

КРАТКИЙ ОБЗОР.....	7
1 ТЕХНИЧЕСКИЙ ПОДХОДЫ И МЕТОДОЛОГИЯ	14
1. Общий подход.....	14
2. Деятельность в рамках поддержки развития цепочек добавленной стоимости	17
3. Усиление потенциала через обучение и консультационные услуги	19
3.1. Обучение и консультационные услуги на уровне производителей.....	19
3.2. Обучение и консультации агро-переработчикам и агро бизнесу.....	22
4. Выполнение программы грантов на коммерциализацию.....	24
2. РАЗВИТИЕ ЦЕПОЧЕК ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ.....	26
2.1. Деятельность по ЦДС.....	26
2.1.1. Анализ ЦДС.....	26
2.1.2. Определение якорных компаний	27
2.1.3. Пересмотр отчетов по ЦДС.....	28
2.1.4. Стратегии улучшения ЦДС.....	32
2.1.5. Финализация бизнес моделей	35
2.1.6. Выявление групп производителей	35
2.1.7. Выявление покупателей и переработчиков	35
2.1.8. Укрепление рыночных связей/проведение оценки рынка	35
2.1.9. Подготовка руководств по обучению по ЦДС.....	36
2.1.10. Определение плана действий по решению проблемам в ЦДС	36
2.1.11. Обучение тренеров.....	36
2.1.12. Обучение производителей.....	36
2.1.13. Мониторинг выполнения обучения для производителей.....	37
2.1.14. Связь с покупателям/переработчиками	38
2.1.15. Предоставление технической поддержки покупателям/переработчикам в рамках нужд выявленных в ходе картирования/оценки.....	39
2.1.16. Репликация деятельности по ЦДС с новыми клиентами в последующие годы	40
2.2. Определение плана действий для решения ключевых проблем в каждой ЦДС.....	40
2.2.1. Пересмотр и обновление существующих отчетов по ЦДС по следующим четырем ЦДС и разработка отчетов по ЦДС.....	40
2.2.2. Разработка решений для проблем в новых ЦДС.....	41
2.2.3. Доступ к финансированию	41
2.2.4.	
ТП ПО РАЗВИТИЮ ЦЕПОЧЕК ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ И ОБУЧЕНИЮ/ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ – VCDTA-SP	1

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

2.2.5. Семинары на специфические темы предусмотрены и будут организованы в ходе выполнения проекта по КСХ	42
2.3. Поддержка в создании производственных партнерств и связи с рынком	43
2.3.1. Поддержка в создании производственных партнерств и связи с рынком	43
2.3.2. Определение плана действий и по поддержке предоставляемой по каждой ЦДС.....	44
2.3.3. Связи и обмен опытом	44
2.4. Демонстрации бизнес моделей	45
2.4.1. Определение успешных бизнес моделей	45
2.4.2. План распространения деятельности.....	48
2.4.3. Обучающие визиты и демонстрации успешных бизнес моделей.....	49
2.5. Поддержка в разработке системы рыночного оповещения.....	49
2.5.1. Анализ целесообразности, пробелов и доступа участников ЦДС к существующим системам рыночного оповещения в Таджикистане	49
2.6. Поддержка МСХ в проведении политических и рамочных реформ, относящихся к коммерциализации сельского хозяйства	51
2.6.1. Анализ препятствий, связанных с бизнес климатом для участников ЦДС и подготовка рекомендаций	52
2.6.2. Развитие потенциала лоббирования МСХ для усиления оптимизации бизнес климата	53
3. УСИЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛА ЧЕРЕЗ ОБУЧЕНИЕ И КОНСУЛЬТАЦИОННЫЕ УСЛУГИ - ОБУЧЕНИЕ ТРЕНЕРОВ НА УРОВНЕ ПРОИЗВОДСТВА.	54
3.1. Анализ существующей ситуации с консультационными услугами	54
3.1.1. Картирование и обзор существующих консультационных услуг в Таджикистане.....	54
3.1.2. Потенциальные поставщики услуг, сотрудничающие с проектом	56
3.1.3. Национальный поставщик услуг (НПУ).....	57
3.1.4. Региональные поставщики услуг (РПУ)	59
3.2. Разработка и выполнение модулей обучения тренеров.	60
3.2.1. Создание рабочей группы	60
3.2.2. Рабочие группы, разработка ТЗ.....	60
3.2.3. Сбор существующих материалов и подготовка тренинг пакетов	61
3.2.4. Обучение и руководство и контроль за мастер тренерами.....	63
3.2.5. Подготовка руководства и программы для оставшихся 4 ЦДС.....	64
3.2.6. Обучение тренеров по оставшимся 4 ЦДС	64
На данный момент не применимо.....	64

3.3. Распространение информационных и обучающих материалов.....	64
3.4. Оценка услуг по обучению и консультированию.....	65
3.5. Усиление потенциала через обучение и консультационные услуги – Переработчики и предприятия агробизнеса	66
3.5.1. Сбор тем для специфических тренингов и консультаций, проведение SWOT анализа ЦДС	66
3.5.2. Разработка модулей обучения и материалов.....	66
3.6. Консультационные услуги переработчикам и предприятиям агробизнеса	66
3.6.1. Индивидуальные бизнес консультации без отрыва от производства	66
3.6.2. Семинары на темы, которые интересны различным переработчикам, агробизнесу.....	67
4. ВЫПОЛНЕНИЕ ПРОГРАММЫ ГРАНТОВ НА КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЮ	67
4.1. Поддержка в рамках программы грантов на коммерциализацию	67
4.1.1. В соответствии с положениями ЦУП/ВБ и РОМ, сформировать четкий протокол оценки и одобрения грантов	68
4.1.2. При сотрудничестве с ЦУП, НПУ начать оценку существующих заявок на получение грантов в рамках развития ЦДС	75
4.1.3. При взаимодействии с ЦУП начать подписание/выполнение контрактов по грантам с выбранными заявителями на получение грантов.....	75
4.1.4. Продолжение работы по оценке существующих заявок на получение грантов в рамках поддержки ЦДС и выявление новых потенциальных направлений грантовой поддержки в рамках ЦДС.	76
4.1.5. В ходе выполнения проекта будет предоставлена поддержка производителям в области улучшения их бизнес навыков и таким образом будет улучшаться доступ к грантам по коммерциализации в рамках развития инфраструктуры ЦДС.....	77
4.2. Ход выполнения проекта, оказание содействия агробизнесу и крупным производителям подготовка заявки на получение кредитов в рамках кредитных линий ПКСХ	77
5. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЕРСОНАЛ.....	78
5.1. Организация проекта.....	78
5.2. Управление проектом и гарантии качества.....	79
5.3. Состав команды	80

Рисунки

Рисунок 1. Фермеры обучаются в ПШФ	15
Рисунок 2. ПШФ подход по ИУП и развитию ЦДС	16
Рисунок 3. Тренеры для ПШФ будут обучены в ходе обучения для тренеров	17
Рисунок 4. Стебли кукурузы, которые используют на корм скота	21
Рисунок 5. Во многих центрах приема молока нет охлаждающих резервуаров для молока	21
Рисунок 6. Резервуар для охлаждения молока	26
Рисунок 7. 'Кустарная' камера для предварительного охлаждения свежих абрикосов	27
Рисунок 8. Деревянные поддоны для сушки абрикосов	27
Рисунок 9. Фермеры обучаются через совместное проведение экспериментов	29
Рисунок 10. Интегрированное управление производством	29
Рисунок 11. Таблица обратной связи в ЦДС	31
Рисунок 12. Пример системы рыночного оповещения по трем рынкам сухого абрикоса	40
Рисунок 13. Исследование Всемирного Банка 'Ведение бизнеса', 2017.	42
Рисунок 14. Основные задачи НПУ	47
Рисунок 15. Обучающие модули для проведения ПШФ	49
Рисунок 16. Частные ВЕТ ассоциации будут вовлечены в развитие ЦДС по молоку	49
Рисунок 17. Существующие обучающие брошюры	50
Рисунок 18. ПШФ по абрикосу начнется во второй половине февраля, чтобы не упустить сезон	51
Рисунок 19. Организационная структура КСХ	65

Таблицы

Таблица 1. Обзор бенефициаров проекта (РОМ)	12
Таблица 2. SWOT анализ по абрикосу	23
Таблица 3. SWOT анализ по молоку	25

Приложения

Приложение 1	Сопоставление и интерпретация документов
Приложение 2	ТЗ Национального и региональных поставщиков услуг
Приложение 3	Описание задач/Деятельность НПУ
Приложение 4	Описание задач / Деятельность РПУ
Приложение 5	Начальный список потенциальных пилотов
Приложение 6	ТЗ, Программа и обзор встреч Петры Гердтс (Эксперта по обучению в области СХ и ЦДС)
Приложение 7	ТЗ, Программа и обзор встреч Ричарда Розвадовски (Эксперта по ЦДС, созданию групп фермеров)

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Приложение 8	ТЗ, Программа и обзор встреч Жилия Вальтера (эксперта по финансированию и выполнению грантов по коммерциализации)
Приложение 9	Контактные данные посещенных предприятий
Приложение 10	ТЕХ ФОРМА 5: График работ и планирование показателей
Приложение 11	ТЕХ ФОРМА 6: Состав команды, задачи и рекомендации ключевых экспертов

Аббревиатуры

ПКСХ	Проект по коммерциализации сельского хозяйства
АБР	Азиатский банк развития
АТАК	Консультационный центр по сельскому хозяйству, Куляб
БОНУВОНИ	Общественная организация “Бонувони Хатлон”
СКГ	Структура коммерческих грантов
ЕБРР	Европейский банк реконструкции и развития
ЭКТАП	Проект по усилению конкурентоспособности агробизнеса в Таджикистане
ПШФ	Полевые школы фермеров
ССПБ	Структура сертификации пищевой безопасности
GAP	Оптимальная сельскохозяйственная практика
GiZ	Германское общество по международному сотрудничеству
Global G.A.P	Оптимальная сельскохозяйственная практика
ХАССП	Анализ рисков и критические контрольные точки
Хельветас	Международное агентство по сотрудничеству Хельветас
МФК	Международная финансовая корпорация
МФИ	Международные финансовые институты
ИСО	Международная организация по стандартизации
МиО	Мониторинг и Оценка

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

ПСМ	Пункт сбора молока
МЕДА	Развитие сельского хозяйства для уязвимых слоев населения на севере Таджикистана
МСХ	Министерство сельского хозяйства
НАДФХ	Национальная ассоциация дехканско-фермерских хозяйств
НЕКСИГОЛ	Группа сервисных компаний НЕКСИГОЛ (ранее САС)
НПУ	Национальный поставщик услуг
P&L	Выписка прибылей и убытков
РАД	Документ по оценке проекта
РОМ	Операционное руководство по проекту
ПП	Производственное партнерство
РРП	Районы республиканского подчинения
РПУ	Региональные поставщики услуг
САРОБ	Некоммерческий кооператив “Сароб”
SWOT	Система анализа сильных и слабых сторон, возможностей и рисков
ТЗ	Техническое задание
VCDTA-SP	Поставщик услуг в области обучения по развитию цепочек добавленной стоимости
ВЕТ	Ветеринар, Ветеринария
ВБ	Всемирный банк
ЗАРЗАМИН	Ассоциация профессиональных Агро консультантов

КРАТКИЙ ОБЗОР

Усиление потенциала через предоставление обучения и консультационные услуги

Усиление потенциала является одним из ключевых компонентов проекта. Усиление потенциала через обучение и консультационные услуги предоставляется всем участникам цепочек добавленной стоимости, такие услуги должны развиваться в рамках ПКСХ. Мы разграничиваем обучение и консультации на уровне первичного производства и такие же услуги на уровне переработчиков и предприятий агробизнеса. Все тренинги будут разработаны таким образом, чтобы соответствовать требованиям гендерной чувствительности и учитывать культурные аспекты. Специальные услуги по обучению и консультационным услугам будут предоставлены женщинам и молодежи.

Обучение и консультационные услуги для первичных производителей являются важным средством для увеличения доходов производителей. Обучение может внести вклад в усиление эффективности производства (качественные средства производства, выполнение необходимых технологических мероприятий своевременно), способствовать добавлению стоимости их продукции (например: хранение, консолидация для гарантированных объемов поставок и обеспечения необходимого качества), а также улучшение доступа к средствам производства и рынкам с учетом увеличения объемов производства и увеличения спроса на рынке.

Планируется применять подход Полевой школы фермеров для внедрения Интегрированного управления производством наряду с деятельностью по развитию цепочек добавленной стоимости. По прошествии двух лет, совмещение обучения и встреч между заинтересованными сторонами приведет к улучшению в цепочках добавленной стоимости и увеличению маржи.

В рамках проекта будут обучены два вида производителей (групп), они также будут получать необходимые консультационные услуги; а) Производственные группы созданные как пилоты для того, чтобы протестировать и внедрить инновационные бизнес модели и методы производства, предпродажной подготовки маркетинга б) Группу фермеров, объединившихся добровольно для участия в полевых школах фермеров, которые будут связаны с различными участниками цепочки добавленной стоимости на протяжении всего сезона. Такая деятельность будет способствовать увеличению доходов фермеров. Эти группы будут иметь возможность внедрения успешных пилотов во второй или третий год реализации проекта, при условии наличия соответствующей заинтересованности.

Обучающая программа ПШФ разделена на три модуля: 1) Интегрированное управление производством 2) Предпродажная подготовка и хранение, 3) Качество, переработка и сбыт/маркетинг. Модули обучения для проведения ПШФ будут разработаны VCDTA SP в тесном сотрудничестве с национальными экспертами, нанятыми через НПУ. Обучающие модули будут сгруппированы в пакеты обучения. Будущие тренеры для ПШФ будут обучены в ходе обучения для тренеров с использованием разработанных модулей и станут мастерами тренерами. Данный курс обучения будет проведен совместно с НПУ. Мастера тренеры будут получать рекомендации и поддержку со стороны экспертов по ТП и представителей ЦУП РПСХ, когда будут проводить обучение для фермеров.

ТП ПО РАЗВИТИЮ ЦЕПОЧЕК ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ И ОБУЧЕНИЮ/ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ
КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ – VCDTA-SP 7

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Информация относительно возможностей получения финансирования в рамках ПКСХ будет включена в пакеты тренингов, НПУ и РПУ смогут предоставлять поддержку фермерам и группам фермеров в рамках подготовки заявок.

Помимо предоставления тренингов, ПКСХ будет предоставлять консультационные услуги на местах производственным группам или ассоциациям фермеров, которые хотят разработать новые или инновационные связи в рамках выбранных цепочек добавленной стоимости. Эта деятельность тесно связана с выполнением Программы коммерческих грантов.

В ходе начальной фазы было проведено обследование существующих консультационных услуг. Это предоставило возможность быстрого обзора качества выбранных поставщиков услуг по сравнению с существующими поставщиками услуг. Были предоставлены рекомендации по повышению эффективности и устойчивости Национального Поставщика Услуг (НПУ) и увеличению и усилению роли выбранного Регионального Поставщика Услуг (РПУ). В то же время, мы рекомендуем, чтобы все поставщики услуг прошли шестимесячный испытательный срок в рамках 18 месячного контракта. Их работа должна быть оценена по истечению шести месяцев. С учетом того, что предыдущая процедура тендера не включила все конкурирующие организации, мы считаем, что такой испытательный срок важен для достижения оптимального качества услуг. Описание задач НПУ и РПУ в ходе первых 18 месяцев сотрудничества были разработаны и согласованы с ЦУП РПСХ.

В ходе следующей миссии международных экспертов по обучению VCDTA-SP, будут доработаны первые модули по абрикосам. Первые сессии обучения для тренеров будут проведены в тесном сотрудничестве с экспертами, нанятыми НПУ во второй половине января 2017 года. В целом по одному обучению для тренеров будет проведено по каждой цепочки добавленной стоимости для того, чтобы подготовить тренеров к тому как и по какой тематике проводить ПШФ. В виду того, что ПШФ для абрикоса должна быть запущена во второй половине февраля, чтобы не пропустить сезон, обучение тренеров по абрикосу будет разделено на две части: одна во второй половине января 2017 года, а вторая во второй половине апреля 2017 года. В то же время, первые сессии обучения будут затрагивать темы, которые важны для всех цепочек добавленной стоимости смогут усилить потенциал тренеров. Таким образом, тренеры по молоку будут также участвовать в этих сессиях. Успешность такой деятельности может быть гарантирована если все подготовительные мероприятия будут выполнены в срок.

В рамках подготовки миссии, модули по интегрированному управлению производством будут подготовлены национальным экспертом по тренингам VCDTA-SP в тесном сотрудничестве с нанятыми экспертами НПУ. Модули будут оптимизированы в ходе миссии и использованы для проведения первого обучения для тренеров во второй половине января 2017. Следующая деятельность должны быть выполнена РПУ при поддержке ЦУП РПСХ:

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

- Предоставление обзора по группам фермеров которые были обучены/получили поддержку/имеют опыт работы по ЦДС абрикоса со стороны других проектов в областях
- Предоставление обзора потенциальных покупателей абрикосов/молока в районах выбранных ЦУП
- Согласовать с ЦУП где работать и с каким количеством групп
- Провести встречу с поставщиками услуг с тем, чтобы объяснить их задачи, точное местоположение работ и план работ (с привлечением НИРАС)
- Выявить существующие группы фермеров, которые заинтересованы в сотрудничестве
- Выбрать тренеров по абрикосу и молоку

Тренеры из Хатлона имеют меньше опыта по абрикосу, чем тренеры из Согда. В случае набора достаточного количества тренеров, два курса обучения для тренеров будет проведено: один в Согде, другой в Хатлоне. Ситуация в Хатлоне отличается в виду наличия большего количества молодых деревьев, в то время как в Согде более распространены старые сады.

Обучение для тренеров будет проведено совместно с НПУ. НИРАС будет готовить экспертов НПУ. Эксперты будут выбраны со стороны НИРАС и ЦУП.

Важным компонентом ПКСХ является создание и выполнение амбициозной структуры грантов. На данном этапе, ЦУП получил поддержку со стороны ФАО в рамках написания Руководства по Структуре Коммерческих Грантов. Этот документ включает в себя ряд процедур и принципов, однако, документ не завершен и требует пересмотра с целью упрощения, усиления прозрачности для последующего использования в ЦУПе.

Для того, чтобы помочь ЦУП в разработке и выполнении эффективной и успешной программы грантов, Техническая Поддержка будет выполнять следующие рекомендации:

1/ Определить успешные бизнес модели и оказать содействие в выполнении и распространении информации относительно успешных бизнес моделей в ходе выполнения проекта. Для выявления успешных бизнес моделей, будут проведены как полевые визиты, так и сопоставительный анализ;

2/ Поддержка выполнения программы коммерческих грантов, включая пересмотр Руководства по Грантам с целью усиления прозрачности, легкости в использовании и дальнейшем мониторинг. Текущее руководство должно быть пересмотрено в виду того, что по ряду аспектов положения руководства довольно общие. Таким образом приоритетным направлением является предоставление поддержки ЦУП в ходе разработки Руководства что будет способствовать дальнейшему четкому и эффективному выполнению;

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

3/ Поддержка в подготовке бизнес моделей и формуляров заявок.

Образцы бизнес планов должны включать в себя следующую информацию:

- Общая информация по бенефициару;
- Описание проекта;
- Связи с ЦДС;
- Производственный план/План выполнения;
- Маркетинговый план;
- Привлечение сотрудников;
- Воздействие на гендерный аспект;
- Воздействие на окружающую среду;
- Внешние факторы, влияющие на ЦДС;
- Финансовый анализ.

Образцы формуляров заявки будут подготовлены для того, чтобы облегчить процесс и гарантировать быструю оценку со стороны ЦУП;

3/ Помочь ЦУП в оценке заявок и выполнении грантовых контрактов в рамках цепочек добавленной стоимости ПКСХ. Как только структурная часть будет проработана (образцы заявок и бизнес планов) МПУ поможет ЦУП предпринять конкретные шаги, связанные с реализацией программы по грантам.

