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия. Следующие публикации на эту важнейшую тему раскроют отдельные аспекты описываемого подхода, представят системный взгляд на основные проблемы и ряд наиболее перспективных путей их решения.

Ожидается, что этот и последующие выпуски серии будут способствовать распространению среди практиков новых идей и знаний в части создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия. Если серия обретет успех, она, скорее всего, будет способствовать усилению, ускорению и увеличению продолжительности различных форм воздействия, направленного на повышение прибыльности агропредприятий и фермерских хозяйств, обеспечение достойной занятости, формирование государственных доходов, обеспечение бесперебойного снабжения продовольствием и оздоровление окружающей среды.



**Евгения Серова,**

*руководитель*

*Отдел сельской инфраструктуры*

*и агропромышленности*

*ФАО, Рим*

# Выражение признательности

В работе над настоящей публикацией приняли участие многие люди.

В первую очередь, автор выражает особую признательность группе, которая оказывала помощь и поддержку на всех этапах подготовки публикации. В ее состав входили Мартин Хилми (Отдел сельской инфраструктуры и агропромышленности [AGS], ФАО), Зянг Дуонг (AGS, ФАО) и Виктор Прада (AGS, ФАО).

Кроме того, автор признателен всем, кто рецензировал более ранние редакции, делился своими мыслями, предлагал примеры, иллюстрации и определения. Это Хейко Бамманн (AGS, ФАО), Флоранс Тартанак (AGS, ФАО), Дэвид Хичкок (AGS, ФАО), Сиобхан Келли (AGS, ФАО), Пилар Сантаколома (AGS, ФАО), Эмилио Эрнандес (AGS, ФАО), Джибрил Дrame (AGS, ФАО), Евгения Серова (AGS, ФАО), Ги Эвер (Отдел Инвестиционного центра, Служба для Африки [TCIA], ФАО), Клаудио Грегорио (Отдел Инвестиционного центра, Служба для Ближнего Востока, Северной Африки, Европы, Центральной и Южной Азии [TCIN], ФАО), Гюнтер Файлер (Отдел Инвестиционного центра, Департамент технического сотрудничества [TCID], ФАО), Астрид Агостини (TCID, ФАО), Луис Диас Перейра (Отдел Инвестиционного центра, Служба для Латинской Америки, Карибского бассейна, Восточной Азии и Тихого океана [TCIO], ФАО), Лиза Пальетти (TCIA, ФАО), Дино Франческутти (TCIO, ФАО), Эммануэль Хидье (TCIN, ФАО), Жанна Даунинг (Агентство Соединенных Штатов по международному развитию), Эндрю Шепард (Технический центр сотрудничества в области развития сельского хозяйства и сельских районов), Билл Грант ("ДАИ", Бетесда, штат Мэриленд, США), Марк Ланди (Международный центр тропического сельского хозяйства [CIAT]), Жан-Мари Кордон (Национальный институт сельскохозяйственных исследований Франции [INRA]), Поль Мустье (Французский центр сельскохозяйственных исследований для международного развития [CIRAD]), Этьен Монтень (INRA), Корнелия Дроге (Бизнес-колледж Эли Броада, Университет штата Мичиган [MSU], штат Мичиган, США), Биксби Купер (Бизнес-колледж Эли Броада, MSU), Герхард Шифер (Боннский университет, Германия), Ерико Исикава (Международная финансовая корпорация [МФК]), Алексис Геанеотес (МФК), Андрий Ярмач (Отдел Инвестиционного центра [TCI], ФАО), Майкл Маркс (TCI, ФАО), Кристин де Риддер (консультант). Особую признательность за экспертное рецензирование окончательной редакции автор выражает Матти Демонту (Международный научно-исследовательский институт риса), Хорхе Фонсеке (AGS, ФАО) и Нуньо Санчесу (Отдел Инвестиционного центра, Служба для Европы, Центральной Азии, Ближнего Востока, Северной Африки, Латинской Америки и Карибского бассейна, ФАО).

Кроме того, автор благодарит Лариссу д'Аквило, осуществлявшую координацию издательского процесса, дизайнера публикации Симоне Марини, Моника Умена, подготовившего верстку русскоязычного издания, и Пола Нита, редактора издания на английском языке.



## Резюме

В последнее десятилетие производственно-сбытовая цепочка (ПСЦ) утвердилась как одна из основных парадигм теории и практики развития. Исходя из этого, Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (ФАО) начинает выпуск новой серии справочных публикаций, посвященных созданию устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия (СУПСЦП). Настоящая публикация открывает серию. Задача серии – представить практическое руководство по СУПСЦП через содействие распространению инновационных решений, выработанных на местах. Целевая аудитория публикаций – политики, разработчики проектов и работающие на местах практики.

Первый выпуск серии закладывает прочную концептуальную основу для последующих публикаций. В настоящей работе: 1) дается четкое определение концепции устойчивой производственно-сбытовой цепочки в сфере продовольствия; 2) предлагается и рассматривается парадигма развития, построенная на интеграции таких многомерных понятий, как устойчивость и добавленная стоимость; 3) предлагаются, рассматриваются и иллюстрируются примерами десять базовых принципов СУПСЦП; 4) рассматриваются потенциал и ограничения в части использования концепции ПСЦ в целях развития продовольственных систем.

### **ОПРЕДЕЛЕНИЕ УСТОЙЧИВОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВОЙ ЦЕПОЧКИ В СФЕРЕ ПРОДОВОЛЬСТВИЯ**

Для целей настоящей публикации устойчивая производственно-сбытовая цепочка в сфере продовольствия (УПСЦП) определяется как:

*весь спектр ферм и фирм и их последовательных, скоординированных и обеспечивающих создание добавленной стоимости действий по производству определенных видов сельскохозяйственного сырья и его переработке с получением определенных пищевых продуктов, которые продаются конечному потребителю и после потребления направляются в отходы, с обеспечением прибыльности на каждом этапе, созданием широких выгод для общества и без перманентного истощения природных ресурсов.*

В отличие от родственных понятий, таких как товаропроводящая цепь (фр. *filière*) и цепочка поставок, концепция УПСЦП одновременно подчеркивает важность трех элементов. Во-первых, признается, что ПСЦ – это динамичные рыночные системы, где основным измерением является вертикальное (управление). Во-вторых, применение данной концепции характеризуется широким масштабом: как правило, в пределах страны ПСЦ охватывает целый субсектор (например, производство говядины, кукурузы или лосося). В-третьих, точными

и многомерными показателями эффективности ПСЦ на совокупном уровне являются добавленная стоимость и устойчивость.

## **ПАРАДИГМА СОЗДАНИЯ УСТОЙЧИВЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ ЦЕПОЧЕК В СФЕРЕ ПРОДОВОЛЬСТВИЯ**

Парадигма СУПСЦП основана на допущении, что отсутствие продовольственной безопасности – это, в первую очередь, признак бедности. Домохозяйства, располагающие достаточными финансовыми ресурсами, всегда являются источником спроса, стимулирующего предложение продовольствия. Движимое конкуренцией поставщиков совершенствование продовольственной системы снижает стоимость продовольственных продуктов для потребителей либо увеличивает объемы получаемых ими благ.

Будучи двигателями роста, ПСЦ создают добавленную стоимость. У нее пять основных составляющих:

- 1] заработная плата наемных работников;
- 2] доходы на активы (прибыль) предпринимателей и владельцев активов;
- 3] налоговые поступления правительства;
- 4] более широкое предложение продовольствия потребителям;
- 5] суммарное воздействие на окружающую среду (положительное или отрицательное).

Добавленная стоимость дает импульс трем спиралям роста, которые можно соотнести с экономической, социальной и экологической устойчивостью, и оказывает непосредственное воздействие в плане бедности и голода. Три спирали роста – это: 1) спираль инвестиций – прибыль и сбережения реинвестируются; 2) спираль умножения – работники получают и тратят больше денег; 3) спираль прогресса – государство расходует средства на поддержание должной социальной и природной среды.

Кроме коммерческой и фискальной жизнеспособности, обеспечение устойчивости СУПСЦП предполагает переход к институциональным механизмам, которые открывают путь к более справедливому распределению увеличившейся добавленной стоимости, к сокращению использования невозобновляемых ресурсов и ограничению воздействия на них. Три измерения устойчивости тесно связаны между собой: социальная устойчивость и экологическая устойчивость все в большей степени обуславливают доступ к рынку и конкурентоспособность.

На начальном этапе СУПСЦП осуществляются, в первую очередь, меры по повышению эффективности, которые позволяют снизить цены на продовольствие, обеспечить его наличие и, таким образом, позволить домохозяйствам покупать продовольствие в больших количествах. При этом, с ростом доходов, домохозяйства стремятся не наращивать количество потребляемого продовольствия, а тратить больше денег на более ценные продовольственные товары (например, на продукты повышенной питательной ценности, более удобные, более здоровые либо обладающие лучшим имиджем). Такая эволюция потре-

бительского спроса становится, в свою очередь, основной движущей силой инноваций и создания добавленной стоимости, открывая путь к постоянному росту предложения продовольствия и расширению выгод потребителей.

Данная парадигма отчетливо высвечивает ряд заблуждений в отношении создания продовольственных цепочек: неверно, что необходимо сохранять мелкие фермерские хозяйства, что создание производственно-сбытовой цепочки поможет лишь ограниченному меньшинству фермеров, что проблема отсутствия продовольственной безопасности может быть решена в рамках продовольственной системы.

### **ПРИНЦИПЫ СОЗДАНИЯ УСТОЙЧИВЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ ЦЕПОЧЕК В СФЕРЕ ПРОДОВОЛЬСТВИЯ**

На этапах анализа ситуации, разработки стратегий и планов поддержки, оценки воздействия, направленного на стимулирование развития, СУПСЦП предполагает применение особых подходов. В настоящей публикации указанные подходы сведены в десять взаимосвязанных принципов.

Подход – это вовсе не составление длинного списка общеизвестных ограничений и представление рекомендаций по их последовательному преодолению. СУПСЦП предполагает целостность подходов, то есть выявление взаимосвязанных глубинных причин неиспользования участниками производственно-сбытовой цепочки возможностей, которые предоставляет конечный потребительский рынок.

Десять принципов объединены в группы, соответствующие трем этапам цикла непрерывного развития.

На первом этапе, этапе оценки эффективности, анализируется текущая экономическая, социальная и экологическая результативность ПСЦ; полученные результаты соотносятся с видением результативности той же ПСЦ в будущем (принципы 1, 2 и 3). В программы СУПСЦП должна закладываться цель достижения максимального разрыва между текущей и потенциальной эффективностью ПСЦ.

На втором этапе, этапе понимания эффективности, выявляются основные факторы эффективности (либо глубинные причины неэффективности). Для этого рассматриваются три ключевых аспекта: каким образом заинтересованные стороны ПСЦ и их деятельность связаны между собой и с окружающей экономической, социальной и экологической средой (принцип 4); чем руководствуются отдельные заинтересованные стороны ПСЦ в деловом взаимодействии (принцип 5); как определяется стоимость на конечных потребительских рынках (принцип 6).

Третий этап, этап повышения эффективности, представляет собой логическую последовательность действий: на основе результатов проведенного на втором этапе анализа формируются конкретная, реалистичная концепция и связанная с ней стратегия развития основной ПСЦ, согласованная всеми участниками цепочки (принцип 7), затем вырабатываются меры по совершенствованию и

формируются многосторонние партнерства в поддержку стратегии, реально способные обеспечить предусмотренные концепцией масштабы воздействия (принципы 8, 9 и 10).

## **ВЫВОДЫ**

СУПСЦП обеспечивает создание гибкого механизма, позволяющего эффективно решать многие проблемы на пути развития продовольственных систем. На практике непонимание фундаментального характера СУПСЦП может привести к ситуации, когда воздействие будет краткосрочным и неустойчивым. Даже если практики поймут и будут строго применять принципы СУПСЦП, этот подход не позволит решить все проблемы, существующие в продовольственной системе. ПСЦ в сфере продовольствия не могут обеспечить доходом всех, не могут учитывать компромиссы на уровне продовольственной системы, не могут полностью оградить окружающую среду от негативных воздействий. Для преодоления этих ограничений необходимы государственные программы и национальные стратегии развития. При этом подобные программы и стратегии финансируются в значительной мере за счет налоговых поступлений, источником которых являются производственно-сбытовые цепочки. Таким образом, создание ПСЦ в целом, и СУПСЦП в частности, является краеугольным камнем любой стратегии, нацеленной на сокращение масштабов бедности и голода на длительную перспективу.

## Аннотация

Использование подходов, основанных на создании устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия (СУПСЦП), в целях сокращения масштабов бедности сопряжено как с широкими возможностями, так и пугающими проблемами. СУПСЦП требует системного подхода к выявлению глубинных проблем, инновационного мышления при поиске эффективных решений, создания широких партнерств, способных осуществить программы, гарантирующие масштабное воздействие. На практике же непонимание фундаментального характера СУПСЦП может привести к ситуации, когда воздействие проектов по созданию производственно-сбытовых цепочек будет краткосрочным и неустойчивым. Кроме того, во всем мире практики, решающие вопросы развития, накапливают опыт (как положительный, так и отрицательный), который, большей частью, не становится предметом широкого распространения. Данная серия справочных публикаций нацелена на преодоление создавшейся ситуации: ее целевая аудитория – политики, разработчики проектов, практики на местах – получит практическое руководство по СУПСЦП. Первый выпуск серии закладывает прочную концептуальную основу для последующих публикаций. В настоящей работе: 1) дается четкое определение концепции устойчивой производственно-сбытовой цепочки в сфере продовольствия; 2) предлагается и рассматривается парадигма развития, построенная на интеграции таких многомерных понятий, как устойчивость и добавленная стоимость; 3) предлагаются, рассматриваются и иллюстрируются примерами десять базовых принципов СУПСЦП; 4) рассматриваются потенциал и ограничения в части использования концепции производственно-сбытовых цепочек в целях развития продовольственных систем. Таким образом, в публикации однозначно обосновывается центральное место СУПСЦП в любой стратегии, нацеленной на сокращение масштабов бедности и голода на длительную перспективу.

## Об авторе

Дэвид Нивен – экономист-маркетолог Отдела сельской инфраструктуры и агропромышленности (AGS) ФАО. Работает в Риме, Италия. Предоставляет проектам и правительствам технические рекомендации по развитию агропродовольственных рынков, агропромышленности и производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия. Защитил диплом по экономике сельского хозяйства в Университете штата Мичиган, Соединенные Штаты Америки.

## Сокращения

КФУ	критический фактор успеха
ПСП	передовая сельскохозяйственная практика
ИБМ	инклюзивная бизнес-модель
ИКТ	информационно-коммуникационные технологии
МОТ	Международная организации труда Объединенных Наций
КТДА	Агентство по развитию чаеводства в Кении
ГЧП	государственно-частное партнерство
УПСЦП	устойчивая производственно-сбытовая цепочка в сфере продовольствия
СУПСЦП	создание устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия
МСАП	мелкие и средние агропредприятия
УТП	уникальное торговое предложение
ПСЦ	производственно-сбытовая цепочка

Г Л А В А 1

# Введение





В последнее десятилетие производственно-сбытовая цепочка (ПСЦ) утвердилась как одна из основных парадигм теории и практики развития. Одновременно появилось много литературы, посвященной различным аспектам ПСЦ. В частности, много внимания было уделено анализу производственно-сбытовых цепочек, было разработано множество руководств общего и специального характера<sup>1</sup>. В других публикациях на тему ПСЦ основное внимание было уделено отдельным аспектам этого подхода: выбор ПСЦ, разработка стратегии, планы осуществления, инструменты анализа благоприятных условий.

Большой объем литературы по вопросам ПСЦ, множество вариантов предложенных определений и описанных подходов заметно затрудняют восприятие целостной картины. При этом быстро приобретающая ключевое значение в последних публикациях по вопросам ПСЦ тема триединого подхода к обеспечению устойчивости – сочетание экономических, социальных и экологических аспектов – до сих пор не получила в литературе системного освещения. Огромный пласт основанных на практической деятельности знаний в области создания ПСЦ до сих пор ограничен очень узкой аудиторией. Механизм ПСЦ был и остается в составе инструментария практиков, решающих вопросы развития, но при этом он лишен надлежащей научной базы<sup>2</sup>.

На этом фоне Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (ФАО) начинает выпуск новой серии справочных публикаций, посвященных созданию устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия (СУПСЦП)<sup>3</sup>. Настоящая публикация открывает серию. Задача серии – представить практическое руководство по СУПСЦП через содействие распространению инновационных решений, выработанных на местах. Целевая аудитория публикаций – политики, разработчики проектов и работающие на местах практики. Учитывая принадлежность целевой аудитории к государственному сектору, серия ориентируется, в основном, на вопросы развития. Она пытается дать ответ на вопрос, каким образом подход, основанный на создании ПСЦ, может использоваться в целях сокращения масштабов нищеты и ликвидации голода.

Настоящая публикация должна обеспечить единое понимание концепции СУПСЦП, что станет основой для последующих выпусков серии. В частности, первая публикация серии преследует четыре цели: 1) дать четкое определение концепции устойчивой ПСЦ в сфере продовольствия;

<sup>1</sup> См., например, *Donovan et al.* (2013) (сравнительный обзор) и *da Silva and de Souza Filho* (2007) (конкретный пример, предложенный ФАО).

<sup>2</sup> *Gómez et al.* (2011). В работе рассматривается механизм содействия научному обоснованию оценки эффективности ПСЦ в сфере продовольствия.

<sup>3</sup> Уточним, что применяемый термин подразумевает производственно-сбытовые цепочки в сфере продовольствия, обладающие устойчивостью.

2) предложить и рассмотреть парадигму развития, построенную на интеграции таких многомерных понятий, как устойчивость и добавленная стоимость; 3) предложить, рассмотреть и проиллюстрировать примерами десять базовых принципов СУПСЦП; 4) рассмотреть потенциал и ограничения в части использования концепции ПСЦ в целях развития продовольственных систем.

Таким образом, это не очередной набор указаний по анализу ПСЦ. Публикация, скорее, нацелена на то, чтобы заложить прочный концептуальный фундамент, на котором будут строиться практические руководства – дальнейшие выпуски серии. Она должна одновременно перевести в оперативную плоскость результаты академических изысканий и упорядочить опыт, накопленный практиками. В дальнейших публикациях серии, с опорой на передовую международную практику, будут рассмотрены отдельные аспекты СУПСЦП: системы поставки производственных ресурсов, инклюзивные бизнес-модели, организации производителей, послеуборочные технологии, содействие инвестициям, развитие территорий, повышение экологической эффективности ПСЦ и множество других вопросов.

Особое внимание в этой серии справочных публикаций уделено продовольственным ПСЦ, которые соединяют фермеров и рыбаков с конечными потребителями продовольствия. Общие принципы создания устойчивых ПСЦ для различных видов продукции схожи, но при этом ПСЦ в сфере продовольствия обладают четырьмя уникальными характеристиками, делающими их спецификой отличной от специфики других ПСЦ:

- 1] все мы – субъекты продовольственной ПСЦ; мы потребители продовольствия и наше благополучие зависит от потребляемой пищи. Каким образом пища, через питательную ценность и способность нести в себе патогены, воздействует на наше здоровье? Это вопрос, вызывающий озабоченность в обществе, здесь необходим строгий надзор со стороны государственного сектора. Место проживания потребителя, его опасения, привычки и предпочтения в отношении продовольствия сильно влияют на характер ПСЦ;
- 2] в большинстве развивающихся стран сельскохозяйственный и продовольственный секторы составляют значительную, если не самую большую, часть экономики, в первую очередь, если учитывать количество людей, чьи доходы формируются за счет этих секторов. ПСЦ в сфере продовольствия особенно важны для бедняков, от них напрямую зависит уровень продовольственной безопасности. Таким образом, ПСЦ в сфере продовольствия стратегически важны для национальной (и глобальной) политики. Политика же, в свою очередь, часто непосредственно воздействует на деловую среду, в которой действуют участники ПСЦ;
- 3] производство продовольствия тесно связано с природной средой – почвами, водоемами, воздухом, генетикой – и с жизненным циклом растений и животных. На него воздействуют факторы, управлять

ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВАЯ ЦЕПОЧКА – КЛЮЧЕВАЯ КОНЦЕПЦИЯ В РАЗВИТИИ УСТОЙЧИВЫХ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ СИСТЕМ

которыми производители не могут (климат, болезни), а воздействие производства продовольствия на общество и окружающую среду все больше переносится с внешних факторов<sup>4</sup> на внутренние производственные затраты;

- 4] из сказанного в предыдущих пунктах вытекает, что контроль качества продовольствия затрудняется как в плане постоянства качества (в основном, на фермах), так и в плане сохранения свойств продовольствия во времени (подверженность порче). Эту проблему следует решать за счет институционального, организационного и технического совершенствования всех звеньев продовольственных ПСЦ (сертифицированный семенной материал, надлежащая сельскохозяйственная практика, контракты, стандарты, холодильники, информационно-коммуникационные технологии [ИКТ] и пр.).

Настоящая публикация построена следующим образом.

В Главе 2 дается описание концепции устойчивых ПСЦ в сфере продовольствия, проводится сравнение ее со схожими, но отличными концепциями и определяется место таких цепочек в рамках механизма создания устойчивых ПСЦ. Подчеркивается значение ПСЦ как динамичных рыночных систем, где основным измерением является вертикальная координация (управление).

Глава 3 описывает парадигму СУПСЦП. Описание, связывающее основную цель ФАО – искоренение голода – с концепцией ПСЦ, строится вокруг центральной темы объединения различных измерений устойчивости и стоимости в единую парадигму. Завершается глава обсуждением ряда связанных с СУПСЦП заблуждений в части развития.

В Главе 4 на основе системного подхода рассматриваются десять подкрепленных примерами принципов, служащих основанием для постоянного повышения эффективности на трех этапах цикла создания ПСЦ:

- » на первом этапе, этапе **оценки эффективности**, анализируется текущая экономическая, социальная и экологическая результативность ПСЦ; полученные результаты соотносятся с потенциальным будущим той же ПСЦ (принципы 1, 2 и 3);
- » на втором этапе, этапе **понимания эффективности**, выявляются глубинные причины неэффективности. Для этого рассматриваются три ключевых аспекта: каким образом заинтересованные стороны ПСЦ и их деятельность связаны между собой и с окружающей экономи-

<sup>4</sup> Внешние факторы следует понимать как затраты и выгоды, не сказывающиеся на ценах. Их несут стороны, не являющиеся ни покупателем, ни продавцом товаров или услуг, порождающих такие затраты или выгоды. Например, завод или фабрика могут не нести затрат по очистке собственных стоков, но спровоцированное ими загрязнение может стать причиной затрат для рыбаков, ведущих промысел поблизости.

ческой, социальной и природной средой (принцип 4); каким образом эти связи определяют поведение отдельных заинтересованных сторон ПСЦ в деловом взаимодействии (принцип 5); как сказывается на динамике системы определение стоимости на конечных потребительских рынках (принцип 6);

- » третий этап, этап **повышения эффективности**, представляет собой логическую последовательность действий: на основе результатов проведенного на втором этапе анализа и согласованной позиции всех заинтересованных сторон формируется стратегия создания основной ПСЦ (принцип 7), затем вырабатываются меры по совершенствованию и формируются многосторонние партнерства, реально способные обеспечить предусмотренные концепцией масштабы воздействия (принципы 8, 9 и 10).

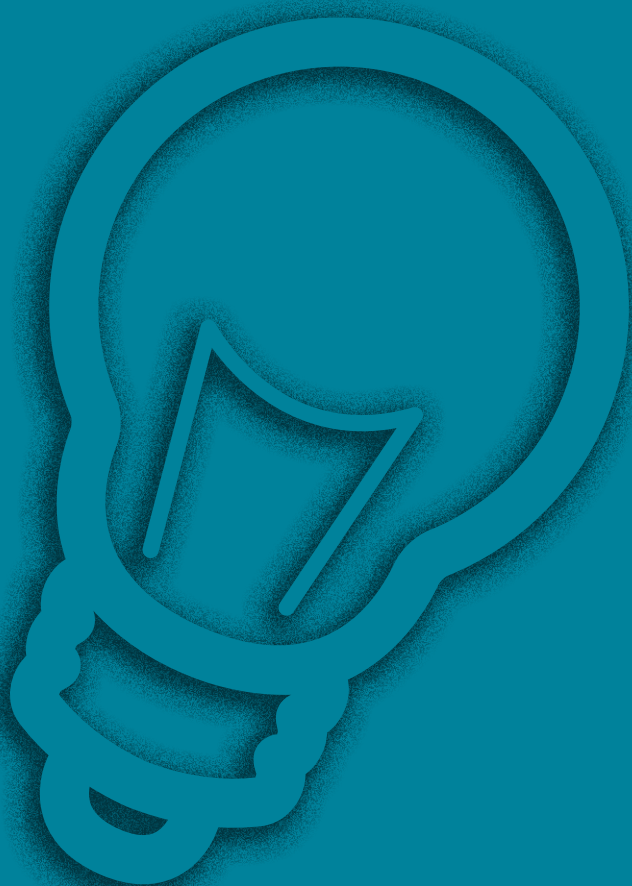
В Главе 5 кратко описаны потенциал создания ПСЦ в сфере продовольствия и соответствующие ограничения, а Глава 6 содержит основные выводы.

ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВАЯ ЦЕПОЧКА – КЛЮЧЕВАЯ КОНЦЕПЦИЯ В РАЗВИТИИ УСТОЙЧИВЫХ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ СИСТЕМ



Г Л А В А 2

# Концепция и механизм ее реализации





## 2.1 » ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ

В литературе можно найти множество определений концепции ПСЦ. Они, как правило, относятся к одной из двух категорий: **описательные/структурные** (что такое ПСЦ) или **нормативные/стратегические** (какими должны быть ПСЦ). В настоящей публикации используется определение стратегического характера, дающее наиболее полный ответ на вопрос, которым задаются практики: какие политические, проектные, программные стратегии должны быть приняты для создания конкретной ПСЦ в конкретной стране?

Для целей настоящей публикации **устойчивая ПСЦ в сфере продовольствия** определяется как:

“*весь спектр ферм и фирм и их последовательных, скоординированных и обеспечивающих создание добавленной стоимости действий по производству определенных видов сельскохозяйственного сырья и его переработке с получением определенных пищевых продуктов, которые продаются конечному потребителю и после потребления направляются в отходы, с обеспечением прибыльности на каждом этапе, созданием широких выгод для общества и без перманентного истощения природных ресурсов*”<sup>5</sup>.

Фраза "весь спектр ферм и фирм" подразумевает как субъектов ПСЦ, в чьем непосредственном владении оказывается продукт, так и различных поставщиков деловых услуг (например, банки, перевозчики, специалисты по распространению знаний, поставщики производственных ресурсов, переработчики – все они оказывают платные услуги). Их поведение и уровень эффективности в значительной мере определяются конкретной деловой средой, в которой ведется их деятельность.

Слово "скоординированных" указывает на то, что в ПСЦ структура управления не ограничивается рядом обычных сделок на спотовом рынке: по меньшей мере в отдельных звеньях цепочки имеет место определенного уровня вертикальная координация, не носящая характера состязательности и противопоставления (Hobbs, Cooney and Fulton, 2000). Следствием такого положения вещей является рост конкуренции не между отдельными фирмами, а между целыми цепочками (или сетями). Усиление координации стало одним из последствий модернизации продовольственных ПСЦ, где ведущую роль играют крупные переработчики и цепочки супермаркетов. При этом координация не менее важна при создании ПСЦ в

<sup>5</sup> Приведенное здесь определение представляет собой скорректированное и расширенное определение, приведенное в работе Kaplinsky and Morris (2000).

сфере основных продовольственных товаров, сбыт которых сегодня никак не формализован<sup>6</sup>.

Как в определении, используемом в настоящей публикации, так и в предлагаемой автором модели создания ПСЦ важнейшее место отводится понятию добавленной стоимости. Стоимость промежуточного продукта агропромышленного производства может прибавляться не только за счет его переработки, но также за счет хранения (рост стоимости во времени) и транспортировки (рост стоимости в пространстве). Для заинтересованных сторон ПСЦ<sup>7</sup> добавленная стоимость определяется в настоящей публикации более формально: это разница между затратами, за исключением стоимости труда, понесенными, чтобы произвести и доставить пищевой продукт, и максимальной ценой, которую потребитель готов за него заплатить. Затраты, за исключением стоимости труда – это все затраты, за исключением заработной платы, выплаченной временным или постоянным наемным работникам. Как таковая, стоимость, создаваемая в ПСЦ, имеет пять составляющих:

- 1] заработная плата наемных работников;
- 2] чистая прибыль владельцев активов;
- 3] налоговые поступления, в том числе нелегальные формы "налогообложения", связанные с коррупцией и вымогательством;
- 4] рента потребителя, то есть разница между ценой, которую потребитель был готов заплатить, и фактически уплаченной им рыночной ценой продукта;
- 5] внешние факторы, представляющие собой пятое измерение добавленной стоимости. Деятельность, имеющая место внутри ПСЦ, неизбежно сказывается на более широкой среде в самом общем смысле слова. К внешним факторам относят негативные воздействия (затраты, которые несет общество), например, загрязнение воздуха по вине субъектов экономической деятельности, не оплаченное последними, и позитивное воздействие (полезность для общества), оказываемое фермами и агропредприятиями на окружающую среду без получения какой-либо денежной компенсации, например, увеличение биоразнообразия в сельскохозяйственных зонах или использование в ПСЦ производственных ресурсов, оказывающее положительное воздействие на другую ПСЦ. Полезность для общества учитывает эти более общие факторы воздействия на окружающую среду.

Рис. 1 иллюстрирует основные элементы добавленной стоимости.