4/ Выявить новые потенциальные сферы грантовой поддержки в рамках проекта по поддержке цепочек добавленной стоимости. На данный момент абрикос и молочная продукция - это две цепочки добавленной стоимости, которые были выбраны проектом КСХ. Проект будет иметь глобальное воздействие на сельскохозяйственный сектор в Таджикистане при условии, что проект будет вовлечен в более обширную сферу деятельности. Ключевая задача, таким образом, заключается в том, чтобы оценить потенциал пищевой промышленности Таджикистана и обновить выбранные цепочки добавленной стоимости в PAD (Документ оценки проекта) который был подготовлен группой консультантов ВБ на основе анализа сельскохозяйственной и пищевой промышленности Таджикистана;

5/ В ходе выполнения проекта, необходимо предоставлять поддержку и обучение производителям в плане улучшения их бизнес навыков и улучшить их доступ к грантам по коммерциализации для улучшения инфраструктуры добавленной стоимости. Структура грантов будет запускаться вместе с амбициозной программой обучения. Конкретные шаги такой программы будут определены в ходе последующих миссий;

ТП ПО РАЗВИТИЮ ЦЕПОЧЕК ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ И ОБУЧЕНИЮ/ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ
КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ – VCDTA-SP 10

б/ В ходе выполнения проекта оказать поддержку крупным агробизнесам и производителям готовить заявки на получение кредитов в рамках кредитных линий КСХ. Приоритетом данной программы является оказание поддержки небольшим фермерам и производителям. Успех КСХ будет зависеть от способности создать более обширный импульс развития сельскохозяйственного сектора в Таджикистане.

Развитие цепочек добавленной стоимости

В центре внимания ПКСХ является развитие жизнеспособных цепочек добавленной стоимости. Первые две - это абрикос и молоко, обе цепочки имеют жизненно важное значение. Абрикосы являются безусловно, самой важной культурой в рамках растениеводства, за последнее время производственная площадь под абрикосом резко возросла. Экспорт также очень важен так, как производство во много раз выше, чем внутреннее потребление, таким образом устойчивое развитие цепочки добавленной стоимости может оказать существенное влияние на сельские районы¹. Молоко и молочные продукты являются чрезвычайно важными для обеспечения продовольственной безопасности и обеспечения наличия полноценного белка в рационе, и подавляющее большинство сельских домохозяйств имеют, по крайней мере, одну корову. Для сельских жителей эта отрасль означает не только потребление молока и молочных продуктов, но также дополнительный доход от продажи излишков продукции, и важным способом сбережений для сельских жителей. Стоимость взрослой коровы - около \$ 400, которые семья сможет использовать для покупки крупных товаров или финансировать важные семейные события, такие как вступление в брак. Другие цепочки добавленной стоимости - это лимоны, клубника и тепличные культуры (в основном помидоры). Кроме того, средства производства будут рассматриваться в качестве дополнительной цепочки добавленной стоимости, но, конечно же, будет использоваться по всем цепочкам добавленной стоимости. Средства производства включают в себя семена, удобрения, химикаты и кредиты. Доступ к финансированию особенно затруднен среди небольших хозяйств, в виду отсутствия залоговых поручений в этой связи различные подходы будут использоваться для улучшения доступа к финансовым ресурсам. Эти подходы включают в себя развитие **производственных партнерств**, которые могут претендовать на получение грантов и стимулировать фермеров к совместной деятельности и инвестированию для улучшения потенциала к созданию добавленной стоимости.

Цепочка добавленной стоимости по Молоку характеризуется проблемами в виду наличия слишком маленьких стад (около 90% всего молока производится в домохозяйствах или небольших дехканских хозяйствах) и таким образом стоимость сбора молока - довольно высока, качество молока не соответствует требованиям в виду того, что многие сборные пункты оснащены только охлаждаемыми резервуарами для общего сбора молока, а удои очень низкие, около 5 литров с коровы в день. Это обусловлено низким генетически потенциалом местных пород, а также плохим рационом, особенно в зимний период, когда качество фуража особенно низкое. Однако в Таджикистане есть все условия для производства люцерны и кукурузы на силос (при условии производства на орошаемых землях) что

¹ Однако данные по производству и торговле считаются не достаточными

может улучшить рацион скота. ПКСХ может способствовать преодолению этих проблем через улучшение рациона скота в рамках демонстрационной деятельности, особенно в зимний период, через улучшение производства качественного силоса и сухой люцерны. В большинстве случаев улучшение производства кормов будет требовать инвестирования в технологическое оборудование для сбора фуража и упаковки (30-400 кг) чтобы облегчить распределение фуража среди домохозяйств и небольших ферм. Пункты сбора молока (ПСМ) будут организованы таким образом, чтобы резервуары для сбора молока были расположены в деревнях, чтобы небольшие производители могли сдавать свою продукцию в общий пункт и гарантировать соответствующее охлаждение молока. Это будет иметь значительное воздействие на качество молока, даже в случаях отсутствия рефрижируемого грузовика (если расстояние и время до пункта назначения не слишком высоки). Более продуктивные породы коров могут быть распространены через искусственное осеменение, а также через партнерство между крупными хозяйствами, в которых уже есть улучшенные породы, с тем, чтобы они поставляли телок в более мелкие хозяйства. Наиболее эффективным способом достижения такого рода взаимодействия является партнерство с молочным комбинатом который может финансировать покупку и предоставление коров в кредит своим производителям. Такая деятельность может включать в себя банк или лизинговую компанию для предоставления финансирования.

Цепочка добавленной стоимости абрикоса в ней доминируют в основном неформальные сборщики, посредники, которые покупают урожай прямо на дереве по самой низкой цене, загружают в большие мешки и транспортируют через границу (зачастую нелегально) для того, чтобы получить “быстрый доход”. Это обозначает, что цепочка не развита, и таким образом ПКСХ будет стимулировать фермеров формировать группы, выявлять рынки, фермеры будут получать поддержку как через обучающие сессии, так и гранты для создания **производственных партнерств (ПП)**. ПП может быть основано на базе группы фермеров, агрегатора, который предоставляет определенные услуги (например, охлаждение и сушка) или в партнерстве с переработчиком. Группы фермеров могут инвестировать в ящики для естественной сушки на солнце. Это хороший пример добавления стоимости, если фермеры производят сырье без использования химикатов, такую продукцию можно позиционировать как “эко и засушенную естественным способом”, пройти сертификацию на органическое производство, для того, чтобы через два года можно было продавать абрикосы как органические. Спрос на органическую продукцию растет на многих рынках, так например Южная Корея будет завозить только органические абрикосы. Планируется создать как минимум 200 производственных партнерств для того, чтобы стимулировать фермеров объединяться и получать дальнейшую поддержку в плане развития потенциала.

Все вышеуказанное будет осуществляться через местных **поставщиков услуг** которые будут поддерживать и стимулировать фермеров через предоставление обучения и **консультационные услуги**, включая улучшение доступа к информации и ценам на рынке. Пилотные проекты в трех основных регионах (Хатлон, Согд и РРП) начнутся в январе/феврале для продвижения ПКСХ и апробации идей и их дальнейшего внедрения.

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

План действий и задачи для следующих цепочек будут разработаны через анализ и выявление препятствий аналогично как с процессами, запущенными по изучению цепочек по абрикосу и молоку. Также будут выявлены тормозящие аспекты в рамках **бизнес климата** которые замедляют развитие частного сектора, в особенности МСП и домохозяйств. Таким образом. ПКСХ будет анализировать основные препятствия и разрабатывать рекомендации, содержащие практические подходы решения таких проблем. Для того, чтобы фасилитировать решение вышеуказанных вопросов, необходимо рассмотреть возможности взаимовыгодности, например в других странах с переходной экономикой упрощение налогового режима и снижение налогового бремени привели к тому, что большее количество МСП было зарегистрировано, что привело к увеличению налоговых сборов; Для того, чтобы стимулировать такие изменения будет предоставлена поддержка для формирования групп по лоббированию, которые смогут вести дискуссии с представителями Министерств, ведомств и другими заинтересованными сторонами.

1 ТЕХНИЧЕСКИЙ ПОДХОДИ И МЕТОДОЛОГИЯ

Наблюдения в ходе начальной фазы

1. Общий подход

Для того, чтобы обеспечить единое понимание ролей разных участников проекта, было проведено изучение и сопоставление основных документов. Соответствующими документами в этом плане являются технические задания для поставщиков услуг (РПУ), техническое задание национального поставщика услуг (НПУ), операционное руководство по проекту (ПОМ)² и структура мониторинга результатов (обновленная в феврале 2015). Сопоставление этих документов и интерпретация приведены в таблице в Приложении 1. Следующие основные вопросы возникли и должны быть прояснены с ЦУП, который будет решать вопросы со Всемирным банком (ВБ);

- а) **Типы бенефициаров, подпадающих под критерии грантов на коммерциализацию.** Международный поставщик услуг рекомендуют расширить порог для фермеров, то есть изменить критерии с очень мелких хозяйств (до 0.5 га на члена группы) на небольшие хозяйства (до 1 га на члена). Это будет способствовать привлечению небольших фермеров, которые являются целевой группой проекта, к обучению. По мере создания групп обучения, которые могут стать производственными партнерствами в будущем, немаловажно объединять фермеров, располагающих участками до 1 га, которые смогут участвовать в конкурсе на получение грантовой поддержки³.

² В ходе видеоконференции с ЦУП 16 декабря, Сандра Брока прояснила, что ПАД будет валидным документов до момента утверждения ПОМ со стороны ЦУПа. На данный момент международный поставщик услуг, будет ссылаться и следовать положениям, раскрытым в ПАД, относительно грантов по коммерциализации, роли НПУ и внедрения оплаты за консультационные услуги.

³ Гранты на коммерциализацию будут предоставлены для продвижения инвестиций (хранение, техника, первичная переработка, сбыт и другое оборудование способствующее созданию добавлению стоимости), а также потребности в средствах производства (таких как качественные семена и удобрения) для небольших, более уязвимых фермеров, которые работают в производственных группах, и у которых нет возможности брать коммерческие кредиты. Гранты будут выданы до \$35,000 долларов США на партнерство. По меньшей мере 20% вклада (30% в рамках приобретения трактора) - собственные ресурсы, которые будут необходимы наряду с вовлечением в деятельность по усилению связей вдоль цепочки добавленной стоимости. Бенефициары грантовой поддержки будут выбраны на базе тщательного и прозрачного конкурса, детальное руководство к которому будет разработаны.

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

В РОМ,приведены следующие аспекты бенефициаров проекта.

Таблица 1. Обзор бенефициаров проекта (РОМ)

Тип бенефициаров	Основные характеристики	Критерии по типу поддержки
Очень мелкие фермеры (в группах/ассоциациях)	До 0.5 га на человека/пайщика	- Обучение и техническая поддержка - Определение возможностей сбыта, практическая поддержка по созданию добавленной стоимости/развитию производственного партнерства - Гранты на коммерциализацию
Коммерческие фермеры (в группах/ассоциациях)	До 2 га на пайщика (если несколько совладельцев); до 10 га если индивидуальный владелец	- Обучение и техническая поддержка - Определение возможностей сбыта, практическая поддержка по созданию добавленной стоимости/развитию производственного партнерства - Суб-кредиты/лизинг
Агро переработчики и экспортеры		- Обучение и техническая поддержка - Определение возможностей сбыта, практическая поддержка по созданию добавленной стоимости/развитию производственного партнерства - Кредиты/Лизинг

В соответствии с ТЗ РПУ, ТЗ НПУ и ТЗ международного поставщика услуг бенефициары проекта описываются как "коммерчески ориентированных ассоциации производителей и фермеров". В общей сложности 12500 фермеров должны пройти обучение, однако в соответствии с логической рамкой и структурой мониторинга индикаторов 10000 мелких фермеров (до 1 га/пайщик) должны получить выгоду от деятельности проекта, начали продавать излишки продукции или увеличили продажу своей продукции. В настоящее время, в соответствии с РОМ только очень мелкие фермеры (группы /ассоциации) с участком до 0,5 га на человека/пайщика имеют право на получение грантов на коммерциализацию, а также обучение и техническую помощь в рамках выявления рынка, практической поддержки развития добавленной стоимости/производственного партнерства. Мы понимаем, что, в целом, проект нацелен на фермеров с размеров участков до 1 га/индивидуальный/пайщик, но РОМ также позволяет

работать с фермерами до 2 га /индивидуальный/пайщик. Последнее будет особенно актуально в случае предоставления консультативных услуг по требованию и организации учебных семинаров по требованию для групп из 50 участников.

- b) **Роль Национального поставщика услуг; НПУ.** РОМ содержит пояснения различий между международным поставщиком услуг по техническому консультированию и развитию цепочек добавленной стоимости (VCD SP). Понятно, что НПУ также будет выполнять ряд функций связанных с консультационной поддержкой и развитием цепочек добавленной стоимости. Как ЦУП, так и международный консультант имеют четкое понимание цепочек добавленной стоимости, проектов и экспертов/услуг, которые работают в указанных цепочках. Для того, чтобы фасилитировать работу ЦУП, мы рекомендуем НПУ работать в формате “агентства по найму”. НПУ будет нанимать экспертов по запросу ЦУП и международного поставщика услуг; Задачи и имена экспертов будут предоставлены со стороны ЦУП, а также предложены со стороны международного поставщика услуг.
- c) **Оплата за консультирование по требованию должна быть внедрена постепенно.** РОМ указывает на то, что задачей НПУ является "предоставление технических консультационных услуг по требованию на платной основе для желающих производителей (не подлежат субсидированную со стороны проекта, но полностью оплачены целевыми производителями)". Оплата консультационных услуг обсуждалась в течение последних 10 лет среди доноров и МСХ. В ходе этих дискуссий был достигнут определенный прогресс и консультанты начинают получать плату за услуги, либо в натуральном или денежном выражении, особенно в рамках высокодоходного производства. Тем не менее, внедрение подхода консультативных услуг на платной основе будет значительно замедлять ход выполнения проекта. Мы в полной мере осознаем тот факт, что оплата за услуги будет способствовать предоставлению качественных услуг, пользующихся спросом. Мы предлагаем начать обсуждение по оплате услуг уже в течение первого обучения для тренеров, мы будем анализировать текущие события с оплатой услуг и вводить плату за услуги постепенно. По окончании первых 18 месяцев в договор поставщиков услуг, должна быть включена система внедрения платных услуг. Оплата РПУ в рамках проекта будет соответствующим образом пересчитана. В рамках предоставления грантов на коммерциализацию грантов и кредитов, мы рекомендуем включать в условия получения финансовой поддержки полную или частичную оплату консультационных услуг при внедрении инновационных технологий в качестве собственного вклада.
- d) **Количество групп фермеров, которые должны быть обучены в ходе первых 18 месяцев.** Принимая во внимание информацию, которая содержится в различных документах, мы приходим к выводу, что до конца проекта в общей сумме 12.500 производителей не будут обучены РПУ в рамках создания более 500 учебных групп в каждой группе в среднем по 25 членов. Число групп в каждом регионе зависит от производителей, участвующих в выбранных цепочках добавленной стоимости и потенциала развития цепочки добавленной стоимости в этом

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

регионе. Мы пришли к выводу, что в течение первоначального срока действия контракта (18 месяцев) в каждом регионе

- е) будут созданы и обучены 50 производственных групп, которые пройдут обучение. Каждый РПУ оценит насколько это реалистично в его регионе в пределах временных рамок цепочек добавленной стоимости по которым будет работать проект. Рекомендуется обсудить с ЦУП попытку показателя в 175 групп в течение первых 18 месяцев. Хатлонский РПУ может обучать дополнительные группы, так как это самая большая область с двумя региональными поставщиками услуг вовлеченных в выполнения проекта.

2. Деятельность в рамках поддержки развития цепочек добавленной стоимости

Существует значительный потенциал коммерциализации сельского хозяйства за счет улучшения производственно-торговых цепочек в сельскохозяйственном производстве. Цепочки сбыта остаются раздробленными и непоследовательными, несмотря на поддержку со стороны различных проектов, финансируемых донорами в течение последних 10 лет. Возможности для развития успешной цепочки добавленной стоимости увеличиваются за счет положительного влияния комплексной программы реформ в сельском хозяйстве и улучшению бизнес-среды. Поддержка, предоставляемая международным поставщиком услуг будет основываться на полученных результатах и опыте предыдущих и продолжающихся инициатив и проектов в Таджикистане.

В соответствии с задачами Программы, проект КСХ будет способствовать развитию ряда (5-6) цепочек добавленной стоимости и способствовать созданию как минимум 200 производственных партнерств. Потенциальные цепочки создания стоимости уже были определены в ходе подготовки проекта. ТЗ указывает что приоритетными цепочками будут 1) парниковые/производство культур в защищенном грунте, 2) производство лимонов в парниках, 3) свежая клубника, 4) свежие и сухие абрикосы и 5) производство молочных продуктов. Параллельно с этим, могут быть выявлены и другие цепочки добавленной стоимости в соответствии с возникающими рыночными возможностями.

По всем предварительно выбранным цепочкам добавленной стоимости был проведен детальный анализ, в рамках первых трех выбранных цепочках добавленной стоимости (абрикос, производство лимонов в парниках и молочные продукты) будет проводиться деятельность на базе проведенных исследований - в том числе отображение цепочки создания стоимости с последующей количественной оценкой и описания цепочки создания стоимости и детального исследования рынка. Этот анализ включает в себя отображение субъектов, таких как организации производителей, связанных с продукции / товаров, потребность в платформах для различных заинтересованных сторон ЦДС (т.е. производителей, торговцев и поставщиков услуг), а также оценить связь между субъектами ЦДС на местном и национальном уровнях. На основе анализа, будет определена стратегия для улучшения производственно-сбытовой цепи - в том числе определение концепции и стратегии развития цепочки создания стоимости, анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для дальнейшего развития цепочки создания стоимости и, наконец, установление оперативных целей и определения сфер ТП ПО РАЗВИТИЮ ЦЕПОЧЕК ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ И ОБУЧЕНИЮ/ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ – VCDTA-SP

деятельности. Основные мероприятия будут включать в себя создание фермерских групп/ассоциаций и партнерств, оказание помощи в создании и/или укреплении связей вдоль цепочки добавленной стоимости, внедрение технологических усовершенствований, разработка новых продуктов, расширение доступа к и укреплению поставок услуг, внедрение стандартов качества, оценка и совершенствование политики и бизнес-среды и другие аспекты, необходимые для решения текущих проблем, которые вызывают фрагментацию в текущей цепочки создания стоимости. Главным “фактором привлекательности” для любой совместной деятельности будет «польза для всех», что будет обеспечено в рамках формирования групп и платформ.

Участие многих заинтересованных сторон в планировании, осуществлении и мониторинге имеют важное значение. На самом деле, все участники цепочки создания стоимости должны найти общие интересы и выработать план развития своего бизнеса с общей точки зрения. Организации, оказывающие поддержку участвуют в развитии бизнеса по цепочке создания стоимости актеров и их главной задачей является улучшение ситуации в цепочке, а не временная замена одной из сторон цепочки добавленной стоимости. Важно подчеркнуть необходимость “независимых» платформ по ЦДС, т.е. место встречи производителей, поставщиков услуг и трейдеров. Такие платформы должны принадлежать всем, не контролируются правительством или каким-либо сильным трейдером. Важность обеспечения прозрачности, подотчетности и социальной интеграции в формировании групп находится в центре внимания. Совместное планирование, осуществление и мониторинг способствует тому, чтобы все участники были максимально открыты и готовы способствовать укреплению доверия между всеми сторонами. Другим важным вопросом является обеспечение планирования совместной деятельности, которое должно быть выполнено своевременно, например, планирование деятельности по переработке овощей должно быть проведено за несколько месяцев до начала посадки на полях, так как компании поставщики средств производства должны обеспечить необходимые семена, на базе спроса среди производителей. Производители заблаговременно оговаривают объемы поставок с переработчиками. Регулярные встречи необходимы для мониторинга запланированных мероприятий, обсуждения препятствий и трудностей в цепочке создания стоимости и разработки совместных подходов решения таких проблем.

Поддержка развития цепочки добавленной стоимости - циклический процесс. Команда будет постоянно проводить деятельность по выполнению проекта и регулярный анализ наряду с регулярным мониторинге процессов. ЦДС по первым двум товарам (абрикос и молочные продукты) прошли апробацию (см главу 3 и Приложение 5). Через год на базе полученного опыта, с учетом одного сезона будут разработаны рекомендации по улучшению совместно со всеми заинтересованными сторонами, участвующими в ЦДС. Будут предоставлены рекомендации для дальнейшего развития пилотируемых цепочек добавленной стоимости, а также для новых/других цепочек добавленной стоимости, которые будут получать поддержку со стороны проекта. Таким образом, количество успешно реализованных цепочек добавленной стоимости будет постепенно увеличиваться до конца проекта в то время как полученный опыт можно использовать постоянно.

Основная роль МПУ заключается в содействии (создание платформы, связей между субъектами цепочки добавленной стоимости и поставщиков услуг) и обучении. Мы понимаем содействие, как упрощение процесса с участием заинтересованных сторон, укрепление их потенциала для дальнейшего развития и полного делегирования ответственности в среднесрочной перспективе. Мы будем работать по цепочке создания стоимости, и уделять равное внимание всем участникам цепочки. Основное внимание будет уделяться процессу развития рынка, а не только усилению производства. Для того, чтобы уделять больше внимания развитию рынка мы предложили дополнительного местного эксперта по ЦДС и специалиста по маркетингу.

Демонстрации успешных подходов являются убедительным способом, чтобы способствовать переменам и развитию. Успешное пилотирование цепочки создания стоимости/бизнес-модели будут функционировать в качестве демонстрации в рамках проекта.

3. Усиление потенциала через обучение и консультационные услуги

Усиление потенциала является основной задачей ТП в рамках предоставленного ТЗ. Усиление потенциала через Обучение и Консультационные услуги будут предложены всем сторонам, вовлеченным в ЦДС и будут развиваться в рамках проекта КСХ. Мы четко разграничиваем обучение и консультационные услуги на уровне производителей и переработчиков (см Главу 3) Все обучение будет разработано таким образом, чтобы обеспечить тендерную и культурную чувствительность. Специальное обучение и консультационные услуги будут предоставлены женщинам и молодежи.

3.1. Обучение и консультационные услуги на уровне производителей

Обучение и консультационные услуги для производителей являются основным средством увеличения их доходов. Обучение может внести вклад в эффективность производства (качественные средства производства, своевременные и корректные технологические мероприятия), увеличению добавленной стоимости продукции (например, хранение, агрегация для гарантированных объемов и качества) и усиление доступа к средствам производства и рынкам сбыта, все это должно развиваться в рамках увеличения спроса на рынке (см Главу 3).



Рисунок 1. Обучение фермеров в рамках ПШФ

Предполагается, что фермеры будут обучаться в течение двух лет в рамках полевых школ фермеров. Первый год будет самым интенсивным и фокусируется на обучении, демонстрациях, экспериментах и внедрении полученных знаний на собственных полях фермеров. Второй год полностью сосредоточен на внедрении полученных знаний самими фермерами на своих полях и укрепление их связей с участниками ЦДС. Результаты демонстраций, в том числе полевых испытаний и переработки, развитие малых предприятий и т.д., будет играть важную роль в системе МиО и подчеркивают необходимость

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

последовательной деятельности в рамках ЦДС, распространение практических результатов демонстраций второго и третьего года, которые могут стимулировать развертывание применения таких знаний и в других цепочках добавленной стоимости.

Планируется применить подход Полевых школ фермеров по интегрированному управлению производством в сочетании с развитием ЦДС. В первую очередь, фермеры, заинтересованные в получении знаний и навыков с целью повышения коммерческой деятельности своих хозяйств будут объединяться в неформальные группы обучения. Группа фермеров на протяжении сезона участвует в полевой школе. В то же время, различные субъекты цепи встречаются в начале сезона, чтобы обсудить и спланировать объем производства и закупа. Каждый месяц участники ЦДС будут встречаться друг с другом для решения возникающих проблем и укрепления сотрудничества. По истечению двух лет сочетания обучения и встреч между заинтересованными сторонами, улучшатся связи в рамках ЦДС и увеличится рентабельность.

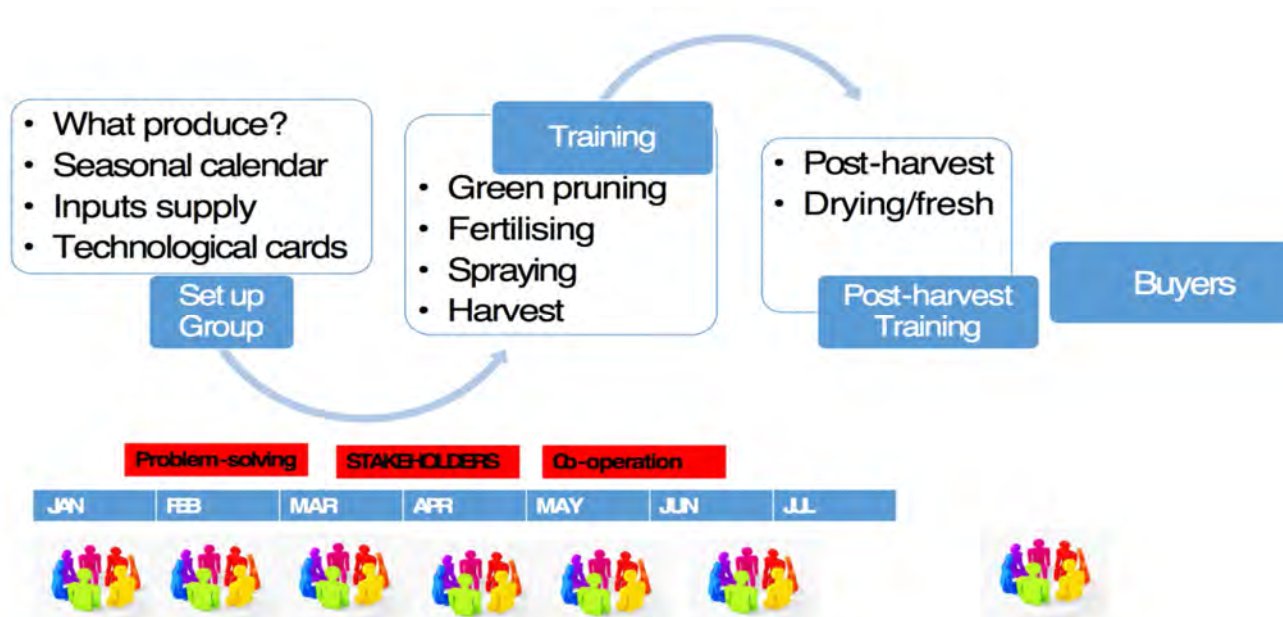


Рисунок 2. Подход ПШФ по ИУП в сочетании с развитием цепочки

В рамках проекта будут проходить обучение и получать консультационные услуги по требованию два типа производителей (группы):

- а) Производственные группы, организованные в рамках пилотной деятельности для внедрения и апробации инновационных бизнес моделей и методов производства, предпродажной подготовки и сбыта. Эти группы будут получать интенсивную поддержку в ходе процесса внедрения. Если такая деятельность окажется успешной - опыт будет реплицироваться. В зависимости от характера инновационной бизнес модели или внедренных методов, производители могут также участвовать в полевой школе фермеров. Например, при создании

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

центров по сбору молока, будет полезным участие производителей в полевых школах по животноводству/производству молока. Специфические консультационные услуги будут предоставляться руководству таких центров для сбыта молока.

- б) Добровольно созданные группы фермеров, которые участвуют в полевых школах фермеров и связаны с участниками цепи в течение всего сезона. Такая деятельность будет способствовать увеличению доходов среди фермеров. Эти группы могут участвовать во внедрении пилотной деятельности в ходе второго или третьего года при условии наличия заинтересованности.

Программа ПШФ разделена на три модуля - все компоненты оптимальной Оптимальной сельскохозяйственной практики (GAP) стандарты для сельского хозяйства: 1) Интегрированное управление производством 2) Предпродажная обработка и хранение, 3) Качество, переработка и сбыт. Модули для проведения ПШФ будут разработаны МПУ в тесном сотрудничестве с местными экспертами, привлеченными НПУ. Тренинг модули будут предоставлены в рамках обучающих пакетов, которые содержат всю информацию по тренингам, методам и материалы; Основным подходом будет использование существующих знаний, опыта по ЦДС и включении новых элементов в рамках ПШФ. Будут сформированы рабочие группы из цикла экспертов различных проектов, МСХ, соответствующих



Рисунок 3. Тренеры ПШФ будут обучены в рамках обучения тренеров с использованием модулей для подготовки мастеров тренеров

исследовательских институтов и представителей делегированных ЦУП РПСХ для усиления понимания и принятия тренингов (методы, содержание и материалы). К этой деятельности будут привлекаться соответствующие участники ЦДС. Рабочие группы будут располагать достаточными знаниями и опытом в рамках прошлых проектов для идентификации материалов и поддержки команды по ТП в обновлении и консолидации патентов обучения, они также будут привлечены в тестирование таких пакетов по обучению. Процедура не будет бюрократической, скорее, будет направлена на сбалансированный вклад со стороны ТП и усиление понимания результатов; Пакеты будут подготовлены экспертами ТП и/или приглашенными через НПУ краткосрочными экспертами по специфическим тематика.

Будущие тренеры ПШФ будут подготовлены в рамках обучения тренеров для использования разработанных модулей. Такое обучение будет проведено совместно с НПУ. Нирас подготовит экспертов НПУ. Эксперты будут отбираться совместно НИРАС и ЦУП. Мастера тренеры будут получать поддержку со стороны эксперта по тренингам ТП и представителей ЦУП РПСХ в рамках проведения обучения для фермеров.

По каждой цепочке будут подготовлены отдельные модули; Основные принципы будут схожи для всех цепочек. Отдельная методология будет разработана и соответствующее обучение будет проведено. Это позволит укрепить потенциал тренеров в рамках проведения обучения и другой деятельности предусмотренной в рамках пакетов по обучению на базе интерактивного и инклюзивного подходов.

ТП ПО РАЗВИТИЮ ЦЕПОЧЕК ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ И ОБУЧЕНИЮ/ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ – VCDTA-SP 21

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Информация по финансовым возможностям КСХ будет включена в пакеты по обучению НПУ и РПУ, которые смогут поддерживать фермерские группы разрабатывать заявки на финансирование.

Вся деятельность по обучению будет проводится параллельно с развитием ЦДС; Помимо обучения, КСХ будет предоставлять консультационные услуги производственным группам или ассоциациям фермеров, которые хотят разработать новые или инновационные связи в рамках отобранных ЦДС. Консультации будут предоставляться по внедрению или укреплению (i) современных механизационных и оросительных систем, (ii) диверсификации к интенсивным и высоко прибыльным культурам, (iii) теплицы, (iv) коммерциализация групп и производственных партнерств, (v) маркетинг и переработка, и (vi) способы создания добавленной стоимости продукции. Эта деятельность тесно связана с выполнением программы грантов на Коммерциализацию.

3.2. Обучение и консультации агро-переработчикам и агро бизнесу

Помимо обучения потенциальных тренеров для фермеров и производителей, команда ТП проведет обучение для переработчиков, торговцев, предпринимателей и других поставщиков услуг в выбранных цепочках.

Для больших, более коммерчески ориентированных предприятий, которые участвуют в процессах развития производственно-сбытовой цепи, обучение и консультативные услуги будут предоставляться командой ТП на базе существующих потребностей. Для решения конкретных вопросов управления бизнесом будут предоставлены индивидуальные консультации. Специфические семинары будут проводиться для групп представителей различных компаний. Будет предоставлена поддержка посещения торговых ярмарок в странах и на рынках, имеющих значение для выбранных цепочек добавленной стоимости. Важным фактором для развития цепочки добавленной стоимости является продвижение связей ЦДС с потребителям, для выявления ключевых факторов определяющих спрос на национальном рынке Таджикистана или основных экспортных рынках в Китае, Турции, России, Иране и Афганистане. То есть выявление необходимых объемов и сроков поставок. Такие знания могут способствовать усилению связей между производителями и тренерами в рамках укрепления понимания необходимого для потребителей качества и тем самым способствовать улучшению маркетинга и увеличения рентабельности.

С этой целью, предусмотрено сотрудничество с 40 представителями агробизнеса и агро-перерабатывающих компаний, помимо этого обучение будет проходить для 160 сотрудников этих компаний. Темы для такого обучение и консультационных услуг будут собраны МПУ в ходе SWOT-анализа конкретной цепочки добавления стоимости.

Темы, скорее всего, будут включать в себя, но не ограничиваются: (I) идентификации, установки и эксплуатации нового малого и среднего перерабатывающего оборудования (II) предпродажная переработка и упаковка и хранения, (III) международные стандарты безопасности и качества пищевых продуктов, в том числе HACCP для обеспечения безопасности пищевых продуктов и GLOBALG.A.P для

ТП ПО РАЗВИТИЮ ЦЕПОЧЕК ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ И ОБУЧЕНИЮ/ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ
КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ – VCDTA-SP 22

безопасного производства сельскохозяйственных культур (в том числе поддержка с получением сертификации), (IV) разработка стратегий по улучшению связей с производителями и организациями производителей, (v) усиление деятельности по агрегации и улучшение качества продукции по всей цепочке добавленной стоимости, (VI) планирование (кратко-, средне- и долгосрочное) и управление бизнесом, навыки ведения переговоров, заключение договоров (в том числе подходов к акселерации бизнеса), маркетинговые исследования, стимулирование сбыта и контроля качества, (VII) требования к экспортной документации, (VIII), пользование интернетом и источники информации о состоянии рынка, (IX), рыночные исследования и тестирование маркетинговых стратегий (x) требования рынка (для того, чтобы сделать точный анализ рынка и укрепления связей с трейдерами через платформу ЦДС).

Этот учебный компонент будет осуществляться в координации с текущей деятельностью Международной финансовой корпорации (МФК), особенно в Согдийской области, чтобы гарантировать, что такое обучение дополняет деятельность МФК, и позволяет МФК взимать плату за отдельных участников их проекта.

Обучение поставщиков средств производства в рамках развития ЦДС

Комплексное управление производством может быть внедрено только при наличии надлежащие и адекватные средств производства: удобрений, семян, средства биологического контроля и защиты растений. Дилеры средств производства должны получать поддержку, им будет предложено обучение, ориентированное на спрос или консультации по вопросам бизнес-практики и поиска источников финансирования для (новых) сельскохозяйственных средств производства и повышения осведомленности и применения качественной продукции и правил техники безопасности. Есть некоторые дилеры, работающие в Таджикистане (например, Сароб, Ассоциации Агробизнесменов Таджикистана - ААТ, СугдАгроСерв - САС) и, поскольку они являются важными действующими лицами в рамках цепочки создания стоимости, анализ того, как можно улучшить поставки средств производства должен быть проведен. Однако, большинство мелких фермеров и домашних хозяйств зачастую нуждаются в кредите или рассроченном платеже для приобретения качественных средств производства. Таким образом доступ к финансированию является сквозным вопросом, который также будет рассмотрен. Обучение будет направлено на укрепление связей между производителями и поставщиками сырья, для усиления понимания потребностей производителей.

Связь и обмен опытом

Хороший функционал ЦДС предполагает хорошие связи между различными субъектами. Обучение, обмен опытом ознакомительные поездки, посещение демонстраций и семинаров оказывает непосредственное влияние на повышение уровня знаний и навыков по конкретной теме. Достижение побочных эффектов взаимодействия между заинтересованными сторонами будет поощряться путем привлечения, по мере возможности, всех заинтересованных сторон, участвующих в конкретной цепочке добавленной стоимости - производители, агрегаторы, переработчики, трейдеры, дилеры средств производства - для обмена идеями посредством участия в соответствующих учебных курсах, выставках (и на международном уровне), а также участия в оценке рынка. Мы хотели бы также оказывать

поддержку созданию платформы организаций работающих по ЦДС. Наш опыт показал, что совместное обучение участников ЦДС может стать возможной отправной точкой для формирования платформ по ЦДС. Тренинги будут включать в себя информацию о процессах, необходимых для создания вертикальных ассоциаций вдоль цепочек добавленной стоимости, например, как обеспечить равные права для всех участников и понимание потребностей друг друга, установить прозрачные процессы для бесприоритетных решений и т.д. Мы будем фасилитировать создание женских и молодежных групп, на базе платформы ЦДС, для предоставления поддержки участия в процессах вдоль ЦДС.

4. Выполнение программы грантов на коммерциализацию

Одним из препятствий для улучшения производства и повышения стоимости продукции для более мелких и более бедных фермеров и ассоциаций производителей является ограниченный доступ к финансовым ресурсам для инвестиций и оборотного капитала. Многие мелкие фермеры не могут претендовать на получение коммерческого займа и не имеют капитала, необходимого для выполнения деятельности за счет инвестиций. Целью Программы грантов по коммерциализации, является создание механизмов для обеспечения возможностей инвестирования в хранение, сельскохозяйственную технику, сортировочного оборудования, оборудования для первичной обработки и другого оборудования для создания добавленной стоимости и обеспечения трудового капитала, качественных семян и удобрения для фермеров, которые не имеют возможности получить коммерческий займ. Обоснование схемы заключается в создании возможностей для инвестирования, что приведет к увеличению дохода для тех, кто не имеет доступа к коммерческим кредитам. Однако схема гранта должна быть спроектирована таким образом, чтобы не конкурировать и не ограничивать доступ к коммерческим кредитным линиям. Таким образом, схема должна быть разработана в качестве дополнения к другим финансовым услугам и должна функционировать в качестве "стартового капитала", что в конечном счете, позволит упростить доступ бенефициаров к кредитным линиям. По мере достижения успеха инвестиций в рамках грантов, бенефициары должны будут выплатить часть грантовых средств, однако на более «мягких» условиях, чем коммерческие кредиты.

Ключевая задача состоит в том, чтобы обеспечить функциональные объектов возможностью устойчивого воздействия, что не будет заменять коммерческие кредитные средства или другие услуги. Мы видим целый ряд возможных путей оказания такой услуги, например кредитные и сберегательные группы взаимной поддержки, где успешные получатели должны вернуть часть грантов в совместный фонд, который в конечном итоге принесет пользу другим. Таким образом, будет сформирована группа кредитных организаций, с более низкими требованиями к заемщику, чем коммерческие кредиты, и с сильной системой социального обеспечения. Предпочтительно схема выдачи грантов может быть расширена за счет включения инвестиций в производственную инфраструктуру через ассоциации и группы, которым может быть предоставлено оборудование на более коммерческой основе, в том числе через внедрение небольшой системы платы со стороны пользователей, что позволит аккумулировать средства для управления и обслуживания.

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Для того, чтобы быть успешным эти структуры должны быть объединены с другими способами поддержки производителей, в том числе улучшение доступа к рынкам, совершенствование производства и управления бизнесом. Программа грантов должны быть полностью интегрирована в другие виды поддержки ЦДС и МПУ будет работать над тем, чтобы включить эту деятельность в рамках выбранных цепочки создания стоимости. МПУ будет поддерживать идентификацию соответствующих продуктов, а также в рамках ЦДС в идентификации моделей апробации грантовой структуры, кредитной структуры и других продуктов, специально ориентированных на бедных производителей. Такая деятельность включает в себя подготовку бизнес-планов и поддержку в разработке соответствующих финансовых продуктов.

В этой главе содержится обзор того, на чем будет фокусироваться ТП МПУ. В следующих главах будет идти более подробная информация о деятельности и механизме укрепления ЦДС путем устранения трудностей по каждой цепочке добавленной стоимости, формирования производственных партнерств и рыночных связей, поддержки демонстрации бизнес-моделей, помощь в разработке системы рыночной информации, а также содействие выполнения политики и реформ МСХ, имеющих отношение к коммерциализации сельского хозяйства.