ДОБАВЛЕННАЯ  
СТОИМОСТЬ,  
СОЗДАВАЕМАЯ В  
ПРОДОВОЛЬСТВЕН-  
НОЙ ПРОИЗВОД-  
СТВЕННО-СЫТО-  
ВОЙ ЦЕПОЧКЕ,  
ИМЕЕТ ПЯТЬ  
СОСТАВЛЯЮЩИХ

<sup>6</sup> См., например, Reardon *et al.* (2012), где обсуждаются вопросы создания ПСЦ по производству основных продовольственных товаров в Азии.

<sup>7</sup> Заинтересованные стороны ПСЦ – это все те, кто заинтересован в эффективном функционировании ПСЦ, в том числе фермеры, другие агропредприятия, коммерческие и некоммерческие поставщики услуг, потребители и правительство.

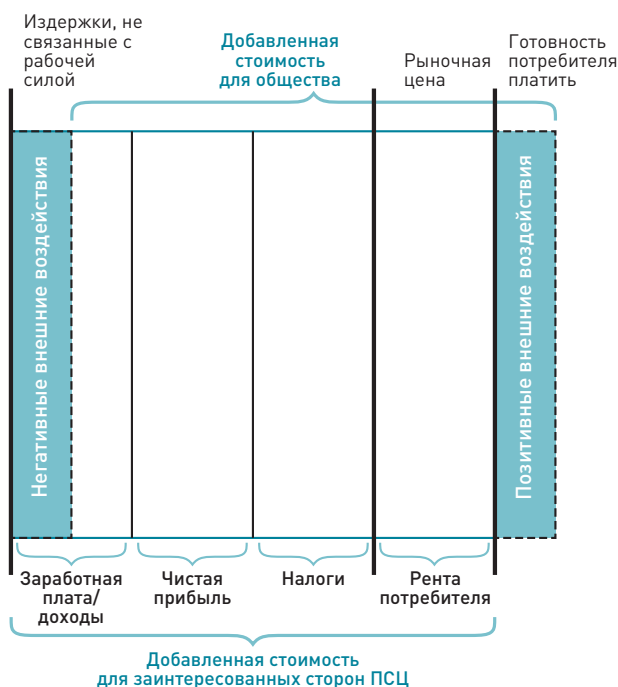




РИС. 1

## Основные элементы понятия добавленной стоимости

Концепция и механизм ее реализации



Источник: автор.

В коммерческом плане, основная цель создания ПСЦ состоит в том, чтобы обеспечить получение максимальной прибыли за счет не только борьбы с неэффективностью, но и максимального увеличения совокупных доходов всех участников конкретной ПСЦ через производство продуктов, которые потребитель желает приобретать в больших количествах и по более высоким ценам. Другими словами, основная задача ПСЦ состоит в обеспечении максимальной эффективности на конечном потребительском рынке, что позволит увеличить объем доходов и обеспечить получение результатов, которые будут взаимно приемлемы для ферм и фирм, действующих в разных звеньях ПСЦ, от производства до потребления и утилизации. Кроме того, следует отметить, что в каждом звене может иметь место как прибавление, так и потеря стоимости: в качестве примера укажем на послеуборочные потери при хранении и упаковке.

Различные аспекты воздействия на общество, в первую очередь в плане справедливого распределения добавленной стоимости во всех звеньях цепочки и масштабов воздействия ПСЦ на окружающую среду, все в большей мере обуславливают конкурентоспособность ПСЦ. Этот ключевой аспект подвергается двоякому воздействию. С одной стороны, может воз-

никать потребность в компромиссах: например, снижение воздействия на экологию может сопровождаться снижением ценовой конкурентоспособности. С другой, социальная и экономическая устойчивость сами по себе становятся источниками прибавления стоимости и повышения конкурентоспособности. К примеру, имидж экологически чистого продукта может представлять для потребителя большую ценность и обеспечивать продукту (позитивную) рыночную дифференциацию.

ПСЦ суть структуры промежуточного уровня, их место – между макроуровнем национальной экономики и микроуровнем, где действуют отдельные хозяйствующие субъекты. Соответственно, понятие ПСЦ можно трактовать в узком и широком смысле. В узком смысле это фирмы и функции, обеспечивающие наличие на полке, скажем, супермаркета X в городе Y определенного продукта, например полукилограммовой упаковки говяжьего фарша, а в широком – все фирмы и функции, участвующие в производстве широкой категории родственных продовольственных товаров, например, продуктов переработки говядины, произведенной в стране Z, и обеспечивающие наличие таких продуктов на рынках целого ряда стран, где они, как правило, конкурируют с аналогичными продуктами местного производства. В настоящей публикации, рассматривающей общее воздействие роста ПСЦ в плане стимулирования развития, понятие ПСЦ трактуется, в первую очередь, в широком смысле.

ДОБАВЛЕННАЯ  
СТОИМОСТЬ,  
СОЗДАВАЕМАЯ В  
ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ  
ПРОИЗВОДСТВЕННО-СЫТОВОЙ  
ЦЕПОЧКЕ,  
ИМЕЕТ ПЯТЬ  
СОСТАВЛЯЮЩИХ

## 2.2 » РОДСТВЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ

Существует ряд концепций, смежных с концепцией ПСЦ. В первую очередь, это концепции товаропроводящей цепи (фр. *filière*) и цепочки поставок. Часто эти термины используются для обозначения одних и тех же понятий, на деле же описываемые ими подходы разнятся. Указанные концепции были в свое время разработаны для того, чтобы преодолеть ограничения, характерные для более ранних концепций: новые понятия заменили старые. Семь таких понятий – товаропроводящая цепь, цепочка поставок, субсектор, цепочка ценности Портера, глобальная товаропроводящая цепь, сетевая цепочка, инклюзивная бизнес-модель, продовольственная система и ландшафтная система – вкратце описаны здесь и подробнее – в приложении "Концепция производственно-бытовых цепочек и родственные концепции".

Концепция товаропроводящей цепи, была разработана раньше других – в 1950-х годах. Изначально данный подход был направлен на оптимизацию физических потоков продуктов и коэффициентов трансформации при крупномасштабной переработке сырьевых товаров, в первую очередь экспортных, например какао. Со временем концепция была расширена, сегодня она в значительной мере сходна с концепцией ПСЦ.

Восьмидесятые годы прошлого века оказались богатыми на новые подходы: одновременно в оборот были введены такие понятия, как субсектор,



цепочка поставок и цепочка ценности Портера. Все они тем или иным образом основывались именно на концепции товаропроводящей цепи.

На фоне быстрого развития технологий и индустриализации концепция **цепочки поставок** пополнила концепцию товаропроводящей цепи элементами, взятыми из преподаваемого в бизнес-школах курса экономики: финансы, информация, знания, стратегическое сотрудничество между фирмами. И все же концепция цепочки поставок делает основной упор на оптимизацию потоков продуктов и услуг вдоль цепочки, то есть на логистику.

Концепция **субсектора** привнесла картирование потоков определенных сырьевых товаров по ряду четко обозначенных и конкурирующих между собой каналов с выходом на самые разные потребительские рынки. Кроме того, она указала, что субсекторы – это динамические системы, изменяющиеся с течением времени.

Концепция **цепочки ценности Портера** ввела в оборот сам термин "производственно-сбытовая цепочка". Она указала, что ключевым элементом цепочки действий от производства до потребления является прибавление стоимости на конкурентных рынках. При этом, однако, концепция цепочки ценности Портера рассматривает, в первую очередь, стратегию на уровне фирм, оставляя в стороне вопросы более широкого экономического развития.

Поворотной точкой можно считать появление концепции **глобальной товарной цепочки** (Gereffi and Korzeniewicz, 1994), на которой в значительной мере основана концепция ПСЦ, как она сегодня понимается в контексте экономического развития. Концепция глобальной товарной цепочки сочетала в себе элементы ранее разработанных концепций и понятие управления цепочкой, то есть, каким образом координируется (или стратегически связывается) деятельность различных фирм по всей длине цепочки, чтобы обеспечить большую конкурентоспособность и максимальное прибавление стоимости. Кроме того, подчеркивалось, что такая координация все больше определяется крупными покупателями глобального уровня, в том числе ритейлерами и известными брендами. Концепция как таковая показывает, что движущими силами развития ПСЦ являются взаимосвязанные элементы: характер конечного потребительского рынка и процесс глобализации.

Ввиду ощутимых ограничений, характерных для изначальной концепции ПСЦ, начиная с 2000 года появляются ее многочисленные варианты.

Концепция **сетевой цепочки** привнесла в модель учет горизонтальных (сетевых) связей и взаимодействия между механизмами вертикальной и горизонтальной координации (например, объединившись в группы, фермеры получают больше возможностей на рынках).

**Инклюзивная бизнес-модель** (ИБМ) конкретно нацелена на включение в ПСЦ бедняков с отведением им роли как производителей, так и потре-

бителей. Дополнительным преимуществом ИБМ является ее направленность на определенные звенья ПСЦ: прямая связь мелких фермерских хозяйств с переработчиками делает цепочку более управляемой в сравнении с более широкими и более сложными концепциями ПСЦ. С другой стороны, сам характер подхода, основанного на бизнес-модели, то есть его зауженный фокус, заметно усложняет задачу масштабного воздействия.

Представляемая в настоящей публикации **концепция устойчивых ПСЦ в сфере продовольствия** также вписывается в данный контекст: она на более формальных началах дополняет концепцию ПСЦ широко определенными измерениями устойчивости с учетом особого характера производства, переработки и дистрибуции продовольствия.

В будущем, без сомнения, на передний план выйдут еще более цельные и всеобъемлющие концепции, способные преодолеть характерные для концепции ПСЦ ограничения, а именно фокус на одном сырьевом товаре. Например, ПСЦ в сфере продовольствия тесно связаны одна с другой. Фермерские хозяйства, как правило, производят по несколько продуктов растениеводства, животноводства и рыбоводства и по каждому из них вынуждены принимать решения с учетом остальных продуктов (то есть строить собственные системы сельскохозяйственного производства). Услуги для бизнеса, инфраструктура, политические меры (то есть меры финансовой, рыночной и земельной политики) также не всегда применяются к одному-единственному сырьевому товару.

Среди таких более широких концепций можно отметить концепцию **продовольственной системы**, объединяющую в единую систему все продовольственные ПСЦ конкретной страны, и концепцию **ландшафтной системы**, объединяющую все системы (экономического, социального и экологического плана), взаимодействующие на определенной географической территории.

Такие более широкие концепции позволяют оценить относительное значение каждой ПСЦ, проследить взаимодействие различных ПСЦ между собой и с более широким окружением, выявить, какие изменения с точки зрения создания благоприятных условий могут обеспечить максимальное общее воздействие в плане содействия развитию.

Наконец, отметим, что практикам, как бы то ни было, приходится возвращаться к концепции ПСЦ в применении к конкретным продовольственным продуктам. Исходя из этого, следует полагать, что новые концепции не заменят, а скорее дополнят концепцию ПСЦ. Потенциал и ограничения основанного на ПСЦ подхода к вопросам создания агропродовольственных цепочек рассматриваются в Главе 5 "Потенциал и ограничения".

ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВАЯ ЦЕПОЧКА – ЭТО САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ КОНЦЕПЦИЯ



РИС. 2

**Механизм реализации концепции устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия**

Концепция и механизм ее реализации



Источник: автор.

**2.3 » МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ ЦЕПОЧЕК В СФЕРЕ ПРОДОВОЛЬСТВИЯ**

Представленный на рис. 2 механизм разработан с учетом многочисленных механизмов ПСЦ, описанных в литературе. По сути, это система, где поведение и эффективность фермерских хозяйств и других агропродовольственных предприятий определяются сложной средой, в которой они действуют.

Механизм строится вокруг **основной ПСЦ**, то есть вокруг основных участников ПСЦ, тех, кто производит продукт или закупает его у предыдущего звена цепочки, прибавляет стоимость и затем продает продукт следующему звену. Большинство участников производственно-сбытовой цепочки - это частные предприятия, но среди них могут быть и организации государственного сектора, например, институциональные поку-

патели (агентства, отвечающие за создание резервов продовольствия, те, кто приобретает продовольствие на случай чрезвычайных ситуаций, например Всемирная продовольственная программа, а также вооруженные силы). На конкретном уровне цепочки ее субъекты разнородны: они отличаются размерами, технологиями, целями и т.п., они разными каналами связаны с множеством конечных рынков.

В цепочке выделяются **четыре основных функции** (связи): **производство** (например, выращивание сельскохозяйственных культур или вылов рыбы), **агрегирование, переработка** и **дистрибуция** (опт и розница). Агрегирование наиболее характерно для продовольственных ПСЦ в развивающихся странах: эффективный сбор и хранение небольших объемов продукции, поступающей от разрозненных мелких производителей, часто становятся для этих стран большой проблемой. Агрегирующую функцию могут брать на себя группы производителей, посредники, специализирующиеся на агрегировании, переработчики продовольственного сырья или, что случается реже, дистрибуторы продовольствия (оптовые и розничные).

Критическим элементом основной ПСЦ является **структура управления**. Под "управлением" подразумевается характер связей между участниками как на определенном уровне цепочки (горизонтальные связи), так и по цепочке в целом (вертикальные связи). Это относится к таким элементам, как обмен информацией, определение цен, стандарты, механизмы платежей, контракты, включающие или не включающие также предоставление услуг, рыночная власть, фирмы-лидеры, системы оптовой торговли и пр.

Участники производственно-сбытовой цепочки получают поддержку от структур, содействующих развитию бизнеса. Такие структуры не вступают во владение продуктом, но играют важнейшую роль в процессе создания добавленной стоимости. Вместе с непосредственными участниками ПСЦ поставщики поддержки формируют **расширенную ПСЦ**.

Поставщиков поддержки можно поделить на **три группы**:

- 1) **поставщики физических производственных ресурсов**, например семян для производителей или упаковки для переработчиков;
- 2) **поставщики нефинансовых услуг** – опрыскивание полей, хранение, транспортировка, лабораторные анализы, обучение руководителей, исследование рынка, обработка данных и т.п.;
- 3) **поставщики финансовых услуг**. Последние занимают особое место, что обусловлено фундаментальной ролью инвестиционного капитала и оборотных средств в обеспечении устойчивого роста ПСЦ.

На практике один и тот же поставщик может единым пакетом предоставлять поддержку всех трех видов (например, поставлять семена и удобрения со страховым покрытием и в кредит, предоставляя при этом также услуги по распространению знаний). Такие поставщики поддержки могут

ПОНИМАНИЕ  
ПРОИЗВОДСТВЕННО-  
СБЫТОВЫХ  
ЦЕПОЧЕК ТРЕБУЕТ  
ПОНИМАНИЯ  
СЛОЖНОЙ СРЕДЫ,  
В КОТОРОЙ ОНИ  
СУЩЕСТВУЮТ



## Концепция и механизм ее реализации

принадлежать к частному сектору, государственному сектору либо организациям гражданского общества, могут непосредственно становиться частью структуры управления (например, когда контракты с фермерами на производство сельскохозяйственной продукции предусматривают предоставление последним услуг).

Наконец, стоимость определяется выбором потребителя, какие продовольственные продукты закупать на **национальном и международном рынках** (так называемое "голосование долларом"). Последствия такого выбора сказываются на производителях, переработчиках и поставщиках поддержки.

Участники основной производственно-сбытовой цепочки и поставщики поддержки осуществляют собственную деятельность в особой **благоприятной среде**, где можно четко выделить социальные и природные, то есть экологические, элементы.

**Социальные элементы** – это созданные людьми структуры, составляющие общество. Такие элементы можно разделить на четыре категории:

- 1) неформальные **социокультурные** элементы, например, предпочтения потребителя или требования религии;
- 2) формальные **институциональные** элементы, например, правила, законы и политические меры;
- 3) **организационные** элементы, например, национальные межпрофессиональные ассоциации, научно-исследовательские учреждения;
- 4) **инфраструктурные** элементы, например, дороги, порты, сети связи, электросети.

К **природным элементам** относятся почва, воздух, вода, биоразнообразие и другие природные ресурсы.

Продолжая рассмотрение благоприятной среды, можно также провести границу между национальной средой (например, законодательство страны, регулирующие вопросы безопасности пищевых продуктов) и международной средой (например, международные стандарты в области безопасности пищевых продуктов, в частности, принятые Комиссией "Кодекс Алиментариус").

**Устойчивость** ПСЦ определяется одновременно в трех измерениях: **экономическом, социальном и экологическом**. В экономическом измерении существующие или предлагаемые усовершенствованные ПСЦ считаются устойчивыми, если необходимая деятельность на уровне каждого участника или поставщика поддержки возможна и целесообразна в коммерческом (приносит прибыль коммерческим структурам) или физическом (для государственных структур) плане. В социальном измерении устойчивость определяется социальной и культурной приемлемостью результатов в части распределения выгод и затрат, связанных с прибавлением стоимости. В экологическом измерении устойчивость в значительной мере определяется способностью участников ПСЦ оказывать, в рамках деятельности по

созданию добавленной стоимости, минимальное или нулевое негативное воздействие на природную среду, а где это возможно – оказывать позитивное воздействие.

По определению, устойчивость – понятие динамическое, она подвержена цикличности и зависит от принимаемых сегодня и принятых ранее решений, то есть уровень эффективности, достигнутый в предшествующем периоде, в значительной мере определяет эффективность в последующем периоде. Более подробно понятие устойчивости рассматривается в Главе 3 *"Парадигма создания устойчивых производственно-бытовых цепочек в сфере продовольствия"*.

ПОНИМАНИЕ  
ПРОИЗВОДСТВЕННО-  
СБЫТОВЫХ  
ЦЕПОЧЕК ТРЕБУЕТ  
ПОНИМАНИЯ  
СЛОЖНОЙ СРЕДЫ,  
В КОТОРОЙ ОНИ  
СУЩЕСТВУЮТ





Парадигма создания  
устойчивых  
производственно-  
сбытовых цепочек в  
сфере продовольствия



Парадигма СУПСЦП основана на допущении, что отсутствие продовольственной безопасности – это признак бедности. Если домохозяйства постоянно располагают достаточными для удовлетворения собственных потребностей финансовыми ресурсами (доход, богатство и поддержка), они являются источником спроса, стимулирующего предложение продовольствия<sup>8</sup>. В плане поставок, движимое конкуренцией совершенствование продовольственной системы может снизить стоимость продовольствия для потребителей либо увеличить его питательную ценность без повышения цены.

Удешевление производства продовольствия будет однозначно способствовать сокращению масштабов бедности: для большей части населения планеты, в частности, проживающего в большинстве развивающихся стран, продовольствие составляет основную статью расходов домохозяйства. Устойчивое и рассчитанное на долгосрочную перспективу решение проблемы голода подразумевает повышение слишком низкой эффективности как экономической, так и продовольственной системы. СУПСЦП играет в этом процессе центральную роль, но ему должны сопутствовать создание устойчивых непродовольственных ПСЦ и осуществление программ совершенствования благоприятной среды, стимулирования занятости и социальной защиты.

Как показано на рис. 1, у создаваемой ПСЦ добавленной стоимости есть пять составляющих:

- 1] заработная плата наемных работников;
- 2] доходы на активы (прибыль) предпринимателей и владельцев активов;
- 3] налоговые поступления правительства;
- 4] более широкое предложение продовольствия потребителям (рента потребителя);
- 5] суммарное воздействие на среду (внешние факторы), которое может быть отрицательным либо положительным.

Добавленная стоимость дает импульс трем спиралям роста – спирали инвестиций, спирали умножения и спирали прогресса. Три спирали роста оказывают воздействие на экономическую, социальную и экологическую устойчивость, непосредственно влияют на масштабы голода и бедности (рис. 3). Бесконечный рост на планете, где ресурсы не ограничены – это утопия, но технические прорывы в сочетании с укреплением институтов

<sup>8</sup> ФАО (2006) указывает на четыре измерения продовольственной безопасности – доступ (наличие средств, чтобы гарантировать возможность получать продовольствие), наличие (поставки продовольствия необходимого качества в необходимом количестве), использование (здоровая жизнь за счет рациона питания, санитарии, доступа к чистой воде и к услугам здравоохранения) и стабильность (постоянство доступа, наличия и использования). Мысль состоит в том, что в плане долгосрочного развития стимулирующим измерением является доступ, то есть наличие денег на приобретение продовольствия (или права на его получение в рамках механизмов социальной защиты) должно стимулировать реакцию поставщиков, которая непременно затронет другие измерения продовольственной безопасности.

позволят нам в течение определенного времени наращивать производство продовольствия и повышать его качество, одновременно ограничивая использование ресурсов. В любом случае, чтобы бедняки смогли сбросить ярмо нищеты, необходим рост в сочетании со справедливым распределением соответствующей добавленной стоимости. В разделах 3.1-3.3 три спирали роста рассматриваются в контексте СУПСЦП.

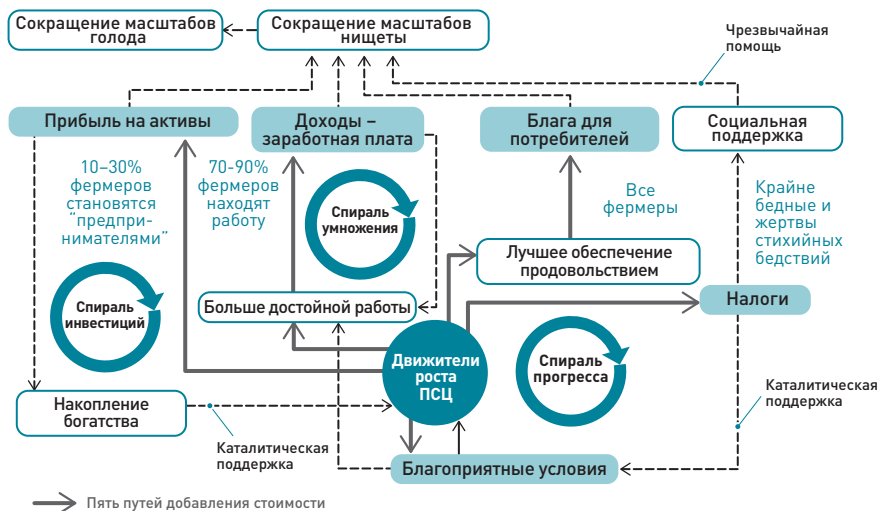
### 3.1 » РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ АКТИВОВ: СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО КАК БИЗНЕС, МАЛЫЕ И СРЕДНИЕ АГРОПРОМЫШЛЕННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Чистый доход от труда должен соответствовать стоимости результата самого труда, то есть его производительности (стоимости товаров или услуг, произведенных за один час работы). Чтобы повысить производительность труда, необходимо, помимо самого труда, повысить уровень капитализации (например, уровень механизации в сельском хозяйстве), для чего, в свою очередь, требуются инвестиционный капитал и оборотные средства. Для этих целей может использоваться нераспределенная прибыль или, что случается чаще, заемные средства, предоставляемые растущим финансовым сектором. При этом стимулирует рост финансового сектора накопление богатства внутри страны (спираль инвестиций, см. рис. 3).

ПАРАДИГМА СУПСЦП СВЯЗЫВАЕТ СОЗДАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ ЦЕПОЧЕК С ОБЕСПЕЧЕНИЕМ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

РИС. 3

#### Парадигма создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия



Источник: автор.



Со временем рост производительности труда на фермах повсеместно приведет к тому, что хозяйства станут крупнее, ресурсы, в том числе земельные, перейдут от менее конкурентоспособных хозяйств к более конкурентоспособным, а семейный труд уступит место труду наемных работников.

Переход ресурсов не всегда означает смену хозяина ресурсов (земля, например, может сдаваться в аренду, за счет чего будут формироваться доходы ее владельца). Растущие хозяйства будут все в большей степени зависеть как от организации сельскохозяйственного производства (в том числе от поставщиков производственных ресурсов и услуг по подготовке почвы), так и от организации сбыта собственной продукции (в том числе от посредников и переработчиков). Здесь заложено много возможностей для развития мелких и средних агропредприятий (МСАП).

Описываемый переход отражает тот факт, что мелкие фермерские хозяйства представляют собой неоднородную группу: с одной стороны, те, для кого сельское хозяйство – это бизнес и они намерены расширять его, вкладывать средства; с другой – чистые покупатели продовольствия, крестьяне, ведущие натуральное хозяйство, для которых растениеводство и/или животноводство суть лишь часть стратегии выживания или обеспечения средств к существованию, то есть стратегия перехода к получению более конкретных и стабильных доходов.

Следует признать, что товарное сельскохозяйственное производство – это форма предпринимательской деятельности, а в конкурентной производственно-сбытовой продовольственной цепочке шансы на успех в качестве предпринимателей имеет лишь небольшая часть (может быть, 10-30%) мелких хозяйств.

### 3.2 » ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА: СОЗДАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ ДОСТОЙНОЙ ЗАНЯТОСТИ

С ростом производительности труда в сельском хозяйстве и увеличением прибавления стоимости сельскохозяйственного сырья на следующих этапах заработная плата может расти во всех звеньях продовольственной ПСЦ. При этом, однако, для производства большего количества продовольствия будут требоваться меньшие затраты труда<sup>9</sup>. Сегодня большинство (может быть, 70-90%) мелких фермеров будет вынуждено искать

<sup>9</sup> Как известно, одним из источников экономического роста является разделение труда. Продовольствие – это продукт, прожить без которого даже в течение довольно короткого времени человек не может, поэтому поставки продовольствия жизненно необходимы. Специализация в производстве других продуктов, предоставлении услуг или управлении государством возможна лишь при условии, что за счет повышения производительности труда один человек сможет производить достаточно продовольствия для большего числа людей.

выход из нищеты за счет поиска достойной работы вне сельскохозяйственного сектора<sup>10</sup>.

Соответственно, высвободятся лица, занятые в сельском хозяйстве, которых надо будет трудоустроить за счет увеличения количества рабочих мест в других сферах:

- » во вспомогательных структурах;
- » в последующих звеньях продовольственной ПСЦ, где происходит наибольшее увеличение стоимости;
- » в непродовольственных ПСЦ;
- » за счет самозанятости.

Новые рабочие места в определенном количестве появятся в сельских районах, где будут располагаться товарные хозяйства и МСАП, однако большая часть рабочих мест будет создана в городских районах (крупные агропредприятия, структуры оптовой и розничной торговли продовольствием, секторы, не связанные с продовольствием). И там, и там, но в первую очередь в сельских районах, предприниматели-субъекты ПСЦ и нанимаемые ими работники будут тратить свои растущие доходы на продукты и услуги, большая часть которых будет предоставляться самозанятыми гражданами (спираль умножения – см. рис. 3). Необходимо в максимально возможной мере обеспечить плавный, постепенный характер перетекания трудовых ресурсов из сельского хозяйства в другие отрасли. Неотъемлемыми элементами этого процесса должны стать образование (особенно профессиональное обучение), мобильность и развитие городских районов.

### 3.3 » НАЛОГИ: ЭКОНОМИЧЕСКОЕ И СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

Со временем ПСЦ развиваются, укрупняются, они приносят больше прибыли и все больше формализуются. Соответственно, увеличивается налогооблагаемая база, за счет чего совершенствование благоприятной среды, в том числе образования и городской инфраструктуры, приобретает более устойчивый характер. Налоговые поступления в значительной мере определяются прибавлением стоимости в ПСЦ, поэтому создание производственно-сбытовых цепочек положительно сказывается на финансировании социальных гарантий для тех, кто утратил источники средств

ПАРАДИГМА  
СУПСЦП  
СВЯЗЫВАЕТ  
СОЗДАНИЕ ПРОИЗ-  
ВОДСТВЕННО-  
СБЫТОВЫХ  
ЦЕПОЧЕК С ОБЕСПЕ-  
ЧЕНИЕМ ПРОДО-  
ВОЛЬСТВЕННОЙ  
БЕЗОПАСНОСТИ

<sup>10</sup> Международная организация труда (МОТ) определяет достойную занятость как возможность для женщин и мужчин заниматься производительным трудом в условиях свободы, равенства, безопасности и уважения человеческого достоинства. Под достойной занятостью понимается возможность заниматься производительным трудом и получать достойный доход; такая занятость обеспечивает безопасность на рабочем месте и социальную защиту работников и членов их семей; открывает широкие возможности для личного развития и содействует социальной интеграции; обеспечивает работникам возможность высказывать, чем они обеспокоены, и участвовать в разработке и принятии решений, которые отражаются на их жизни; а также гарантирует равные возможности и равные права для всех (МОТ, 2007).

к существованию, пострадал от стихийных бедствий или антропогенных катастроф (социальная поддержка).

Развитие частного и государственного секторов, движущими силами которого являются политическая воля и предпринимательская деятельность, идет рука об руку с созданием государственно-частных партнерств (ГЧП), способных обеспечить эффективность решений и эффективность механизмов координации.

Кроме коммерческой и фискальной жизнеспособности, обеспечение устойчивости продовольственных ПСЦ зависит от применения институциональных механизмов, которые открывают путь к более справедливому распределению чистых доходов участников ПСЦ (или созданной в рамках ПСЦ добавленной стоимости), к сокращению использования невозобновляемых ресурсов и ограничению воздействия на них.

Механизмы, обеспечивающие справедливое распределение выгод, связанных с ПСЦ, – это, в частности, политические меры в области регулирования оплаты труда и регистрации активов (например, прав собственности на землю). Институциональное ограничение воздействия на невозобновляемые ресурсы предполагает наличие экологических стандартов, налоговых льгот и рынков экологических товаров (например, рынка углеродных кредитов).

С ростом доходов потребители и правительства уделяют все больше внимания воздействию продовольственных систем на окружающую среду. Этот вопрос занимает все более важное место в бизнес-моделях, что сказывается на затратах на производство продовольствия (спираль прогресса – см. рис. 3).