2. Развитие Цепочек Добавленной Стоимости

2.1. Деятельность по ЦДС

2.1.1. Анализ ЦДС

Первыми ЦДС являются ЦДС по абрикосу и молоку. Отбор и анализ рентабельности были проведены на базе предыдущих отчетов (см 2.1.3) а также результатов начальной миссии, включая сопоставительный анализ Всемирного Банка/ФАО⁴. Выбор абрикоса и молока был подтвержден в ходе первой миссии по ЦДС. Далее будет проведен анализ ЦДС по лимону, клубнике и парниковых культурах (в основном томаты). Средства производства, такие как семена, удобрения, химикаты и финансирование были определены в качестве барьеров и таким образом будет проводится отдельная деятельность по поддержке развития поставок средств производства и финансирования.

ЦДС по молоку:

Более 90% молока в Таджикистане производится небольшими сельскими домохозяйствами (как правило 1-2 коровы) и небольшими фермами (как правило 2-6 коров иногда до 15 коров). Молочная продукция является важным источником белка для сельских семей и может обеспечивать доход от продажи молочных продуктов; Однако, с учетом увеличения поголовья на убой животноводство является важной формой сбережений так как может обеспечить получение крупных платежей (3-5 тысяч сомони около 400 долларов за животное) которые семья может использовать для крупных покупок или финансирования семейных мероприятий таких как свадьба. Скот также является важным источником топлива - как напрямую производимого из навоза (который высушивается летом) и косвенно через остатки в рамках производства кормовых) (Рисунок 4).

Плохой рацион, особенно зимой вкупе с низким генетическим потенциалом местных пород приводит к низким удоям - как правило до 5 литров на корову. Сезонный эффект от доступа к корму приводит к снижению удоев зимой и пиковым удоям в мае, что также увеличивает стоимость сырья для переработчиков молока. Опыт других стран с переходной экономикой показывает, что значительное улучшение удоев может быть достигнуто посредством улучшения рациона (быстрый положительный результат) и на долгосрочной перспективе



Рисунок 4. Вершки используются для корма скота, нижняя часть стебля для отопления в зимний период



Рисунок 5. Во многих пунктах по сбору молока нет охлаждающих резервуаров

⁴ ВБ

необходимо улучшить породы скота как через искусственное осеменение (ИО), так и через импорт скота.

В виду того, что превалируют небольшие стада молочные заводы должны собирать молоко в различных деревнях, что приводит к определенным затратам по сбору. В некоторых деревнях есть пункты сбора молока, но зачастую это одно из хозяйств куда приносят молоко и как правило отсутствует всякое охлаждение как приведено на Рисунке 5.

ЦДС по абрикосу:

Таджикистан является седьмым в мире производителем свежих абрикосов (около 150,000 тонн в год) и вторым производителем сушеных абрикосов (около 40,000 метрических тонн в год⁵), что делает абрикос исключительно важной культурой в стране.

В ходе миссии эксперта по ЦДС стало известно об увеличении посаженных абрикосовых садов, что подтверждает его прибыльность. В ходе миссии было охвачено около 1,500 км территории, эксперт увидел старые и новые абрикосовые плантации, что свидетельствует о том, что официальные статистические данные не достаточно обновляются.

Большинство абрикосов экспортируется из Таджикистана в свежем или сушеном виде, в основном в Россию и часто через Кыргызстан или Казахстан. Свежие абрикосы должны быть предварительно охлаждены в течение 36-48 часов перед тем, как их загрузят в холодильную машину. Загрузка теплых абрикосов в рефрижируемый грузовик, как часто происходит в Таджикистане приводит к тому что плод охлаждается снаружи, а не изнутри. Такая практика приводит к снижению лежкости и высокому уровню потерь абрикосов. Традиционно сушка абрикоса проводилась небольшими фермерами, зачастую посредством окуривания двуокисью серы. Двуокись серы, часто применяется в нарушении правил и запрещена к использованию в рамках органического производства. Двуокись серы придает абрикосам яркий оранжевый свет в то время как естественная сушка приводит к тому, что абрикосы чернеют и теряют свою привлекательность среди покупателей.

Добавление стоимости по абрикосу плохо развито, большая часть абрикосов покупается “сборщиками” (посредниками) в чьих интересах закуп по низкой цене и быстрая продажа, в их цели не входит развитие ЦДС и качества продукции. Большая часть орошения абрикосовых плантаций производится насосным орошением с использованием электричества, в ряде районов нестабильная подача электроэнергии.

2.1.2. Определение якорных компаний

Миссия по оценке ЦДС, проходившая в ноябре посетила все проектные регионы и выявила потенциальных партнеров проекта, на базе которых был подготовлен предварительный список пилотных проектов. Целью пилотных проектов является тестирование ряда инициатив и подходов (например создание пунктов по сбору молока) но в основном для распространения практической

⁵ ЦДС абрикоса в Таджикистане - ФАО, Виорел Лияху, Назира Зеваршоева, 2015

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

информации по проекту и стимулировать участников подавать заявки на получение грантов и поддержки в рамках проекта. Первоначальный список возможных пилотов приведен в приложении 5. Этот список включал в себя предложения и из других проектов, например ГИЦ и других производственных групп, которые до этого работали с ЦУПом и с проектом по усилению конкурентоспособности агробизнеса Таджикистана (ЕСТАР).

2.1.3. Пересмотр отчетов по ЦДС

Было проведено ознакомление с отчетами по ЦДС, с целью финализации приоритетных ЦДС и подтвердились результаты детального анализа по ряду ЦДС в плане потенциала. Рассмотрение отчетов базировалось на “ЦДС абрикоса в Таджикистане”, подготовленного ФАО в 2015 года Виорелом Лиаху и Назирой Зеваршоевой, “анализ ЦДС молока в Таджикистане”, Подготовка к проекту по коммерциализации сельского хозяйства и “Анализ ЦДС мясной продукции в Таджикистане” со стороны Носирджона Сатторова, специалиста по ЦДС ФАО (Животноводство) и Инны Пунды, эксперта ФАО по Агробизнесу.

По каждой цепочке был проведен SWOT анализ (Таблица 2 и 3). SWOT анализ фокусировался на производственном секторе, но переработка также важна в виду того, что пилотные проекты будут разрабатываться позже, более детальный SWOT анализ будет проведен и для перерабатывающего сектора.

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Таблица2 SWOT анализ по абрикосу

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Традиционная культура, которая получает поддержку со стороны Правительства (в виду свободы хозяйствования и налоговых льгот для новых садов) площадь под которой значительно возросла, что подтверждает ее прибыльность и устойчивость для региона и высокий потенциал.</p> <p>Таджикский абрикосы известны своим качеством в России</p> <p>В Курган Тюбе ранние абрикосы производятся в основном на свежий рынок в виду благоприятных климатических условий</p> <p>Покупатели абрикоса имеют “постоянный” приток фруктов из Таджикистана в летний период; свежие абрикосы в сочетании с другими фруктами (например черносливом)</p> <p>Агробизнес начал внедрять стандарты НАССР.</p>	<p>Более старые сады отличаются низкой урожайностью и худшим качеством продукции; Сортосмесь означает разное качество и представляет сложности для агрегаторов собирать грузы единого качества и типа.</p> <p>Небольшие объемы для рынка на фермера препятствуют доступу к рынку</p> <p>Плохой доступ к качественным саженцам, продавцы не информируют относительно сорта.</p> <p>Плохой доступ к качественным удобрениям и химикатам для защиты растений, а также биологическим мерам защиты.</p> <p>Плохое качество или отсутствие консультационных услуг (включая услуги по тестированию почвы и т.д.) Это особенно важно в Хатлоне, так как абрикос сравнительно новая культура. Также в виду новых заболеваний, которые были обнаружены за последние несколько лет.</p> <p>Плохое качество обрезки садов</p> <p>Применение серы при сушке зачастую превышает допустимые стандарты</p> <p>Плохая технология сборки и предпродажной подготовки</p> <p>Фермеры имеют ограниченный доступ к информации о рынках</p> <p>Фермеры (дехканские хозяйства и домохозяйства) несут основные затраты в виду неразвитости цепочки.</p> <p>Недостаточно помещений для хранения</p> <p>Нет сертификации продукции или незначительное количество сертифицируется как органика</p> <p>Дехканские хозяйства не ведут учет</p>

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Возможности	Риски
<p>Развитие ЦДС может значительно увеличить рентабельность и маржу.</p> <p>Для свежих абрикосов: Предварительное охлаждение может значительно улучшить качество</p> <p>Для сухих абрикосов: Использование естественной сушки</p> <p>Среди переработчиков пользуется спросом и есть интерес поддерживать фермерские группы</p> <p>В общем: Высококачественные фрукты имеют доступ на более оптимальные рынки</p> <p>Фермеры формируют группы что усилит их возможности доступа на рынки средств производства и рынки сбыта.</p> <p>Улучшение производственных технологий в хозяйстве</p> <p>Улучшение качества производства</p> <p>Развитие органической продукции, справедливой торговли (стандарт)</p> <p>Хранение позволит операторам продавать по более высокой цене по мере снижения пиков поставок в сезон</p> <p>Продвижение стандартов HACCP, GlobalG.A.P. и т.д.</p> <p>Новые, улучшенные каналы сбыта также будут способствовать увеличению маржи</p>	<p>Использование двуокиси серы для сушки не приемлемо для более оптимальных рынков</p> <p>Увеличение производства абрикоса означает, что вспышки болезней сложно контролировать в будущем</p> <p>В основном абрикосы покупают ‘сборщики’ у которых нет заинтересованности в развитии ЦДС</p> <p>Чрезмерное производство абрикоса означает снижающиеся цены при условии не усиления выхода на экспортные рынки</p> <p>Таджикистан пока не готов улучшить стандарты необходимые когда условия экспорта в России изменяться в сторону соответствия требованиям супермаркетов и для выхода на экспортные рынки других стран. Например GlobalG.A.P.</p> <p>Увеличение конкуренции с другими странами как например Узбекистан и Кыргызстан</p>

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Таблица 3 SWOT анализ по молоку

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Сильная зависимость в рамках культурного контекста от скота в плане производства молока, мяса, топлива и дохода от избытков производства</p> <p>Поголовье на производство мяса позволяет делать крупные покупки или организовывать мероприятия, такие как свадьбы</p> <p>Сильная зависимость рынка от молочных продуктов</p> <p>Функционируют частные ассоциации ветеринаров. Существует ряд сельских клиник, пунктов ИО, поставки вакцин и активные частные ветеринары по рациону, содержанию, заболеваниям и разведению. Они сотрудничают с государственной системой предоставления ветеринарных услуг.</p> <p>Увеличение спроса на упакованные молочные продукты в магазинах.</p> <p>Поставки комбинированных кормов растут</p>	<p>Очень маленькие стада (1-4 коровы), местные породы отличаются низкими удоями</p> <p>Плохое кормление скота особенно в зимний период</p> <p>Высокая сезонность производства молока</p> <p>Плохое качество молока в виду плохой гигиены и ручной дойки</p> <p>Высокая себестоимость сбора молока для молочных комбинатов</p> <p>Недостаточное количества резервуаров для охлаждения молока в селах</p> <p>Отсутствие эффективной службы предоставления консультаций</p> <p>Очень низкий уровень механизации</p> <p>Низкая прибыльность переработки и ограниченное количество производственных линеек, плохая гигиена и несоответствие стандартам таким как НААСР.</p> <p>Фермеры имеют ограниченные земельные ресурсы поэтому производство кормовых конкурирует с производством продовольствия</p>

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА	
<p>Возможности</p> <p>Политическая готовность развивать этот сегмент</p> <p>Как правило не полная эксплуатация мощностей переработчиков, которые хотят увеличить объемы</p> <p>Хороший экспортный потенциал в Китай (обезжиренный) молочный порошок для производства восстановленных молочных продуктов</p> <p>Наличие резервуаров для охлаждения будут значительно улучшать качество молока и стимулировать фермеров получать быструю прибыль</p> <p>Улучшение качества фуража может также способствовать получению быстрой прибыли</p> <p>Улучшение генетики через ИО может значительно улучшить удои</p> <p>Улучшение рациона поголовья на мясо (быстрый откорм) будет способствовать наличию больших объемов фуража для молочных коров</p> <p>Улучшение знаний местных поставщиков услуг могут улучшить прибыльность хозяйств</p> <p>Частные ветеринарные врачи могут способствовать развитию консультационных услуг в области ветеринарии и ИО.</p>	<p>Риски</p> <p>Плохое качество молока будет ограничивать увеличение продаж - плохая гигиена и отсутствие пастеризации могут привести к рискам возникновения заболеваний и т.д.</p> <p>Плохая холодильная логистика усугубляет плохую ситуацию с качеством молока</p> <p>Перерабатывающие комбинаты развивают собственные фермы для производства и поставок сырого молока. Потенциальные риски/конкуренция для небольших фермеров, которые не смогут вести деятельность в виду плохого управления</p>

2.1.4. Стратегии улучшения ЦДС

Этот раздел резюмирует первоначальные стратегии улучшения цепочек добавленной стоимости на основании наших непосредственных наблюдений и оценке, а также на базе SWOT анализа, других отчетов и обсуждений с другими проектами и донорами. В ходе продвижения реализации проекта такие стратегии будут расширяться и модифицироваться. Ключевые элементы перечислены ниже:

ЦДС по молоку:

Два «быстрых результата», которые могут быть достигнуты по развитию ЦДС через улучшение рациона кормления (особенно фуража) и создания пунктов по сбору молока (ПСМ). Опыт со всего региона и Таджикистана, показал, что предоставление резервуаров для охлаждения может значительно улучшить качество молока, особенно в теплые и жаркие месяцы года. Сохранение качества молока зависит от соблюдения норм и охлаждения, как приведено на примере рисунка 6. Кроме того, Пункт Сбора Молока (ПСМ) может быть оснащен простым оборудованием для тестирования молока на жирность (отсутствие

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

воды) и количество бактерий. Этот тип тестирования позволяет устанавливать штрафы за низкое качество молока для отдельных домашних хозяйств и устанавливать премию за определенные характеристики качества например высокое содержание жира в молоке.

Второй быстрый результат может быть достигнут через улучшение рациона кормления, такая деятельность состоит из нескольких взаимосвязанных факторов:

- Улучшение качества силоса для фуража (как кукурузы так и люцерны).
- Улучшение консультаций по рациону кормления скота
- Снижение объемов фуража для мясных коров и перераспределение фуража для молочных коров
- Улучшение выпаса через внедрение оптимальных подходов к управлению пастбищами и включения люцерны в корм



Рисунок 6. Охлаждающий резервуар для молока позволяет хранить молоко чистым и холодным

Пилотная деятельность будет проведена в сотрудничестве с переработчиками молока так как важно гарантировать рынок сбыта молока. Однако, предпочтительно, чтобы владельцем ПСМ была группа фермеров или индивидуальный предприниматель с тем, чтобы снизить цену на молоко. В этой связи особенно важно проводить обучение и мотивировать владельцев ПСМ для того, чтобы они четче понимали подход сотрудничества в рамках ЦДС так как такой подход ведет к более устойчивым результатам и повышает рентабельность.

ЦДС по абрикосу:

Два основных сегмента сбыта абрикоса - это сбыт свежих и сбыт сухих абрикосов. Быстрыми результаты могут быть достигнуты:

- Улучшение технологии сбора урожая
- Создание мощностей предварительного охлаждения свежих абрикосов
- Установка поддонов для естественной сушки абрикосов на солнце

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Плохая технология сбора урожая приводит к тому что продукция портится таким образом будут апробированы простые решения с использованием опыта других успешных проектов в регионе. Для усиления ЦДС будут использованы несколько подходов, направленных на улучшение ситуации:

1. Создание камеры предварительного охлаждения (Рисунок 7) позволит обеспечить постепенное охлаждение абрикосам, которые были собраны при очень высокой температуре. Охлажденные абрикосы затем можно загрузить в рефрижеруемый грузовик что позволит сохранить качество и позволит сбыть продукт в премиум сегменте при условии соответствующей сортировки и упаковки.



2. Естественная сушка абрикосов (Рисунок 8) позволяет избегать использование двуокиси серы и является совершенно естественным способом сохранения фрукта; Если абрикосы были также выращены органическим способом - их можно сбыть как премиум продукт.



Рисунок 8. Деревянные ящики используются для сушки абрикосов на солнце а пластиковое покрытие защищает от пыли и вредителей

Различные методы и материалы для внедрения таких подходов будут рассмотрены и изучены и самые оптимальные будут использованы. Многообещающим может стать использование плетенных контейнеров так как в Таджикистане есть проблемы с поставками древесины.

Фермеры и домохозяйства в которых есть абрикосы будут поощряться к совместной деятельности с тем, чтобы они сообща владели камерой предварительного охлаждения и приспособлениями для сушки это позволит гарантировать что они не будут эксплуатироваться третьими лицами (баланс влияния между агрегатором и фермерами является очень важным и также применяется к предоставлению резервуаров для охлаждения молока). Однако, каждая ситуация отличается от другой в этой связи решения будут приниматься на основе каждого индивидуального дела:

- Группа фермеров является владельцем
- Группа фермеров может быть создана переработчиком или экспортером
- Прогрессивный коллектор может быть заинтересован инвестировать в сушку или предварительной охлаждение и его успех будет зависеть от устойчивости цепи
- Переработчик может быть владельцем

Идеи по развитию ЦДС будут разрабатываться по мере поступления более детальной информации и анализа существующих препятствий а также на базе практических потребностей каждой цепочки.

2.1.5. Финализация бизнес моделей

По мере выявления потенциальных партнеров, первоначально в формате пилотов, а далее в качестве производственных партнерств может быть проведена оценка ЦДС со стороны местного поставщика услуг подходы к улучшению будут обсуждены и проанализированы. На основе этого будет подготовлен бизнес план для тестирования жизнеспособности предлагаемых улучшений, который может стать основой грантовой или кредитной заявки.

Бизнес модели сейчас разрабатываются и будут финализироваться с ЦУП и привлеченным краткосрочным местным экспертом.

2.1.6. Выявление групп производителей

Производственные группы уже были выявлены (со стороны ЦУП или другого проекта) будут внесены в перечень и будут проходить оценку. С учетом того, что создание группы как правило занимает определенное время, работа с существующими группами станет приоритетом.

2.1.7. Выявление покупателей и переработчиков

Нахождение покупателя и рынка сбыта для любого продукта, имеет решающее значение для обеспечения устойчивости цепочки добавленной стоимости, работа должна проводиться по привлечению покупателей (зачастую переработчиков или экспортеров), которые понимают, чего хотят клиенты, и поэтому могут информировать производителей и других участников цепочки добавленной стоимости, относительно соответствовали требованиям и ожиданиям клиентов. По этой причине, для развития ЦДС необходимо фокусироваться на покупателе. Если конечный рынок продукции - это экспорта, не менее важным будет понимание требований, и тенденция развития таких требований. Например, Россия, безусловно, является крупнейшим рынком для таджикских абрикосов, но в стране растет количество супермаркетов и снижается количество традиционных рынков. Такие изменения окажут существенное влияние на требования к сертификации продукции в большинстве супермаркетов, и даже в России, теперь будет необходим Global G.A.P.

2.1.8. Укрепление рыночных связей/проведение оценки рынка

Понимание требований покупателя в области сертификации и соответствия стандартам является одним из условий устойчивого развития ЦДС.

Для молочных продуктов, важно развивать логистику и распределение молочных продуктов в холодильной цепи, начиная с резервуаров для охлаждения молока в пунктах сбора в селах. Соответствие основным требованиям к хорошему качественному молоку зависит от того, насколько сырое молоко будет

чистым и холодным. Предоставление резервуаров для охлаждения молока может стать значительным стимулом для развития фермерских групп.

Для абрикосов: рынок абрикосов будет диктовать, какие улучшения необходимы в цепочке добавленной стоимости. Зачастую будет больше одного рынка - например, абрикосы лучшего качества для продажи на свежем рынке, среднего качества для сушки на ферме (в идеале группой фермеров) и более низкого качества продаются переработчикам. По мере развития ЦДС можно внедрять дальнейшие улучшения, например, путем получения сертификатов для органически выращенных абрикосов и внедрением естественной сушки, чтобы абрикосы впоследствии могли экспортироваться как премиум-продукт с высокой добавленной стоимостью.

2.1.9. Подготовка руководств по обучению по ЦДС

Программы обучения будут разработаны на базе нужд фермеров. Фермеры производят количество и качество основываясь на нуждах покупателей. Основные слабые стороны фермеров указаны в SWOT анализе ЦДС. На базе SWOT определены основные темы тренинг модулей для ПШФ. В ходе первого дня обучения будут высказывать свое мнение по тематикам в рамках ПШФ.

2.1.10. Определение плана действий по решению проблемам в ЦДС

По мере определения и выбора ЦДС (это означает конкретные фермы и участники ЦДС в каждом регионе) препятствия и возможности будут проясняться и будет разработан план действий. Этот план будет согласовываться с участниками наряду с временными рамками. Анализ ЦДС будет включен в базовое исследование и проходить регулярный мониторинг на ежегодной основе или один раз в два года для того, чтобы отслеживать прогресс и вносить коррективы по мере необходимости.

2.1.11. Обучение тренеров

Обучение тренеров будет проводится по всем ЦДС. Подробности в разделе 3.2.4

2.1.12. Обучение производителей

Производители будут обучаться на базе подхода ПШФ. Характеристикой данного подхода является:

- Практическое обучение
- Наблюдения и принятие решений
- Обучение друг у друга



Рисунок 9. Фермеры обучаются через совместное проведение экспериментов

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

- Тематика предложена на основе нужд
- Группы развиваются через совместные продажи
- Обучение через эксперименты/демонстрации. Практика фермеров и оптимальная практика будут сопоставлены в ходе наблюдений в течение сезона.

Основными темами обучения в рамках ПШФ является интегрированное управление производством, экономика, предпродажная подготовка и хранение, переработка и сбыт.



Рисунок 10. Интегрированное управление производством

В течение сезона будут организованы ежемесячные встречи с участниками ЦДС для планирования закупа средств производства/продаж, решения возникающих проблем и сбыт продукции в соответствии с количеством и качеством согласованным в начале сезона.

2.1.13. Мониторинг выполнения обучения для производителей

В соответствии со структурной рамкой результатов МиО и недавно включенными индикаторами по тренингам следующие индикаторы будут проходить мониторинг по меньшей мере один раз в год. В то же время база данных будет пополняться со стороны РПУ. Регулярный мониторинг будет проводиться, а руководство по таким визитам будет определено в январе 2017.

- Каждый фермер может объяснить по меньшей мере 3 новые технологии/практики по интегрированному управлению производством/сбору урожая и технологии предпродажной подготовки что позволит им увеличить продажи через год и
- Каждый фермер внедрил по меньшей мере 3 новые технологии/практики по интегрированному управлению производством/сбору урожая и технологии предпродажной подготовки что позволит им увеличить продажи через два года запуска ПШФ.
- Объемы продаж групп увеличилась по меньшей мере на 5% через год.
- Объем продаж фермеров в группах увеличивается на 5% каждый год и достигает 20% по окончанию проекта.
- Потери продукции в ходе сбора урожая среди фермеров членов групп сокращаются ежегодно на 5% и достигают 20% по окончанию проекта.

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

- По меньшей мере 80% фермеров в группах увеличили свою коммерческую деятельность и доход от производства по сравнению с предыдущим годом.
- Более 60% фермеров в каждой группе имеют контракты на поставки продукции в перерабатывающие предприятия или трейдерам в ходе первого года. По меньшей мере 90% из них выполняют такой контракт.
- Со второго года и далее по меньшей мере 70% фермерских групп будут иметь контракты с покупателями на второй третий или четвертый год, По меньшей мере 90% фермеров в каждой группе выполнили такие контракты с переработками и трейдерами.
- По меньшей мере 80% фермеров в группах увеличивают свою коммерческую деятельность
- Доход от тренингов и/или консультационной деятельности на консультанта увеличивается каждый год.
- Количество групп как указано выше. Минимум 25 фермеров посещают полевые школы до конца и не пропускают более одного тренинга за сезон.
- Каждый фермер в группе имеет заполненную технологическую карту (план производства с оценкой стоимости и дохода). Как минимум 90% участников ПШФ ведут записи по деятельности на их полях для оценки в конце сезона.

2.1.14. Связь с покупателям/переработчиками

Успешность ЦДС основывается на сильной обратной связи с основными покупателями (как правило, для регулирования качества, логистики, упаковки и объемов), так что покупатель получает продукцию необходимого качества, в необходимый срок, и покупатель уверен, что существует прочная система распределения, позволяющая избегать проблем и пробелов в поставках (эти пробелы можно избежать, через доступ к излишкам производства

в рамках ЦДС, который может быть использован, если есть некоторая задержка из-за погодных условий или задержки на таможне). Таким образом, все усилия будут сделаны, чтобы обеспечить хороший поток информации между всеми участниками ЦДС, который будет включать в себя обратную связь с конечными потребителями. Диаграмма ниже показывает, почему обратная связь с покупателями/потребителями важна для ЦДС и проводит пример того, как обратная связь может быть использована для измерения эффективности в цепочке создания стоимости:

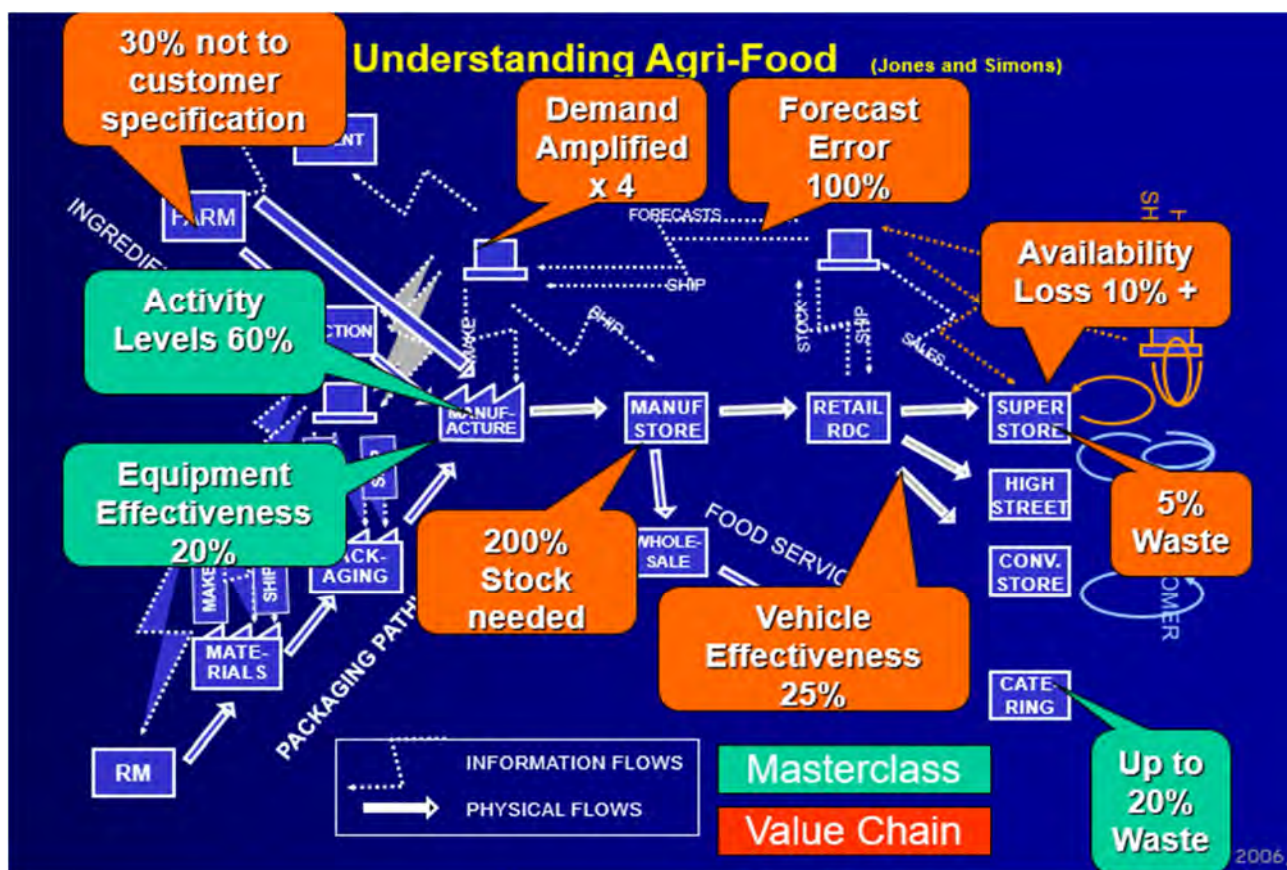


Рисунок 11. Оценка покупателей/потребителей важности измерения эффективности в рамках цепочки добавленной стоимости

2.1.15. Предоставление технической поддержки покупателям/переработчикам в рамках нужд выявленных в ходе картирования/оценки

Очевидно, что агро-переработчики и покупатели продукции являются важным элементом ЦДС. Специализированная помощь, которая может быть им предоставлена позволит повысить эффективность работы всей ЦДС и, следовательно, повысить рентабельность для всех участников. Примером этого может быть следующее, оказание содействие переработчику молока в запуске новой линейки по производству йогурта. В качестве альтернативы можно было бы разработать новую упаковку - например, переработки абрикоса которого мы посетили в Согдийской области продает абрикосовый сок в 2 литровых банках - как правило, для сектора общепита (гостинично-ресторанный сегмент потребителя), но такая продукция может сбываться в картонных коробках (TetraPak), которые будут меньше и ориентированы на конечных потребителей. Большой экспортер свежих абрикосов также сообщил нам, что он был заинтересован развивать переработку, направленную на то чтобы он сортировал и экспортировал только высококачественные фрукты и перерабатывал остальное. Для этого он рассматривает два инновационных подхода: заморозка части абрикосов и использование их для ароматизации мороженого. Во всех приведенных выше примерах мы можем помочь местным поставщикам услуг, чтобы определить точный тип необходимых знаний, и выявлении специалистов в этой области. Идентификация этих потребностей

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

не должна ограничиваться картированием/оценкой, но должна проводиться в течение всего срока реализации проекта. Поскольку некоторые запросы могут потребовать значительных вложений, некоторые потребуют международной технической помощи, предполагается, что в таких случаях будет проведена открытая и прозрачная дискуссия с бенефициаром со стороны ЦУП, в ходе которой будет предложено ограничить период предоставления такой поддержки, но с возможностью продлить этот вклад на коммерческой основе. Такой вариант оказался очень успешным в аналогичных обстоятельствах в других странах.

2.1.16. Репликация деятельности по ЦДС с новыми клиентами в последующие годы

Одной из причин проведения пилотных проектов заключается в проверке того, насколько хорошо определенные мероприятия будут работать в конкретной ситуации или регионе. Это также относится и ко всей работе в цепочки добавленной стоимости в качестве обоснования для проведения поддержки является предоставление примеров хорошей практики и улучшения, которые могут быть, во-первых, воспроизведены с другими клиентами и, также распространены по всему региону. Выявление и привлечение новых клиентов является чрезвычайно важным для местных поставщиков услуг, так как они строят свою клиентскую базу и обеспечивает их моделью развития, направленной на развертывание своих услуг. Конечно же, каждый клиент и ситуация отличаются, поэтому поставщики услуг должны адаптировать свои знания под каждого клиента. Одним из важных способов идентификации новых клиентов и распространения результатов проекта является использование демонстрационных участков. По мере возможности такие участки должны находиться в хозяйстве или приусадебном участке, для обеспечения соответствия реальным условиям, а не проведению эксперимента в идеальных условиях.

D3: Отчеты по ЦДС по первым двум видам продукции (Абрикос и молоко), включая стратегию и план действий по устранению препятствий

2.2. Определение плана действий для решения ключевых проблем в каждой ЦДС

2.2.1. Пересмотр и обновление существующих отчетов по ЦДС по следующим четырем ЦДС и разработка отчетов по ЦДС

В течение 2017 года обновленные отчеты по ЦДС будут подготовлены для остальных цепочек, которые включают в себя производство тепличных культур (томаты), лимоны и клубнику, а также по более общей теме поставок средств производства. Первые три будут использовать ту же методику, которая применялась к изучению ЦДС абрикоса, а по поставкам средств производства, особое внимание будет уделяться усилению доступа мелких фермеров и домашних хозяйств ко всем основным ресурсам,

необходимых для цепочек добавленной стоимости, включая финансирование, и рассрочку по некоторым видам средств производства. Особое внимание в рамках изучения поставок средств производства будет уделяться семенам, удобрениям и химикатам, но проект также будет рассматривать поставки топлива, которое в основном используется для обогрева, чтобы оценить наличие инновационных или возобновляемых источников. Особое внимание будет уделено качеству этих средств производства, поскольку есть много случаев продажи фальсифицированных агро-химикатов по всей Центральной Азии что в частности, затрудняет развитие хорошей службы консультирования со стороны местных поставщиков услуг по использованию химических веществ и правилам безопасности и соответствующему применению.

2.2.2. Разработка решений для проблем в новых ЦДС

Отчеты по ЦДС, подготовленные в соответствии с 2.2.1 будут указывать на трудности и проблемы, как в рамках производства (ферма), так и по всей ЦДС (хранение, транспортировка, переработка, обработка, сортировка, упаковка и т.д.). Проект будет разрабатывать пути решения этих проблем и определять, насколько эффективны эти решения посредством регулярного мониторинга. Для ЦДС абрикоса и молока заключительный отчет о подготовке и проведении деятельности будет представлен, первоначально по структуре первоначального отчета (Приложение 3 и 4).

2.2.3. Доступ к финансированию

Доступ к финансированию является катализатором развития цепочек добавленной стоимости. Это особенно острая проблема для мелких производителей в странах с переходной экономикой, поскольку они часто не имеют возможности предоставления залога и сталкиваются с высокими процентными ставками и поэтому риски по кредитам для них возрастают. Это особенно актуально в плане оборотного капитала для покупки средств производства, и еще более остро стоит вопрос с инвестициями направленными на улучшения цепочки добавленной стоимости. Такой ситуацией часто пользуются «ростовщики» или другие финансовые агенты, включая дистрибьюторов агропродовольственных средств производства. Они часто предлагают отсрочку платежа по средствам производства (семена, химикаты и удобрения) до уборки урожая с номинальной процентной ставкой, например, 10%. Однако, в действительности, если фермер должен был купить эту продукцию за наличные деньги, то он / она, как правило, может получить существенную скидку, скажем, 15% от цены. Это означает, что отсрочка платежа плюс проценты в размере 10% (например за 4 месяца) действительно равняется 25% за 4 месяца или 75% в год! Такие случаи также свидетельствуют о необходимости усиливать финансовую грамотность среди мелких фермеров и домашних хозяйств, такая деятельность может быть выполнена местными поставщиками услуг. Это может помочь заемщикам понимать условия и способствует усилению прозрачности и доступности подобных схем.

КСХ предлагает соответствующие грантовую структуру для того, чтобы помочь, группам мелких фермеров, в плане инвестирования в улучшение своего положения и развития ЦДС. Простым примером служит

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

предоставление резервуара для охлаждения молока, который позволит домашним хозяйствам и дехканам собирать молоко, значительно улучшить качество молока и стать гораздо более привлекательным партнером для молочных комбинатов. Часто проблема сельской местности Таджикистана заключается в том, что в селе нет рынка для молока (это просто означает, что нет "сборщика" или покупателя молока, который приезжает в село), или если сбор осуществляется цена настолько низкая, а затраты на молоко настолько высоки, что в купе с плохим качеством не дает возможности выходить на других покупателей. Поэтому приоритетной задачей является увеличение цен на молоко или выявление нового рынка сбыта. В таком случае намного легче организовать несколько встреч с сельскими жителями (или несколько встреч), чтобы обсудить и прийти к общему пониманию, что каждый должен будет внести свой вклад в рамках получаемого гранта. Предполагается, что в некоторых случаях вклад фермеров может быть предоставлен через объемы поставляемого молока. Также необходимо определить лицо, которое будет управлять и нести ответственность за резервуар и записывать количество молока со стороны каждого фермера.

Аналогично и для абрикосов (или других фруктов или овощей) гранты должны поддерживать инвестиции, которые стимулируют фермеров к совместной работе, направленной на улучшение ЦДС. По абрикосам, один из примеров, инвестировать в поддоны для сушки абрикосов на солнце, а не путем окуривания диоксидом серы. Очень важно определить премиум рынок для этих абрикосов высушенных на солнце.

Для всех грантов необходимо разработать детальный бизнес-план, указывающие выгоды и издержки предлагаемых инвестиций, с указанием амортизационных отчислений в течение определенного промежутка времени. Процесс обучения подразумевает меры, направленные на предоставление местным поставщикам услуг навыков необходимых для помощи фермерам в подготовке таких бизнес-планов, которые должны быть простыми, но демонстрировать преимущества и возможные риски инвестиций.

2.2.4. Семинары на специфические темы предусмотрены и будут организованы в ходе выполнения проекта по КСХ

Помимо указанных тренингов, консультационных услуг, которые будут предоставлены в рамках КСХ производственным группам или ассоциациям фермеров, которые хотят усилить и развить новые и инновационные связи в рамках выбранных ЦДС. Эта деятельность тесно связана с выполнением программы грантов на коммерциализацию. Если много людей выкажет заинтересованность в этой теме - будут организованы семинары. Семинары предназначены для производителей, в группе не менее 50 участников, планируется проведение 240 подобных семинаров. По мере возможности, будут проведены семинары в которых будут участвовать производители и переработчики или покупатели. Темы будут выбраны в ходе работы по каждой ЦДС, но суть тренингов сводится к следующему.

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

- Коммерциализация групп и производственных партнерств
- Преимущества совместной работы
- Как создавать и управлять группой фермеров
- Как подавать на грант и формировать производственное партнерство
- Как оценивать затраты и выгоды и риски планируемых инвестиций
- Диверсификация на культуры с премиум рынком
- Современные механизационные и ирригационные системы
- Способы создания добавленной стоимости продукции

Помимо этого специальные семинары по ЦДС.

- Создание парников
- Улучшение техники производства клубники
- Естественная сушка абрикосов и ее выгоды
- Маркетинг продукции
- Создание мини цехов по переработке молока и способы продаж
- Улучшение рациона кормления коров

2.3. Поддержка в создании производственных партнерств и связи с рынком

2.3.1. Поддержка в создании производственных партнерств и связи с рынком

Проект будет выявлять и поддерживать, по крайней мере 200 производственных партнерств. Они могут иметь различные организационные формы от простой “производственной группы”, ассоциации фермеров или даже формального кооператива. Для того, чтобы обеспечить максимально широкий охват, насколько это возможно в рамках проекта будет проводиться деятельность по определению до 300 потенциальных производственных партнерств, а затем проводить отбор по крайней мере 200. При отборе особое внимание будет уделено тому, чтобы потенциал партнерства включал возможности развиваться в качестве коммерчески жизнеспособной структуры, а также на максимальное вовлечение женщин и молодежи (18-35). Анализ каждого партнерства будет осуществляться в целях обеспечения жизнеспособности бизнес-идея в рамках развития ЦДС. Партнерство может быть поддержано в целях

укрепления существующей ЦДС, чтобы усилить эффективные рыночные связи (что может потребовать улучшения различных видов упаковки и конкретных стандартов качества) и для разработки новой продукции. Все мероприятия будут поддерживаться через улучшения доступа к знаниям и информации, предоставленной местными поставщиками услуг.

Партнерство может быть поддержано грантом, который станет реальным стимулом для того, чтобы индивидуальные фермеры начали работать вместе, например, совместно приобретать какое-то оборудование. Это может быть оборудование для сушки абрикоса на солнце - в таком случае группе фермеров нужно будет определить стоимость оборудования, которое также будет финансироваться за счет гранта.