Наконец, в условиях развитой экономики все домохозяйства должны иметь возможность получения чистых доходов за счет заработной платы либо предпринимательской деятельности: это обеспечит не только их продовольственную безопасность, но и возможность получения дохода, который позволит обрести жизненный комфорт, дать детям школьное образование, оплачивать жилье и услуги здравоохранения, справляться с резкими повышениями цен на продовольствие, не оставаясь голодными.

На начальном этапе СУПСЦП должны осуществляться, в первую очередь, меры по повышению эффективности, которые позволяют снизить цены на продовольствие, обеспечить его наличие и, таким образом, дают домохозяйствам возможность покупать продовольствие в больших количествах. При этом, с ростом доходов, домохозяйства стремятся не наращивать количество потребляемого продовольствия, а тратить больше денег на более ценные продовольственные товары (например, на продукты повышенной питательной ценности, более удобные либо обладающие лучшим имиджем).

Такое изменение потребительского спроса становится, в свою очередь, главным стимулом для инноваций и создания добавленной стоимости,

открывая путь к постоянному росту предложения продовольствия и расширению выгод потребителей.

### 3.4 » ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫЕ ЦЕПОЧКИ В СФЕРЕ ПРОДОВОЛЬСТВИЯ – ЗАБЛУЖДЕНИЯ

Парадигма СУПСЦП позволяет выявить ряд заблуждений, связанных с созданием ПСЦ.

#### Заблуждение 1

#### **Чем меньше, тем лучше; урбанизация – это проблема; мелкие фермерские хозяйства следует сохранить**

В развивающихся странах большая часть продовольствия производится мелкими хозяйствами (согласно подсчетам, в Африке мелкие фермеры производят 90% продовольствия). Множество публикаций (например, Berry and Cline, 1979; Cornia, 1985; Carter, 1984; Heltberg, 1998) однозначно утверждают о наличии обратной зависимости продуктивности земельных ресурсов от размера хозяйства.

В мелких хозяйствах земля одновременно используется в нескольких целях (например, для выращивания различных культур и разведения мелкого скота). Такая ситуация способствует диверсификации и увеличению удельного объема выгод на единицу площади земли. Плюс к тому, в сравнении с масштабным выращиванием монокультур, снижается давление на природные ресурсы. Мелкие фермеры ограничены в денежных средствах, они вносят меньше химических удобрений, в большей мере используют производственные ресурсы природного происхождения, затрачивают больше труда, чем крупные товарные хозяйства. В результате воздействие мелких хозяйств на окружающую среду невелико.

Мелких фермеров много и часто это бедняки из бедняков. Многие из них, отчаявшись, в поисках лучшей жизни переселяются в городские районы. Соответственно, растет давление на услуги и инфраструктурные блага. Исходя из сказанного, можно было бы предположить, что совершенствование системы мелких фермерских хозяйств будет способствовать сокращению масштабов нищеты.

Однако такое заключение будет неверным: оно не обосновано и подменяет цели в области развития социальными задачами.

Во-первых, мелкие фермеры сами потребляют значительную долю производимого ими продовольствия: экономические возможности не используются ввиду тяжелого экономического положения. Даже в странах, где основная масса продовольствия производится мелкими хозяйствами, на продовольственном рынке продукция последних занимает довольно скромное место.

Во-вторых, не следует однозначно заявлять, что в любых условиях один из вариантов – мелкие или крупные хозяйства – лучше другого. Скорее, существует некий диапазон оптимальных размеров хозяйства. Такие раз-

ПАРАДИГМА СУПСЦП РАСКРЫВАЕТ РЯД ЗАБЛУЖДЕНИЙ В ОТНОШЕНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ ЦЕПОЧЕК В СФЕРЕ ПРОДОВОЛЬСТВИЯ





меры определяются характером выращиваемых культур, природными условиями и структурой агропродовольственной системы. Более того, и это особо важно в плане сокращения масштабов бедности, в данном случае основным мерилom должна быть не эффективность использования земельных ресурсов, а производительность труда, то есть стоимость результатов труда, отнесенная к единице трудозатрат. Стоимость результатов труда определяется не только их количеством, но и возможностью их продажи по хорошей цене. Для мелких фермеров продажа результатов труда осложнена высокими операционными издержками, недостаточной рыночной властью и ограниченным доступом к финансам, услугам и инфраструктуре. Частично преодолеть эти барьеры мелкие фермеры могут за счет коллективных действий, однако по каждому отдельному виду сырьевых товаров существуют определенные пороговые значения масштабов операций, ниже которых коммерческая деятельность теряет смысл. Сегодня в развивающихся странах многие мелкие хозяйства не дотягивают до такого порога.

В-третьих, неформальный характер, свойственный деятельности большинства мелких хозяйств, практически лишает общество возможности обеспечить выполнение фермерами требований экологических стандартов, что никоим образом не укрепляет "зеленый" имидж фермерского сельского хозяйства. Как правило, за такой имидж приходится платить более низкой производительностью труда, что препятствует росту доходов и сокращению масштабов бедности.

В-четвертых, городские районы могут предоставить больше возможностей трудоустройства, для них свойственна большая, чем для сельских районов, эффективность в предоставлении государственных услуг (образование, здравоохранение, энергоносители и пр.). В сельских районах, даже на фоне укрупнения хозяйств и сопутствующего ему появления новых рабочих мест с более высокой заработной платой, возможности бедных домохозяйств выбраться из нищеты ограничены. Таким образом, усилия в области развития и программы, нацеленные на сокращение масштабов бедности, должны предусматривать инвестиции в ускорение и оптимизацию развития городских районов с созданием там хорошо оплачиваемых рабочих мест. Одновременно должны быть предусмотрены инвестиции, нацеленные на то, чтобы эти рабочие места гарантированно получили сельские бедняки<sup>11</sup>. Следует создавать агропредприятия (например, через организацию продовольственных парков) в сельских районах, а также в новых и существующих городских центрах, где они могут оказаться конкурентоспособными. Такой подход одновременно обеспечит создание рабочих мест в сельских и/или городских районах и повысит спрос на продукцию сельского хозяйства.

<sup>11</sup> В соответствии с рекомендациями, содержащимися в Докладах о мировом развитии Всемирного банка за 2009 и 2013 годы (Всемирный банк, 2009, 2013).

Наконец, традиционные мелкие фермерские хозяйства не в силах достичь высокого уровня производительности труда, поскольку для них характерна недостаточная капитализация, а конкурентоспособность подобных хозяйств обусловлена лишь дешевизной семейного труда. На ранних этапах развития (и в обозримом будущем) мелкие фермеры действительно будут частью решения, однако конечная цель заключается не в том, чтобы обеспечить их выживание, но в том, чтобы предоставить некоторым из них возможность расширить масштабы собственной деятельности в сельскохозяйственном секторе до экономически оправданного уровня, а остальным помочь перейти из сельского хозяйства в другие секторы экономики.

Процентное соотношение между двумя этими группами будет неодинаковым для различных местностей, уровней развития и производимых товаров. Попытки же реализовать некую стратегию "не забыть ни одного фермера" и сохранить в сельском хозяйстве и в сельских районах все мелкие фермерские хозяйства или, что еще хуже, наиболее бедные из них, могут фактически препятствовать сокращению масштабов нищеты и, соответственно, устойчивому искоренению голода. Грань между помощью мелким фермерам, направленной на их сиюминутное выживание, и обречением их на нищету в долгосрочном плане слишком тонка. Задача СУПСЦП состоит не в том, чтобы сохранить мелкие фермерские хозяйства. Речь идет о создании большого числа рабочих мест, росте доходов, накоплении богатства.

## **Заблуждение 2**

### **Развитие производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия поможет лишь ограниченному меньшинству фермеров, поэтому следует смотреть дальше создания ПСЦ**

В основе этого заблуждения лежит непонимание двух моментов в отношении характера ПСЦ:

- 1] концепция продовольственной ПСЦ применима не только к агропродовольственным товарам с высокой добавленной стоимостью, предназначенным для экспортных рынков или супермаркетов, устанавливающих высокие стандарты. Она применима к агропродовольственным товарам, предназначенным для любых рынков. Неформальные рынки основных продовольственных товаров, где присутствует множество мелких фермерских хозяйств, подвержены тому же давлению (например, в плане затрат и потребительского спроса), что и формальные рынки. Следовательно, как и в случае с ПСЦ, для продовольственных товаров с высокой добавленной стоимостью, здесь необходимы стратегии совершенствования, основанные на рыночных принципах;
- 2] добавленная стоимость, создаваемая в продовольственной ПСЦ, сегодня послужит мелкому фермеру именно как фермеру, а завтра, может быть, как предпринимателю, занятому переработкой, или как человеку, ищущему работу, или как потребителю и бенефициару программ поддержки, реализуемых за счет налоговых поступлений. Для многих

ПАРАДИГМА СУПСЦП РАСКРЫВАЕТ РЯД ЗАБЛУЖДЕНИЙ В ОТНОШЕНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ ЦЕПОЧЕК В СФЕРЕ ПРОДОВОЛЬСТВИЯ

мелких фермеров, особенно ведущих натуральное хозяйство, и, конечно же, для безземельных сельских бедняков все эти пути выхода из нищеты гораздо важнее, чем занятие сельским хозяйством на собственной ферме: они гарантируют более высокий уровень устойчивости.

Создание продовольственных ПСЦ, конечно же, не позволит включить в них всех, или хотя бы большинство, мелких фермеров страны. И все же это основное устойчивое и долгосрочное решение, позволяющее сократить масштабы бедности в целевой группе.

Естественно, создание ПСЦ не решит все существующие проблемы. Необходимы параллельные программы, нацеленные на другие области. В частности, необходимо стимулировать инвестиции в "смежные предприятия" (например, предоставляющие потребительские услуги населению с более высокими доходами), с тем чтобы была возможность помочь беднейшим из бедных справиться с окружающими их многочисленными проблемами. Основная мысль заключается в том, что программы создания ПСЦ разрабатываются с конкретной целью: содействовать совершенствованию продовольственной системы на коммерчески и физически осуществимых началах. Невозможность усовершенствовать продовольственную систему станет причиной неустойчивости стратегии социальной поддержки, эффективность которой будет обеспечена лишь на непродолжительный переходный период (например, пока зарождающейся индустрии обеспечивается особая защита) или в условиях чрезвычайных ситуаций.

### **Заблуждение 3**

#### **Проблема отсутствия продовольственной безопасности может быть решена в рамках продовольственной системы**

Голод, в первую очередь, экономическая проблема, ее решение требует роста чистых доходов бедных слоев населения. Только за счет сельского хозяйства и переработки его продукции эта проблема не решается. Если все фермеры вдруг резко увеличат производство и выйдут со своей продукцией на рынки, предложение, скорее всего, превысит существующий спрос, цены резко упадут, а потери продовольствия увеличатся.

Возможным (временным) исключением могут стать продукты, востребованные на экспортном рынке либо на новых и/или быстро растущих рынках (например, продукты с высокой добавленной стоимостью, пользующиеся спросом у быстро растущего среднего класса). Если же производство ограничится лишь удовлетворением нужд самих фермеров и их продукция не дойдет до рынка, фермеры не получат дополнительных доходов, которые требуются, чтобы сделать необходимые инвестиции в повышение производительности труда.

Таким образом, создание продовольственных ПСЦ должно идти рука об руку с созданием других ПСЦ, для которых существуют вполне определенные возможности рыночного роста и которые способны в большом количестве создать достойные рабочие места. Тем не менее, развитие по-

слеуборочного отрезка продовольственных ПСЦ (звенья между уборкой урожая и потреблением) на первых порах при обеспечении достаточного уровня инклюзивности может оказать максимальное воздействие, учитывая прямое влияние этого процесса на спрос на сельскохозяйственное сырье и количество домохозяйств, ведущих фермерское хозяйство.

### **3.5 » ПАРАДИГМА СОЗДАНИЯ УСТОЙЧИВЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ ЦЕПОЧЕК В СФЕРЕ ПРОДОВОЛЬСТВИЯ – ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Представленная в настоящем разделе общая модель создания ПСЦ позволяет выявить две основные проблемы. Первая состоит в том, что необходимо понять глубинные проблемы, основные рычаги и подходы, которые позволят обеспечить максимальное воздействие конкретных ПСЦ в конкретных странах. Вторая – в том, как объединить потенциал государственного сектора, частного сектора и гражданского общества с созданием эффективного партнерства ("золотого треугольника"), способного решить главную задачу: обеспечить, чтобы на столах сельских бедняков была еда, а в карманах – деньги.

В Главе 4 рассматриваются десять основных принципов решения этих проблем в рамках СУПСЦП.

ПАРАДИГМА  
СУПСЦП РАСКРЫВА-  
ЕТ РЯД ЗАБЛУЖДЕН-  
ИЙ В ОТНОШЕНИИ  
ПРОИЗВОДСТВЕН-  
НО-СБЫТОВЫХ  
ЦЕПОЧЕК В СФЕРЕ  
ПРОДОВОЛЬСТВИЯ



Десять принципов  
создания устойчивых  
производственно-  
сбытовых цепочек  
в сфере продовольствия





Рассмотренная в Главе 3 *"Парадигма создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия"*, парадигма создания ПСЦ предусматривает конкретный подход к анализу текущей ситуации в части продовольственных ПСЦ, к разработке стратегий и планов поддержки и к оценке воздействия в плане содействия развитию.

Такой подход вовсе не предусматривает составления длинного списка общеизвестных ограничений, которые рекомендуется последовательно преодолеть. Состоит он, скорее, в том, чтобы выработать приемлемую для заинтересованных сторон концепцию ПСЦ, определить наиболее важные взаимосвязанные сдерживающие факторы и расставить соответствующие приоритеты, а затем выработать комплексные стратегии совершенствования и планы практических действий, предусматривающие объединение усилий и позволяющие реализовать концепцию ПСЦ согласно видению заинтересованных сторон<sup>12</sup>.

Анализ ПСЦ должен проводиться на основании целостного механизма СУПСЦП, описанного в разделе 2.3 *"Механизм реализации концепции устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия"*. Измерение эффективности ПСЦ до и после совершенствования должно основываться на многомерных понятиях добавленной стоимости и устойчивости.

Несмотря на уникальность каждой ПСЦ в сфере продовольствия, ее характеристик и стратегий совершенствования, разработанных с учетом таких характеристик, все усилия в области СУПСЦП основываются на десяти взаимосвязанных принципах (см. рис. 4).

Первый этап СУПСЦП – это этап измерения эффективности. На этом этапе оценивается фактическая экономическая, социальная и экологическая результативность ПСЦ; полученные результаты соотносятся с видением результативности той же ПСЦ в будущем (принципы 1, 2 и 3). В усилия по СУПСЦП должна закладываться цель достижения максимального разрыва между текущей и потенциальной эффективностью ПСЦ.

Второй этап СУПСЦП – этап понимания эффективности. Здесь выявляются основные факторы эффективности (либо глубинные причины неэффективности). Для этого рассматриваются три ключевых аспекта: каким образом заинтересованные стороны ПСЦ и их деятельность связаны между собой и с окружающей экономической, социальной и экологической средой (принцип 4); чем руководствуются отдельные заинтересованные стороны ПСЦ в деловом взаимодействии (принцип 5); как определяется стоимость на конечных потребительских рынках (принцип 6).

<sup>12</sup> Пример такого подхода при проведении реформ экономической политики – см. Hausman, Rodrik and Velasco (2005).

РИС. 4

**Принципы создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия**



Этап 1: измерение эффективности

Этап 2: понимание эффективности

Этап 3: повышение эффективности

СУПСЦП ОСНОВЫВАЕТСЯ НА ДЕСЯТИ ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ ПРИНЦИПАХ

Источник: автор.

Третий этап СУПСЦП – этап повышения эффективности. Этот этап представляет собой логическую последовательность действий: на основе результатов проведенного на втором этапе анализа формируются конкретная, реалистичная концепция и связанная с ней стратегия развития основной ПСЦ, согласованная всеми участниками цепочки (принцип 7), затем вырабатываются меры по совершенствованию и формируются многосторонние партнерства в поддержку стратегии, реально способные обеспечить предусмотренные концепцией масштабы воздействия (принципы 8, 9 и 10).

После этого цикл повторяется, то есть вновь проводится оценка воздействия усилий по повышению эффективности.

Ниже эти десять принципов рассматриваются достаточно подробно, каждый иллюстрируется реальным примером. При подборе примеров автор старался обеспечить максимальное разнообразие: разные продукты разных субсекторов – животноводства, рыбного хозяйства, растениеводства – и десять разных стран, расположенных на разных континентах.





Нельзя сказать, что во всех десяти случаях рассматриваются устойчивые ПСЦ в сфере продовольствия: возможно, в определенных случаях имеют место нерешенные вопросы по одному или нескольким измерениям устойчивости. Тем не менее, каждый пример вполне доходчиво иллюстрирует соответствующий принцип.

#### 4.1 » ИЗМЕРЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ ЦЕПОЧЕК В СФЕРЕ ПРОДОВОЛЬСТВИЯ – ПРИНЦИПЫ УСТОЙЧИВОСТИ

Первые три принципа, на которых основывается СУПСЦП, относятся к измерению эффективности ПСЦ с точки зрения триединого подхода к обеспечению устойчивости – ее экономического, социального и экологического аспектов<sup>13</sup>. Эти три отдельных измерения приоритизируются и рассматриваются в естественном порядке:

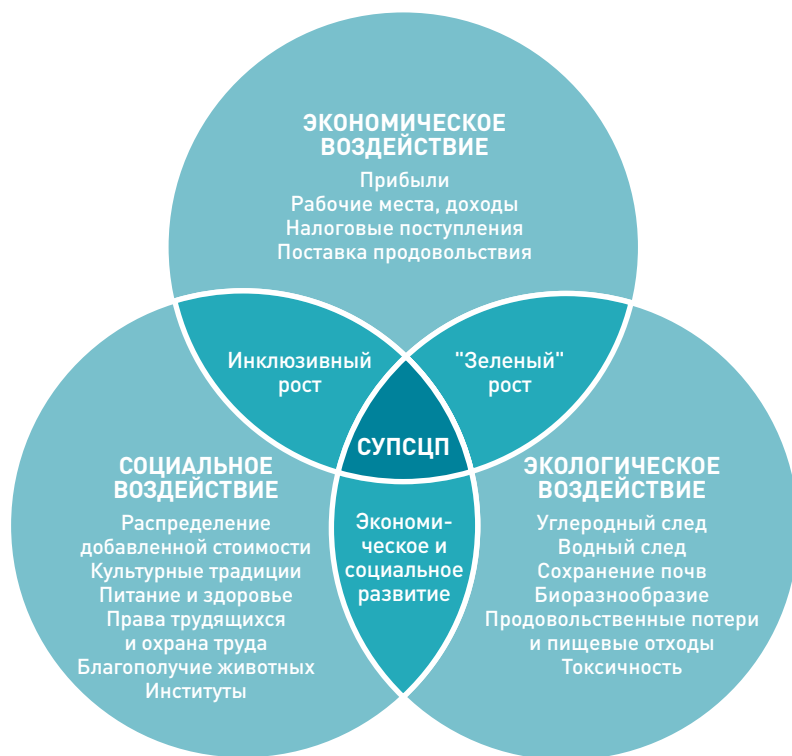
- 1] в плане экономической устойчивости (конкурентоспособность, коммерческая жизнеспособность, рост) усовершенствованная модель ПСЦ должна обеспечивать каждой заинтересованной стороне большую (или, как минимум, не меньшую) прибыль или доходы в сравнении с текущим уровнем, причем такая прибыль (доходы) должна быть устойчивой во времени. Если блага не будут получать все заинтересованные стороны во всех звеньях, ПСЦ не будет устойчивой даже в краткосрочной перспективе;
- 2] в плане социальной устойчивости (инклюзивность, справедливость, общественные нормы, общественные институты и организации) усовершенствованная ПСЦ должна создавать добавленную стоимость (в первую очередь, дополнительную прибыль и дополнительную оплату труда), приносящую блага достаточно большому числу бедных домохозяйств. Такая добавленная стоимость должна справедливо распределяться по звеньям цепочки (пропорционально прибавлению стоимости в звене) и не оказывать воздействия, неприемлемого с социальной точки зрения. Это означает, что каждая заинтересованная сторона (фермеры и переработчики, молодые и старые, женщины и мужчины и т.д.) должна ощущать, что она получает справедливую долю (беспроблемная ситуация)<sup>14</sup>. При этом не должна иметь места социально неприемлемая практика: нездоровые условия труда, детский труд, ненадлежащее обращение с животными, неуважение к устоявшимся культурным традициям. В противном случае модель не будет устойчивой в среднесрочной перспективе;

<sup>13</sup> Термин "принципы устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия" не нов, см., например, Ikerd (2011).

<sup>14</sup> Путь к достижению более совершенных результатов может быть прямым не для каждой заинтересованной стороны: прежде чем начнется подъем, возможен небольшой спад, что связано с необходимостью инвестиций и обучения.

РИС. 5

**Устойчивость производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия**



Этап 1: измерение эффективности

Этап 2: понимание эффективности

Этап 3: повышение эффективности

СУПСЦ ОСНОВЫВАЕТСЯ НА ДЕСЯТИ ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ ПРИНЦИПАХ

Источник: автор.

3] в плане экологической стабильности усовершенствованная модель ПСЦ должна создавать дополнительную стоимость без постоянного истощения природных ресурсов (воды, почвы, воздуха, флоры, фауны и т.д.). В противном случае модель не будет устойчивой в долгосрочной перспективе.

Здесь, исключительно для ясности, три измерения устойчивости рассматриваются по отдельности. На практике же они налагаются одно на другое, а в определенных случаях между ними необходим компромисс (см. рис. 5). К примеру, три измерения – экономическое, социальное и экологическое – часто характерны для новых рыночных стандартов и предусмотренных ими показателей. Если все три аспекта (как они трактуются в стандарте) не будут рассматриваться в совокупности, может сложиться положение, при котором субъекты ПСЦ не будут в состоянии выйти на рынок. На практике одни "зеленые" технологии (к примеру, почвозащитные методы ведения сельского хозяйства) могут приносить большую при-



быль, чем менее экологичные технологии, другие же (например, использование альтернативных источников энергии), наоборот, понижают общую рентабельность.

Следует также отметить, что повышение уровня социальной и экологической устойчивости все в большей мере становится элементом стратегии агропродовольственных фирм, поскольку эти два измерения обуславливают доступ к рынкам (соответствие требованиям стандартов) и могут повысить конкурентоспособность (рыночная дифференциация). Укрепление социальной и экологической устойчивости может открыть новые пути для прибавления стоимости в продовольственной ПСЦ.

#### ПРИНЦИП 1

### **Создание устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия должно обладать экономической устойчивостью**

Обеспечение устойчивости создания продовольственной производственно-сбытовой цепочки начинается с выявления существенных возможностей прибавления стоимости



Десять принципов создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия

Усилия по обеспечению экономической устойчивости концентрируются, в основном, на добавленной стоимости, создаваемой во всех звеньях ПСЦ. Такая добавленная стоимость (дополнительная прибыль, доходы, налоги и рента потребителя) должна быть положительной для каждого участника расширенной ПСЦ. При этом ожидается, что в целях создания добавленной стоимости указанные участники ПСЦ изменят собственное поведение. Возможным исключением могут стать государственный сектор и организации гражданского общества, которые в некоторых расширенных продовольственных ПСЦ выступают в роли участников и поставщиков услуг. С учетом их общественной роли, упомянутые организации могут содействовать совершенствованию ПСЦ даже при условии, что на их долю не будет приходиться часть добавленной стоимости. Такое положение можно считать устойчивым при условии постоянного наличия предоставляемых правительством фондов, то есть когда соответствующие средства ежегодно закладываются в физически осуществимый государственный бюджет. При отсутствии постоянно предоставляемых государством ресурсов совершенствование, реализуемое с использованием государственных средств, конечно же, устойчивым быть не может. Более того, оно может оказать негативное воздействие, подорвав веру участников ПСЦ в возможности роста.

Поскольку стоимость определяется конкурентными условиями конечного (потребительского) рынка, источником прибавления стоимости могут стать самые разные характеристики товара, за которые потребитель готов платить: более высокое качество, вкус, бренд, упаковка, определенное место происхождения органических продуктов.

Кроме того, добавленная стоимость может создаваться за счет повышения эффективности пищевого производства, то есть сокращения физических потерь, применения более современного оборудования и наращивания объемов производства. В этом случае повышение эффективности достигается без повышения продажной цены продукта. Такой путь повышения эффективности может содействовать производству дешевых продовольственных продуктов, целевой потребитель которых – чувствительные к ценам наименее обеспеченные слои населения.

В зависимости от уровня конкуренции на рынке, потребители могут непосредственно получить свою долю добавленной стоимости: рыночные цены могут быть ниже, чем потребители готовы платить в усовершенствованной ПСЦ (рента потребителя).

Как было отмечено в разделе 2.1, где приводится определение концепции ПСЦ, для заинтересованных сторон ПСЦ существуют четыре составляющих добавленной стоимости:

- 1] увеличение прибыли фирм или, если говорить шире, увеличение рентабельности активов, включая доходы на накопления и плату за сдаваемую в аренду землю;
- 2] увеличение заработной платы работников за счет более производительного труда;
- 3] увеличение объема налоговых поступлений, которые получает правительство;
- 4] более эффективное расходование средств потребителем, приобретающим продовольственные товары.

Пятое измерение добавленной стоимости, то есть положительное либо отрицательное воздействие на среду (внешние воздействия), относится больше к социальному и экологическому измерениям, но при этом затрагивает также и экономическое измерение добавленной стоимости: к примеру, доходы оказывают воздействие на домохозяйства и отдельных людей, не включенных в ПСЦ.

Устойчивость продовольственной ПСЦ носит динамический характер. Создание добавленной стоимости не следует рассматривать как разовый переход на более высокий уровень, это скорее импульс, дающий начало либо ускоряющий процесс роста и структурных изменений. Спрос на продовольственные товары определяют растущие доходы, повышение качества продуктов и снижение цен. Следовательно, устойчивость должна оцениваться с учетом динамики, то есть не только по текущему состоянию ПСЦ или по ее прогнозируемому состоянию на конец осуществления программы поддержки, но и с учетом способности цепочки к адаптации и дальнейшему росту.

Расширение налогооблагаемой базы обеспечивает рост налоговых поступлений, что позволяет правительствам совершенствовать благоприятную для бизнеса среду без нарушения устойчивости фискальных механизмов.

Этап 1:  
измерение  
эффективности

Этап 2:  
понимание  
эффективности

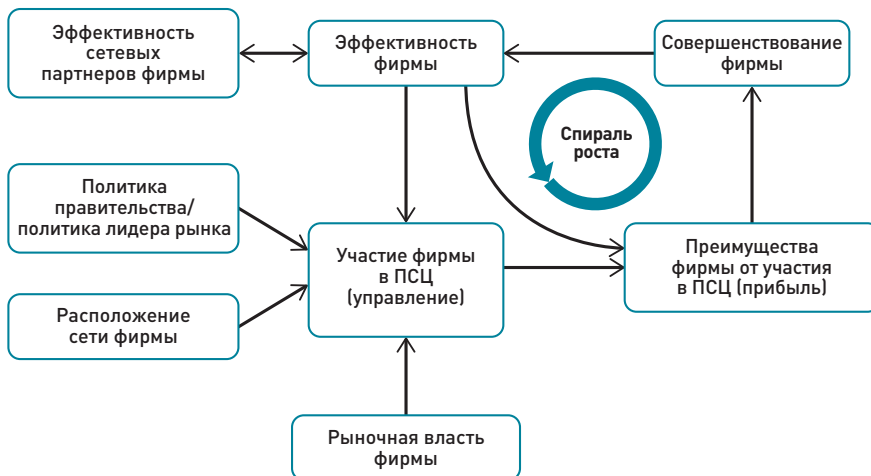
Этап 3:  
повышение  
эффективности

Принцип 1  
СОЗДАНИЕ  
УСТОЙЧИВЫХ  
ПРОИЗВОДСТВЕННО-БЫТОВЫХ  
ЦЕПОЧЕК В СФЕРЕ  
ПРОДОВОЛЬСТВИЯ  
ДОЛЖНО ОБЛАДАТЬ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
УСТОЙЧИВОСТЬЮ



РИС. 6

## Позитивная обратная связь как движущая сила устойчивого роста



Источник: D. Neven, 2009.

Десять принципов создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия

Рост доходов, при условии их грамотного вложения, запускает механизм позитивной обратной связи, являющейся центральным элементом экономической устойчивости.

Если международные фирмы, вместо того чтобы инвестировать получаемую прибыль, будут через внутренние транзакции выводить средства из страны, где делались инвестиции, спираль роста будет раскручиваться намного медленнее. С другой стороны, ввод ограничений на репатриацию прибыли может заставить инвесторов вкладывать средства и создавать рабочие места в других отраслях или в других странах, поэтому политические меры, нацеленные на привлечение инвестиций, таких ограничений, как правило, не предусматривают. К этому вопросу следует подходить взвешенно.

В бизнесе не бывает устойчивых конкурентных преимуществ. Любое конкурентное преимущество лишь открывает окно возможностей для создания следующего конкурентного преимущества. Самое важное конкурентное преимущество – способность приспосабливаться к быстрым изменениям деловой среды.

Рис. 6 иллюстрирует, как на уровне фирмы можно смоделировать экономический рост, являющийся положительным результатом раскручивания спирали обратной связи: эффективность (создание потребительской ценности), структура управления (например, контракт), прибыль (и другие выгоды), совершенствование и далее опять эффективность.