2.3.2. Определить план действий и по поддержке предоставляемой по каждой ЦДС

Препятствия и возможности, выявленные в ходе анализа ЦДС будут дополняться подготовкой плана действий в консультации с заинтересованными сторонами. План действий поможет определить практические мероприятия, которые направлены на преодоление препятствий и развитие возможностей, и такая деятельность будет получать поддержку в ходе обучения и консультаций. План действий будет охватывать все звенья ЦДС и различные виды поддержки, которые могут быть предоставлены, в том числе гранты для производителей, а также краткой характеристики финансовых продуктов, если инвестиции предоставлены за счет банковского кредита.

План действий будет представлять собой сочетание дальнейшей оценки, обучения (различных типов, начиная от общих семинаров до конкретных ПШФ), а также оказание помощи в установлении контактов с покупателями и поддержки после сбора урожая и маркетинговой деятельности, предоставляемых местными поставщиками услуг. Он также будет включать в себя типы практической поддержки, например, доступ к информации о ценах на рынках, через смс оповещение или в рамках информационной службы. План действий будет представлен в формате таблице Excel (в упрощенной диаграмме), но которая будет облегчать возможности контроля со стороны НРУ. Участники будут предоставлять свое мнение и оценку оказанной поддержке, на регулярной основе с тем, чтобы вносить необходимые коррективы в соответствии с их нуждами.

2.3.3. Связи и обмен опытом

Обучение на практике уже доказало свою успешность в развитии цепочки добавленной стоимости в разных странах с переходной экономикой. Таким образом, участникам ЦДС будет предложено посетить другие регионы (организация ознакомительных поездок), демонстрации (проект будет организовывать полевые демонстрации, но и производителям оборудования и другим будет предложено продемонстрировать свое оборудование и новые технологии), ярмарки, выставки, а также посетить другие ЦДС для обмена опытом и определения потенциальных сфер сотрудничества. Связи будут укрепляться с другими группами, работающими по той же ЦДС в Таджикистане, но могут включать в себя группы, работающие в других ЦДС за пределами Таджикистана. Обмен информации может

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

осуществляться по телефону, электронной почте, в ходе "видеоконференций" через Скайп, если это возможно. Лидеры и некоторые участники будут получать поддержку в посещении других групп - это может быть особенно полезным в рамках ознакомления с новыми технологиями например, естественная сушка абрикосов, которая реализуется одной группой и изучается другой.

D4: Отчет по созданию как минимум 200 производственных партнерств и связей с рынками

2.4. Демонстрации бизнес моделей

2.4.1. Определение успешных бизнес моделей

Потенциальными бенефициарами грантов должны быть фермеры, которые занимаются коммерческой деятельностью и хотят развивать свой бизнес ориентируясь на рынок и на усиление рентабельности; Это является ключевой характеристикой проекта КСХ.

Заявители должны подготовить бизнес план, если хотят участвовать в конкурсе на получение гранта. Это не простая задача в виду того, что уровень финансовой грамотности среди фермеров, особенно бедных, очень низкий. Такие фермеры являются целевой группой для получения грантов в рамках КСХ.

ЦУП должен будет определить содержание и форму бизнес планов, а также оценивать такие бизнес планы. Ряд принципов может помочь в разработке формуляра бизнес плана, который будут заполнять фермеры.

Успешный бизнес план для донора содержит следующее:

- Детальную информацию о потенциальном бенефициаре;
- Сбор необходимой и полезной информации для принятия решения;
- Ссылки на процесс мониторинга и контроля.

Успешный бизнес план для бенефициара направлен на следующее:

- Содействовать* фермеру лучше понимать и формулировать свои нужды;
- Представляет стимулирование для организации бюджета, планирования и рационального управления;
- Помогает определить стратегию;
- Инструмент к которому возвращаются на протяжении всего проектного цикла.

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Бизнес план должен включать в себя следующие элементы:

1/ Общая информация о бенефициаре:

- Список участников ассоциации;
- Имя и контактные данные ответственного;
- Нахождение производственного участка (земли);
- Юридический статус заявителя;
- История и деятельность ассоциации.

2/ Описание проекта:

- История;
- Описание текущей деятельности: тип культуры, объемы, размер участка и т.д.;
- Основные параметры проекта: описание инвестиции, сумма, условия, устойчивость.

3/ Связи с ЦДС

- Описание поставщиков и клиентов;
- Описание технологий, отношений с потенциальными участниками ЦДС (переработчики, экспортеры, агробизнес, ассоциации производителей и т.д.);
- Описание производственных партнерств.

4/ Производственный план

Оценка текущего производства фермеров осуществляется на основе коэффициентов производительности. Это даст более полное представление о ситуации и позволит сравнивать с другими производителями.

Например, заявители ЦДС абрикоса ВК должен предоставить следующую информацию за последние 5 лет (или в течение периода, за который доступна информация):

- Количество деревьев;
- Урожайность с дерева;
- Урожайность на единицу площади;
- Стоимость труда и другие переменные расходы;
- Фиксированная стоимость и оборудование;

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

- Валовая продукция (общая урожайность умножается на цену продажи).

Сравнение с прошлыми годами и с показателями других хозяйств поможет выявить возможности совершенствования производства.

5/ План сбыта

Проект КСХ направлен на то, чтобы помочь фермерам лучше коммерциализировать свою продукцию. Как следствие, важно, чтобы получатели гранта разрабатывали стратегию сбыта и маркетинга в начале проекта. Следующая информация должна быть предоставлена:

- Текущие линии сбыта;
- Наличие информации о другой линии сбыта;
- Знание цен/эволюция цен/сезонность;
- Среднесрочные стратегии сбыта и маркетинга.

6/ Наем персонала

Потенциальный бенефициар гранта должен указать:

- Текущее количество сотрудников и их статус; заработная плата, полная/частичная занятость);
- Предполагаемое количество сотрудников в ходе выполнения проекта.

7/ Гендерное воздействие

Потенциальный бенефициар гранта должен указать:

- Дисагрегация существующего персонала по полу (количество сотрудников мужчин и женщин);
- Заработная плата/доходы сотрудников мужчин/женщин;
- Должности сотрудников мужчин/женщин;
- Разбивка сотрудников мужчин/женщин которые будут привлекаться в соответствии с планом найма.

8/ Воздействие на окружающую среду;

Потенциальный бенефициар гранта должен указать:

- До какой степени производство имеет прямое воздействие на окружающую среду;
- Все средства производства используемые для производства в частности пестициды, удобрения и т.д.;
- Эффект от выполнения проекта на окружающую среду.

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

9/ Внешние факторы ЦДС.

См. пункт 10 ниже.

10/ Финансовый анализ

Финансовый анализ должен быть прост и четко сформулирован, но также должен содержать детальную информацию.

Три *‘бухгалтерских отчета’* должны быть разработаны и представлены потенциальными бенефициарами:

- Балансовый отчет: по активам и обязательствам на текущую дату;
- Обоснование прибылей и убытков: указание всех зарегистрированных или запланированных доходах и затратах, и
- Отчет о движении денежных средств: резюме актуального движения денежных средств.

Эти документы обязательны для участия в конкурсе на получение гранта. Если фермеры не знают и не умеют разработать такие планы необходимо провести базовое обучение основам учета и финансирования.

Расчет прибыли и убытков должен приводить в конце следующую информацию:

- Точка выхода на черный ноль (когда инвестиции начинают приносить доход);
- Возврат активов (точная прибыльность инвестиций);
- Операционная маржа (общая доходность деятельности бенефициара);
- Конечная прибыль (точная сумма дохода для каждого фермера после произведения соответствующих прямых и опосредованных отчислений).

В течении ближайших месяцев Техническая поддержка должна концентрироваться на отборе успешных проектов в пилотных регионах, а также рассматривать международный опыт. На базе этого Проект будет принимать основные параметры успешных бизнес моделей для выбранных ЦДС.

2.4.2. План распространения деятельности

КСХ будет успешным только при условии достижения максимального числа бенефициаров и генерирования полномасштабных позитивных изменений. Недостаточно создать эффективную и прозрачную структуру очень важно, чтобы все потенциальные бенефициары и в целом население были осведомлены об этой деятельности. Распространение информации таким образом является важным компонентом ТП предоставляемой ЦУП. Рекомендации к существующему плану распространения информации, который выполняется ЦУП и разработка мер по усилению эффективности этого плана будут осуществлены в ходе последующих миссий.

2.4.3. Обучающие визиты и демонстрации успешных бизнес моделей

ЦУП планирует запустить первые гранты в 2017 году по абрикосу и молоку. Таким образом важно проводить тщательный мониторинг использования грантовых средств и гарантировать успешность достижения задач, поставленных КСХ.

ТП будет предоставлено ЦУП в ходе полевых визитов и оценки конкретных проектов предлагаемых КСХ.

Для того, чтобы гарантировать положительную цепную реакцию, ТП будет выбирать успешные бизнес модели и распространять информацию по ним.

2.5. Поддержка в разработке системы рыночного оповещения

2.5.1. Анализ целесообразности, пробелов и доступа участников ЦДС к существующим системам рыночного оповещения в Таджикистане

Проект проведет обзор информации о состоянии рынка по выбранным ЦДС. Есть два основных типа данных - исторические или статические данные например национальные данные по производству и торговли, и текущие или динамические данные например, текущие цены на рынках. Надежные источники данных являются важной частью процесса принятия решений для участников ЦДС и, также чрезвычайно важны для правительства, для отслеживания прогресса в суб-секторах и внесения корректив в политику, по мере необходимости. Принято считать, что официальная статистика правительства на большей части Центральной Азии отличается неадекватным качеством - в Таджикистане официальные данные по экспорту свежих абрикосов составляет 2042 метрических тонн на 2014 год⁶, однако в ходе нашего визита в Согдийскую область мы встретили серьезного экспортера, который рассказал нам, что он экспортировал 40 грузовиков около 20 тонн в каждом грузовике, то есть 800 тонн. Неофициальные данные свидетельствуют, что экспорт свежих абрикосов составил около 25-30,000 метрических тонн в год. “Отчет по ЦДС по абрикосу” подготовленный Виорелом Лияху и Назирой Зеваршоевой в 2015 году свидетельствует о том, что общее производство абрикосов в 2013 году составляет около 150 000 тонн, что в пять раз выше данных ФАО, которые выше официальных данных в Таджикистана.

Для всех участников ЦДС, особенно для фермеров, информация о рынке очень важна, но такая информация часто недоступна в странах с переходной экономикой. Тем не менее, мы были приятно удивлены, обнаружив, что один из ведущих местных поставщиков услуг, Нексигол, собирает такую информацию по всем фруктам и овощам, произведенным в Таджикистане и информацию по ценам, которая доступна в Интернете. Проводится обзор более 15 рынков на ежедневной основе. Пример по трем рынкам сухого абрикоса приведен на рисунке 12:

⁶ Государственный Таможенный Комитет Республики Таджикистан, 2016

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Information from database of Agroinform Tj



Market "Shohmansur", Dushanbe

Nb	Product	Date	Unit	11.08.2010	16.02.2011	31.08.2011	14.03.2012	26.09.2012	03.04.2013	16.10.2013	30.04.2014	05.11.2014	20.05.2015	25.11.2015	14.12.2016
1	Apricot, dried	kg	15	21		17.00	14	20	25	10	20	20	18	20	

Market "Panjshambe", Khujand

Nb	Product	Date	Unit	11.08.2010	16.02.2011	31.08.2011	14.03.2012	26.09.2012	03.04.2013	16.10.2013	30.04.2014	05.11.2014	20.05.2015	25.11.2015	14.12.2016
1	Apricot, dried	kg	3.5	6	15	20	10	12	10	6	8	20	20	20	

Central market of Isfara

Nb	Product	Date	Unit	11.08.2010	16.02.2011	31.08.2011	14.03.2012	26.09.2012	03.04.2013	16.10.2013	30.04.2014	05.11.2014	20.05.2015	25.11.2015	14.12.2016
1	Apricot, dried	kg	7	15	15	14	8	12	5	5	8	10	18	15	

Using information provided on the www.agroinform.tj is possible without preliminary negotiation, but always with reference to the AGROINFORM.TJ.

Рисунок 12. Примеры информации по ценам на трех рынках сухого абрикоса (http://agroinform.tj/prices/r_p_ru.php)

Сбор информации о ценах на внутреннем рынке является чрезвычайно важным и, по мере возможности, должен также включать в себя данные по нескольким внешним рынкам, например России, чтобы показать тенденции на этих рынках. Следующий вопрос для проекта, как обеспечить легкий доступ к этой полезной информации. На самом деле, Нексигол разработал ряд приложений, доступных для смартфонов, а также смс оповещение в этой связи мы будем взаимодействовать с ними, с целью обеспечения широко доступа к такой информации. Это будет включать в себя рекомендации по улучшению системы СРО.

Для оценки исторических статистических данных будет полезно получить данные международных организаций, например спутниковой фотографии USDA, которые должны показать физическую площадь абрикосовых плантаций. Впоследствии она может быть откалибрована путем проведения местных исследований для проверки этой информации, а также сбора данных о доходах, получаемых в садах разного возраста.

2.6. Поддержка МСХ в проведении политических и рамочных реформ, относящихся к коммерциализации сельского хозяйства

Бизнес климат является перекрестным вопросом для всех аспектов ведения и часто рассматривается как самое серьезное препятствие для развития малого и среднего бизнеса. На глобальном уровне, Таджикистан вступил в ВТО и является членом исследования «Оценки ведения бизнеса» Всемирного Банка. Это исследование проводится практически во всех странах (в настоящее время 190 стран) по 10 основным вопросам бизнеса. Ранжирование для Таджикистана на 2017 год показано на рисунке 13 (чем меньше число, тем лучше) и Таджикистан занимает 128-е место. Разбивка идет на 10 секций, таких как; получение разрешений, доступ к электроэнергии, получение кредита, трансграничная торговля, налоговая система и регулирование, установление неплатежеспособности с диапазоном оценки от 140-173 (с доступом к кредитам ситуация менее пессимистичная 118). Все баллы очень плохие и подчеркивают трудности ведения бизнеса. Тем не менее, некоторые из других показателей ниже 100 и указывают, что некоторые реформы были реализованы, например, «Налоговое регулирование» улучшилась на 33 балла, хотя по-прежнему остается неудовлетворительным для малого и среднего бизнеса - 140. Малый и средний бизнес считает эти проблемы гораздо более трудными, чем крупные корпорации, которые могут позволить себе привлечь адвоката и бухгалтера на постоянной основе с тем, чтобы профессионально заниматься этими вопросами.

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Topics	DB 2017 Rank	DB 2016 Rank	Change in Rank
Overall	128	130	↑ 2
Starting a Business x	85	52	↓ 33
Dealing with Construction Permits	162	160	↓ 2
Getting Electricity	173	175	↑ 2
Registering Property	97	99	↑ 2
Getting Credit	118	109	↓ 9
Protecting Minority Investors	27	25	↓ 2
Paying Taxes ✓	140	173	↑ 33
Trading across Borders	144	142	↓ 2
Enforcing Contracts	54	55	↑ 1
Resolving Insolvency	144	144	-

✓=Doing Business reform making it easier to do business. **x**=Change making it more difficult to do business.

Рисунок 13. Исследование Всемирного Банка по ведению бизнеса, 2017. Самый высокий балл = плохие условия ведения бизнеса, самый низкий балл = хорошие условия (<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/tajikistan>)

2.6.1. Анализ препятствий, связанных с бизнес климатом для участников ЦДС и подготовка рекомендаций

Есть две важные области, которые серьезно влияют на развитие ЦДС в сельском хозяйстве. Первым из них является трудность экспорта а вторая уплата налогов. В Таджикистане, как и во многих других странах с переходной экономикой, в результате плохой бизнес-среды фермеры и трейдеры в основном работают в "сером неформальном секторе" за наличные деньги. В частности, это относится к экспорту, по существующей информации большая часть экспорта абрикоса производится незаконно с уплатой неформального платежа в размере \$ 400-500 за грузовик, как правило, чтобы пересечь границу с Кыргызстаном. Кыргызстан является привлекательным местом, так как входит в "российский таможенный союз", что означает, что продукция может быть легко экспортирована в Россию без уплаты пошлин и по упрощенной документации, в то время как Таджикистан не является членом этого союза. Это означает, что реальное развитие экспортно-ориентированных ЦДС разработка стандартов качества и торговой марки не может произойти, так как абрикосы помечены как фрукты произведенные в Кыргызстане.

Вторая проблема, налоговое бремя, будет рассмотрена более подробно по каждой ЦДС. Очень интересным примером является опыт работы в Украине, где существовали аналогичные показатели (очень плохо) рейтинга для «налогового регулирования». Украина недавно ликвидирована 120 из 125 типов налогов, оставив только 5 видов налогов к уплате. Устранение ряда налогов в значительной степени упростило налоговую отчетность для всех предприятий, особенно для мелких хозяйств, которые теперь платят только прямой налог на землю. Это также значительно упростило работу налоговой инспекции, которая теперь может сосредоточиться на вопросах уклонения от уплаты налогов. Даже Россия значительно сократила объемы и типы налогов несколько лет назад, после чего был отмечен рост налоговых поступлений так как предприятия больше не считали необходимым уклоняться от уплаты налогов путем наличных выплат сотрудникам и т.д. Это была «беспроегрешная» ситуация для всех и мы будем вносить предложения по совершенствованию нормативно-правовой базы.

2.6.2. Развитие потенциала лоббирования МСХ для усиления оптимизации бизнес климата

Для того, чтобы добиться реального осуществления реформ рамочных условий необходимо обеспечить непрерывное лоббирование. Лоббирование должно проводиться группами из частного сектора, работающих в тесном контакте с МСХ и другими учреждениями. Частный сектор будет включать в себя группы, представляющие фермеров, переработчиков, экспортеров и других заинтересованных сторон. Для конкретных секторов например фруктов и овощей, проект планирует способствовать развитию общей платформы по "Переработке фруктов и овощей", где в ходе семинаров и конференций могут быть обсуждены все вопросы, имеющие отношение к сектору, такая платформа будет разрабатывать веб-страницу и электронный бюллетень. Это должно быть выполнено в тесном сотрудничестве с другими донорами и проектами, чтобы гарантировать реальный импульс. По конкретным вопросам, таким как налоговая реформа необходимо провести ряд экспертных оценок, чтобы описать проблему, разработать рекомендации и оценку воздействия на производителей, переработчиков и вероятный эффект упрощения и снижения налоговых ставок, а именно фактическое увеличение налоговых поступлений, то есть «беспроегрешная» ситуация для всех.

D7: Экспертный отчет по поддержке МСХ в проведении политических и рамочных реформ, относящихся к коммерциализации сельского хозяйства

3. Усиление потенциала через обучение и консультационные услуги - обучение тренеров на уровне производства.

3.1. Анализ существующей ситуации с консультационными услугами

В настоящее время существуют различные консультационные услуги в Таджикистане. Министерство сельского хозяйства получает только 2% национального бюджета, который не достаточен для поддержания соответствующей и децентрализованной системы консультационных услуг на местах. Следовательно, потенциал и роль консультантов хукумата и Джамоатов ограничивается сбором информации и консультированием фермеров в своих кабинетах. Таким образом, эффективность государственных консультационных услуг сомнительна. Консультативные услуги также предоставляет донорское сообщество. Специализированные услуги предоставлены донорами в основном бесплатно и в форме обучения и демонстрационных участков. Часто дополнительные средства производства, такие как высококачественные семена, удобрения, техника предоставляются бесплатно или по льготным ценам. Частные поставщики услуг появляются и приобретают все большее значение, и, таким образом, необходимо усилить внимание со стороны доноров при осуществлении проектов. На базе вышесказанного, в рамках данного проекта, оплата услуг будет внедрена постепенно. Опыт первых 18 месяцев будет использован для поддержки консультантов в разработке их финансовых стратегий.

3.1.1. Картирование и обзор существующих консультационных услуг в Таджикистане

Во время первой миссии была проведена быстрая оценка числа консультационных услуг. Эта деятельность способствовало обзору качества поставщиков выбранных услуг для проекта по сравнению с другими имеющимися поставщиками услуг. Некоторые дополнительные организации будут опрошены в ходе следующей миссии, с тем чтобы завершить работу и подготовить экспертный отчет по консультационным услугам. Плата за услуги будет тщательно проанализирована, для того, чтобы использовать уже накопленный опыт поддержки тренеров/консультантов в развитии собственной финансовой стратегии.

В течение последних двух десятилетий различные НПО сотрудничали с донорами по расширению сельскохозяйственного и сельского развития.

- а) С 2004 года различные доноры обратили внимание на сельскохозяйственные консультационные услуги и существующих услугах, созданных НПО. Было предусмотрено, что такие НПО, предоставляющие консультационные услуги будут в первую очередь будут поддержаны

донорами и постепенно начнут развивать собственную деятельность генерирующую доход. Это касается главным образом АТАК (который был поддержан через поддержку ЕС), Зарзамин (созданный за счет финансирования МЕДА), АИН (получил поддержку ЕС, АКТЕД), ЧОВИД (созданный Германской АгроАкцией). На практике эти НПО стремились включиться в реализацию проектов по консультационным услугам с большим количеством тренингов и демонстраций. Всем НПО, за исключением ЧОВИД, не удалось гарантировать получения достаточных финансовых средств доноров и/или генерировать доход за счет оплаты услуг, чтобы сохранить свой

- b) постоянный штат. АИН больше не работает в регионах. АТАК и Зарзамин имеют ограниченное число (на добровольной основе) сотрудников, и иногда осуществляют проектную деятельность. Тем не менее, АТАК и Зарзамин не имеют возможности содержать постоянный штат с учетом нерегулярной проектной поддержке. Большинство проектов критически рассматривают дополнительные накладные расходы на управление и административный персонал НПО.
- c) В 2011 году был создан Сароб. Большое количество сотрудников АТАК и Зарзамин являются членами кооператива Сароб. Кооператив агрономов был создан в 2011 году при поддержке доноров (ЕС/GIZ/DFID). Основной целью кооператива является профессиональное развитие его членов - включая усиление квалификации агроном в плане ноу-хау, поддержки в ходе проведения демонстраций и развитие потенциала агрономов.
- d) Различные доноры работали с “проектными” НПО. Такие НПО ищут проекты доноров. В основном такие организации очень сильны в мобилизации людей, поддержке сельских объединений. В зависимости от требований доноров такие НПО могут организовать пул экспертов для выполнения проекта. Можно сказать, что эти организации специализируются в выполнении проектов, по схеме агентства по найму с офисными помещениями, оборудованием и основным штатом. У таких НПО как правило очень обширное видение и миссия.
- e) Проект Хельветас Развитие местного рынка выполнялся с 2006 по 2016 с партнерскими организациями НПО. Партнерские организации предоставляли услуги а НПО мобилизовали людей. В ходе выполнения проекта Хельветас обучил партнерские организации в области фасилитации и консультирования по ряду ЦДС. Финансовый вклад значительно снизился в ходе проекта, для того, чтобы усилить устойчивость. Эти НПО также сократили количество персонала и ищут новые проекты, однако они развили навыки фасилитации ЦДС и развития сети консультантов которые понимают производственные процессы и маркетинг.
- f) Нексигол консалт (ранее СугдАгроСерв) особый случай. Эта консультационная организация не была создана донорами но по запросу зонтичной организации Нексигол (ранее СугдАгроСерв) в 2008 году. Нексигол Консалт имеет специфическую миссию и является консультационной структурой с достаточным количеством донорского финансирования и собственных средств для содержания постоянного персонала в ходе выполнения долгосрочных задач.

3.1.2. Потенциальные поставщики услуг, сотрудничающие с проектом

ЦУП РПСХ провел предварительный отбор поставщиков услуг на национальном уровне (НПУ) и региональных провайдеров услуг по обучению (РПУ) и неформально привлекали к оценке НИРАС. ЦУП РПСХ объявил тендер в Интернете и подготовил список подавших организаций, предоставивших письмо заинтересованности и краткие сведения об организации. Из этого списка одной организации было предложено подготовить проектное предложение. "Источник жизни" был выбран в качестве НПУ.

Следующие организации были отобраны для работы в качестве РПУ: для Хатлонской области "АТАК" в консорциуме с "Бонувони Хатлон", для РРП "Латиф" и Согдийской области "Зарзамин".

Эксперты НИРАС посетили организации, проанализировали предложения и изучили длинный список альтернативных организаций. Основной вывод - относительная слабость компаний, отобранных в качестве региональных поставщиков услуг и национального поставщика услуг. Ниже приведены предложения по улучшению ситуации. Важно отметить, что время, которое может выделить команда НИРАС и ЦУП РПСХ не достаточны для выполнения такой комплексной программы. Нехватка знаний и навыков НПУ и РПУ будут представлять значительные риски для успешной реализации программы.

Региональные поставщики услуг

АТАК/Бонувони Хатлон подготовили отличное предложение по проекту. Документ был явно разработан АТАК с учетом опыта работы с проектом местного развития Хельветас. Бонувони указали, что не имеют никакого опыта в развитии ЦДС, что и стало основой создания консорциума с АТАК. Тем не менее, между АТАК (в Кулябе) и Бонувони (Курган Тюбе) большое расстояние и на практике сотрудничество и поддержка со стороны АТАК будет неэффективной. Хамкори, организация, имеющая многолетний опыт работы в области упрощения процедур и развития ЦДС в ходе сотрудничества с Хельветас, также были в списке. Хамкори имеет очень опытных агрономов с хорошим опытом развития ЦДС и ПШФ. Остается неясным, почему Хамкори не было предложено подготовить проектное предложение в сотрудничестве с АТАК. На данный момент, в виду временных ограничений нет возможности изменить предварительно выбранного поставщика услуг Бонувони. Мы настоятельно рекомендуем, в том числе и через Бонувони, привлечь в команду хорошего агронома Хамкори (г-н Назарова Рахимджона Набиевича), а также, координатор проекта (г-жу Хуршеду Файзиеву) из Хамкори, которая была ответственна за проект Хельветас Развитие местного рынка. В то же время мы рекомендуем, чтобы все поставщики услуг получали шесть месяцев испытательного срока в рамках 18 месяцев срока действия контракта. Их работа должна быть повторно оценена после шести месяцев назначения.

Латиф является проектным НПО, но в длинном списке не было альтернатив. Если Латиф будет тесно сотрудничать с ассоциацией ветеринаров и найдет хороших агрономов, они смогут осуществить реализацию проекта в РРП.

Зарзамин был предварительно выбран для Согдийской области. У Зарзамин уже есть контракт с ЦУП РПСХ по проведению учебных семинаров по абрикосу в Согдийской и Хатлонской областях. Мы встречались с представителями, в том числе директором Зарзамин в Душанбе, прежде чем они начали

проведение тренингов. Кажется, что у Зарзамин есть проблемы привлечения хороших специалистов для проведения тренингов. В то же время, нам не удалось посетить ни один из своих тренингов, как было запланировано, а Зарзамин сократил программу обучения не предоставив заблаговременно информацию в ЦУП РПСХ. С учетом этого опыта, потенциальное качество и надежность сотрудничества ставит по, сомнение дальнейшее участие Зарзамин в проекте. Мы рекомендуем привлечь другого РПУ.

Нексигол Консалт включен в длинный список и является хорошей альтернативой, в качестве РПУ в Согдийской области.

Национальный поставщик услуг

"Источник жизни" является предварительно выбранным НПУ. Это НПО ориентированное на выполнение проектов, которая привлекает небольшую группу экспертов на постоянной основе и пул краткосрочных экспертов из своей сети состоящей из 300 экспертов из аграрного университета и научно-исследовательских институтов. Важной задачей в рамках данного проекта является подготовка тренеров, а НПУ предоставили запрос МПУ сначала подготовить их экспертов, после чего их специалисты смогут провести обучение тренеров. К сожалению, такой подход не приведет к устойчивости НПУ, так как эти эксперты работают на вольнонаемной основе. Таким образом, мы полагаем, что наиболее оптимальным решением будет проведение обучения со стороны МПУ в ходе обучение тренеров, в то время как МПУ в сотрудничестве с ЦУП РПСХ выберет соответствующих экспертов по ЦДС абрикоса и молока, имеющих достаточный опыт и знания. К сожалению, САРОБ не подавал на выполнение этой задачи в качестве НПУ, хотя САРОБ, который является кооперативом консультантов, будет наиболее подходящей организацией. В то же время, у САРОБа была бы возможность усиливать свой опыт в развитии ЦДС и включать животноводство в спектр своей деятельности. По этой причине мы рекомендуем, усилить сотрудничество с САРОБ, по мере возможности привлекать их экспертов через текущего НПУ. Такой подход приведет к устойчивости выполняемой деятельности посредством усиления потенциала по развитию ЦДС.

НИРАС обсудили возможность повышения эффективности и устойчивости путем замены НПУ на «пул экспертов тренеров» которым будет управлять непосредственно ЦУП РПСХ и МПУ. ЦУП РПСХ предпочитает продолжить процедуру в соответствии с действующим планом закупок ВБ, чтобы избежать задержек. Как для RTSP мы рекомендуем заключить контракт НПУ со строгим испытательным сроком шесть месяцев. Успешность деятельности партнеров должна быть повторно рассмотрена после шести месяцев выполнения контракта.

3.1.3. Национальный поставщик услуг (НПУ)

Мы изучили существующее ТЗ национального поставщика услуг (см Приложение 2). На основании обсуждений ТЗ с поставщиком услуг и другими участниками ЦДС более детальный план действий/спектр задач был разработан и согласован с ЦУП РПСХ.

Комментарии к ТЗ для НПУ

По нашему мнению, основной задачей НПУ является координация процесса обучения, консультационные услуги и предоставление кредитов/ грантов на коммерциализацию связанных с 5-6 цепочек добавленной стоимости и привлечение высококачественных экспертов, которые могут выполнять задачи, предусмотренные в ТЗ. Поэтому, рекомендуется иметь ограниченное число штатных сотрудников, в задачи которых входит деятельность по координации и увеличить пул опытных экспертов по конкретным темам, необходимых в формировании цепочки добавленной стоимости.

В рамках проекта, основной задачей является привлечение опытных и профессиональных тренеров, консультантов, экспертов по развитию ЦДС. Тем не менее, в рамках даже одной ЦДС необходим целый спектр знаний, навыков и опыта. Таким образом, большой и разносторонний пул краткосрочных экспертов имеет важное значение. Таких экспертов можно привлекать из различных организаций и институтов, общественных организаций, коммерческих и правительственных органов и т.д.

В ТЗ для НПУ⁷ предусмотрено большое количество штатных сотрудников и ограниченное количество трудодней для консультантов. Рекомендуется увеличить количество трудодней для экспертов. Кроме того, рекомендуется расширить мандат тренеров и консультантов в направлении предоставления консультативных услуг и подготовки кадров (обучение тренеров, конкретные темы обучения в ПШФ и обучение по требованию на конкретные темы). Кроме того, рекомендуется заменить штатных сотрудников на экспертов по обучению и ЦДС по реестру краткосрочных экспертов.



Рисунок 14. Основной задачей НПУ будет координировать процесс обучения, консультационных услуг и фасилитации грантов на коммерциализацию посредством привлечения высококвалифицированных специалистов

Описание задач/деятельности НПУ в ходе первых 18 месяцев сотрудничества

В Приложении 3 приведено описание задач/деятельность НПУ в течение первых 18 месяцев сотрудничества. Оно содержит подробное описание а) деятельности, связанной с обучением, б) деятельности по разработке модулей и тренеров, привлеченных НПУ, с) о консультационных услугах, которые будут предоставлены со стороны НПУ и г) о поддержке доступа к финансированию через

⁷ В рамках требуемой квалификации и услуг (i) Руководитель команды; (ii) один квалифицированный координатор по каждому направлению деятельности (ЦДС, обучение, консультационные услуги и Доступ к финансированию); (iii) 6 преподавателей для тренеров и специалистов для руководства по тренингам во всех трех регионах; (iv) 2-4 эксперта по ЦДС; и (v) один специалист ответственный за продвижение и контроль качества заявок на гранты. Помимо этого НПУ будет разрабатывать реестр специалистов и консультантов по специфическим направлениям. По предварительным оценкам около 2,000 трудодней в ходе всего периода выполнения проекта (500 трудодней в течении данного задания).

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

кредитные линии и гранты. Кроме того, приведены соответствующие показатели и результаты. Документ также содержит план деятельности.

Следующая миссия международного эксперта по обучению со стороны НИРАС начнется 11 января 2017. В ходе этой миссии будет проведено первое обучение в тесном сотрудничестве с экспертами НПУ. В ходе подготовки, модулей по интегрированному управлению производством будут подготовлены со стороны НИРАС, национальным экспертом по обучению в тесном сотрудничестве с НПУ и привлеченными экспертами. Модули будут подготовлены в ходе миссии и будут использованы в рамках первого обучения тренеров.

3.1.4. Региональные поставщики услуг (РПУ)

Как для НПУ, так и для РПУ был разработан конкретный план работы на базе консультаций с поставщиками услуг и другими участниками ЦДС, и согласован с ЦУП РПСХ.

Приложение 4 содержит описание задач/деятельность РПУ на первые 18 месяцев сотрудничества. Оно содержит подробное описание а) деятельности, связанной с ПШФ, б) привлекаемых тренерах, с) по обучению участников / производителей и г) по дополнительным мероприятиям в рамках учебной программы. Кроме того, приведены показатели и результаты. Документ содержит план деятельности.



Рисунок 15. Будут разработаны модули для ПШФ с использованием существующих знаний, опыта и потенциала по ЦДС

В рамках подготовки к обучению тренеров, которое запланировано на вторую половину января 2017 года следующие мероприятия должны быть выполнены РПУ при поддержке ЦУП РПСХ:

- Подготовить обзор фермерских групп проходивших обучение, получавших поддержку, работающих по ЦДС абрикоса в рамках других проектов
- Подготовить обзор потенциальных покупателей абрикоса/молока для выбранных районов
- Согласовать с ЦУП места для проведения и количество групп
- Встреча с поставщиками услуг, разъяснение задач, детали проведения обучения и планирование деятельности (при участии НИРАС)
- Подтвердить заинтересованность существующих групп фермеров
- Выбор тренеров по абрикосу и молочным продуктам

D8: Отчет эксперта по изучению консультационных услуг

3.2. Разработка и выполнение модулей обучения тренеров.

Модули по проведению ПШФ будут разработаны МПУ в тесном сотрудничестве с местными экспертами привлеченными НПУ. Основной подход базируется на существующих знаниях, опыте и потенциале ЦДС, а ПШФ будет добавлять новые элементы.

3.2.1. Создание рабочей группы

Для того, чтобы использовать имеющиеся знания, опыт и потенциал по ЦДС и ПШФ, будет создана рабочая группа (ы) для координации разработки учебных модулей. Это также даст возможность создать необходимый уровень понимания и принятия среди участвующих экспертов и организаций.

По ЦДС абрикоса работали и работают различные организации, и эти организации будут участвовать в рабочей группе. Это касается ЦУП РПСХ (тренинг координатор - Курбонали), Сароб, Нексигол консалт, Институт садоводства, USAID, агрономы РПУ, агрономы ХамКори, GIZ и Хельветас и координатор по производству органической продукции, координатор Инвестиционного проекта по Центральной Азии, АСТИ, МИС, эксперты по обучению и эксперты по ЦДС НИРАС.

Количество организаций участвующих в развитии ЦДС по молоку. Частные ВЕТ ассоциации, ЕСТАР, НПО создающие центры по сбору молока при поддержке ЕСТАР, МФК, тренеры животноводы РПУ, специалисты ЦУП РПСХ и эксперты ЦДС НИРАС.

Первые встречи рабочих групп будут проходить во второй половине января 2017.

3.2.2. Рабочие группы разрабатывают ТЗ

Задача рабочих групп состоит в руководстве и координации разработки учебных модулей для фермеров, участвующих в ПШФ. Тренеры обучаются в ходе ToT для того, чтобы, использовать разработанные модули. Для того чтобы не упустить сезон абрикоса ToT необходимо провести во второй половине января 2017 года, после чего можно начать создание групп производителей и фермеров для ПШФ. Разработка модуля по абрикоса будет проходить постепенно, с тем чтобы, соответствовать потребностям на практике.



Рисунок 16. Частные ВЕТ ассоциации будут вовлечены в цепочки по молоку

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Обучение ПШФ включает в себя три основные темы: 1) Интегрированное управление производством 2) Предпродажная подготовка и хранение, 3) Качество, переработка и маркетинг. Так как нет возможности разработать все модули до планируемого проведения ToT предлагается разработать в первую очередь модулей для части 1) «Интегрированное управление производством» и 3) "Качество, переработка и маркетинг". Третье направление уже включено в программу первого ToT, потому что качество и маркетинг необходимо обсудить с покупателями во время семинара по планированию с различными участниками.

Кроме того, важно, чтобы тренеры имеют представление о HACCP and GlobalG.A.P. Тем не менее, это проект модуля, который будет проверен и будет завершен до конца сезона.

По модулю 1) «Интегрированное управление производством» доступно много материалов. Ожидается, что не возникнет много вопросов по данной теме в ходе заседания рабочей группы. Специальное совещание по подготовке ТЗ для этого модуля не требуется. На основании имеющихся материалов национальный эксперт по обучению НИРАС подготовит структуру / содержание модулей. Он направит таблицу в организации, участвующие в интегрированном управлении производством абрикоса, на предоставление замечаний, добавления или удаления тем. Совещание рабочей группы будет организовано 13.01.2017 для предоставления замечаний и завершения работы над проектом модуля по «интегрированному управлению производством». Обучение будет проводиться во время ToT в январе 2017. По модулю 3) "Качество, переработка и маркетинг" потенциальные темы будут обсуждаться с соответствующими экспертами, будет организовано обучение во время ToT и на основе оценки будет разработан проект модуля. Скорее всего, также полезно представить уже существующие информационные инструменты по рынку (например. www.agroinform.tj)

Модуль 2) “Предпродажная подготовка и хранение” будет разработаны в феврале / марте, для проведения обучения на следующем курсе ToT в апреле 2017 года.

Представители ЦУП РПСХ (координатор по обучению), Сароб, Нексигол консалт, Институт садоводства, USAID, агрономы РПУ и агроном ХамКори будут приглашены для обсуждения проекта модуля по абрикосу "Интегрированное управление производством".



Рисунок 17. существующие брошюры будут добавлены в модули

3.2.3. Сбор существующих материалов и подготовка тренинг пакетов

В ходе полевых визитов были посещены соответствующие организации посетили и доступные модули были собраны.

Существует довольно много учебных материалов, доступных по технологии производства абрикоса. МПУ будет делать акцент на разработке "новых" тем: предпродажной подготовке, хранении, упаковке,

ТП ПО РАЗВИТИЮ ЦЕПОЧЕК ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ И ОБУЧЕНИЮ/ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ – VCDTA-SP 61

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

маркетинге; стандартах качества и разработке "новых" учебных материалов с акцентом на визуализации. ЦДС по молоку - довольно новое направление ТЗ будет разработано рабочей группой.

- Структура модуля тренингов:
- Продолжительность
- Цель
- План: время, тема, способ, необходимые материалы (в таблице)
- Рабочие шаги

В рамках проекта новые брошюры для фермеров не будет разрабатываться, поскольку есть большое количество разных брошюр. Существующие брошюры будут добавлены в модуль в качестве дополнительной справочной информации для преподавателей. В рамках этого проекта мы сосредоточимся на существующих и новых материалах визуализации фермеров, таких как карманные альбомы, DVD-диски (или съемные носители) и другие раздаточные материалы с рисунками / фотографиями.