ПРИНЦИП 1 – ПРИМЕР

**Производственно-сбытовая цепочка производства картофеля в Индии**

В традиционной для Индии производственно-сбытовой цепочке производства картофеля, как правило, отсутствует премия за качество, отчего фермеры не заинтересованы в его повышении. Когда контролируемая "ПепсиКо" компания "Фрито-Лэй" решила закупать для производства картофельных чипсов картофель, соответствующий жестким требованиям в части качества, она столкнулась с проблемой. Чтобы выполнить требования "Фрито-Лэй", фермеры должны были перейти на новый сорт картофеля ("Атланта"), подходящий для производства чипсов, на новую технологию выращивания, предусматривающую использование других, более дорогостоящих производственных ресурсов, а также изменить всю цепочку послеуборочных операций – обработка, переборка, сортировка, хранение, транспортировка.

Само собой разумеется, чтобы пойти на такие изменения, фермеры должны быть уверены, что в результате их бизнес будет коммерчески жизнеспособным. Проведенное в Западной Бенгалии исследование позволило установить, что, в сравнении с традиционной технологией, себестоимость картофеля, выращиваемого по требованиям "Фрито-Лэй", на 20% выше. Эта разница, однако, покрывается за счет больших доходов и, соответственно, более высокой рентабельности: разница, в зависимости от урожайности и рыночных цен, может составлять от 10 до 50%.

Более того, схемы контрактного выращивания картофеля предусматривали, кроме финансовой стимуляции, меры, направленные на укрепление потенциала и снижение уровня рисков. В 2001 году "ПепсиКо" оказалась первой компанией, применившей в Индии подобную бизнес-модель. Из упомянутых мер следует отметить бесплатные услуги по распространению технического опыта, бесплатный мониторинг состояния посадок (например, раннее обнаружение болезней), гарантию сбыта и цены, обеспеченный кредитом доступ к посадочному материалу и другим производственным ресурсам, страхование урожая от непогоды. Содействуют практической реализации модели вендоры – нанятые "ПепсиКо" местные специалисты, выполняющие функции доступного в любой момент связующего звена между фермерами и компанией.

Такой набор экономических стимулов обеспечил схеме быстрый рост: если в 2008 году 1800 фермеров выращивали 12 000 тонн картофеля, то в 2013 году число задействованных хозяйств увеличилось до 13 000, а общий объем производства – до 70 000 тонн. Интересный факт: со временем сменилась мотивация фермеров, на первое место вышла не возможность получить прибыль, а возможности снизить риски. Даже несмотря на то, что цена на картофель сорта "Атланта" постепенно снижалась, иногда (например, в 2012 году) он стоил вдвое дешевле традиционного сорта "Джитой", все больше фермеров переключалось на выращивание картофеля "Атланта": его урожайность выше, урожаи стабильнее, цены практически не колеблются, а это залог гарантированной рентабельности. Часть урожая,

Этап 1:  
измерение  
эффективности

Этап 2:  
понимание  
эффективности

Этап 3:  
повышение  
эффективности

Принцип 1  
СОЗДАНИЕ  
УСТОЙЧИВЫХ  
ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ  
ЦЕПОЧЕК В СФЕРЕ  
ПРОДОВОЛЬСТВИЯ  
ДОЛЖНО ОБЛАДАТЬ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
УСТОЙЧИВОСТЬЮ





ПРИНЦИП 1 – ПРИМЕР (продолжение)

### Производственно-сбытовая цепочка производства картофеля в Индии

не отвечающая стандартам "ПепсиКо" (как правило, 10-20%), без труда реализуется фермерами на традиционном рынке.

На этом фоне традиционная система выращивания картофеля тоже обновляется, что, без сомнения, стало результатом распространения схем, подобных предложенной "ПепсиКо". В этом плане следует отметить наращивание мощностей доступных холодильных складов (с сопутствующим развитием электрической сети), доступ к информации о ценах с мобильных телефонов и переход на улучшенные сорта.

*Источники:*

FAO (2009); Reardon *et al.* (2012); *The Hindu Business Line* (2012).



### Рекомендации в отношении политических мер и проектов

- » Следует оценить воздействие предлагаемой стратегии совершенствования на рентабельность во всех ключевых звеньях ПСЦ, в частности, провести анализ финансовых рисков (чувствительность к изменениям основных допущений) и удостовериться, что эти риски соответствуют ожидаемым уровням изменения модели поведения и сокращения масштабов бедности.
- » Следует оценить воздействие стратегии совершенствования в плане числа вновь создаваемых рабочих мест (доходы в виде заработной платы), чистых налоговых поступлений, которые будут сформированы в результате реализации стратегии, и соответствия благ, которые получают потребители, исходным ожиданиям.

Десять принципов создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия

Очень мелкие и мелкие агропредприятия, в том числе мелкотоварные фермерские хозяйства, в развивающихся странах, как правило, не ведут учет, уровень их финансовой грамотности зачастую низок. Большая часть таких хозяйств имеет весьма смутное представление о собственной доходности. Это заметно затрудняет оценку их рентабельности и устойчивости любых инвестиций, нацеленных на резкое повышение продуктивности.

В рамках программ по созданию ПСЦ оценка рентабельности часто либо не проводится вообще, либо проводится неправильно: принимается, что стоимость семейного труда и земли намного ниже рыночной стоимости (а часто ее принимают равной нулю). Но ведь рентабельность – важнейший



показатель. Это базовое, хотя и не всегда должным образом оцениваемое, условие развития: без прибыли рост невозможен<sup>15</sup>.

## ПРИНЦИП 2 Создание устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия должно обладать социальной устойчивостью

При создании устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия необходимо гарантировать, чтобы стоимость, создаваемая в результате совершенствования, обеспечивала получение обществом самых разнообразных благ и не несла в себе социально неприемлемых издержек



Второе измерение СУПСЦП, социальная устойчивость, отражает ключевой аспект ПСЦ – инклюзивность. Инклюзивность подразумевает справедливый доступ к ресурсам и рынкам и возможность участия в принятии решений, однако в последнее время это понятие распространилось и на справедливое распределение добавленной стоимости с учетом сделанных инвестиций и принятых на себя рисков. Это желательно не только с социальной точки зрения: за счет эффекта умножения усиливается процесс роста. Исключение больших групп населения может приводить к социальной нестабильности, подрывающей устойчивость усовершенствованной ПСЦ.

Экономическое воздействие, как отмечено выше при рассмотрении принципа 1, имеет четыре измерения: прибыль, доходы/рабочие места, ценность продовольствия для потребителей, налоги. Соответственно, четыре измерения имеет и инклюзивность.

**11** Во-первых, это число мелких производителей и МСАП, получающих выгоду (рост прибыли) в результате реализации стратегии обновления. Конечно, не все мелкие производители и МСАП готовы к предлагаемому совершенствованию. Тем не менее, следует стремиться, чтобы число вовлеченных в процесс было максимальным. В первых рядах должны быть мелкие хозяйства и МСАП, в максимальной мере ориентирующиеся на товарное производство. Стимулировать их к участию в процессе могут как целевая поддержка, так и совершенствование благоприятной среды, а далее запустится механизм самоотбора.

Этап 1:  
измерение  
эффективности

Этап 2:  
понимание  
эффективности

Этап 3:  
повышение  
эффективности

Принцип 2  
СОЗДАНИЕ  
УСТОЙЧИВЫХ  
ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ  
ЦЕПОЧЕК В СФЕРЕ  
ПРОДОВОЛЬСТВИЯ  
ДОЛЖНО ОБЛАДАТЬ  
СОЦИАЛЬНОЙ  
УСТОЙЧИВОСТЬЮ

<sup>15</sup> Следует все же отметить, что прибыль может материализовываться не мгновенно: инвестиции имеют свою стоимость, а на изучение новых процессов требуется определенное время, в результате чего на начальном этапе результат может не быть позитивным (кривая обучения).





- 2] Второе измерение социальной устойчивости – это количество и качество рабочих мест, создаваемых в результате реализации стратегии совершенствования. Рабочие места создаются не только на подвергшихся совершенствованию фермах, но и в последующих звеньях цепочки, там, где прибавляется значительная часть стоимости: в послеуборочной обработке и транспортировке, переработке, логистике и пр. Кроме того, благодаря "эффекту перетекания", в секторах, не имеющих отношения к агропродовольственному производству (например, в местном строительном секторе, мелкой рознице, сфере потребительских услуг), также возникают новые рабочие места.

При создании ПСЦ появление новых рабочих мест следует рассматривать как основной путь выхода из бедности для городской и, главное, сельской бедноты (например, для безземельных крестьян и для тех, кто ведет натуральное хозяйство).

Иногда задачи создания большого числа рабочих мест и создания качественных рабочих мест противоречат друг другу. Например, одно рабочее место с полной занятостью может заменить несколько рабочих мест с неполной занятостью, а одно рабочее место с более высокой оплатой труда (что отражает более высокую производительность труда) может заменить несколько рабочих мест с более низкой оплатой. Нормальная модель развития сводится к тому, что в рамках одного определенного предприятия количество рабочих мест (по меньшей мере, в относительном исчислении) должно сокращаться, а их качество – повышаться.

- 3] Третье измерение предполагает совершенствование функциональности продовольственной ПСЦ. Повышение эффективности и оптимизация дистрибуции могут на надежной основе приблизить к бедному потребителю, в том числе к мелким фермерам, являющимся чистыми покупателями продовольственных товаров, большие объемы недорогого продовольствия. Такое совершенствование снизит вероятность резкого повышения цен на основные продовольственные продукты, которые в прошлом неоднократно были причиной возникновения социальной нестабильности (например, кризис цен на рис в 2009 году). В рыночном сегменте с более высокими доходами более строгие стандарты и большее прибавление стоимости, например за счет переработки, могли бы обеспечить растущий средний класс более разнообразными и более удобными пищевыми продуктами. Повышение безопасности и питательной ценности продуктов, безусловно, будет благом для потребителей с доходами любого уровня. Таким образом, с точки зрения потребителей, создание продовольственных ПСЦ может приносить значительные и самые разнообразные блага.
- 4] Четвертое измерение социальной устойчивости, не такое непосредственное по характеру, предполагает направление на социальные цели налоговых поступлений, сформировавшихся вследствие совершенствования ПСЦ. Налоговые поступления могут направляться на финансирование или субсидирование программ поддержки изменений,

Десять принципов создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия

1

2

3

ГЛАВА 4

5

6

Би

Пр

то есть на помощь домохозяйствам, не ставшим субъектами товарных продовольственных ПСЦ либо неспособных вырваться из порочного круга низких зарплат и неполной занятости. За счет уделения максимального внимания повышению потенциала, что, в частности, подразумевает обучение, доступ к кредитам и информации, содействие мобильности и использование сетевых возможностей, такие государственные программы могли бы способствовать переходу к возможностям трудоустройства, обеспечивающим более высокое вознаграждение. Кроме того, дополнительные налоговые поступления могут быть направлены на обеспечение минимальных норм социальной защиты<sup>16</sup>.

Во всех четырех измерениях с точки зрения инклюзивности важно не только число бенефициаров, но и их состав: распределение по гендерному признаку, доходам, возрасту, месту проживания (то есть они живут в городских или в сельских районах) и уровню образования. Чем больше благ смогут получить наиболее ущемленные группы, тем более социально приемлемым и, следовательно, социально устойчивым будет результат.

Важно оценить чистое общесетевое воздействие. Например, если какая-то программа или политическая мера приносит блага определенным предпринимателям в лице фермеров или МСАП, та же мера может заключать в себе издержки для других заинтересованных сторон ПСЦ (наемных работников, фермеров, предпринимателей или потребителей). В контексте создания конкретной ПСЦ избежать таких издержек непросто. Необходимы дополнительные программы помощи тем, кто не получает благ от предоставления другим устойчивых экономических возможностей, либо традиционные меры, способные помочь таким людям избежать "жесткой посадки".

Чтобы обеспечить социальную устойчивость, необходимо, кроме несправедливого распределения благ и издержек, избегать и других социально неприемлемых результатов. Это задача институтов, отвечающих за "правила игры" (деловая практика, политические меры, законы и нормы), в частности, в области условий труда на фермах и перерабатывающих предприятиях, безопасности и питательной ценности пищевых продуктов, обращения с животными при откорме и забое. Сюда же относятся более широкие социокультурные нормы и практики, в том числе религиозного характера (халяльные и кошерные продукты, говядина в Индии), и предпочтения в части свежести продуктов (например, живая рыба и птица). В пищевом производстве подобные нормы и практики все жестче регулируются стандартами на продукты и на переработку, а соблюдение требований стандартов определяет конкурентоспособность и открывает доступ к рынкам.

Этап 1:  
измерение  
эффективности

Этап 2:  
понимание  
эффективности

Этап 3:  
повышение  
эффективности

Принцип 2  
СОЗДАНИЕ  
УСТОЙЧИВЫХ  
ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ  
ЦЕПОЧЕК В СФЕРЕ  
ПРОДОВОЛЬСТВИЯ  
ДОЛЖНО ОБЛАДАТЬ  
СОЦИАЛЬНОЙ  
УСТОЙЧИВОСТЬЮ

<sup>16</sup> Согласно определению МОТ, минимальные нормы социальной защиты – это гарантии в области социального обеспечения, создающие условия для того, чтобы в течение своего жизненного цикла все люди могли иметь гарантированные доходы и могли позволить себе доступ к услугам в сфере здравоохранения, к чистой воде, чтобы им были обеспечены надлежащие санитарно-гигиенические и жилищные условия, а также продовольственная безопасность (МОТ, 2011).



ПРИНЦИП 2 – ПРИМЕР

### Производственно-сбытовая цепочка производства ананасов в Гане

Роль компании "Блю Скайз Инк." в создании производственно-сбытовой цепочки выращивания ананасов в Гане можно рассматривать как исключительно успешный пример достижения социальной устойчивости при создании продовольственной ПСЦ. "Блю Скайз" занимается переработкой фруктов. Компания была учреждена в 1998 году иностранным инвестором, тесно связанным с европейскими супермаркетами. С годами компания росла, частично за счет расширения бизнеса в Гане, частично за счет повторения той же модели в других странах – Бразилии, Египте и ЮАР. В 2010 году сбыт компании достиг 3800 тонн переработанных ананасов и других фруктов, выручка от операций в Гане составила 24 млн долл. США. Не будучи социальным предприятием, "Блю Скайз", тем не менее, не во вред конкурентоспособности, создала в рамках ПСЦ благоприятные условия для обеспечения инклюзивности. В распределении добавленной стоимости участвуют фермеры, наемные работники, потребители и правительство; внешние факторы сведены к минимуму.

База поставщиков компании невелика, это примерно 200 мелких хозяйств с товарной ориентацией. Фрукты выращиваются не по контрактной схеме, компания покупает их только после доставки на фабрику или на пункт приемки. Тем не менее, "Блю Скайз" – одна из немногих компаний, которой фермеры остались верны после кризиса, поразившего в 2004-2009 годах ПСЦ Ганы по производству ананасов. Тогда, чтобы конкурировать с производителями из Центральной и Южной Америки, Гана переключилась на новый, востребованный рынками сорт ананасов. Это, в свою очередь, потребовало укрупнения плантаций. "Блю Скайз" продолжала работать с мелкими фермерскими хозяйствами, предоставляла им бесплатное обучение, бесплатную техническую поддержку и беспроцентные кредиты на приобретение производственных ресурсов и оборудования. Производители фруктов получают оплату строго через две недели после поставки, цены согласуются на год, всегда на уровне, превышающем себестоимость, и корректируются с учетом инфляции. При формировании цен учитываются премии за сертификацию отвечающего этическим нормам производства и справедливой системы сбыта органической продукции. Все финансовые расходы по такой сертификации берет на себя "Блю Скайз".

На заводе компании в Гане работает около 1500 человек, примерно 60% из них – на условиях постоянной занятости. При найме персонала компания следует стратегии обеспечения равенства: 40% руководителей предприятия, включая генерального директора – женщины. Размер заработной платы почти вчетверо превышает минимальный размер оплаты труда, действует система охраны труда и техники безопасности, для персонала предусмотрены просторные бытовые помещения со всем необходимым. Короче, то, что, согласно определению ООН, называется достойной работой.

Одновременно свою долю добавленной стоимости получают потребители и правительство. Потребители получают высококачественный, здоровый, безопасный и произведенный в соответствии с этическими норма-

Десять принципов создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия

1  
2  
34  
ГЛАВА 45  
6

Пр Би






ПРИНЦИП 2 – ПРИМЕР (продолжение)

**Производственно-сбытовая цепочка производства ананасов в Гане**

ми продукт. Основная продукция "Блю Скайз" – очищенные, нарезанные и расфасованные свежие фрукты – предназначена для европейских супермаркетов. Она доставляется к месту продажи самолетами, весь путь от поля до прилавка занимает не более 48 часов. Недавно компания начала производство свежих соков, которые реализуются на местном рынке. "Блю Скайз" – официально зарегистрированная компания, она платит налог на прибыль по ставке 32%. Налоговые поступления правительство Ганы направляет, в том числе, на совершенствование благоприятных условий и покрытие соответствующих текущих расходов.

Наконец, "Блю Скайз" уделяет много внимания экологической чистоте собственного производства, за счет чего сокращает социальные издержки прибавления стоимости, избегая воздействия внешних факторов. Примерно 50% производимых ананасов – это сертифицированная органическая продукция. Кроме того, ананасы перерабатываются в непосредственной близости от плантаций. Это не только ограничивает воздействие на окружающую среду, связанное с транспортировкой, но также позволяет сократить потери: "Блю Скайз" перерабатывает продовольственные отходы в компост, который возвращается на фермерские поля. Стараясь минимизировать воздействие на окружающую среду, "Блю Скайз" контролирует удельный расход воды и электроэнергии на килограмм готовой продукции. Компания даже взяла на себя расходы по ремонту местных дорог, что пошло на пользу другим предприятиям и местным жителям.

*Источники:*Webber (2007); *Blue Skies* (2010, 2012); GlZ (2011); Wiggins and Keats (2013).Этап 1:  
измерение  
эффективностиЭтап 2:  
понимание  
эффективностиЭтап 3:  
повышение  
эффективности


Принцип 2  
СОЗДАНИЕ  
УСТОЙЧИВЫХ  
ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ  
ЦЕПОЧЕК В СФЕРЕ  
ПРОДОВОЛЬСТВИЯ  
ДОЛЖНО ОБЛАДАТЬ  
СОЦИАЛЬНОЙ  
УСТОЙЧИВОСТЬЮ

**Рекомендации в отношении политических мер и проектов**

- » Следует провести оценку с целью удостовериться, что различные блага СУПСЦП, то есть прибыль, рабочие места и продовольствие, справедливо распределяются по ПСЦ, в том числе по гендерным и возрастным группам, категориям лиц с разным уровнем доходов и на уровне общества в целом.
- » Следует провести оценку в целях минимизации вероятности проявления социально неприемлемых результатов в плане социальных институтов, культурных норм, безопасности и благополучия.

### ПРИНЦИП 3

## Создание устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия должно обладать экологической устойчивостью



Устойчивость в продовольственных цепочках зависит от того, насколько удастся минимизировать негативное воздействие на невозобновляемые природные ресурсы, от которых агропродовольственная система испытывает критическую зависимость

Возможно, ПСЦ в сфере продовольствия в значительно большей мере, чем любые другие ПСЦ, зависят от природной среды (и воздействуют на нее), особенно на этапе производства. В недавнем времени такая зависимость особо ярко проявилась на фоне все отчетливее ощущаемой изменчивости климата и нехватки природных ресурсов. Следует различать критическую зависимость от природных ресурсов, которая угрожает ПСЦ и поэтому ее необходимо преодолеть как можно скорее (например, перелов, ведущий к быстрому истощению рыбных запасов, или использование запрещенных химикатов, влекущее за собой утрату доступа к рынкам), и воздействие на природную среду, которое не несет в себе непосредственной угрозы жизнеспособности цепочки и поэтому может преодолеваться поэтапно с течением времени (например, несоответствие стандартным нормам по выбросу углерода).

Снижение рисков, связанных с зависимостью, и минимизация воздействия на окружающую среду требуют оперативного контроля во всех звеньях ПСЦ. Обеспечить такой контроль можно за счет внедрения более совершенных практических приемов (например, почвозащитных методов ведения сельского хозяйства) и через различные формы совершенствования (например, ирригация, теплицы, контрактное выращивание сельскохозяйственных культур, государственная инфраструктура).

В воздействии продовольственных ПСЦ на окружающую среду можно выделить следующие элементы:

- 1] углеродный след, то есть выбросы углерода вследствие потребления энергии при производстве и транспортировке удобрений;
- 2] водный след, то есть количество воды, потребляемой в процессе производства и переработки продовольствия;
- 3] воздействие на состояние почв, то есть истощение почв и ограниченность доступных пахотных площадей;
- 4] воздействие на биоразнообразие, то есть утрата природной жизненной среды и риски, связанные с масштабным распространением монокультур;
- 5] продовольственные потери и пищевые отходы и их сложные связи с рентабельностью, потребительскими предпочтениями и упаковкой;
- 6] загрязнение природной среды токсичными веществами, то есть ядовитыми материалами, которые в любом звене продовольственной производственно-сбытовой цепочки могут попадать в воздух, почву и водоемы.

Десять принципов создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия



ПРИНЦИП 3 – ПРИМЕР

### Производственно-сбытовая цепочка производства говядины в Намибии

Намибия – относительно мелкий игрок на мировом рынке говядины, ее экспорт в 2010 году составил приблизительно 12 000 тонн. В таких условиях ценовая конкуренция невозможна. Производственный ландшафт в стране уникален, животноводство развивается в ранимой природной среде и единственным верным способом обеспечить конкурентоспособность совершенно логичным образом стало обеспечение экологической устойчивости.

Динамичные, ориентированные на рынок заинтересованные стороны ПСЦ производства говядины в Намибии осуществляют сотрудничество в рамках Мясного совета Намибии. Совет представляет собой государственно-частное партнерство. Он способствует объединению усилий участников ПСЦ на всех уровнях: проводит совещания, исследует рынок, оказывает техническую поддержку. В том числе, благодаря усилиям совета, была внедрена схема сертификации мяса намибийскими фермерами, получившая название "FAN Meat". Под маркой "FAN Meat" продается говядина, выращенная в условиях свободного выпаса, без применения гормонов, с соблюдением строжайших стандартов обеспечения благополучия животных. Гарантируется следование принципам передовой сельскохозяйственной практики, надлежащей практики перевозок, надлежащего ветеринарного контроля и надлежащей производственной практики. Передовая сельскохозяйственная практика гарантирует потребителю, что, как минимум, 70% рациона животных составляют травы с пастбищ. Чтобы пастбищное животноводство не наносило вреда хрупкой природной среде Намибии, в частности намибийскому бушу, чтобы избежать негативного воздействия на альтернативные экономические возможности, например, через утрату дикой природы, совет ввел новые приемы общинного управления пастбищами и управления отдельными выпасами, для чего организовал и провел соответствующее обучение, а также содействовал внесению необходимых изменений в законодательство. Ключевым элементом принятых мер было ослабление давления на природные ресурсы не за счет сокращения поголовья, а за счет более совершенного управления стадом (так называемый целостный подход к управлению, когда перемещение стада ограничивается, в отличие от традиционного подхода, допускающего свободное передвижение животных). Такой подход позволил не только получать больше мяса, но и ограничить воздействие производства говядины на окружающую среду.

Конкретное воплощение принятая на национальном уровне стратегия нашла в маркетинговых подходах компании "Метако", крупнейшего переработчика говядины в Намибии. В сентябре 2008 года компания запустила бренд "Nature's Reserve": оставив розничную торговлю, она перенацелила продажи непосредственно на недешевых ритейлеров и поставщиков связанных с продовольствием услуг. Торговая марка позволяет потребителям, думающим о качестве, выделить намибийскую говядину из общего ряда.

Этап 1:  
измерение  
эффективности

Этап 2:  
понимание  
эффективности

Этап 3:  
повышение  
эффективности

Принцип 3  
СОЗДАНИЕ  
УСТОЙЧИВЫХ  
ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ  
ЦЕПОЧЕК В СФЕРЕ  
ПРОДОВОЛЬСТВИЯ  
ДОЛЖНО ОБЛАДАТЬ  
ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ  
УСТОЙЧИВОСТЬЮ





Десять принципов создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия



ПРИНЦИП 3 – ПРИМЕР (продолжение)

### Производственно-сбытовая цепочка производства говядины в Намибии

Чтобы оценить успех такого подхода, достаточно сравнить эффективность производства говядины в Намибии и в соседней Ботсване: обе страны обладают схожими сравнительными преимуществами, однако Ботсвана не использует основанную на соображениях экологии стратегию дифференциации продукта. Экспортные продажи в Намибии росли быстрее, чем в Ботсване, особенно в натуральном исчислении. Кроме того, Намибия экспортирует более дорогие охлажденные бескостные полуфабрикаты, поставляя их, в основном, на дорогие рынки по ценам, на 20-40% превышающим цены на говядину из Ботсваны. Доля намибийской говядины, "дифференцированной по качеству", то есть защищенной товарным знаком и поставляемой в расфасовке для розницы, постоянно увеличивается. В результате экспортная премия, которую экспортеры уплачивают намибийским фермерам, в годовом исчислении на 28 млн долл. США превысила плату, получаемую находящимися в аналогичной ситуации фермерами в ЮАР.

Источники:

van Engelen *et al.* (2012); FAO (2013a).



### Рекомендации в отношении политических мер и проектов

- » Провести количественную и качественную оценку, в какой мере стратегия совершенствования ослабляет воздействие продовольственной ПСЦ на окружающую среду с учетом поставленных целей и целевых показателей передовой практики, корректировать стратегию таким образом, чтобы, с учетом других (социальных и экономических) задач и ограничений, было обеспечено достижение указанных целевых показателей в части экологии.

Как государственный, так и частный сектор все больше нуждаются в отслеживании собственного воздействия на окружающую среду, они должны демонстрировать успехи в этом направлении. Отсюда необходимость в разработке все более подробных экологических стандартов и в отслеживании соответствия их требованиям. Соответственно, необходимо разработать измеряемые и обладающие практическим значением показатели. С расширением возможностей измерения воздействия на окружающую среду, оказываемого ПСЦ в целом или каким-либо одним ее субъектом, станет практически возможным всесторонний учет влияния усилий по снижению такого воздействия на себестоимость. При этом следует пом-

нить, что это снижение может одновременно быть источником добавленной стоимости и большей конкурентоспособности.

#### 4.2 » ПОНИМАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ ЦЕПОЧЕК В СФЕРЕ ПРОДОВОЛЬСТВИЯ – ПРИНЦИПЫ АНАЛИЗА

В отличие от многих других подходов в области развития, создание ПСЦ отличается целостностью, позволяющей выявить взаимосвязанные глубинные причины неиспользования возможностей, предоставляемых конечным потребительским рынком. Выявление таких глубинных причин однозначно предполагает применение особо широкой и динамичной интерпретации парадигмы "структура-поведение-эффективность (СПЭ)" (Vain, 1956). Указанная парадигма требует глубокого понимания структуры системы, воздействия этой структуры на различные заинтересованные стороны и того, каким образом такое воздействие изменяет общую эффективность системы, что со временем влечет за собой изменение ее структуры.

Принципы 4, 5 и 6 лежат в основе аналитического этапа создания ПСЦ в сфере продовольствия.

#### ПРИНЦИП 4 Создание устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия – это динамичный системный процесс

Масштабное создание устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия возможно лишь при условии выявления и преодоления глубинных причин недостаточной эффективности системы



Создание производственно-сбытовой цепочки начинается с обязательного условия: ПСЦ – это система, где все действия и все участники прямо или опосредованно связаны друг с другом. Важнейшей частью анализа эффективности ПСЦ является, как правило, ее картирование: чтобы понять, чем определяется эффективность, необходимо представлять цепочку во всей совокупности. ПСЦ существует не в замкнутом пространстве, фактически это подсистема, связанная и другими подсистемами единой общей системы. Агропродовольственная система связана с другими системами – рыночной системой, политической системой, природной средой, системами сельскохозяйственного производства, инфраструктурными системами, правовой и нормативной системами, финансовой системой, глобальными торговыми системами, социальными системами и многочисленными прочими подсистемами – и испытывает на себе их воздействие.

Отсюда следует, что наиболее значительные возможности повышения эффективности той или иной ПСЦ (например, преодоления глубинных

Этап 1:  
измерение  
эффективности

Этап 2:  
понимание  
эффективности

Этап 3:  
повышение  
эффективности

Принцип 4  
СОЗДАНИЕ  
УСТОЙЧИВЫХ  
ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ  
ЦЕПОЧЕК В  
СФЕРЕ ПРОДОВОЛЬСТВИЯ – ЭТО  
ДИНАМИЧНЫЙ СИСТЕМНЫЙ ПРОЦЕСС





причин основных проблем, реально препятствующих осуществлению плодотворных идей) могут быть предоставлены не самой ПСЦ, а одной из связанных с нею подсистем. Такая взаимозависимость может не проявляться явно, причинно-следственные связи могут не всегда лежать на поверхности.

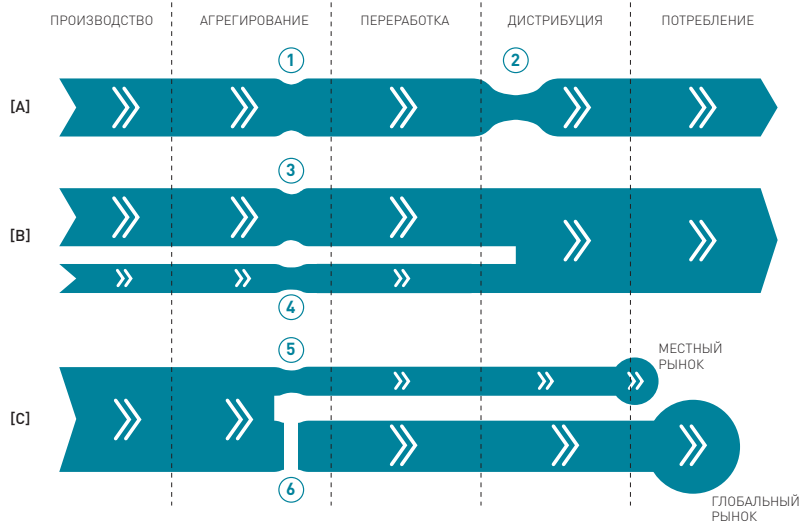
Отсюда вытекает ряд моментов.

- » Во-первых, чтобы обеспечить требуемое воздействие в определенной точке системы, более эффективным может быть содействие изменениям в другой ее точке, а не конкретно там, где такое воздействие должно быть оказано. Например, если необходимо расширить присутствие фермеров на рынке, более эффективной мерой может оказаться не прямое воздействие на фермеров, а достижение договоренности с банком о предоставлении финансовых средств либо с переработчиком о создании системы контрактного выращивания сельхозпродукции.
- » Во-вторых, решение проблемы в одной точке может не оказать воздействия на систему в целом, если одновременно не решить проблемы в других ее точках. Например, обучение фермеров применению нового оборудования не приведет к переменам, если фермеры не будут иметь доступа к оборотным средствам и услугам по ремонту такого оборудования. Другими словами, вместо решения отдельных проблем необходимы комплексные решения. Иллюстрацией данного момента служит рис. 7, на котором представлен весь поток – от сельскохозяйственного сырья до готового продукта. Решение проблемы 1 (рис. 7(A)) будет малоэффективным или вообще неэффективным, если одновременно не будет решена проблема 2. Например, увеличение продуктивности фермерского хозяйства за счет использования более качественных производственных ресурсов не даст ожидаемого эффекта, если сбыту больших объемов продукции будут препятствовать высокие операционные издержки или низкое качество самого сбываемого продукта<sup>17</sup>. В действительности, воздействие может быть и негативным: рост объемов может вызвать обвал цен на местном рынке – в краткосрочной перспективе это благо для сельских потребителей, но в среднесрочной – такое положение отвратит фермеров от ориентации на товарное производство (Barrett, 2008).
- » В-третьих, при создании ПСЦ основное внимание уделяется ограничениям, ликвидация которых может дать максимальный эффект. Как правило, это ключевые точки системы или существующие в ней обязательные ограничения, где эффект от изменений будет самым ощутимым. В данном случае порядок преодоления ограничений должен

<sup>17</sup> Demont (2013), например, показывает, каким образом результаты реализации национальных стратегий развития рисоводства подрываются отсутствием инвестирования достаточных ресурсов в звенья и этапы, следующие за производством (переработка и сбыт).

РИС. 7

## Примеры ограничений и ключевых точек в производственно-сбытовых цепочках



Источник: автор.

Этап 1:  
измерение  
эффективностиЭтап 2:  
понимание  
эффективностиЭтап 3:  
повышение  
эффективности

Принцип 4  
СОЗДАНИЕ  
УСТОЙЧИВЫХ  
ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ  
ЦЕПОЧЕК В  
СФЕРЕ ПРОДОВОЛЬСТВИЯ – ЭТО  
ДИНАМИЧНЫЙ СИСТЕМНЫЙ ПРОЦЕСС

соответствовать порядку, в котором они последовательно приобретают обязательный характер, то есть исключительно важно соблюдать логическую последовательность предпринимаемых действий (Demont and Rizzotto, 2012). На рис. 7(В) ключевой точкой является точка 3, поскольку она ограничивает больший канал потока. На рис. 7(А) обязательному ограничению соответствует точка 2, оказывающая наибольшее воздействие на поток в ПСЦ. Например, оказывать индивидуальную помощь отдельным фермерским хозяйствам и МСАП дорого и сложно, но через ключевые точки ПСЦ, например, через политические меры, поставщиков услуг, рынки сбыта и ассоциации, можно одновременно оказать помощь большому числу мелких участников цепочки.

На рис. 7(С) в точке 6 отсутствует связь: эта точка является критической, поскольку изолирует ПСЦ от более широкого рынка. Например, даже при том, что придется преодолеть более серьезное ограничение, установление связей мелких фермеров с новыми, более отдаленными городскими рынками, где они смогут реализовывать собственную продукцию в больших объемах и по более высоким ценам, может привести к возникновению более широких возможностей в области развития, чем когда фермеры связаны с мелкими сельскими рынками на местах.

Ключевой момент заключается в том, что понимание системы в ее совокупности позволяет сформировать более действенные и более эффективные стратегии поддержки.



ПРИНЦИП 4 – ПРИМЕР

### Производственно-сбытовая цепочка производства овощей на Филиппинах

Данный пример на уровне ПСЦ в узком смысле этого термина иллюстрирует, как понимание динамического характера цепочки помогало заинтересованным сторонам на каждом последующем этапе создания ПСЦ находить наиболее серьезные ограничения и критические точки.

На Филиппинах, как и во многих других странах, быстрое распространение супермаркетов стало основным фактором, стимулирующим изменения в овощной производственно-сбытовой цепочке. Ассоциация "НорМинВеджис", объединившая производителей овощей провинции Северный Минданао, стала рыночным механизмом нового типа: она обеспечивает устойчивую связь мелких фермерских хозяйств с новыми ритейлерами и другими требовательными рынками. С помощью Агентства Соединенных Штатов по международному развитию (АМР США) и ФАО ассоциация смогла добиться поставленной цели путем выявления и преодоления критичных ограничений по мере их возникновения.

- 1] Ограничения в части агрегирования, капитала и знаний. Ассоциация "НорМинВеджис" была создана в 1999 году, у ее истоков стояла группа решительно настроенных фермеров. Уникальность ассоциации в том, что она объединяет хозяйства двух разных типов: с одной стороны, это очень мелкие семейные фермы, где вложенный капитал также очень мал, с другой – тоже, в основном, мелкие фермы, принадлежащие независимым хозяевам (для которых выращивание овощей не является единственным источником доходов), имеющим доступ, пусть ограниченный, к капиталам и технологиям. Всего хозяйства ассоциации выращивают 12 видов овощей, что позволяет семейным хозяйствам перенимать опыт независимых фермеров и получать выгоды за счет агрегирования продукции.
- 2] Ограничение в части качества. С годами, отзываясь на все более строгие требования покупателей, ассоциация "НорМинВеджис" внедрила схемы обеспечения качества, планирования производства и обеспечения прослеживаемости. Указанным схемам следуют все члены ассоциации, а в роли наставников и менеджеров по качеству выступают назначенные ассоциацией ведущие специалисты из числа фермеров. Система абсолютно прозрачна: все члены ассоциации несут равную ответственность за обеспечение качества, соответствующие выгоды также делятся между ними поровну. Мелкие семейные фермы не смогли бы самостоятельно обеспечить соответствие требованиям рынка, их послеуборочные потери были бы намного выше (до 25%).
- 3] Ограничение в части логистики. Чтобы повысить эффективность своей работы, в 2006 году ассоциация "НорМинВеджис" открыла собственный центральный склад. Склад стал ключевой точкой: члены ассоциации не только привозят сюда свою продукцию на реализацию, но и могут приобрести производственные ресурсы и необходимые услуги. В том же году на смену мешкам, ранее использовавшимся для хранения

Десять принципов создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия

3 2 1

ГЛАВА 4

5

6

Би

Пр





ПРИНЦИП 4 – ПРИМЕР (продолжение)

**Производственно-сбытовая цепочка производства овощей на Филиппинах**

и транспортировки овощей, пришли пластмассовые ящики. Примеру ассоциации последовали и другие трейдеры. Издержки на содержание системы, то есть операционные и административные затраты, связанные с предоставлением ассоциацией услуг собственным членам, покрываются за счет наценки на такие услуги в размере 2-5% от их стоимости, что обеспечивает модели коммерческую жизнеспособность.

- 4] Ограничение в части рынков. Чтобы избежать чрезмерной зависимости от рынка, ассоциация "НорМинВеджис", за счет внушительных объемов производства и всегда высокого качества продукции, сумела обойтись без услуг традиционных посредников. Она обеспечила себе прямой выход на целый ряд рынков: супермаркеты, отели, сетевой фаст-фуд, экспорт. Конечно же, она присутствует на традиционных местных и оптовых рынках. Каждому из перечисленных рынков присущи собственные требования. С одной стороны, ассоциации приходится постоянно адаптироваться к изменяющимся условиям, но с другой – она получила возможность продавать на разных рынках овощи разных категорий качества.

За время существования ассоциации увеличилось число ее членов, выросло производство, появились новые рынки сбыта. Если в 1999 году она объединяла 15 хозяйств, то в 2011 – уже 178. Сегодня в ассоциацию входят индивидуальные фермеры, кооперативы, фонды и земледельческие ассоциации. Всего в схеме задействовано более 5000 фермеров. Эффективная работа системы позволила фермерам поднять отпускные цены, но цены в рознице при этом снизились: фермеры получили дополнительный доход, а потребители – дополнительные выгоды.

*Источники:*

Concepcion, Digal and Uy (2007); Sun Star (2011a, 2011b); беседа автора с Микелем Игнасио, исполнительным директором ассоциации "НорМинВеджис" (2007).

Этап 1:  
измерение  
эффективности

Этап 2:  
понимание  
эффективности

Этап 3:  
повышение  
эффективности

Принцип 4  
СОЗДАНИЕ  
УСТОЙЧИВЫХ  
ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ  
ЦЕПОЧЕК В  
СФЕРЕ ПРОДОВОЛЬСТВИЯ – ЭТО  
ДИНАМИЧНЫЙ СИСТЕМНЫЙ ПРОЦЕСС

ПСЦ – это динамичная система, поэтому особо важно понять ее динамику (то есть как система развивается во времени) и факторы, которые стимулируют и оказывают (могут оказывать) воздействие на ее развитие. Направление развития системы определяется позитивными и негативными спиралями обратной связи. Они могут быть как желательными (например, рост кластера), так и нежелательными (например, снижение конкурентоспособности). На одни спирали можно воздействовать вплоть до смены "знака" (например, через принимаемые правительством политические меры), влияние других приходится большей частью принимать, приспособившись к ним (например, через изменение модели потребительского поведения).

**Рекомендации в отношении политических мер и проектов**

- » Следует вкладывать деньги в высококачественные исследования ПСЦ, позволяющие на основе первичных данных определить глубинные причины недостаточной эффективности. Такие исследования не должны проводиться в "пожарном" порядке, привлекать следует опытных и знающих предмет аналитиков.
- » В целях обоснования стратегических решений следует, избегая отвлекающих внимание излишних усложнений, проводить достаточно подробное картирование ПСЦ с выявлением основных каналов, категорий участников, ключевых точек и потоков продуктов.
- » Следует выявить динамику системы ПСЦ и рассмотреть стратегические последствия динамических изменений.

Десять принципов создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия

В числе основных факторов, определяющих динамику ПСЦ, следует упомянуть изменения рыночного спроса, технологии, доступные услуги, рентабельность, риски, входные барьеры, поведение крупных фирм, поставку производственных ресурсов и политические меры. Динамический характер ПСЦ и среды, в которой они существуют и действуют, требует от разработчиков проектов, программ и политических мер, направленных на создание ПСЦ, обеспечения при их разработке необходимой гибкости. Как и субъекты ПСЦ, получающие поддержку, упомянутые проекты, программы и политические меры должны иметь возможность адаптации к меняющимся обстоятельствам.

Возможность адаптации – важнейшее условие обеспечения высокой эффективности ПСЦ. С завершением проекта преобразования не оканчиваются, поэтому одним из вариантов действий могло бы стать установление постоянных партнерских отношений, которые гораздо более эффективны как инструмент повышения эффективности ПСЦ, чем ограниченные по срокам проекты или программы.

**ПРИНЦИП 5**

**В центре процесса создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия должны стоять вопросы управления**



Стратегии, учитывающие возможные особенности поведения и механизмы управления, равно как факторы, влияющие на них, с большей вероятностью обеспечат результативное воздействие. Обеспечение воздействия за счет повышения эффективности ПСЦ требует от участников цепочки изменений в части поведения. Модель экономического поведения определяется конкретным набором взаимосвязанных

экономических, социальных и экологических элементов. Если программа создания ПСЦ ставит своей целью изменение поведения участников ПСЦ, необходимо достаточно глубоко понять эти причинно-обусловленные отношения и выявить пороговые значения обязательных ограничений. Например, обучение не обеспечит изменение модели поведения (то есть не окажет воздействия), если его предметом не будет (единственное) обязательное ограничение, либо если обучение не будет адекватным в плане наполнения и организации.

Другими словами, поведение (внутренние действия и внешние взаимодействия) субъектов ПСЦ определяется воздействующими на них стимулами (цена на производственные ресурсы и результаты труда, элементы риска, культура, личные предпочтения, привычки, операционные издержки) и их возможностями (финансовыми, человеческими, психическими, социальными, информационными и пр.). Стимулы и возможности разных категорий субъектов (например, мелких и крупных фермеров, агропредприятий и дистрибуторов продовольствия, женщин и мужчин, пожилых и молодежи и т.д.) различаются. Это означает, что программы создания производственно-сбытовых цепочек должны признавать неоднородность субъектов ПСЦ.

Например, если риски слишком высоки или если предполагаемый рост прибыли недостаточно велик, фермер не будет внедрять новую технологию, даже если она обещает повышение эффективности в техническом плане. Еще пример: в нормальных условиях увеличение количества вносимых удобрений может повысить урожайность, но при этом для фермеров возникают дополнительные риски. Если урожай погибнет, равно как если прибавка к урожаю не позволит в достаточной мере покрыть возросшие затраты, окажется, что их и так скудные денежные средства потрачены впустую. В подобных ситуациях закупка удобрений, с точки зрения фермера – решение коммерчески иррациональное.

Кроме того, в сельскохозяйственной литературе описываются случаи, когда фермерам приходится делать выбор: ресурсы ограничены, а необходимых затрат, как связанных, так и не связанных с хозяйством, множество, и это также следует учитывать при создании ПСЦ по производству того или иного товара. Например, фермер может решить, что оплата школьного образования детей для него важнее, чем покупка удобрений. Следовательно, преодоление всех глубинных причин недостаточного использования удобрений может одновременно потребовать страхования производственных ресурсов, консультаций и распространения опыта в части эффективного применения удобрений (например, при применении почвозащитных методов ведения сельского хозяйства), совершенствования связей с рынком (например, контрактное земледелие) и даже выделения кредитов на оплату школьного образования фермерских детей.

В контексте ПСЦ стимулы и возможности в значительной мере определяются характером вертикальных и горизонтальных связей между субъектами цепочки. Вертикальные связи между субъектами могут воплощаться

Этап 1:  
измерение  
эффективности

Этап 2:  
понимание  
эффективности

Этап 3:  
повышение  
эффективности

Принцип 5  
В ЦЕНТРЕ ПРО-  
ЦЕССА СОЗДАНИЯ  
УСТОЙЧИВЫХ  
ПРОИЗВОДСТВЕН-  
НО-СБЫТОВЫХ  
ЦЕПОЧЕК В  
СФЕРЕ ПРО-  
ДОВОЛЬСТВИЯ  
ДОЛЖНЫ  
СТОЯТЬ ВОПРОСЫ  
УПРАВЛЕНИЯ



в жизнь через механизмы управления – спотовые рыночные сделки, плавно перетекающие в контрактные механизмы, партнерские отношения и далее в вертикальную интеграцию, когда присущие ПСЦ многочисленные связи реализуются в пределах одной фирмы.

Именно механизм управления определяет, какой объем благ тот или иной субъект цепочки получит по результатам конкретной транзакции. Особо важно, чтобы в беспрюирышной ситуации оказывались все стороны транзакции: это позволит сбалансировать распределение благ по звеньям ПСЦ и будет способствовать изменению поведения.

Характер механизма управления связан со структурой ПСЦ, с фирмами, представляющими отдельные звенья цепочки: размеры, финансовая сила, сетевые связи, уровень доступа к информации каждой фирмы уникальны. Другими словами, субъекты цепочки отличаются уровнем рыночной власти. Сильная рыночная власть присуща, как правило, фирмам, обладающим большим влиянием на ПСЦ (фирмы-лидеры). Как правило, любая стратегия в области развития ставит такие фирмы в ряд основных партнеров.

Коллективные действия (или горизонтальная координация) более мелких субъектов ПСЦ (например, мелких фермерских хозяйств и МСАП) могут сглаживать разницу в рыночной власти среди субъектов цепочки и способствовать снижению транзакционных издержек. Как правило, значительное воздействие на вертикальное и горизонтальное взаимодействие субъектов ПСЦ оказывают характер поставщиков бизнес-услуг (то есть поставщиков производственных ресурсов, финансовых, информационных, транспортных услуг) и расширение благоприятных условий (политические меры, программы, государственная инфраструктура). Таким образом, усилия в области СУПСЦП могут также потребовать, чтобы модель поведения изменили поставщики бизнес-услуг и государственные служащие.

Доверие и уверенность в поведении других субъектов ПСЦ и в эффективности благоприятных условий – это важнейший, ценнейший актив, основной фактор эффективности производственно-сбытовых цепочек. Отсутствие доверия и уверенности ведет к снижению эффективности. Коррупция и вымогательство, лишаящие ПСЦ части добавленной стоимости, подрывают доверие и уверенность. С другой стороны, сотрудничество всех звеньев ПСЦ на доконкурентном уровне<sup>18</sup> (например, на уровне отраслевых ассоциаций) может содействовать росту уверенности и доверия по всей производственно-сбытовой цепочке.

<sup>18</sup> Доконкурентный уровень – это уровень сотрудничества заинтересованных сторон, представляющих государственный и частный секторы, не отражающегося на конкурентном положении сторон относительно друг друга. К примеру, различные конкурирующие фирмы и организации государственного сектора могут сотрудничать в рамках одного научно-исследовательского проекта либо совместно работать над созданием национального имиджа определенного продукта, гарантирующего блага и выгоды всем сторонам.





ПРИНЦИП 5 – ПРИМЕР

## Производственно-сбытовая цепочка производства чая в Кении

Производственно-сбытовая цепочка производства чая в Кении – один из наиболее удачных примеров инклюзивного участия мелких фермеров в ПСЦ как в плане числа мелких фермеров, ставших субъектами цепочки, так и в плане уровня их инклюзивного участия. Достигнут такой успех, в первую очередь, за счет уникальной структуры управления ПСЦ.

Климат Кении благоприятствует выращиванию чая, высококачественный кенийский черный чай занимает значительный сегмент чайного рынка. Примерно 60% кенийского чая выращивается мелкими фермерскими хозяйствами. Урожайность чая в мелких хозяйствах ниже, чем в крупных (в первую очередь это объясняется меньшей интенсивностью фермерских хозяйств), но и на таком фоне фермеры, выращивающие высококачественный чай, получают неплохой доход: на их долю приходится значительная часть стоимости, прибавленной в последующих звеньях цепочки.

Мелкие фермеры доставляют выращенный чай на приемные пункты, оттуда чайный лист направляется на одну из действующих в стране 63 чайных фабрик. На одну фабрику приходится порядка 60 приемных пунктов (кроме прочего, на пунктах выполняется контроль качества). Каждый приемный пункт управляется комитетом из пяти членов, выбираемых из числа фермеров, сдающих свою продукцию на этот пункт. Из числа членов советов, управляющих приемными пунктами, избираются шесть членов управляющего совета чайной фабрики. В задачи совета входит контроль деятельности профессиональных управленцев, руководящих работой предприятия. На приемном пункте известно точное число чайных кустов на каждой ферме и, соответственно, ориентировочное количество чайного листа, которое должно сдать каждое хозяйство. На одну фабрику приходится в среднем около 7000 фермеров, поставляющих чайный лист, площадь, занятая под чайные кусты в отдельном хозяйстве, составляет от 0,5 до 3 акров. Каждая чайная фабрика – отдельная компания, ее владельцы – часть фермеров (не все), поставляющих чайный лист для переработки. Такая структура владения – результат приватизации, проведенной по дальновидной схеме. На 450 000 мелких хозяйств, выращивающих чай, в Кении приходится 150 000 фермеров, эксклюзивно владеющих долями в чайных фабриках.

Все 63 фабрики совместно владеют Агентством по развитию чаеводства в Кении (КТДА). Закон обязывает всех мелких производителей, включая 300 000 фермеров, не владеющих акциями фабрик, реализовывать собственную продукцию исключительно через КТДА. В 2000 году КТДА было преобразовано в частную компанию. Она снабжает фермеров производственными ресурсами, оказывает фабрикам услуги в части людских ресурсов (менеджеры и секретари) и реализует чай. Большая часть чая продается на аукционе в Момбасе, однако постоянно увеличивается доля продукции, поставляемой непосредственно через предприятия, в том числе кенийским – последних становится все больше. Контрольный пакет одного из них, "Кениан Ти Пэкэрз" (КЕТИПА), принадлежит

Этап 1:  
измерение  
эффективности

Этап 2:  
понимание  
эффективности

Этап 3:  
повышение  
эффективности

Принцип 5  
В ЦЕНТРЕ ПРО-  
ЦЕССА СОЗДАНИЯ  
УСТОЙЧИВЫХ  
ПРОИЗВОДСТВЕН-  
НО-СБЫТОВЫХ  
ЦЕПОЧЕК В  
СФЕРЕ ПРО-  
ДОВОЛЬСТВИЯ  
ДОЛЖНЫ  
СТОЯТЬ ВОПРОСЫ  
УПРАВЛЕНИЯ





ПРИНЦИП 5 – ПРИМЕР (продолжение)

**Производственно-сбытовая цепочка производства чая в Кении**

КТДА, вследствие чего создаваемая на предприятии добавленная стоимость частично распределяется между фермерами.

Таким образом, большая часть прибыли от продажи выращенного в мелких хозяйствах чая возвращается в те же хозяйства: кенийские чаеводы получают за свою продукцию больше, чем их коллеги в соседних странах. Так, в Руанде, Уганде и Танзании обработанный чай, готовый к расфасовке, стоит (без учета транспортных расходов) на 10-40% дешевле, чем в Кении. В указанных странах доход фермеров составляет около 25% от цены реализации, а в Кении – 75%.

Конечно, система управления не безупречна. Законными владельцами принадлежащих КТДА фабрик являются фермеры, однако решения на уровне фабрик принимаются, в основном, менеджерами. Вместо обычно выплачиваемых акционерам дивидендов, при сдаче чайного листа на приемный пункт фермеры получают определенную фиксированную сумму, а после того, как выращенный ими чай реализован – премию за вычетом затрат на переработку и организацию сбыта и на управление КТДА. Недовольство (или, скорее, раздражение) такой структурой расчетов, в определенной мере лишаящей взаимоотношения между КТДА и хозяйствами необходимой прозрачности, привело к тому, что фермеры начали через перекупщиков поставлять свою продукцию не КТДА, а частным компаниям, дающим при закупке большую цену. Кроме того, был учрежден Кенийский союз мелких чаеводческих хозяйств (КУСТО). Бизнес-стратегия КТДА основана на тесной связи с небольшим числом покупателей и ограниченном прибавлении стоимости (только фасовка), что также является источником существенного риска для всей структуры.

*Источники:*

CPDA (2008); Knopp and Foster (2010); FAO (2013b); веб-сайт КТДА (<http://www.ktdateas.com>).

**Рекомендации в отношении политических мер и проектов**

- » Следует проанализировать, каким образом организованы вертикальное взаимодействие и горизонтальное сотрудничество между различными субъектами производственно-сбытовой цепочки.
- » Следует вскрыть глубинные причины наблюдаемого поведения субъектов ПСЦ, то есть каким образом фермеры и агропредприятия ведут свой бизнес, как они реализуют связи с поставщиками и покупателями (необходимо найти ответы на множество "почему").

Десять принципов создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия

## ПРИНЦИП 6

**Движущей силой создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия должен быть конечный потребительский рынок**

Стоимость товара в итоге определяет конечный потребительский рынок, поэтому любая стратегия совершенствования должна быть прямо и однозначно связана с открываемыми конечным рынком возможностями

Будь то многонациональные корпорации и глобальные рынки или МСАП и рынки местные, эффективность ПСЦ в окончательной мере определяется ее эффективностью на конечном рынке, где стоимость пищевого продукта зависит от решения покупателя потратить на него определенную сумму. Любая ПСЦ должна быть нацелена на использование возможностей, которые открывает конечный рынок: выявление и определение количественных параметров таких возможностей есть отправная точка любой успешной стратегии повышения эффективности ПСЦ.

В основе решения потребителя о покупке или не покупке определенного продукта лежат неотъемлемые характеристики такого продукта (например, внешний вид, питательная ценность, вкус, удобство потребления, бренд, имидж, упаковка и страна происхождения) и его цена. При этом, однако, принимая решение о покупке, потребители все в большей степени учитывают особенности процесса производства продовольственного продукта и его доставки к месту конечной реализации. Таким образом, воздействие на окружающую среду и общество (положительное или отрицательное) становится одним из факторов, определяющих решение потребителя.

Конечные потребительские рынки продовольственных товаров неоднородны, как и предпочтения потребителей. На массовом рынке различаются сегменты, где основным является цена либо качество, в нишевых рынках сегментация еще более дробная. Сегментирован любой рынок – местный, национальный, региональный, глобальный. Сегментированы продовольственная розница и рынок услуг, связанных с продовольствием (рестораны), где особо заметным является наличие современного (например, супермаркеты) и традиционного сегментов. Для каждого рыночного сектора характерны свои размеры, темпы роста, конкурентоспособность и критические факторы успеха (КФУ). Наиболее многообещающие возможности можно выявить, поняв, как (потенциально) сильные стороны ПСЦ и ее (трудно поддающиеся совершенствованию) слабые стороны соотносятся с критическими факторами успеха, характерными для отдельных сегментов рынка, и как они соотносятся с аналогичными параметрами конкурирующих предложений (сравнительный анализ).

По своему характеру рынок – это конкурентная среда, где, в отсутствие перекосов (например, защитных мер), буквально по Дарвину, выживают наиболее "приспособленные" фермы и фирмы. В сложившемся контексте

Этап 1:  
измерение  
эффективности

Этап 2:  
понимание  
эффективности

Этап 3:  
повышение  
эффективности

Принцип 6  
ДВИЖУЩЕЙ  
СИЛОЙ СОЗДАНИЯ  
УСТОЙЧИВЫХ  
ПРОИЗВОДСТВЕННО-  
СБЫТОВЫХ  
ЦЕПОЧЕК В СФЕРЕ  
ПРОДОВОЛЬ-  
СТВИЯ ДОЛЖЕН  
БЫТЬ КОНЕЧНЫЙ  
ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ  
РЫНОК



важно понимать, что все рынки глобальны, и конкуренция с продовольственными товарами из других стран вполне возможна, единственное препятствие – (часто имеющие тенденцию к сокращению) затраты на транспортировку до местного рынка. Конечно, тарифные и нетарифные барьеры могут сделать эти затраты слишком высокими.

В современных ПСЦ, чье доминирующее положение в продовольственных системах ощущается все сильнее, потребительский спрос доводится до поставщика, как правило, крупными переработчиками и ритейлерами, формулирующими конкретные и строгие требования. Требования эти закладываются в постоянно совершенствуемые и все более строгие стандарты на продукты и их производство, которые, в свою очередь, становятся основой контрактов на поставку и часто связаны с требованиями в плане прослеживаемости.

Но даже соответствие требованиям таких стандартов не гарантирует успеха при попытке выхода на какой-либо конкретный рынок. ПСЦ сможет успешно выйти на рынок лишь при наличии уникального торгового предложения (УТП). Более того, увеличение рыночной доли и/или доходов возможно лишь при постоянном совершенствовании УТП. УТП воплощается в бренде, бренд передает сигнал. Восприятие бренда может ассоциироваться с уникальностью продукта (например, с географическим происхождением), его ценой, присущим ему высоким качеством (имидж), доступностью (сезонность, объемы) и т.д., равно как с любым сочетанием этих параметров. УТП – это результат деятельности ПСЦ в целом, поэтому ключевым условием конкурентоспособности является сотрудничество всех звеньев цепочки.

Наконец, сегменты рынка могут расти и сужаться, причем иной раз эта тенденция проявляется медленно, а иногда очень быстро. Соответственно, со временем изменяются и УТП в таких сегментах. Приведем пример.

- » Изменения в образе жизни, вызванные урбанизацией, ростом доходов и развитием технологий, могут сказаться на потребительских предпочтениях (как правило, имеет место переход к обладающим более высокой ценностью и более удобным для потребления продуктам).
- » Изменения в рыночной и торговой политике (политические меры и соглашения в области политики на национальном, региональном и глобальном уровнях) способны значительно изменить рыночные возможности.
- » Природные катаклизмы (засухи, наводнения, вспышки болезней растений и животных) могут мгновенно изменить рыночные условия, например, вывести с рынка основного конкурента или поднять спрос на продукт-заменитель.
- » Изменения в порядке институциональных закупок продовольствия и его распределения (закупки и распределение продовольствия через национальные и международные организации) могут нести в себе как угрозы, так и рыночные возможности.

Десять принципов создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия



ПРИНЦИП 6 – ПРИМЕР

## Производственно-сбытовая цепочка производства риса в Сенегале

Для Сенегала рис – один из основных продовольственных продуктов. В стране, в частности в долине реки Сенегал, потенциал рисоводства достаточно высок, но при этом 60% потребляемого риса (объем потребления достигает 1 млн тонн) закупается за рубежом. В такой ситуации складываются все условия для создания производственно-сбытовой цепочки производства риса, которая может воспользоваться однозначными возможностями конечного рынка. Многие сенегальские потребители считают, что качество местного риса, выращиваемого в долине реки Сенегал, ниже, чем качество импортного риса. Кроме того, привыкнув к азиатскому рису, который продается под определенными торговыми марками, они напрямую ассоциируют бренд с качеством товара. Проведенные в последнее время маркетинговые исследования позволили установить, что за рис любимой марки городские потребители были готовы платить на 17% больше. Сорок пять процентов покупателей выбирали рис не по его внешнему виду и реальным свойствам, а по пакету, в котором зерно было упаковано. Следовательно, в рамках любых усилий по выводу товара на рынок необходимо уделять значительное место брендингу, обеспечению узнаваемости и признания торговой марки.

Таким образом, создание конкурентоспособной местной ПСЦ производства риса предполагает решение трех задач: сначала повысить качество производимого риса, затем обеспечить его агрегирование и, наконец, должным образом разработать и осуществить маркетинговую стратегию. И что особенно важно, все задачи должны решаться на прочной, коммерчески жизнеспособной основе. Предпринимавшиеся попытки реализации ряда инициатив сопровождались переменным успехом. Многообещающей оказалась попытка ввести в оборот рис "Terral".

Это новый бренд, принадлежащий бельгийской компании "Дурабилис". Компания инвестирует в воздействие, то есть вкладывает средства в бизнес и управляет бизнесом с целью стимулировать устойчивое развитие в странах с низкими доходами. В 2006 году компания начала производство питьевой воды и наладила соответствующую систему дистрибуции. В дальнейшем та же система была использована для дистрибуции расфасованного риса под брендом "Terral". Компания присутствует во всех звеньях ПСЦ: производство, переработка, дистрибуция и сбыт риса в Дакаре и в других западноафриканских городах. Таким образом, она непосредственно решает вопросы качества, объемов, финансирования и сбыта.

Первые результаты выглядят обещающе – "Дурабилис" нравится и поставщикам, и потребителям. В 2011 году компания поставила небольшой эксперимент: на местном рынке было закуплено 200 тонн риса, который был передан на переработку стороннему подрядчику, а затем расфасован на предприятии "Дурабилис" и по ее же каналам поступил в реализацию. Целевыми стали сегменты дакарского рынка, рассчитанные на потребителей с низкими доходами. Переработка потребовала установки небольшой новой линии, в техническом плане наиболее совершенной в регионе. По

Этап 1:  
измерение  
эффективности

Этап 2:  
понимание  
эффективности

Этап 3:  
повышение  
эффективности

Принцип 6  
ДВИЖУЩЕЙ  
СИЛОЙ СОЗДАНИЯ  
УСТОЙЧИВЫХ  
ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ  
ЦЕПОЧЕК В СФЕРЕ  
ПРОДОВОЛЬСТВИЯ ДОЛЖЕН  
БЫТЬ КОНЕЧНЫЙ  
ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ  
РЫНОК



ПРИНЦИП 6 – ПРИМЕР (продолжение)

### Производственно-сбытовая цепочка производства риса в Сенегале

качеству очищенный на линии рис ничем не отличался от импортного. При разработке бренда маркетологи "Дурабилис" остановились на местном названии (на языке сенегальцев "террал" означает "добро пожаловать") и элементе графического дизайна, по сути международном, но отсылающем к Индии. Такая гибридная стратегия позволила компании целенаправленно охватить оба сегмента: тот, что чувствителен к рисовым брендам, воспринимаемым как "местные", и тот, где рис, предлагаемый под определенной торговой маркой, воспринимается как "импортный". Выручка по результатам эксперимента составила 100 000 долл. США. В 2012 году компания заключила с 15 группами фермеров (всего 450 хозяйств) контракты на выращивание двух урожаев риса. Переработка риса была поручена независимому подрядчику. Общий объем реализации составил 626 тонн, выручка достигла 360 000 долл. США. При этом рисовый бизнес "Дурабилис" вылился в создание 25 новых рабочих мест в оперативном и руководящем звеньях. Фермеры продают выращенный рис по более высокой цене, чем на спотовом рынке, оплата производится денежными средствами непосредственно при приемке риса. Чтобы покрыть потребность в средствах на период от оплаты поставленного фермерами риса до получения оплаты от покупателей, компания прибегла к кредитам, предоставленным двумя некоммерческими фондами ("Рут Кэпитал" и "Альтерфин").

Пока непонятно, окажется ли данная модель устойчивой в долгосрочном плане. Тем не менее, там, где другие модели не сработали, эта дала результат, в основном благодаря тому, что основной фактор, ставший стимулом для создания ПСЦ, носил не временный характер, но был неотъемлемой частью цепочки. Кроме того, понимая, что на низкодоходном рисовом рынке масштабы обеспечивают экономию, компания "Дурабилис" разработала амбициозные планы долгосрочного развития. Она планирует создать собственное хозяйство, которое станет ядром системы поставок, разработать продукты с большей добавленной стоимостью, например рис с добавками микроэлементов, и обзавестись собственными мощностями по очистке риса. Все это позволит повысить коммерческую жизнеспособность проекта, снизить производственные и рыночные риски.

*Источники:*

USAID (2009); Demont and Rizzotto (2012); Costello, Demont and Ndour (2013); веб-сайт компании "Дурабилис" (<http://www.durabilis.eu>).

Десять принципов создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия

- » Развитие технологий хранения, транспортировки и переработки (например, технология производства пива из маниоки), изменение стандартов или принятие определенного стандарта одним крупным игроком (например, крупным ритейлером, который в той или иной категории товаров решит перейти исключительно на закупку продуктов,

**Рекомендации в отношении политических мер и проектов**

- » Следует выявить конкретные рыночные возможности, которыми в реальности можно воспользоваться, и дать им количественную оценку; в идеальном случае желательно заручиться обязательствами со стороны конкретных переработчиков и дистрибуторов.
- » Следует определить критические факторы успеха, лежащие в основе обеспечения конкурентоспособности в целевых сегментах рынка, и сравнительные преимущества подлежащей совершенствованию производственно-сбытовой цепочки.

соответствующих требованиям справедливой системы сбыта органической продукции) может мгновенно изменить сформировавшиеся на продовольственном рынке возможности.

Отсюда следует, что, в целях снижения риска зависимости от внешних факторов, субъектам ПСЦ необходимо одновременно присутствовать в нескольких рыночных сегментах (то есть обладать достаточно широким рыночным портфелем). Кроме того, для поддержания эффективности ПСЦ они должны пристально отслеживать ситуацию на рынке, с готовностью адаптироваться к переменам, уходить с рынков, более не представляющих интерес, и выходить на новые или развивающиеся рынки.

#### **4.3 » ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ ЦЕПОЧЕК В СФЕРЕ ПРОДОВОЛЬСТВИЯ – ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ**

Первые шесть принципов описывают эффективность ПСЦ, скорее, в общих чертах. Четыре принципа, которые будут рассмотрены ниже, раскрывают процесс, позволяющий на основе ясного и детального понимания текущего уровня эффективности производственно-сбытовой цепочки в сфере продовольствия разработать и осуществить программы поддержки и содействия созданию ПСЦ. Процесс включает три этапа:

- 1) постановка ясных целей (концепция) и разработка подхода, который позволит эти цели достичь (основная стратегия обеспечения конкурентоспособности);
- 2) разработка плана действий по техническому, институциональному и/или организационному совершенствованию ПСЦ, призванных обеспечить масштабные результаты;
- 3) разработка и внедрение системы мониторинга и оценки, которая будет непрерывно отслеживать уровень эффективности относительно показателей, предусмотренных концепцией, а в случае необходимости, где бы и когда бы она ни возникала – принимать меры по адаптации.

Этап 1:  
измерение  
эффективности

Этап 2:  
понимание  
эффективности

Этап 3:  
повышение  
эффективности

Принцип 6  
ДВИЖУЩЕЙ  
СИЛОЙ СОЗДАНИЯ  
УСТОЙЧИВЫХ  
ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ  
ЦЕПОЧЕК В СФЕРЕ  
ПРОДОВОЛЬСТВИЯ ДОЛЖЕН  
БЫТЬ КОНЕЧНЫЙ  
ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ  
РЫНОК





## ПРИНЦИП 7

**Создание устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия должно опираться на концепцию и стратегию**

СУПСЦП будет эффективным только при условии тщательной постановки реалистичных целей в области развития и при нацеленности на конкретных субъектов и на конкретные заинтересованные стороны производственно-сбытовой цепочки

Основная стратегия устанавливает связь между анализом и осуществлением СУПСЦП. Она определяет основной стратегический вектор, то есть наиболее очевидную тему, связывающую воедино обычно независимые действия и концентрирующую энергию различных заинтересованных сторон на взаимодополняющих мерах стратегического характера, необходимых для реализации совместно принятой концепции. На практике добиться успеха может помешать излишняя сложность. Поэтому важно, чтобы выбранная стратегия и связанные с ней планы в области развития были как можно проще, даже если на этапе анализа был выявлен сложный характер ПСЦ и среды, в которой данная цепочка функционирует. Для достижения такой простоты стратегии следует придать как можно более адресный характер. Тщательное таргетирование стратегии – залог обеспечения простоты.

Адресность стратегии обеспечивается следующими тремя элементами.

- 1] Во-первых, стратегия строится вокруг концепции. Концепция описывает цели стратегии создания ПСЦ: она должна быть реалистичной, в максимальной мере опираться на количественные показатели, быть приемлемой (и даже воодушевляющей) для заинтересованных сторон. Концепция должна строиться на триедином подходе, объединяющем задачи экономического, социального и экологического характера (и при необходимости отражать возможные компромиссы), соответствовать национальным планам в области развития и другим текущим мерам по обеспечению поддержки, быть реалистичной, основываться на глубоком понимании системы ПСЦ и учитывать наличие ресурсов для программ поддержки.

Претворение концепции в жизнь потребует активных действий широкого круга заинтересованных сторон, политической воли и предпринимательского задора. Часто успех и неуспех создания ПСЦ зависят от приверженности и усилий отдельных лидеров из мира политики, общин и бизнеса. Программы СУПСЦП должны признавать как реалии правительственной политики, так и рыночную власть крупных фирм, ведущих деятельность в агропродовольственном секторе, и учитывать эти факторы при формировании концепции ПСЦ.

- 2] Во-вторых, стратегия должна быть нацелена на правильно определенные заинтересованные стороны. С точки зрения государственного

Десять принципов создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия

сектора важнейшей задачей является борьба с бедностью и решение сопутствующей проблемы голода, причем не на временной, а на устойчивой основе. Отсюда вытекает, что бедняки должны стать непосредственными участниками инклюзивного процесса создания ПСЦ. Следует, однако, помнить, что инклюзивность и стратегия "не забыть ни одного фермера" – вещи разные: инклюзивный процесс не предполагает непосредственной концентрации на беднейших из бедных. Подход, скорее, должен быть обратным. Усилия в области развития следует сосредоточить на наиболее способных, стимулированных и ориентированных на товарное производство мелких фермерских хозяйствах и МСАП. Помощь таким хозяйствам, например создание кооперативов для сбыта продукции, до максимума повысит отдачу от каждого доллара, инвестированного в устойчивый рост.

Примерно до половины мелких производителей ориентированы на натуральное хозяйство (см., например, Seville, Buxton and Vorley, 2011). Они занимаются сельским хозяйством не по желанию, а лишь в силу стратегии выживания. Такие фермеры получают максимум выгод от совершенствования благоприятных условий, что будет способствовать их переходу от ведения фермерского хозяйства и усилий по его улучшению к обещающей больше выгод экономической деятельности, включая наемный труд с получением заработной платы. Совершенствование и расширение продовольственных ПСЦ как раз способствует созданию множества рабочих мест (например, в агропромышленности).

Кроме того, нацеленность на правильно определенные заинтересованные стороны предполагает более тесную работу с крупными агропредприятиями и поставщиками услуг, которые, не являясь бенефициарами проекта, остаются ключевыми партнерами по развитию. Фирмы-лидеры, например, крупные товарные фермы, крупные переработчики и цепочки супермаркетов, и крупные поставщики услуг – коммерческие банки, производители производственных ресурсов – могут сыграть ключевую роль в плане вовлечения в проект большого числа мелких хозяйств и МСАП.

С другой стороны, создавать благоприятные условия могут и программы в области развития, не нацеленные на конкретные заинтересованные стороны. На практике, однако, в таких случаях непосредственными преимуществами пользуется только элита. Как правило, это не составляет проблему, если элита представляет мелкие хозяйства, в наибольшей мере ориентированные на товарное производство, и если содействие их росту позволяет создать большое количество достойных рабочих мест и нарастить предложение продовольствия. То есть элита должна получать блага не в силу политических факторов, а на основании собственных заслуг. Если совершенствование благоприятных условий предполагает оптимизацию функционирования земельного рынка

Этап 1:  
измерение  
эффективности

Этап 2:  
понимание  
эффективности

Этап 3:  
повышение  
эффективности

Принцип 7  
СОЗДАНИЕ УСТОЙЧИВЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ ЦЕПОЧЕК В СФЕРЕ ПРОДОВОЛЬСТВИЯ ДОЛЖНО ОПИРАТЬСЯ НА КОНЦЕПЦИЮ И СТРАТЕГИЮ





ПРИНЦИП 7 – ПРИМЕР

### Производственно-сбытовая цепочка производства кофе в Центральной Америке

Приводимый ниже пример иллюстрирует, как, после разразившегося в начале 2000-х годов кризиса цен на кофе, финансировавшийся Межамериканским банком развития проект за счет адресного подхода обеспечил устойчивое укрепление производственно-сбытовой цепочки производства кофе в Гватемале, Гондурасе, Коста-Рике, Никарагуа и Сальвадоре. Тремя основными составляющими реализованной модели стали доступ к рынкам, доступ к обучению и расширение сотрудничества.

Цель проекта состояла в воплощении концепции устойчивости за счет обеспечения мелким и средним производителям доступа на рынок высококачественного кофе в Соединенных Штатах Америки. Среди американских импортеров кофе была отобрана группа фирм, которые приняли непосредственное участие в осуществлении проекта.

Проект был выборочно нацелен на кооперативы мелких производителей, выращивающих кофе на высоте не менее 1200 метров над уровнем моря (такое требование предъявляется к высококачественному кофе), которые уже поставляли на экспорт не менее 10% собственного урожая, пользовались налаженной инфраструктурой, позволяющей круглогодичную работу, обеспечивали годовой объем производства не менее 150 тонн, обладали финансовой стабильностью, имели доступ к воде и электроэнергии. К отбору производителей были привлечены импортеры из США, которые обязались, при обеспечении соответствия установленным стандартам качества, закупать у отобранных фермеров кофе в заранее оговоренных количествах. Нацеленность проекта на небольшую, но практически элитную группу мелких и средних производителей давала больше шансов убедить фермеров в необходимости производства дорого высококачественного кофе.

Отдельные производители получили в рамках проекта поддержку инвестиционными средствами для создания инфраструктуры (строительства мощностей по промывке кофейных зерен), им была оказана техническая помощь. Все это делалось с единственной целью: обеспечить уровень качества, позволяющий выход на глобальные рынки высококачественного кофе. В процессе осуществления проекта завязались и укрепилась связи между производителями и иностранными импортерами кофейных зерен.

Стратегия целенаправленной поддержки обеспечила устойчивые позитивные перемены в экономической, социальной и экологической сферах. В 2003 году, когда проект только начинался, в нем было задействовано 3000 тщательно отобранных производителей. Выбранная модель доказала свою жизнеспособность. В завершающем, 2009 году, в проекте участвовало десять кооперативов, объединявших 6000 хозяйств. Все они смогли повысить продуктивность и качество кофе: объемы реализации увеличились и в физическом, и в денежном (в том числе, за счет возможности повысить цены) исчислении. Проект позволил не только увеличить объемы национального экспорта стран-участниц, но и поднять долю высококачественных сортов в экспортных поставках: в Никарагуа, к примеру, в период с 2003 по 2011 год эта доля выросла с 30 до 50%. В результате вырос-



Десять принципов создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия



ПРИНЦИП 7 – ПРИМЕР (продолжение)

### Производственно-сбытовая цепочка производства кофе в Центральной Америке

ли доходы домохозяйств, были созданы новые рабочие места, дети стали получать лучшее образование (многие бенефициары проекта направили часть выросших доходов на оплату образования собственных детей), было ограничено воздействие на окружающую среду (сократилось количество отходов на этапе влажной обработки зерен).

Источник:

Fernandez-Stark and Bamber (2012).

Этап 1:  
измерение  
эффективности

Этап 2:  
понимание  
эффективности

Этап 3:  
повышение  
эффективности



### Рекомендации в отношении политических мер и проектов

- » Не следует переходить от анализа к планированию, не разработав реалистичную концепцию производственно-сбытовой цепочки и основную стратегию воплощения такой концепции в жизнь. Особо важно, чтобы концепцию поддерживали заинтересованные стороны ПСЦ (их большая часть).
- » Адресный подход позволит обеспечить максимальную простоту стратегий и планов создания производственно-сбытовых цепочек: излишняя сложность затрудняет достижение результатов.
- » Проект должен быть нацелен на заинтересованные стороны или звенья цепочки (аспекты благоприятных условий), совершенствование которых способно обеспечить наиболее сильное воздействие в плане конкурентоспособности и устойчивости.

Принцип 7  
СОЗДАНИЕ УСТОЙЧИВЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ ЦЕПОЧЕК В СФЕРЕ ПРОДОВОЛЬСТВИЯ ДОЛЖНО ОПИРАТЬСЯ НА КОНЦЕПЦИЮ И СТРАТЕГИЮ

(например, за счет обеспечения ясности в правах владения и регулирования инвестиций), мелкие фермеры, ведущие натуральное хозяйство, возможно, получают больший доход от сдачи собственной земли в аренду, чем от занятия сельским хозяйством. Наконец, СУПСЦП невозможно осуществить без наличия центральной группы (образовавшейся самостоятельно либо сформированной при постановке задач проекта), объединяющей наиболее предприимчивых фермеров и МСАП.

- 3] В-третьих, целью стратегии должна стать реализация целого ряда мероприятий по совершенствованию тех звеньев ПСЦ, где можно достичь максимального воздействия в плане роста, сокращения масштабов бедности и экологии (ключевые точки и глубинные причины). Вопрос о совершенствовании более подробно рассматривается в разделе, посвященном принципу 8.

## ПРИНЦИП 8

### Процесс создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия должен быть сосредоточен на совершенствовании



При создании производственно-сбытовых цепочек успешная разработка, на основе концепции и стратегии, эффективного плана повышения конкурентоспособности требует реалистичного и полного набора подвергнутых тщательной оценке и часто инновационных мер по совершенствованию

Повышение эффективности (конкурентоспособности) ПСЦ предполагает определенные формы (инновационного) совершенствования. Цель такого совершенствования состоит в реализации одной или нескольких целей, предусмотренных триединым подходом: 1) увеличение рентабельности за счет повышения эффективности и/или прибавления стоимости на конечном рынке; 2) усиление социального воздействия за счет обеспечения инклюзивности в самом широком смысле этого понятия; 3) ослабление экологического воздействия цепочки в целом. Сегодня конкурентоспособность на конечных рынках все в большей степени обуславливается способностью одновременного достижения всех трех целей. Нацеленность на такой результат влечет за собой необходимость в применении инновационных подходов, способных свести к минимуму потребность в компромиссах между отдельными составляющими устойчивости.

Классифицировать различные формы совершенствования можно, отталкиваясь от того, что подлежит совершенствованию, либо от того, каковы цели совершенствования. Что касается предмета совершенствования, это могут быть технологии (например, улучшенные семена), организация (например, совместные закупки семян группами фермеров), сетевое взаимодействие (например, контрактное земледелие, укрепляющее связи фермеров с рынками производственных ресурсов и выращенного урожая) и институты (например, совершенствование законодательства в области семеноводства). В плане целей совершенствования речь может идти о процессах (например, внедрение протокола обеспечения безопасности пищевых продуктов), продуктах и рынках (например, переориентация с традиционных рынков на супермаркеты) или функциях (например, фермеры своими силами транспортируют урожай до рынка).

На практике в основе стратегии совершенствования должен лежать единый набор взаимодополняющих мер по совершенствованию всех звеньев ПСЦ и/или ключевых точек благоприятной среды. Такой набор мер по совершенствованию должен быть нацелен на преодоление всех критических факторов, сдерживающих воплощение концепции в жизнь. Если хотя бы один из критических факторов не будет преодолен, усилия по созданию ПСЦ завершатся неудачей. Каждая отдельная мера по совершенствованию должна подвергаться тщательной предварительной оценке с точки зрения ожидаемого экономического (рентабельность), социального и эко-

Десять принципов создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия

логического воздействия. Несмотря на то, что показателем эффективности ПСЦ является социальное воздействие, меры по совершенствованию цепочек не следует считать мерами социальной поддержки. Они, скорее, нацелены на достижение устойчивых и широких улучшений в плане конкурентоспособности, то есть стимулом к осуществлению таких мер следует считать ясно понимаемые экономические выгоды.

Хотя стратегия и нацелена на ориентированные на товарное производство и обладающие большими возможностями фермерские хозяйства, успех реализации мер по совершенствованию определяется тем, в какой степени такое совершенствование будет приемлемо для разнородной группы заинтересованных сторон. Здесь необходим дифференцированный подход: для различных субъектов ПСЦ, например, молодых и пожилых фермеров, фермеров-женщин и фермеров-мужчин, МСАП, расположенных в удаленных местностях либо на периферии городских районов, характерны разные уровни возможностей и разные стимулы.

Часто интересным вариантом может оказаться скачкообразное освоение технологий (то есть переход к наиболее современным технологиям без опыта внедрения технологий, которые применялись ранее, например, перевод денег непосредственно с сотового телефона вместо личного обращения в отделение банка), но все же изменения должны, как правило, осуществляться постепенно: множество одновременно осуществляемых изменений, как и перескакивание через основные этапы обучения, может негативно сказаться на реализации мер по совершенствованию и их результатах.

Неоднородность субъектов ПСЦ следует учитывать не только в плане характера мер по совершенствованию, но и в плане их осуществления. При этом может возникнуть необходимость в применении новых, инновационных инструментов ИКТ, финансовых продуктов, образовательных программ и программ специализированного обучения, в изменении рыночной инфраструктуры, информационных систем, моделей деятельности по распространению опыта и т.д.

Критически важна нацеленность проекта на ведущие фермы и фирмы, способные взять на себя роль лидеров в реализации инновационных мер по совершенствованию, то есть стать движущей силой перемен. Например, если цель состоит в совершенствовании критически важной для мелких производителей функции агрегирования в ПСЦ, программа должна пересмотреть роль посредников, возможно, содействовать созданию основанных на лучшей координации ИБМ, где ведущая роль отводится существующим посредникам, адаптировавшимся к новой ситуации, фермерам, стремящимся стать предпринимателями, или новым посредникам в области сбыта.

Этап 1:  
измерение  
эффективности

Этап 2:  
понимание  
эффективности

**Этап 3:  
повышение  
эффективности**

Принцип 8  
**ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ УСТОЙЧИВЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ ЦЕПОЧЕК В СФЕРЕ ПРОДОВОЛЬСТВИЯ ДОЛЖЕН БЫТЬ СОСРЕДОТОЧЕН НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ**



## ПРИНЦИП 8 – ПРИМЕР

**Производственно-сбытовая цепочка производства вяленой рыбы ндагала в Бурунди**

Этот, пусть не масштабный, пример иллюстрирует, как простое, но эффективное совершенствование технологии может обеспечить устойчивое воздействие.

*Ндагала* – это рыба, похожая на сардину, ее ловят на озере Танганьика, вялят и продают на местном рынке. В Бурунди это самый распространенный вид вяленой рыбы.

Наиболее узким местом ПСЦ стало вяление рыбы непосредственно на песке озерных берегов. В 2004 году ФАО осуществила проект по внедрению сушилок с полками из проволочной сетки: местные производители были обучены, как делать такие сушилки и как вялить на них рыбу. Вялить рыбу на песке негигиенично, процесс требует долгого времени. В результате потери на этом этапе были велики. На сушилках с полками из металлической сетки рыба вялится быстрее, восемь часов вместо трех суток, за счет чего переработчикам удается справляться с пиковыми поставками. Полка располагается в метре над землей, соответственно, меньше вероятность, что рыба загрязнится или будет съедена насекомыми, а в случае дождя ее проще закрыть. Кроме всего прочего, предложенная технология требует меньших трудозатрат.

Обзор, проведенный в 2013 году, спустя девять лет после завершения этого короткого проекта, подтвердил устойчивость результатов принятых мер по совершенствованию во всех трех измерениях. Цена рыбы, завяленной на сушилках, оказалась вдвое выше той, что вялили на песке, потери при переработке значительно сократились, расширился охват рынков сбыта. Получаемая выгода с лихвой покрывает затраты на производство сушилок, доходы производителей заметно выросли. С 2004 по 2013 год площадь озерных берегов, занятая сушилками, увеличилась с одного до пяти гектаров. Учебный центр работает, о чем самостоятельно заботятся местные производители. Применение новой технологии и увеличивающиеся объемы перерабатываемой рыбы повлекли за собой создание новых рабочих мест в структурах, занимающихся переработкой и дистрибуцией. В 2004 году непосредственно на вялении рыбы было занято 500 человек, в основном женщин, а к 2013 году их число достигло 2000.

Одновременно потребители получили продукт более высокого качества: улучшились вкус, текстура, выше стал уровень безопасности. Рыбы стало больше, срок хранения увеличился, так что теперь вяленая *ндагала* продается не только на Танганьике, но и в удаленных районах. Рост предложения рыбы был обеспечен без значительного увеличения вылова, то есть дополнительное давление на популяцию *ндагалы* в озере было умеренным.

*Источник:*  
ФАО (2013с).



### Рекомендации в отношении политических мер и проектов

- » Следует разработать план действий по совершенствованию, основанный на триедином подходе к обеспечению устойчивости; при этом необходимо четко разграничивать социальную поддержку как такую и цели в области экономического развития.
- » Основываясь на реалистичных допущениях в части вероятности реализации и уровня воздействия, следует оценить каждую из предлагаемых мер с точки зрения рентабельности.
- » Следует предусмотреть затраты времени и ресурсов, необходимые для реализации неизбежного процесса обучения, а при реализации краткосрочных проектов изначально обеспечить наличие четкой стратегии завершения.

Этап 1:  
измерение  
эффективности

Этап 2:  
понимание  
эффективности

Этап 3:  
повышение  
эффективности

## ПРИНЦИП 9

### Создание устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия должно обеспечивать возможность масштабирования



Принцип 9  
СОЗДАНИЕ  
УСТОЙЧИВЫХ  
ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ  
ЦЕПОЧЕК В СФЕРЕ  
ПРОДОВОЛЬСТВИЯ  
ДОЛЖНО ОБЕСПЕЧИВАТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ  
МАСШТАБИРОВАНИЯ

Достижение масштабных изменений возможно лишь при условии, что воздействие будет сконцентрировано на ключевых точках, либо что такое воздействие запустит основанный на реалистичных допущениях процесс демонстрации и репликации

Создание производственно-сбытовых цепочек не всегда подразумевает работу с небольшой группой субъектов ПСЦ на ограниченной территории ("изнеженном островке совершенства"), чаще такая деятельность нацелена на масштабное воздействие. Она подразумевает рост рентабельности для большинства (потенциально ориентированных на коммерческое производство) субъектов ПСЦ, создание тысяч рабочих мест, двузначные темпы роста экспорта или импортозамещения ("сдвиг с мертвой точки"). Чтобы воздействие достигло такого уровня, программы содействия и поддержки должны работать либо через системные рычаги (например, политические меры, поведение крупных фирм, институциональные преобразования, предоставление услуг в области развития бизнеса), либо через мультипликацию определенных мер по совершенствованию, коммерческая жизнеспособность которых была проверена, доказана и доведена до общества и которые в целях масштабирования подлежат репликации. Кроме того, масштабирование воздействия возможно за счет одновременного использования рычагов и репликации, что позволяет адаптировать модель, успешно реализованную на уровне (местной, небольшой) фирмы, для применения на уровне общенациональной организации (например, ассоциации крупных агропредприятий).



## ПРИНЦИП 9 – ПРИМЕР

**Производственно-сбытовая цепочка производства молочных продуктов в Афганистане**

Производственно-сбытовая цепочка производства молочных продуктов как нельзя лучше поддается масштабированию и репликации. Стимулом к масштабированию может стать увеличение поставок молока на приемные пункты вследствие того, что поставщики и фермеры наращивают поголовье молочного стада. При этом обе категории производителей молока стимулируются непрерывным поступлением денежных средств, что характерно для товарного производства молока. Модель, предусматривая сдачу молока на приемные пункты, может без труда быть воссоздана в новых местностях, особенно с учетом того, что создание добавленной стоимости через переработку молочного сырья включает в себе возможность получения дополнительных доходов. В этом плане особо успешным стал реализованный в Афганистане при содействии ФАО подход, предусматривающий интегрированные схемы производства молочных продуктов.

Такие схемы были успешно реализованы в трех провинциях Афганистана (Мазари-Шариф, Кундуз и Кабул), а в четвертый раз та же схема была реплицирована в провинции Герат. Финансирование проекта взяло на себя правительство Италии. Схема предполагала создание взаимозависимых пунктов приема молока, управляемых фермерскими кооперативами, строительство комбикормового завода и молочного завода в Герате. Мелкие фермеры, владеющие максимум пятью дойными коровами, объединились в сельские кооперативы. Кооперативы объединились в союз производителей молока. Система сбора молока, комбикормовый и молочный заводы находятся под управлением союза: это – система с вертикальной связью, непосредственно соединяющая производителя с потребителем. Основной движущей силой успеха данной схемы стало приращение стоимости. В этом фермерам способствовали как рост потенциала правительства и частного сектора в части предоставления бизнес-услуг, включая искусственное осеменение и распространение опыта, так и совершенствование производственных ресурсов молочного животноводства. Молочный завод выпускает продукты с добавленной стоимостью, в том числе свежее пастеризованное молоко в бутылках и пакетах, йогурты, сливки, пахту и сыры.

Схема формировалась в период с 2007 по 2013 год, к ней присоединились более 2000 фермеров, объединившихся в 12 кооперативов. В среднем количество сдаваемого каждым фермером на приемные пункты молока увеличилось на 4-12 литров. Продукцию комбикормового завода приобретали как члены союза, так и сторонние покупатели. Завод процветал, к концу 2012 года он имел на счетах резерв денежных средств в размере 100 000 долл. США. Сдача в эксплуатацию молочного завода, важнейшего звена в плане обеспечения коммерческой жизнеспособности схемы в целом, состоялась позже намеченного срока. Несмотря на это, завод постоянно наращивал количество перерабатываемого молока, а к концу 2013 года вышел на 60% проектной мощности. Более высокое качество продукции и лояльная клиентская база позволили схеме противостоять хищнической ценовой политике импортеров молочных продуктов, что стало еще одним доказательством ее устойчивости к рыночным потрясениям.

Десять принципов создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия







ПРИНЦИП 9 – ПРИМЕР (продолжение)

**Производственно-сбытовая цепочка производства молочных продуктов в Афганистане**

В 2013 году поддержка извне прекратилась, однако ожидается, что созданная в провинции Герат интегрированная схема производства молочных продуктов и далее будет успешно развиваться в соответствии с моделью, успешно апробированной в трех других провинциях, которые с 2010 года работают самостоятельно. В плане социальной устойчивости выгодами схемы воспользовались, в первую очередь, женщины, получившие контроль над почти 90% доходов от продажи сырого молока, а на вырученные деньги получили возможность приобретать продовольствие, одежду, оплачивать для своих семей медицинские и образовательные услуги.

Источник:  
FAO (2013d).

Этап 1:  
измерение  
эффективности

Этап 2:  
понимание  
эффективности

Этап 3:  
повышение  
эффективности

Принцип 9  
СОЗДАНИЕ  
УСТОЙЧИВЫХ  
ПРОИЗВОДСТВЕН-  
НО-СБЫТОВЫХ  
ЦЕПОЧЕК В СФЕРЕ  
ПРОДОВОЛЬСТВИЯ  
ДОЛЖНО ОБЕСПЕ-  
ЧИВАТЬ ВОЗМОЖ-  
НОСТЬ МАСШТА-  
БИРОВАНИЯ

Масштаб важен не только постольку, поскольку желательно масштабное (позитивное) воздействие, но и потому, что переход к более масштабным операциям часто способствует совершенствованию. Экономия счет увеличения масштабов, снижение операционных издержек, укрепление рыночной власти в значительной мере усиливают возможности и стимулы, служащие движущей силой различных процессов совершенствования.

Масштабированию присущи вертикальное и горизонтальное измерения. Как правило, масштаб начинает нарастать на одном из уровней ПСЦ (например, появляются крупные цепочки супермаркетов), и это, в свою очередь, создает возможность и стимул для масштабирования на других уровнях (например, объединение фермеров в кооперативы). Эволюция ПСЦ выглядит следующим образом: от множества рыночных структур, совершающих большое число мелких операций, к меньшему числу игроков, осуществляющих меньшее число более значительных по объему операций: наращивание масштабов одновременно допускает и стимулирует инновации и динамику развития.

**Рекомендации в отношении политических мер и проектов**

- » Следует показать, каким образом, за счет реалистичных допущений, программа создания ПСЦ обеспечит масштабное воздействие по всем трем измерениям устойчивости (и какими будут вероятные масштабы воздействия).





## ПРИНЦИП 10

**Создание устойчивых  
производственно-сбытовых цепочек  
в сфере продовольствия должно  
осуществляться на многосторонней основе**

Успешное совершенствование производственно-сбытовой цепочки в сфере продовольствия требует скоординированных совместных усилий частного сектора, который выступает в роли двигателя этого процесса, с одной стороны, и государственного сектора, доноров и гражданского общества, содействующих реализации процесса – с другой

Общая эффективность ПСЦ зависит от целого ряда организаций. Исходя из этого, программа повышения эффективности будет иметь больше шансов на успех, если для ее реализации будут предприняты многосторонние усилия, будут четко определены и разграничены роли отдельных заинтересованных сторон. Подходы в области развития, предполагающие, что основной груз должен нести только государственный либо только частный сектор, в большинстве не дали ожидаемых результатов.

В 1960-1970-х годах в качестве основной движущей силы рассматривались правительства, часто осуществлявшие стратегии импортозамещения и стремившиеся управлять рынками. Такой подход оказался физически неустойчивым, и в 1980-х годах программы структурных изменений были переложены на частный сектор.

Частный сектор также не в полной мере оправдал ожидания, не стал единственной движущей силой. В 1990-х годах на первые позиции в области развития выдвинулись неправительственные организации. В 2008 году кризис цен на зерно обнажил уязвимость, присущую ПСЦ по производству основных продовольственных товаров, государственный сектор вновь непосредственно занялся производственно-сбытовыми цепочками, вернув себе роль движущей силы. Однако маловероятно, что его усилия сегодня будут успешнее, чем в 1960-х годах.

Исходя из этого, необходимо рассмотреть широкие многосторонние подходы, которые позволят преодолеть присущую ранее предпринятым усилиям односторонность. Наибольшим потенциалом обладает, вероятно, базовая модель, согласно которой государственный и частный секторы, следуя общеприемлемой концепции и общей стратегии, возьмут на себя роль лидера по определенным направлениям. Частный сектор должен стать движущей силой увеличения добавленной стоимости (удовлетворение спроса на пищевые продукты, создание достойных рабочих мест, рост акционерной стоимости, ограничение воздействия ПСЦ на окружающую среду и пр.). Государственный сектор, включая доноров и гражданское общество, должен оказывать содействие и выступать в качестве регулятора, уделяя особое внимание вопросам совершенствования благоприятной

Десять принципов создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия

для бизнеса среды (законы и нормы, государственная инфраструктура, политика, научные исследования и разработки).

Данная модель предполагает, что подход к поддержке развития изменится: краткосрочные проекты, финансируемые государством, уступят место долгосрочным, совместно финансируемым партнерствам. Вместо того чтобы напрямую участвовать в основной ПСЦ и/или продавливать совершенствование сверху вниз, государственный сектор должен оказывать содействие, не мешая частному сектору (предпринимателю) управлять процессом.

Содействие может принимать форму более или менее постоянных усилий (например, выборочное распространение опыта или услуги по предоставлению информации о ситуации на рынке) либо ограниченных во времени (катализирующих) усилий, призванных "дать толчок" (стартовая поддержка – кредитные гарантии, разовые гранты, ваучерные схемы с постепенным сокращением объемов поддержки). Кроме того, содействие может выражаться в создании новых связей внутри частного сектора (нейтральный посредник).

Ведущая роль в плане содействия принадлежит государственному сектору, но оптимальную результативность они обретают с созданием ГЧП. Если государственный сектор напрямую участвует в ПСЦ, например в роли покупателя продовольствия (для министерств, для оказания чрезвычайной помощи или создания резервов), он, как сильный закупщик, может содействовать реализации мер по совершенствованию, позволяющих целевым субъектам продовольственной ПСЦ обрести большую конкурентоспособность на частных рынках продовольствия и оказывать более сильное воздействие на экономические, социальные и экологические результаты.

Создание производственно-сбытовых цепочек – это долгий процесс, уделяющий особое внимание созданию на долгосрочную перспективу ценностей, общих для всех звеньев ПСЦ. Такие ценности заключены в нематериальных характеристиках конечного пищевого продукта. Таким образом, координацию действий различных заинтересованных сторон следует, в первую очередь, рассматривать как постоянные усилия, содействовать которым необходимо через создание ГЧП и межпрофессиональных ассоциаций. Последние (их также называют комитетами ПСЦ или товарными советами) объединяют заинтересованные стороны ПСЦ, представляющие все звенья цепочки (субъекты, поставщики услуг и правительство) и сотрудничающие на доконкурентном уровне.

Такие многосторонние ассоциации содействуют обмену информацией и обучению по вопросам преодоления проблем, стоящих перед всеми заинтересованными сторонами, это платформы для дискуссий и достижения консенсуса, для разработки заинтересованными сторонами общей концепции и стратегии. Ассоциации создаются в соответствии с требованиями закона, лидирующую роль в них играет частный сектор. Они могут принимать на себя самые разные функции, например, заказывать научные

Этап 1:  
измерение  
эффективности

Этап 2:  
понимание  
эффективности

Этап 3:  
повышение  
эффективности

Принцип 10  
СОЗДАНИЕ  
УСТОЙЧИВЫХ  
ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ  
ЦЕПОЧЕК В СФЕРЕ  
ПРОДОВОЛЬСТВИЯ  
ДОЛЖНО ОСУЩЕСТВЛЯТЬСЯ НА  
МНОГОСТОРОННЕЙ  
ОСНОВЕ



ПРИНЦИП 10 – ПРИМЕР

### Производственно-сбытовая цепочка производства лосося в Чили

Появление в Чили производственно-сбытовой цепочки производства лосося и укрепление ее устойчивости к внешним воздействиям стали, в значительной мере, результатом активного сотрудничества государственного и частного секторов и хранимой ими в течение долгого времени приверженности общей концепции. При этом, однако, проблемы в области экологии все еще не решены.

#### Создание и рост ПСЦ

Рост чилийской ПСЦ по производству лосося можно проследить с того момента, когда в 1976 году правительством Чили и корпорацией "ИТТ" была учреждена некоммерческая организация по вопросам инновационного развития "*Фундасьон Чиле*". Страна обладала явными конкурентными преимуществами в плане разведения лосося (подходящий климат и обилие водных ресурсов в прибрежных зонах), что и сподвигло "*Фундасьон Чиле*" учредить в 1982 году общество с ограниченной ответственностью "*Сальмонес Антарктика*". Долгий, болезненный путь проб и ошибок, сотрудничество с рыбоводами, правительственными агентствами (в частности, по вопросам лицензий и санитарных стандартов) и государственными исследовательскими организациями (например, в вопросах подбора сбалансированного состава корма) позволили компании "*Сальмонес Антарктика*" доказать коммерческую жизнеспособность разведения лосося в Чили. В результате резко увеличился объем частных инвестиций, и ПСЦ по производству лосося показала впечатляющие результаты. Чили стала вторым после Норвегии производителем выращенного лосося. За период с 1993 по 2008 год объем экспорта увеличился в восемь раз: с 291 млн до 2,4 млрд долл. США. С 1994 по 2004 год доля продукции с более высокой степенью переработки (например, копченого филе лосося по сравнению с неразделанными тушками без головы и хвоста) в общем объеме экспортных поставок выросла с 23 до 69%. С ростом лососевых хозяйств было утрачено определенное количество рабочих мест в традиционном рыболовстве, но их с лихвой заменили 45 тысяч новых, обеспечивающих стабильный доход рабочих мест (по оценке на 2006 год) в расширенной ПСЦ: в плане сокращения масштабов бедности сила воздействия оказалась более чем значительной.

#### Устойчивость к внешним воздействиям

В 2007 году вспышка серьезной инфекционной болезни вскрыла слабость быстро растущей ПСЦ производства лосося в части мер по борьбе с болезнями. Быстрая и скоординированная реакция государственного и частного секторов обеспечила срочное принятие и гарантию реализации необходимых мер, в результате чего спад производства, вызванный болезнью, был преодолен. Одновременно предпринимавшиеся в течение долгого времени правительством, отраслью и финансовым сектором усилия вылились в создание новых моделей производства, законов и подзаконных

Десять принципов создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия





ПРИНЦИП 10 – ПРИМЕР (продолжение)

### Производственно-сбытовая цепочка производства лосося в Чили

актов, позволивших значительно укрепить оперативное управление ПСЦ и обеспечить соответствие требованиям производственных стандартов.

#### Социальные и экологические аспекты

Неясно, можно ли назвать ПСЦ по производству лосося в Чили абсолютно устойчивой производственно-сбытовой цепочкой в сфере продовольствия: вопросы экологии (воздействие на морские экосистемы) и социальные проблемы (условия труда) считать полностью решенными преждевременно. Тем не менее, в 2013 году некоторые чилийские рыбохозяйства получили сертификаты, подтверждающие применение передовых методов аквакультуры, а это значит, что проблемы постепенно решаются.

*Источники:*

ЮНКТАД (2006); Alvial *et al.* (2012); Niklitschek *et al.* (2013); SeafoodSource.com (на июль 2013 года).

Этап 1:  
измерение  
эффективности

Этап 2:  
понимание  
эффективности

Этап 3:  
повышение  
эффективности

Принцип 10  
СОЗДАНИЕ  
УСТОЙЧИВЫХ  
ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ  
ЦЕПОЧЕК В СФЕРЕ  
ПРОДОВОЛЬСТВИЯ  
ДОЛЖНО ОСУ-  
ЩЕСТВЛЯТЬСЯ НА  
МНОГОСТОРОН-  
НЕЙ ОСНОВЕ

исследования, разрабатывать отраслевые правила и стандарты, вести рекламные и информационно-пропагандистские кампании. Информационно-пропагандистская деятельность имеет глобальную составляющую, поэтому представители государственного и частного секторов совместными силами решают затрагивающие их вопросы, связанные с институтами регионального и глобального руководства (например, в части международных стандартов на продовольствие).



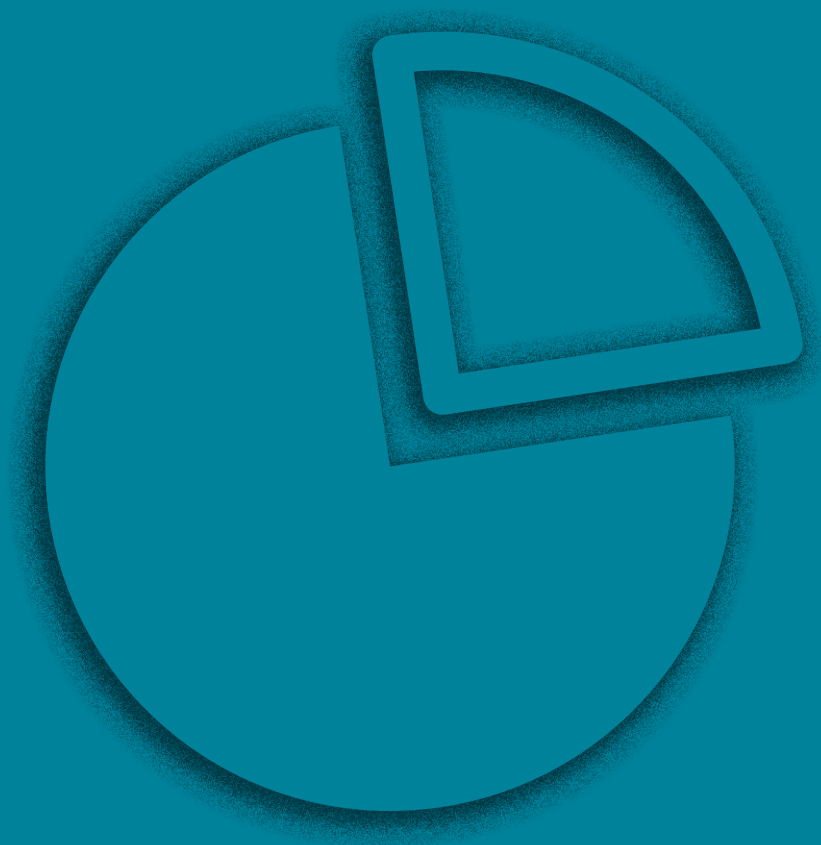
#### Рекомендации в отношении политических мер и проектов

- » Следует признать взаимодополняющий, способствующий объединению усилий характер ролей, отводимых государственному сектору, частному сектору и гражданскому обществу в совершенствовании продовольственных ПСЦ и содействии формированию единой концепции и стратегии.
- » Следует содействовать налаживанию непрерывного партнерского взаимодействия между государственным сектором, частным сектором и гражданским обществом.



Г Л А В А 5

# Потенциал и ограничения



Подход к созданию ПСЦ отражает кумулятивный и прогрессивный результат анализа и изучения процессов развития на основе практики трех последних десятилетий. Он обеспечивает достаточно широкую и гибкую базу, за счет чего может адаптироваться к самым разным условиям экономического развития. Создание ПСЦ, когда особое внимание уделяется решению глубинных проблем низкоэффективных систем, обеспечивает создаваемым стратегиям и планам развития (политические меры и программы поддержки) потенциал, позволяющий эффективно бороться с бедностью и значительно поднимать уровень продовольственной безопасности на устойчивых началах.

Учитывая широкое распространение данного подхода, вызывает удивление малое число попыток критически подойти к вопросу о том, действительно ли создание ПСЦ оказывает более сильное воздействие, чем некоторые альтернативные подходы (например, попытки решить определенные проблемы вне системного контекста или совмещение социальных целей и целей в области развития).

Частично проблема состоит в том, что при создании ПСЦ бывает сложно привязать результаты к воздействию, например сокращение масштабов бедности к реализуемым мерам, и оценить уровень устойчивости результатов. Причина лежит в присущей ПСЦ сложности и в том, что часто воздействие имеет место (и может быть измерено) уже по завершении программ поддержки. То есть для измерения воздействия требуется дополнительное финансирование. Это увеличивает затраты, в результате чего число проводимых оценок воздействия невелико. Так, по результатам изучения 30 проектов, осуществленных на средства доноров (Humphrey and Navas-Aleman (2010)), было установлено, что проводились, как правило, лишь проектные мероприятия и контроль результатов, а независимые системные оценки были редкостью. Кроме того, оценка воздействия в области развития проектов по созданию ПСЦ, кажется, быстро сводится к тому, что желаемое начинают выдавать за действительное. Это слабое место процесса создания ПСЦ, проблема, которую нужно решать.

На практике создание ПСЦ, как правило, сталкивается с определенными проблемами и ограничениями. Рассмотрим некоторые из них:

- » во-первых, отсутствует общее понимание концепции создания ПСЦ, в том числе в части ее практического осуществления. Так, критический обзор подхода к созданию ПСЦ в системе ООН (Stamm and von Drachenfels (2011)) позволил установить, что учреждения системы Организации Объединенных Наций не имеют четких определений парадигмы развертывания ПСЦ, которые были бы должным образом доведены до всех подразделений учреждения. Внутренняя несогласованность, в свою очередь, подрывает внешнюю прозрачность.

В результате отсутствия общего понимания модный ярлык ПСЦ наклеивают на многочисленные усилия в области развития, идущие вразрез

с одним или несколькими приведенными выше принципами создания ПСЦ. Например, такие усилия не направлены на решение глубинных проблем, не считают за отправную точку наличие однозначных рыночных возможностей для создания добавленной стоимости либо не нацелены на фермы и агропредприятия, обладающие потенциалом обретения коммерческой жизнеспособности (и фокусируются, скорее, на фермерах, ведущих натуральное хозяйство). Неоправданное причисление таких усилий к инициативам по созданию ПСЦ часто заканчивается масштабным прямым вмешательством государственного сектора, зависимость от государственной поддержки становится критической, ясные стратегии отхода от господдержки отсутствуют;

- » во-вторых, при создании ПСЦ до сих пор часто максимум внимания уделяется экономическим и финансовым аспектам, а воздействие социального и экологического плана, в лучшем случае, рассматривается как сопутствующее. Даже с учетом того, что в последнее время ситуация меняется, необходимы сознательные усилия по обеспечению социальной и экологической устойчивости подвергшихся совершенствованию ПСЦ. Риски, которые могут возникнуть, в частности в отсутствие общего понимания, приведут к тому, что создание ПСЦ, несмотря на в корне отличный характер, будет рассматриваться как программа оказания социальной поддержки или охраны окружающей среды;
- » в-третьих, развитие – процесс сложный и длительный, и если "срезаешь углы", то приходится платить. На практике же ни времени, ни прочих ресурсов на целостную оценку сложных систем ПСЦ часто не хватает, в результате чего программы и проекты в области развития не отличаются качеством. Доверие и обучение, ключевые составляющие создания ПСЦ, не появляются из ниоткуда.

Экономическая деятельность, в первую очередь в агропродовольственном секторе, представляет собой циклический процесс, долгий и подверженный внешним потрясениям (засухи, социальная нестабильность, политические изменения), способным спровоцировать регресс. Как правило, содействие созданию ПСЦ в сфере продовольствия обретает формы жестко структурированных краткосрочных (три-пять лет) проектов, что усугубляет проблему на оперативном уровне. Более оптимальным подходом к СУПСЦП может, скорее всего, стать налаживание долгосрочных партнерских отношений;

- » в-четвертых, создание ПСЦ – процесс фрагментированный, каждый его участник может параллельно участвовать в других подобных процессах. Сам процесс характеризуется наличием трех зон неопределенности:
  - 1) принятие решений субъектами процесса. Многие усилия в области развития, нацеленные на создание продовольственных ПСЦ, не достигают поставленной цели, поскольку они слишком сфокусирова-

СОЗДАНИЮ  
ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ  
ЦЕПОЧЕК ПРИСУЩИ  
КАК ВЫСОКИЙ  
ПОТЕНЦИАЛ, ТАК  
И ОПРЕДЕЛЕННЫЕ  
ОГРАНИЧЕНИЯ



ны на конкретном товаре. В первую очередь проблема проявляется на уровне фермы. Фермеры, как правило, не специализируются на выращивании одной конкретной культуры (хотя бы в силу необходимости поддерживать севооборот), или даже не ограничиваются растениеводством (одновременно занимаются животноводством или рыбоводством), поэтому решения, принимаемые ими в рамках одной ПСЦ, определяются их же решениями в рамках других ПСЦ. Чтобы изменить поведение фермера в рамках одной конкретной ПСЦ (например, чтобы он продавал кукурузу только на одном определенном рынке), скорее всего, будет необходимо содействовать переменам в других ПСЦ (например, создать рыночные возможности для производителей соевых бобов). Другими словами, при создании продовольственных ПСЦ следует уделять больше внимания анализу на уровне системы сельскохозяйственного производства в целом;

- 2] создание ПСЦ или создание продовольственной системы. Чтобы посредством содействия росту определенной ПСЦ обеспечить масштабное воздействие, направленное на стимулирование развития, необходимо шире взглянуть на взаимодействие всех ПСЦ на уровне продовольственной системы. Например, механизация производства кукурузы может привести к тому, что на уровне ферм будет потеряно больше рабочих мест, чем создано в других звеньях ПСЦ. Еще пример: создание ПСЦ по производству пальмового масла для нужд биотопливной отрасли может привести к сокращению площадей, занятых под продовольственные культуры. Цены на продовольствие, соответственно, вырастут, что негативно скажется на продовольственной безопасности. Наличие нежелательных в социальном плане результатов заставляет с большей осторожностью выбирать целевые ПСЦ и разрабатывать дополнительные программы, позволяющие сгладить ожидаемое негативное воздействие, связанное с созданием той или иной продовольственной ПСЦ, за счет одновременно проводимых мероприятий как в рамках продовольственной системы, так и вне ее (создание непродовольственных ПСЦ, развитие самозанятости, торговли и т.д.);
- 3] объединение усилий по всей ПСЦ. Эффективность продовольственных ПСЦ в плане устойчивости в значительной мере определяется их взаимозависимостью. Так, агрегирование спроса со стороны ряда ПСЦ может обеспечить критическую массу, гарантирующую предоставление тех либо иных услуг или поставке производственных ресурсов коммерческую жизнеспособность; формирование связей между ПСЦ, производящими продовольственное сырье в разное время года, может обеспечить круглогодичные поставки сырья, за счет чего обретут коммерческую жизнеспособность определенные направления переработки; объединение в единый кластер

сравнимых звеньев разных ПСЦ (например, на этапе переработки продовольственного сырья) может стимулировать обучение и стать важной ключевой точкой продовольственной системы в целом; наличие рынков для побочных продуктов той или иной ПСЦ (как продовольственной, так и непродовольственной) может положительно сказаться на рентабельности пользующейся поддержкой ПСЦ. Такие возможности объединения усилий следует изыскивать и использовать в максимально возможной мере.

В целом же ряд вопросов выходит за рамки концепции ПСЦ. К таким вопросам можно отнести поддержку домохозяйств и МСАП, которые не могут стать субъектами ПСЦ ввиду очевидно низкой конкурентоспособности; эффективное и деятельное создание общественных благ и услуг, не связанных с определенным продуктом; роль питания в плане здоровья потребителей; управление природными ресурсами и продовольственной безопасностью на национальном уровне. Эти, как и другие, ограничения, характерные для подхода, основанного на создании ПСЦ, требуют вовлечения государственного сектора в широкие программы в области развития, реализуемые на национальном уровне, в разработку стратегий преобразования, социальных гарантий и прочих механизмов социальной поддержки, в проведение кампаний по повышению осведомленности о роли питания и реализацию целевых экологических программ, не только содействующих усилиям по созданию ПСЦ, но и задающих направление таким усилиям.

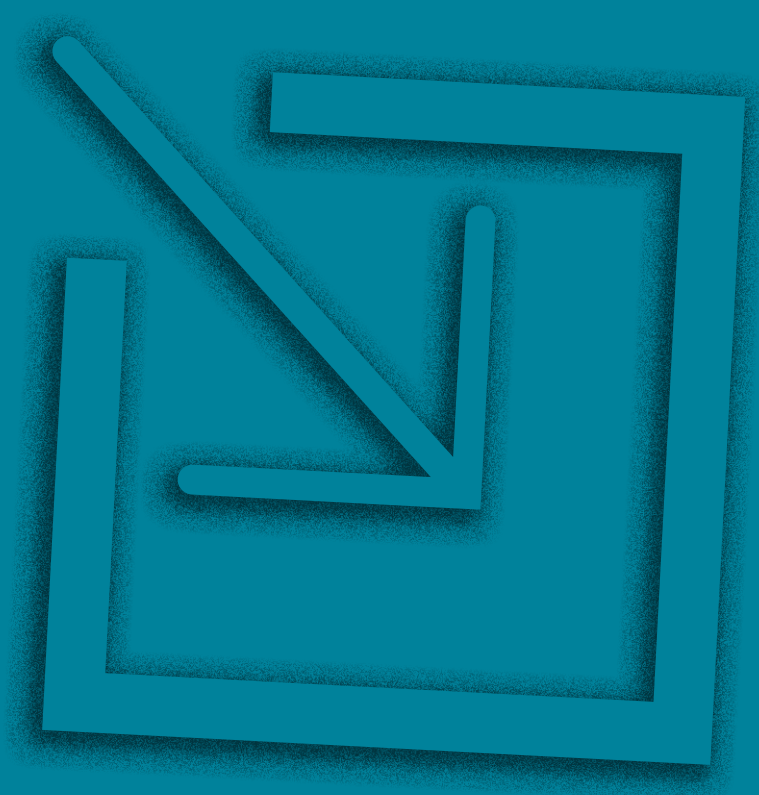
Настоящая публикация, открывающая серию подготовленных ФАО руководств по СУПСЦП, нацелена на то, чтобы начать решение перечисленных проблем. Она содержит пояснения и практические советы, которые помогут сформировать политику, усовершенствовать процессы разработки и осуществления проектов и программ, чаще и на более высоком качественном уровне проводить оценки устойчивости воздействия СУПСЦП.

СОЗДАНИЮ  
ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ  
ЦЕПОЧЕК ПРИСУЩИ  
КАК ВЫСОКИЙ  
ПОТЕНЦИАЛ, ТАК  
И ОПРЕДЕЛЕННЫЕ  
ОГРАНИЧЕНИЯ



Г Л А В А 6

# Выводы





Основная задача СУПСЦП состоит в мощном содействии основанному на широком охвате повышению уровня социального благополучия сегодняшнего и будущих поколений. Рассматривая особое положение ПСЦ в продовольственной системе, публикация определяет концепцию, аналитический механизм, парадигму создания и десять взаимосвязанных принципов, которые в полной мере отражают многомерный характер понятий "добавленная стоимость" и "устойчивость".

Создаваемая в ПСЦ добавленная стоимость имеет пять составляющих: доходы, получаемые владельцами активов; доходы работников в виде оплаты труда; выгоды потребителей; налоговые поступления; воздействие на среду в самом широком понимании этого слова. Поэлементное рассмотрение понятия "добавленная стоимость" позволяет оценивать эффективность, не ограничиваясь лишь вопросами конкурентоспособности и инклюзивности в части вовлечения мелких фермеров. Воздействие одновременно оценивается по всем трем измерениям устойчивости: экономическому, социальному и экологическому. Широкое накопление богатства, количество и характер рабочих мест, созданных непосредственно внутри ПСЦ и вокруг ее, рост предложения продовольственных товаров, укрепление налоговой базы и ограничение воздействия систем производства и дистрибуции продовольственных товаров на окружающую среду – все это элементы повышения эффективности продовольственной ПСЦ.

Создание производственно-сбытовых цепочек не решает всех проблем продовольственной системы. ПСЦ в сфере продовольствия не могут обеспечить доходом всех, не могут учитывать компромиссы на уровне продовольственной системы, не могут полностью оградить окружающую среду от негативных воздействий. Для преодоления этих ограничений необходимы государственные программы и национальные стратегии развития. При этом подобные программы и стратегии финансируются в значительной мере за счет налоговых поступлений, источником которых являются сами производственно-сбытовые цепочки. Таким образом, создание ПСЦ в целом, и СУПСЦП в частности, является краеугольным камнем любой стратегии, нацеленной на сокращение масштабов бедности и голода на длительную перспективу.

## Выводы

1

2

3

4

5

ГЛАВА 6

Би

Пр

# Библиография





- Alvial, A., Kibenge, F., Forster, J., Burgos, J.M., Ibarra, R. & St-Hilaire, S.** 2012. *The recovery of the Chilean salmon industry: The ISA crisis and its consequences and lessons*. St. Louis, MO, USA, The Global Aquaculture Alliance (см.: [http://www.gaalliance.org/cmsAdmin/uploads/GAA\\_ISA-Report.pdf](http://www.gaalliance.org/cmsAdmin/uploads/GAA_ISA-Report.pdf)).
- Bain, J.S.** 1956. *Barriers to new competition*. Cambridge, MA, USA, Harvard University Press.
- Barrett, C.B.** 2008. Smallholder market participation: Concepts and evidence from Eastern and Southern Africa. *Food Policy*, 33(4): 299–317.
- Berry, R.A. & Cline, W.R.** 1979. *Agrarian structure and productivity in developing countries*. Baltimore, MD, USA, The Johns Hopkins University Press.
- Blanchard, D.** 2010. *Supply chain management best practices*. 2nd ed. Hoboken, NJ, USA, Wiley.
- Blue Skies.** 2010. *Making fruit happy. Blue Skies Sustainability Report 2008/2009*. Pitsford, Northamptonshire, UK, Blue Skies Holdings (см.: <http://www.blueskies.com/happyfruit.pdf>).
- Blue Skies.** 2012. *The JEE Report 2010–2011. Our blue print for a sustainable business*. Pitsford, Northamptonshire, UK, Blue Skies Holdings (см.: <http://www.blueskies.com/jee.pdf>).
- Bowersox, D., Closs, D., Cooper, M. & Bowersox, J.** 2013. *Supply chain logistics management*. 4th ed. New York, USA, McGraw-Hill.
- Carter, M.R.** 1984. Identification of the inverse relationship between farm size and productivity: An empirical analysis of peasant agricultural production. *Oxford Econ. Pap.*, 36: 131–145.
- CPDA.** 2008. *Report on the small-scale tea sector in Kenya*. Nairobi, Christian Partners Development Agency (см.: [http://somo.nl/publications-en/Publication\\_3097](http://somo.nl/publications-en/Publication_3097)).
- Concepcion, S.D., Digal, L. & Uy, J.** 2007. *Innovative practice Philippines: The case of Normin Veggies in the Philippines*. Regoverning Markets Innovative Practice series. London, International Institute for Environment and Development (см.: <http://pubs.iied.org/pdfs/G03259.pdf>).
- Cornia, G.A.** 1985. Farm size, land yields and the agricultural production function: An analysis for fifteen developing countries. *World Dev.*, 13(4): 513–534.
- Costello, C., Demont, M. & Ndour, M.** 2013. Marketing local rice to African consumers. *Rural 21*, 47(1): 3234.
- Demont, M.** 2013. Reversing urban bias in African rice markets: A review of 19 national rice development strategies. *Global Food Secur.*, 2(3): 172–181.
- Demont, M. & Rizzotto, A.C.** 2012. Policy sequencing and the development of rice value chains in Senegal. *Dev. Pol. Rev.*, 30(4): 451–472 .
- Donovan, J., Cunha, M., Franzel, S., Gyau, A. & Mithöfer, D.** 2013. *Guides for value chain development – a comparative review*. Wageningen, The Netherlands, CTA, and Nairobi, World Agroforestry Centre.
- Ericksen, P.J.** 2008. Conceptualizing food systems for global environmental change research. *Global Environ. Chang.*, 18(1): 234–245.
- ФАО.** 2006. *Food security*. Policy Brief, Issue 2. Rome.
- ФАО.** 2009. *The potato supply chain to PepsiCo's Frito Lay in India*, by M. Punjabi. Unpublished report. Rome.

Примечание: все ссылки на интернет-ресурсы по состоянию на 30 января 2014 года.

- ФАО.** 2012. *Smallholder business models for agribusiness-led development: Good practice and policy guidance*, by S. Kelly. Rome.
- ФАО.** 2013a. *Organic agriculture: African experiences in resilience and sustainability*, edited by R. Auerbach, G. Rundgren & N. El-Hage Scialabba. Rome.
- ФАО.** 2013b. *Making Kenya's efficient tea markets more inclusive*. MAFAP Policy Brief #5. Rome (см.: <http://www.fao.org/docrep/018/aq657e/aq657e.pdf>).
- ФАО.** 2013c. *Simple fish-drying racks improve livelihoods and nutrition in Burundi*. Rome.
- ФАО.** 2013d. *Development of integrated dairy schemes in Herat*. GCP/AFG/046/ITA. Report of Final Review Mission 9–25 December 2012. Rome, Office of Evaluation, FAO.
- Feller, A., Shunk, D. & Callarman, T.** 2006. *Value chains vs. supply chains*. BPTrends, March 2006 (см.: <http://www.ceibs.edu/knowledge/papers/images/20060317/2847.pdf>).
- Fernandez-Stark, K. & Bamber, P.** 2012. *Assessment of five high-value agriculture inclusive business projects sponsored by the Inter-American Development Bank in Latin America*. Durham, NC, USA, Center on Globalization, Governance and Competitiveness, Duke University.
- Gereffi, G. & Korzeniewicz, M. (eds)** 1994. *Commodity chains and global capitalism*. Westport, CT, USA, Praeger, pp. 95–122.
- Gereffi, G., Humphrey, J. & Sturgeon, T.** 2005. The governance of global value chains. *Rev. Int. Polit. Econ.*, 12(1): 78–104.
- GIZ.** 2011. *Financing agricultural value chains in Africa – a synthesis of four country case studies*. Bonn, Germany.
- Gómez, M.I., Barrett, C.B., Buck, L.E., De Groote, H., Ferris, S., Gao, H.O., McCullough, E., Miller, D.D., Outhred, H., Pell, A.N., Reardon, T., Retnanestri, M., Ruben, R., Struebi, P., Swinnen, J., Touesnard, M.A., Weinberger, K., Keatinge, J.D.H., Milstein, M.B. & Yang, R.B.** 2011. Research principles for developing country food value chains. *Science* 332(6034): 1154–1155.
- Haggblade, S.J. & Gamser, M.S.** 1991. *A field manual for subsector practioners*. Bethesda, MD, USA, GEMINI (см.: <http://www.microlinks.org/sites/microlinks/files/resource/files/A%20Field%20Manual%20for%20Subsector%20Practioners.pdf>).
- Hausman, R., Rodrik, D. & Velasco, A.** 2005. Growth diagnostics. In N. Serra & J.E. Stiglitz, eds. *The Washington Consensus reconsidered*, pp. 324–354. Oxford, UK, Oxford University Press.
- Heltberg, R.** 1998. Rural market imperfections and the farm size–productivity relationship: Evidence from Pakistan. *World Dev.*, 26(10): 1807–1826.
- Hobbs, J.E., Cooney, A. & Fulton, M.** 2000. *Value chains in the agri-food sector*. Saskatoon, Saskatchewan, Canada, College of Agriculture, University of Saskatchewan.
- Humphrey, J. & Navas-Aleman, L.** 2010. *Value chains, donor interventions and poverty reduction: A review of donor practice*. Brighton, UK, Institute for Development Studies.
- Ikerd, J.** 2011. Essential principles of sustainable food value chains. *J. Agr. Food Syst. Community Dev.*, 1(4): 15–17.
- ILO.** 2007. *Toolkit for mainstreaming employment and decent work*. Geneva, Switzerland, International Labour Organization.
- ILO.** 2011. *Social protection floor for a fair and inclusive globalization*. Geneva, Switzerland, International Labour Organization.



- Jackman, D. & Breeze, J.** 2010. *A guide to inclusive business*. London, The International Business Leaders Forum.
- Kaplinsky, R. & Morris, M.** 2000. *A handbook for value chain research*. Ottawa, International Development Research Center.
- Knopp, D. & Foster, J.** 2010. *The economics of sustainability*. The Woods Family Trust and the Gatsby Trust (см.: <http://www.idhsustainabletrade.com/site/getfile.php?id=331>).
- Kubzansky, M., Cooper, A. & Barbary, V.** 2011. *Promise and progress – market-based solutions to poverty in Africa*. Mumbai, India, The Monitor Group (см.: <http://www.mim.monitor.com/downloads/PromiseAndProgress-Full-screen.pdf>).
- Lauret, F.** 1983. Sur les études de filières agroalimentaires. *Écon. et Soc.*, 17(5): 721–740.
- Lazzarini, S.G., Chaddad, F.R., & Cook, M.L.** 2001. Integrating supply chain and network analyses: The study of netchains. *J. Chain Netw. Sci.*, 1(1): 7–22.
- Lee, R.G., Flamm, R., Turner, M.G., Bledsoe, C., Chandler, P., De Ferrari, C., Gottfried, R., Naiman, R.J., Schumaker, N., & Wear, D.** 1992. Integrating sustainable development and environmental vitality: A landscape ecology approach. In R.J. Naiman, ed. *Watershed management: Balancing sustainability and environmental change*, pp. 499–521. New York, USA, Springer-Verlag.
- Lundy, M., Becx, G., Zamierowski, N., Amrein, A., Hurtado, J.J., Mosquera, E.E., & Rodríguez, F.** 2012. *LINK methodology: A participatory guide to business models that link smallholders to markets*. Publication No. 380. Cali, Colombia, Centro Internacional de Agricultura Tropical.
- Moustier, P. & Leplaideur, A.** 1999. Cadre d'analyse des acteurs du commerce vivrier africain. Serie Urbanisation, alimentation et filières vivrières No. 4. Montpellier, France, CIRAD. p. 42.
- Neven, D.** 2009. *Three steps in value chain analysis*. microNote No. 53. Washington, DC, United States Agency for International Development (см.: [http://www.microlinks.org/sites/microlinks/files/resource/files/mn\\_53\\_three\\_steps\\_in\\_vc\\_analysis.pdf](http://www.microlinks.org/sites/microlinks/files/resource/files/mn_53_three_steps_in_vc_analysis.pdf)).
- Niklitschek, E.J., Soto, D., Lafon, A., Molinet, C. & Toledo, P.** 2013. Southward expansion of the Chilean salmon industry in the Patagonian Fjords: main environmental challenges. *Rev. Aquacult.*, 5(3): 172–195.
- Porter, M.E.** 1985. *Competitive advantage*. New York, The Free Press.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R.** 2011. Creating shared value. *Harvard Bus. Rev.*, 89(1/2): 62–77.
- Reardon, T. & Timmer, C.P.** 2012. The economics of the food system revolution. *Annu. Rev. Resour. Ec.*, 4: 14.11–14.40.
- Reardon, T., Chan, K., Minten, B. & Adriano, L.** 2012. *The quiet revolution in staple food value chains: Enter the dragon, the elephant and the tiger*. Manila, Asian Development Bank, and Washington, DC, International Institute for Food Policy Research.
- Sayer, J., Sunderland, T., Ghazoul, J., Pfund, J.-L., Sheil, D., Meijaard, E., Venter, M., Klintuni Boedhihartono, M., Day, M., Garcia, C., van Oosten, C. & Buck, L.E.** 2013. Ten principles for a landscape approach to reconciling agriculture, conservation, and other competing land uses. *Proc. Natl. Acad. Sci. USA* 110(21): 8345–8348 (см.: <http://www.pnas.org/content/early/2013/05/14/1210595110.abstract>).
- Seville, D., Buxton, A. & Vorley, B.** 2011. *Under what conditions are value chains effective tools for pro-poor development?* Hartland, VT, USA, Sustainable Food Lab, and London, International Institute for Environment and Development (см.: <http://pubs.iied.org/16029IIED.html>).

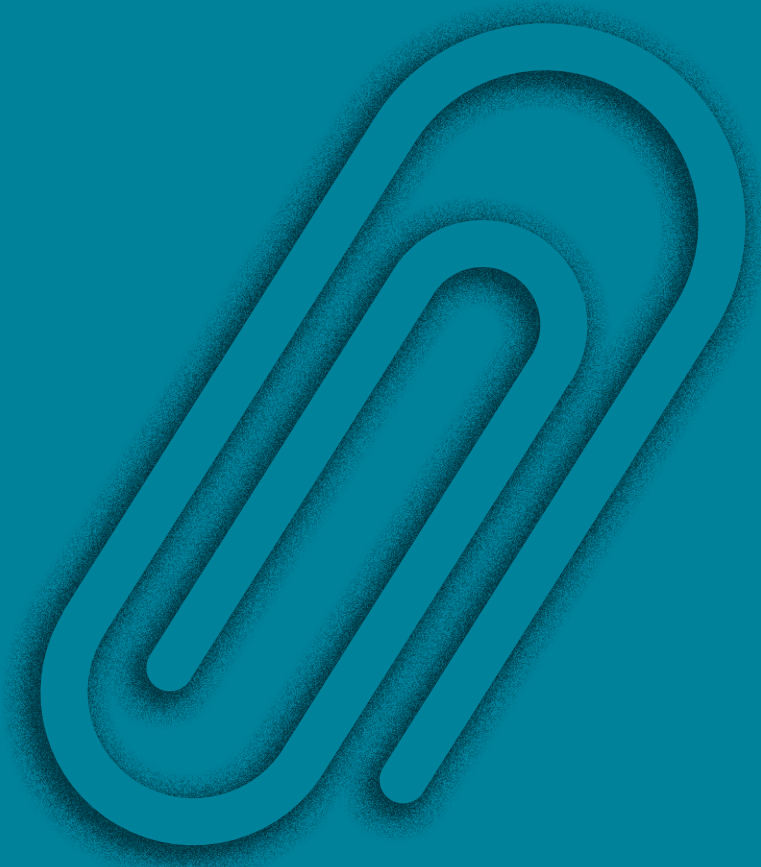


- Staatz, J.M.** 1997. *Notes on the use of subsector analysis as a diagnostic tool for linking industry and agriculture*. Staff Paper 97-4. East Lansing, MI, USA, Department of Agricultural Economics, Michigan State University.
- Stamm, A. & von Drachenfels, C.** 2011. *Value chain development: Approaches and activities by seven UN agencies and opportunities for interagency cooperation*. Geneva, Switzerland, International Labour Organization.
- Sun Star.** 2011a. *Northern Mindanao group cites as market facilitator for small farmers*. (см.: <http://www.sunstar.com.ph/cagayan-de-oro/business/northern-mindanao-group-cited-market-facilitator-small-farmers>).
- Sun Star.** 2011b. *The NorMinVeggies experience: Finding strength in consolidation*. (см.: <http://www.sunstar.com.ph/cagayan-de-oro/business/2011/11/16/norminveggies-experience-finding-strength-consolidation-190960>).
- The Hindu Business Line.** 2012. *More Bengal farmers turn to Atlanta potatoes*. (см.: <http://www.thehindubusinessline.com/industry-and-economy/agri-biz/more-bengal-farmers-turn-to-atlanta-potatoes/article4203936.ece>).
- ЮНКТАД.** 2006. *Transfer of technology for successful integration into the global economy: A case study of the salmon industry in Chile*. New York, USA, United Nations Conference on Trade and Development (см.: [http://unctad.org/en/Docs/iteiit200512\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/iteiit200512_en.pdf)).
- USAID.** 2009. *Global food security response: West Africa rice value chain analysis*. MicroReport #161. Washington, DC (см.: <http://www.microlinks.org/library/global-food-security-response-west-africa-rice-value-chain-analysis>).
- van Engelen, A., Malope, P., Keyser, J. & Neven, D.** 2012. *Botswana agricultural value chain project: Beef value chain study*. Rome, FAO, and Gaborone, Ministry of Agriculture, Botswana.
- Webber, M.** 2007. *Using value chain approaches in agribusiness and agriculture in sub-Saharan Africa: A methodological guide*. Report prepared for the World Bank by J.E. Austin Associates, Inc (см.: <http://www.technoserve.org/files/downloads/vcguidenov12-2007.pdf>).
- Wiggins, S. & Keats, S.** 2013. *Leaping and learning: Linking smallholders to markets*. London, Agriculture for Impact, Imperial College London (см.: [https://workspace.imperial.ac.uk/africanagriculturaldevelopment/Public/LeapingandLearning\\_FINAL.pdf](https://workspace.imperial.ac.uk/africanagriculturaldevelopment/Public/LeapingandLearning_FINAL.pdf)).
- Всемирный банк.** 2009. *Доклад Всемирного банка о мировом развитии за 2009 год. Новый взгляд на экономическую географию*. Вашингтон, округ Колумбия.
- Всемирный банк.** 2013. *Доклад Всемирного банка о мировом развитии за 2013 год. Занятость*. Вашингтон, округ Колумбия.



П Р И Л О Ж Е Н И Е

# Концепция производственно- сбытовых цепочек и смежные концепции





В настоящем приложении кратко описаны некоторые концепции, смежные с концепцией ПСЦ. Приведенные в круглых скобках указания на год позволяют понять, когда соответствующие термины вошли в оборот в литературе по вопросам экономического развития. Хотя эти термины часто используются для обозначения одних и тех же понятий, на деле описываемые ими явления разнятся.

### **Товаропроводящая цепь (фр. *filière*) (1950-е годы)**

В концепции товаропроводящей цепи основное место исторически уделялось привязке (в основном, с технической точки зрения) систем производства к масштабной переработке и конечному потреблению. Товаропроводящая цепь дает возможность картировать физические потоки продуктов от одного субъекта к другому и установить их количественные характеристики, а также оценить другие аспекты, в том числе касающиеся транспорта, логистики и технических коэффициентов трансформации при обработке и переработке продукта. Корнями эта концепция уходит в историю французских колоний: она использовалась в целях совершенствования экспортных цепочек таких товаров, как кофе, какао и хлопок. В 1980-х годах концепция была расширена за счет включения аспектов, связанных с формированием доходов и их распределением между субъектами, а также с моделями поведения субъектов (стимулы и возможности), коллективными действиями, рыночной властью, общим управлением цепочкой, в том числе через секторальные организации и институты, и с "эффектами перетекания" в более широкую экономику. Таким образом, рассматриваемая концепция приблизилась к концепции ПСЦ. Основные ссылки – Lauret (1983) и Moustier and Leplaideur (1999).

### **Субсектор (1970-е – 1980-е годы)**

Подход, основанный на понятии (продовольственного) субсектора, позволяет, отталкиваясь, как правило, от определенного типа продовольственного сырья (например, кукуруза), картировать, установить количественные характеристики и проанализировать различные конкурирующие каналы трансформации материалов в промежуточные и конечные продукты, реализуемые на соответствующих рынках. В сравнении с концепцией товаропроводящей цепи, концепция конкурирующих каналов, каждому из которых присущи собственные технологии и деловые связи, обеспечивает более глубокое понимание конкурентных изменений внутри субсектора. Субсектор рассматривается как динамическая система, признающая неоднородность экономических субъектов и их положения в различных каналах. Рассматривая субсектор в его совокупности, место субъектов (в первую очередь, малых и микропредприятий) в субсекторе и взаимоотношения между экономическими субъектами, данный подход позволяет выявить ключевые точки, способные послужить основанием для разработки экономически оправданных и инклюзивных стратегий в области развития. Подход, основанный на учете особенностей субсектора, можно считать непосредственным предтечей концепции ПСЦ. При этом

он, однако, не учитывает таких элементов, как управление, глобализация и направленность на конечный рынок. Основные ссылки – Haggblade and Gamsler (1991) и Staatz (1997).

### **Товаропроводящая цепочка (1980-е годы)**

Товаропроводящие цепочки – это включающие несколько фирм механизмы сотрудничества, создаваемые в целях увеличения стоимости через совместные усилия по организации пяти критически важных потоков: продуктов, услуг, информации, финансов и знаний<sup>19</sup>. Первичным каналом, направляющим потоки продуктов и услуг в товаропроводящей цепочке, начиная с производства сырьевых материалов и вплоть до передачи готовых продуктов в розничную торговлю, считается логистика. Это понятие охватывает самые разные аспекты: упаковку, информационные системы, производительность оборудования и установок, транспорт, хранение, нормы и правила, страхование. Оценивать товаропроводящие цепочки можно как на уровне отдельных фирм (закупки, трансформация и дистрибуция), так и на уровне цепочки в целом (например, системы обеспечения прослеживаемости). Тенденции к глобализации и индустриализации заметно расширили возможности и усугубили проблемы в плане управления товаропроводящими цепочками, которое в 1980-х годах перешло в практическую плоскость. Основные положения концепции – см. Feller, Shunk and Callarman (2006), Blanchard (2010) и Bowersox *et al.* (2013).

### **Цепочка ценности Портера (1985 год)**

В отличие от представленной в настоящей публикации концепции ПСЦ, концепция цепочки ценности Портера отражает уровень отдельной фирмы (Porter, 1985). В частности, она дает возможность провести систематическую оценку уникальных характеристик, которые присущи фирме или могут быть наработаны в целях получения сравнительных преимуществ, позволяющих с прибылью продавать продукт одинакового качества по меньшей цене либо продавать дифференцированный продукт по цене выше, чем у конкурентов. При этом создается дополнительная ценность, которая делится между фирмой (прибыль) и потребителем (удовлетворение либо экономия). Сравнительные преимущества и, следовательно, возможности для создания дополнительной ценности могут изыскиваться либо создаваться в рамках пяти первичных видов деятельности (логистика входящих грузопотоков, логистика исходящих грузопотоков, оперативная деятельность, реализация и предоставление услуг потребителям) и четырех вспомогательных видов деятельности (инфраструктура фирмы, управление людскими ресурсами, развитие технологий и закупки). Цепочка ценности Портера представляет собой инструмент бизнес-стратегии, предназначенный, в первую очередь, для того, чтобы помочь руководи-

<sup>19</sup> В данном контексте понятие "знания" подразумевает способность использовать информацию для практических нужд.



телям принять решение, каким образом поднять конкурентоспособность фирмы, одновременно обеспечив рентабельность ее деятельности. При этом оценка прибавления ценности по цепочке в целом не предусмотрена. В последнее время концепция цепочки ценности Портера эволюционировала за счет парадигмы разделенной ценности, в более широкой и долгосрочной перспективе рассматривающей вопрос о создании конкурентной ценности (Porter and Kramer, 2011). В частности, она включает ценность, создаваемую в других звеньях цепочки и, что особо важно, создаваемую обществом в целом: за счет этого укрепляются связи между поставщиком и покупателем и создается ценность для потребителя. Концепция разделенной ценности сближает подход Портера с концепцией ПСЦ, особенно в части устойчивости, однако в центре концепции Портера все равно остаются оценка конкурентоспособности отдельной фирмы и содействие принятию управленческих решений.

### **Глобальная товарная цепочка (1994 год)**

Концепция глобальной товарной цепочки сочетает в себе понятия добавленной стоимости и глобализации. Она уделяет особое внимание растущей роли глобальных фирм (ритейлеров и известных брендов) и тому, как они координируют деятельность производственных фирм и международных сетей дистрибуции (Gereffi and Korzeniewicz, 1994). Исходя из этого, концепция указывает на важность понимания конечных потребительских рынков как основных факторов динамики производственно-сбытовых цепочек. Считается, что на управление цепочкой оказывают влияние три основных фактора: 1) сложный характер информации, необходимой для координации транзакций в цепочке; 2) насколько просто информация о транзакции может быть переведена в стандартную форму; 3) в какой мере поставщики способны обеспечить соответствие требованиям транзакции (Gereffi, Humphrey and Sturgeon, 2005).

### **Сетевая цепочка (2001 год)**

Концепция сетевой цепочки объединяет концепцию товаропроводящей цепочки с сетевыми особенностями фирмы. Она определяется как набор лежащих друг над другом сетей горизонтальных связей, существующих в отрасли (Lazzarini, Chaddad and Cook, 2001). Основное внимание уделяется вопросам межорганизационного сотрудничества и его воздействия на координацию, управление качеством и, наконец, на создание добавленной стоимости. Таким образом, рассматриваются, в основном, вертикальные и горизонтальные связи в цепочках, где добавленная стоимость получается за счет совершенствования (оптимизации) архитектуры в обоих измерениях: это управление по вертикальной оси, коллективные действия по горизонтальной оси и связи субъект-поддержка-поставщик поддержки по обеим осям. В теории экономического развития данная концепция получила весьма ограниченное распространение.



### **(Инклюзивная) бизнес-модель (2005 год)**

В сравнении с концепцией ПСЦ, концепция бизнес-модели уже. Она, как правило, рассматривается на уровне отдельной фирмы и дает возможность понять, как фирма подходит к вопросам создания добавленной стоимости и роста (например, франчайзинг или одновременная реализация двух бизнес-моделей в целях расширения собственного присутствия на розничном рынке). В сфере экономического развития концепция применяется для изучения природы отдельных связей в ПСЦ. В частности, внутри продовольственных цепочек основное внимание уделяется критически важному и зачастую самому слабому звену - между мелкими производителями и теми, кто непосредственно закупает у них продукцию. Непрерывное революционное развитие продовольственной системы обуславливает необходимость в повышении уровня координации как в цепочках производства основных продовольственных товаров, так и в цепочках производства товаров с высокой добавленной стоимостью. Это лишает адекватности традиционную бизнес-модель, предусматривающую не регулируемую никакими планами закупку продовольственного сырья на спотовых рынках через посредников. Наоборот, развитие подталкивает к созданию новых моделей, обладающих бóльшим потенциалом в части координации. В них традиционным посредникам отводятся новые роли либо предполагается появление новых посредников, содействующих сбыту (это могут быть ведущие фермеры, новые специализированные структуры, кооперативы по сбыту продукции). За счет новых подходов в части финансирования, обмена знаниями, доступа к производственным ресурсам и сбыта подобные инновационные модели могут позволить участие гораздо большего числа мелких производителей. Именно такие модели и называют инклюзивными бизнес-моделями (ИБМ). Еще одно важное с точки зрения развития звено – это связь между переработчиком и бедным потребителем: здесь инновационные продукты и модели дистрибуции (например, обогащенные витаминами и микроэлементами продукты и новые розничные сети) могут обеспечить бедным потребителям доступ к здоровой пище (ИБМ типа "основание пирамиды"). Рост значимости подхода, основанного на построении бизнес-моделей, как в научных исследованиях, так и в реальной жизни, в значительной степени обусловлен тем, что управлять бизнес-моделью гораздо проще, а ее концепцию можно реализовать быстрее, чем концепцию ПСЦ, для которой характерно большее число компонентов (все субъекты, все каналы и все элементы среды). Но даже с учетом того, что бизнес-модель сфокусирована лишь на определенных составляющих определенного звена цепочки, она, как и при создании ПСЦ, позволяет выявить глубинные причины недостаточной эффективности и определить элементы стратегии совершенствования, причем независимо от того, находятся ли они в самой цепочке или в ее среде. Введение в ИБМ – см. Jackman and Breeze (2010), Kubzansky, Cooper and Barbary (2011), ФАО (2012) и Lundy *et al.* (2012).





### **Продовольственная система (2008 год)**

Концепция продовольственной системы шире концепции ПСЦ, она охватывает все процессы и всю инфраструктуру, необходимую для того, чтобы прокормить население. Продовольственная система включает все продовольственные ПСЦ, оказывающие воздействие на определенный набор продовольственных рынков (например, на рынки определенной страны). Таким образом, продовольственная система добавляет новое измерение: объединение усилий за счет создания общих для нескольких ПСЦ элементов. Это могут быть поставщики услуг, не привязанные к конкретной ПСЦ (например, логистические фирмы), элементы благоприятной среды (например, законы, регулирующие вопросы землевладения) либо связи между различными ПСЦ (например, когда побочный продукт одной цепочки становится производственным ресурсом другой). Продовольственные системы могут включать различные подсистемы – глобальные и локальные, традиционные и органические, масштабные и нишевые и т.д. Кроме того, для продовольственной системы характерна общесоциальная перспектива, включая продовольственную безопасность, здравоохранение, питание, занятость, научные исследования, образование, охрану окружающей среды, компромиссы между множественными задачами сельскохозяйственного производства (продовольствие, корма, топливо и волокна) и т.д. Таким образом, продовольственной системе присущи политическое, экономическое, социальное и экологическое измерения. Анализ продовольственной системы в целом – важнейший шаг при создании ПСЦ, особенно в плане выбора ПСЦ и обеспечения максимального воздействия программ государственной поддержки. Информация о продовольственных системах – см. Ericksen (2008) и Reardon and Timmer (2012).

### **Ландшафтная система (2010 год)**

Ландшафтная система – это подход, предусматривающий решение проблем экономического, социального и экологического характера, в первую очередь, в части использования природных ресурсов (сохранение экосистем), за счет сочетания географических, природных и социально-экономических элементов. Цель состоит в обеспечении глубокого понимания, каким образом взаимосвязаны многочисленные виды использования природных ресурсов (земля, вода, растения и животные, воздух и пр.) на определенной территории. Такое понимание позволяет разработать стратегии, которые с наибольшей вероятностью позволят одновременно нарастить производство продовольствия, повысить уровень благополучия домохозяйств и ограничить воздействие на окружающую среду. Данный подход не нов, но его популярность растет. Описание данного подхода – см. Lee *et al.* (1992) и Sayer *et al.* (2013).

# Содействие созданию **устойчивых** производственно- сбытовых цепочек в сфере продовольствия

## *Руководящие принципы*

Настоящая публикация призвана заложить концептуальную основу для новой серии справочных публикаций, посвященных созданию устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия. Ее целевая аудитория – политики, разработчики проектов и работающие на местах практики. В публикации дается четкое определение концепции устойчивой производственно-сбытовой цепочки в сфере продовольствия, предлагается парадигма развития, построенная на интеграции таких многомерных понятий, как устойчивость и добавленная стоимость, приводятся десять базовых принципов, рассматриваются потенциал и ограничения предлагаемого подхода. Таким образом, в публикации однозначно обосновывается центральное место создания устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия в любой стратегии, нацеленной на сокращение масштабов бедности и голода на длительную перспективу.

**Продовольственная и сельскохозяйственная  
организация Объединенных Наций (ФАО)**  
Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Рим, Италия  
[www.fao.org](http://www.fao.org)

ISBN 978-92-5-408481-3



9 789254 084813

I3953R/1/07.15