В рамках учебного пакета по абрикосу будут разработаны учебные модули в соответствии с описанным выше. Специально для абрикоса, будут подготовлены следующие материалы для визуализации:

- Карманные альбомы по вредителям и болезням абрикоса. Предыдущее карманные альбомы по вредителям и болезням оказались очень полезными для определения вредителей и болезней в полевых условиях. С автором этих карманных альбомов
- необходимо заключить контракт на подготовку альбома по абрикосам. Эксперт должен быть привлечен через НПУ как можно скорее. Проект такого альбома должен быть готов в середине января 2017.
- Карманные книги по видам абрикосов.
- Ламинированные рисунки/фотографии в формате А5, с иллюстрацией формовки деревьев и зимней обрезке. Для использования в полевых условиях фермерами во время ПШЦ и проведения обрезки на своих поля. Координатор по обучению ЦУП РПСХ является специалистом по обрезке.
- Приложения для смартфонов, разработанные Нексигол
- Пособие по предпродажной обработке абрикоса для фермеров, а также



Рисунок 18. ПШФ по абрикосу начнется во второй половине февраля, чтобы не упустить сезон

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

видео по производству (25%) и управлению сбором (75%), которые должны быть готовы к концу 2017 года и будут разработаны в сотрудничестве с проектом ЕС Инвестиции в Центральную Азию

- Материалов для визуализации сбора урожая и предпродажной подготовки должны быть обсуждены на заседании рабочей группы.
- Фотографии для материалов по визуализации также будут использоваться для баннеров во время ПШФ.

3.2.4. Обучение и руководство и контроль за мастер тренерами

В целом по одному обучению тренеров будет проводиться по каждой ЦДС с тем, чтобы обучить тренеров тому как и о чем проводить ПШФ. С учетом того, что ПШФ по абрикосу должна начаться во второй половине февраля, чтобы не пропустить сезон, обучение тренеров по абрикосу будет разделено на две части. одна во второй половине января 2017 года, а вторая во второй половине апреля 2017 года. В то же время первые сессии затронут темы, которые присущи всем ЦДС и/или направлены на усиление навыков тренеров.

- ✓ Модули обучения тренеров будут проведены тренерами ПШФ
 - Интегрированное управление производством, включая технологию интегрированного производства, технические карты и управление хозяйственной деятельностью
 - Качество, переработка и маркетинг
- ✓ Общие навыки для всех ЦДС:
 - Навыки ведения переговоров
- ✓ Специфическое обучение, чтобы развить потенциал тренеров в проведении деятельности по ПШФ в течение всего сезона.
 - Формирование групп фермеров
 - Основные принципы ПШФ и методология обучения (включая методы интерактивного обучения и энерджайзеры)
 - Оплата за консультационные услуги
 - Использование существующих инструментов маркетинга
 - Фасилитация ежемесячных встреч участников ЦДС

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

- M&E (вопросники для фермеров до начала ПШФ, содержание базы данных для целей M&E)

По темам, связанным с абрикосом будут обучены только тренеры вовлеченные в ЦДС по абрикосу. По другим темам, будут приглашаться также тренеры по ЦДС по молоку. Координаторы тренингов РПУ будут участвовать в обучении тренеров для того, чтобы гарантировать их осведомленность относительно задач тренеров.

Тренеры из Хатлона имеют меньше опыта по абрикосу, чем тренеры из Согде. В случае большого количества тренеров будет проведено две сессии обучения тренеров: одна в Хатлоне, а другая в Согде.

Ситуация в Хатлоне отличается в виду того, что там больше молодых деревьев, в то время как в Согде преобладают более взрослые сады.

Обучение тренеров будет проведено совместно с НПУ. НИРАС будет готовить экспертов НПУ. Эксперты будут отобраны НИРАС и ЦУП.

В начале и конце обучения тренеры будут проходить письменное тестирование. Результаты теста наряду с наблюдениями их участия в ходе обучения будут использоваться для решения подходят ли они для проведения ПШФ и другой сезонной деятельности.

3.2.5. Подготовить руководства и программы для оставшихся 4 ЦДС

На данный момент не применимо

3.2.6. Обучение тренеров по оставшимся 4 ЦДС

На данный момент не применимо

D9: Отчеты по программе, включая подробные тренинг модули, проведение обучения мастер тренеров и координация тренингов

3.3. Распространение информационных и обучающих материалов

Рабочая группа по распространению пакетов обучения будет готовить ТЗ с целью определить контент разрабатываемых материалов и какие дополнительные методы ПШФ будут применяться. Группа также будет определять обучающие материалы по каждой ЦДС включая стратегию распространения информации. По абрикосу и молоку такая деятельность будет проведена в январе 2017 года в ходе первых заседаний рабочей группы.

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

В случае публикации/распространения существующих материалов, необходимо связаться с организацией, которая проводила публикацию для решения способа распространения. Если публикация подготовлена проектом или донором-необходимо указать донора. Консультации с ЦУП РПСХ будут проведены для подтверждения логотипа.

D10: Публикация и повсеместное распространение информации и материалов по тренингам, как промо продукция - календари, листовки, записи тренингов (например диски с информацией, диски с презентациями/демонстрациями), а также онлайн публикации всех обучающих материалов.

3.4. Оценка услуг по обучению и консультированию

Индикаторы М&Е по обучению представлены в задачах/деятельности РПУ и НПУ. Эти индикаторы будут проверяться со стороны эксперта по М&Е ЦУП РПСХ. Помимо этого будут разработаны качественные индикаторы для тренеров ПШФ. Пакеты по обучению будут проходить оценку и корректироваться по мере необходимости.

D11: Экспертные отчеты по оценке услуг по обучению и консультированию**3.5. Усиление потенциала через обучение и консультационные услуги – Переработчики и предприятия агробизнеса****3.5.1. Сбор тематики для специфических тренингов и консультации, проведение SWOT анализа ЦДС**

SWOT анализ - это инструмент который будет использован для определения потребностей в обучении среди крупных коммерческих переработчиков. SWOT анализ будет проведен в конце января 2017. Консультационные услуги будут предоставлены командой ТП или привлечены извне на основе индивидуальных потребностей перерабатывающих компаний параллельно будет проводится обучение 160 сотрудников таких предприятий.

3.5.2. Разработка модулей обучения и материалов

Конкретные потребности в обучении агро-переработчиков будут определены посредством проведения SWOT анализа. Для удовлетворения этих потребностей команда ТП будет работать в тесном контакте с местными консалтинговыми компаниями, которые уже имеют соответствующие учебные модули. На основе анализа учебных материалов команда ТП может поддерживать консалтинговые компании по дальнейшему улучшению учебного пособия, разработке новых модулей, по мере необходимости, и нанимать соответствующие консалтинговые компании для проведения конкретных тренингов.

D12: Материалы для обучения**3.6. Консультационные услуги переработчикам и предприятиям агробизнеса****3.6.1. Индивидуальные бизнес консультации без отрыва от производства**

Индивидуальные консультации будут предоставлены по такой тематике, как идентификация, установка и эксплуатации технологического оборудования, планирование и управление бизнесом, стратегии по улучшению связей с производителями, качество продукции и т.д. Конкретные темы, такие как международной стандарты безопасности пищевых продуктов и сертификации качества будет привлекаются со стороны внешних консалтинговых компаний. Местная консалтинговая компания «Центр управления качеством» имеет богатый опыт внедрения HACCP, Global Gap, FSSC 22000,

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

сертификация ISO для местных перерабатывающих предприятий, которые экспортируют сухофрукты в розничные сети в России, и в некоторые европейские страны.

3.6.2. Семинары на темы, которые интересны различным переработчикам, агробизнесу

Обучение по общим темам, таким как финансовое управление, планирование и управление бизнесом, требования к экспортной документации, исследование рынка, качество, брендинга и другие темы, выявленные в результате SWOT анализа будет предоставлено агро-переработчикам. В этой области

предлагается тесно сотрудничать с местными консалтинговыми компаниями, которые имеют успешный опыт в соответствующей области. Проект КСХ провел предварительную оценку и определил несколько консалтинговых компаний с сильным потенциалом и опытом в проведении тренингов с учетом потребностей малого и среднего бизнеса и перерабатывающих предприятий. Ниже перечень консалтинговых компаний и ассоциаций для совместной деятельности:

- Ассоциация производителей и экспортеров сухофруктов Таджикистана которая включает в себя 16 переработчиков и экспортеров в Согдийской области.
- Клуб молодых предпринимателей
- Ассоциация переработчиков Таджикистана
- ООО “РУШД”

D13: Экспертные отчеты по а) средствам производства, б) консультационных услугах для агробизнеса, с) агро-переработчики

4. Выполнение программы грантов на коммерциализацию

4.1. Поддержка в рамках программы грантов на коммерциализацию

В этой главе содержится обзор программы коммерциализации грантов, общие черты предлагаемой поддержки ТП. Программа управляется ЦУП что четко указано в техническом задании для ТП, роль НИРАС направлена на предоставление консультаций и поддержки.

Первый раздел представляет собой обзор форм для грантов, на основе опыта аналогичных схем в других странах. После приведен ряд рекомендаций по изменениям в существующей схеме.

Вторая часть описывает, как команда ТП будет поддерживать ЦУП в оценке заявок на получение грантов и поддерживать развитие потенциала бенефициаров.

В третьем разделе содержится структура дальнейшего развития схемы для обеспечения эффективности в достижении целей и воздействии на целевые группы.

4.1.1. В соответствии с положениями ЦУП/ВБ и РОМ, сформировать четкий протокол оценки и одобрения грантов

Общие комментарии к Руководству по Предоставлению Грантовых Средств (ПГС)

Оценка грантов и протокол утверждения в основном определяется в Руководстве ПГС, подготовленном при поддержке ФАО для ЦУП.

Это руководство содержит много информации и указывает на определенное количество параметров.

Основными критериями в руководстве, являются:

- Бенефициаром может быть ассоциация производителей состоящая из не менее 25 членов;
- Площадь собственности каждого члена должна быть ограничено. Тем не менее, этот предел четко не определена в ПГС (см раздел 1.1, максимальная площадь должна быть 1 га на фермера);
- Сумма гранта не должна превышать 35,000 долларов США;
- Получатель гранта должен предоставить не менее 20% от суммы инвестиций и 30%, если проект направлен на приобретение трактора;
- Грант может быть предоставлен в денежной или натуральной форме;
- Бенефициар должен быть активным участником одной из выбранных ЦДС (несмотря на большой список в Руководстве, 2 ЦДС были выбраны на 2017 год: абрикос и молочные продукты);
- Грант будет реализован в 3-х пилотных регионах.

В целом, ПГС не содержит какой-либо методологической или концептуальной ошибки. Оно носит довольно общий и расплывчатый характер, но дает возможности для дальнейшего уточнения в ходе реализации проекта, в частности для определения ЦДС, оборудования и т.д. Тем не менее, следующие замечания могут быть сделаны:

1/ Критерии больше ограничивают и не очень понятны

Согласно положения руководства количество индивидуальных членов в каждой ассоциации слишком высокое (25), площадь слишком маленькая (однако эти аспекты все еще на стадии обсуждения и должна быть достигнута договоренность об увеличении до 1 га), только ассоциации производителей имеют право на получение гранта (что исключает де-факто другие участников ЦДС, переработчиков, ассоциации производителей, консультационные организаций, поставщики и т.д.).

В то же время, другие критерии, которые традиционно важны в программе коммерческих грантов, не определены точно. В частности, не ясен элемент связи грантов и коммерциализации. Основная амбиция проекта заключается в поддержке мелких фермеров и бедных производителей в плане развития устойчивой деятельности за счет коммерциализации их производства. Но помимо того, что они уже должны быть частью ЦДС ничего не говорится конкретно. Кроме того, все приложения, описывающие конкретные документы, необходимые для подачи заявок скорее вводят в заблуждение так как не адаптированы под выбранные ЦДС (особенно части касающиеся бизнес-плана). В целом, в документе не хватает элементов, которые будут гарантировать простоту и прозрачность схемы грантов.

2/ Денежная поддержка или предоставление оборудования?

Важной особенностью любой программы грантов является каким конкретным способом распределяется грант. Получатели могут либо получить деньги наличными и потратить их сами по проекту который они представили, или получать гранты в натуральной форме: оборудование, техника, услуги и т.д.

В то же время, собственные ресурсы фермеров также могут быть предоставлены в денежной или натуральной форме. И определение вкладов в натуральной форме бенефициаров может быть более или менее ограниченным (оборудование, земля, личные вещи, автомобили и т.д.)

Международный опыт не дает ясного и окончательного рецепта того, какая форма гранта является лучшим.

Денежные гранты легче предоставить, но они сопряжены с более высокими рисками злоупотребления, не обязательно самим бенефициаром, который может тратить деньги не по назначению, но и потому, что денежные средства могут быть конфискованы, если получатель имеет обязательства (задолженность по налогам, не оплаченные кредиты, и т.д.). В целом, международный опыт показывает, что денежные гранты чаще используются в развитых странах, где уровень прозрачности высок, рыночные правила применяются довольно справедливо и легкий доступ к информации облегчает управление. В развивающихся странах, существует также риск того, что получатели не будут покупать все необходимое оборудование по оптимальной цене или не найдут хороших поставщиков услуг. Руководство ПГС обязывает потенциальных бенефициаров проводить своего рода исследование рынка поставщиков, но большинство из них, вероятно, не имеют доступа к этой информации.

В этом случае, предоставление поддержки в натуральной форме позволит избежать любого неправомерного использования денежных средств со стороны бенефициаров. В то же время, они ограничивают в действиях, как донора, так и бенефициара. Такой подход предусматривает большую вовлеченность донора в процессы отбора, утверждения и оплаты оборудования или предметов, финансируемых за счет гранта.

С учетом суммы гранта, определенной в проекте (до 35,000 долларов США), мы тем не менее рекомендовали установить приоритет "грантов в натуральной форме», особенно, если бенефициарами являются в первую очередь группы производителей. Гранты должны использоваться почти

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

исключительно для приобретения некоторого оборудования или технологий. Поэтому они могут быть предоставлены непосредственно со стороны ЦУП. Такой подход позволит обеспечить лучший контроль, чем предоставление наличных денег.

3/ Список оборудования/поставщиков/поставщиков услуг

Если ЦУП решает осуществить гранты через схему предоставления оборудования/услуг процесс будет намного эффективнее и быстрее, при разработке списка приемлемых поставщиков, оборудования и поставщиков услуг.

Многие доноры ввели этот инструмент для того, чтобы облегчить использование ресурсов со стороны бенефициаров и облегчить процесс мониторинга.

В таком случае серьезное исследование рынка поставщиков и дистрибьюторов оборудования должно быть проведено для того, чтобы выбрать оптимальные варианты с точки зрения цены, производительности, качества услуг т.д.

ЦУП может также использовать существующие списки в других проектах (они используются, в частности в проектах ЕС и ЕБРР) в целях ускорения процедуры.

4/ Гранты не конкурирующие с другими финансовыми инструментами

Одной из традиционных проблем, связанных с грантовыми программами является то, что они могут конкурировать с другими финансовыми инструментами и вызывают помехи на рынке. В частности, они могут стать альтернативой кредитам и конкурировать с коммерческими банками.

В случае схемы грантов КСХ, это очевидный риск, так как гранты направлены на предоставление фермерам доступа к финансированию при условии, что они продают свою продукцию, т.е. увеличивают рентабельность. Основным правилом отбора будет подготовка бизнес-плана, подтверждающего прибыльность и устойчивость проекта. Это и является ключевым критерием для коммерческого банка в ходе оценки кредитной линии или предоставления кредита.

Существуют различные решения этой проблемы:

- Связь предоставления гранта с предоставлением кредита в коммерческом банке. Заявки на гранты должны в первую очередь были направлены в коммерческий банк на получение кредита. Если приложение соответствует правилам банка, оно затем направляется в комиссию о предоставлении гранта на утверждение. Такое решение часто выбирают доноры (например в программе ЕСТАР). Тем не менее, это хорошее решение, чтобы решить проблему с банками и другими частными финансовыми институтами, но не для бенефициаров. Оно имеет риск исключения большинства потенциальных получателей грантов, потому что они не в состоянии подать заявление на получение банковского кредита, даже если он связан с грантом. Основной целевой группой КСХ являются именно те фермеры и ассоциации, которые не имеют доступа к банковским кредитам;

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

- В более мягкой версии, субсидия может быть связана с получением банковского кредита, не обязательно до выдачи гранта, как в прежней схеме. Однако это не решает главную проблему: потенциальные получатели в основном бедные фермеры и ассоциации, которые не имеют доступа к банковским кредитам. И тогда велик риск того, что грант будет использован для финансирования процентной ставки или основной суммы кредита;
- Ссылка на выделение гранта по схеме «погашения». Для того, чтобы мотивировать фермеров выполнять более выгодные проектов, может быть введено обязательство по выплате субсидии на каком-то этапе. Это решение имеет двойной эффект: оно вводит жесткое бюджетное ограничение для получателя (он должен вернуть деньги обратно, поэтому должен выбирать прибыльный проект); и схожесть с другими финансовыми инструментами и, как следствие отсутствие возможности обвинения в предвзятой оценке. Однако очень сложно определить принципы возмещения гранта. Если условия будут слишком строгими, это окажет негативное влияние на популярность и философию схемы грантов (помощь бедным фермерам в запуске устойчивых проектов) и, возможно, в конечном итоге приведет к низкому спросу на получение средств. Если критерии будут слишком мягкими, такая деятельность не будет способствовать усилению стимулирования бенефициаров. Это решение также делает значительно усложняет всю структуру.

5/ Простота программы по грантам

Программа по грантам определяется как инструмент для обеспечения устойчивого развития производителей, имеющих очень ограниченный доступ к кредитным ресурсам. Как уже было сказано, целевые получатели принадлежат к наиболее уязвимой части сельскохозяйственной системы. Они также имеют низкую финансовую грамотность и ограниченный доступ к информации.

Таким образом, успех программы по грантам очень сильно связан с его простотой. Потенциальные получатели должны иметь четкий, простой и готовый к использованию инструмент. Поэтому ТП должна сосредоточиться на оказании помощи в создании простой схемы. В частности, мы рекомендовали бы упростить приложения к Руководству ПГС.

Они должны включать в себя:

- Форма заявки со всей необходимой информацией, которую должен предоставить заявитель;
- Перечень документов, которые должны предоставить заявители;
- Бизнес-плана, включая всю информацию о проекте;
- Описание процедур контроля и управления особенно готовность бенефициара к процедурам контроля.

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Заявки и бизнес-планы будут затем разработаны для каждой ЦДС VC, поскольку их содержание будет значительно отличаться. ТП будет разрабатывать примеры таких форм заявок и образцы бизнес-планов для НПУ.

6/ Прозрачность программы грантов

Успешная программа грантов не только связана с высоким уровнем выплат и положительного эффекта. Она может считаться успешной, если она повсеместно воспринимается успешной, как среди заинтересованных сторон, так и среди большей части населения.

Для формирования положительного образа, наиболее важным моментом является гарантия прозрачности грантов. Доступ к бесплатным деньгам всегда предполагает риск неправомерных действий, коррупции, плохого управления и личной заинтересованности. Это необходимо как можно детальней прорабатывать при определении принципов предоставления грантов для того, чтобы избежать проблем во время реализации.

Следующие принципы гарантируют максимальный уровень прозрачности:

- План распространения информации. Обширная информационная кампания необходима для того, чтобы система грантов была известна как можно большему количеству потенциальных бенефициаров, насколько это возможно. Это включает в себя использование традиционной рекламной кампании (СМИ, пресса, интернет и т.д.), а также план распространения на региональном и местном уровне путем объединения и неформальной организации фермеров;
- Информационный портал. В дополнение к плану распространения информации, рекомендуется запуск интернет-сайта, посвященного проекту с полной информацией о программе грантов (принципы и выполнение). Лишь ограниченная часть фермеров имеют доступ к Интернету, но сайт даст высокую видимость среди гражданского общества и заинтересованных сторон и повысит прозрачность всего процесса;
- Состав комиссии по оценке грантов. Комиссия будет нести ответственность за принятие окончательного решения по всем заявкам. Даже если многие параметры определены в Руководстве по ПГС, и доступны общественности, окончательное решение всегда несет
- определенный уровень субъективности. В связи с этим комиссия будет играть решающую роль не только в процессе, но и в том, как это будет воспринято со стороны. Для того, чтобы гарантировать максимальный уровень прозрачности, мы рекомендуем включить членов гражданского общества, частного бизнеса и местных и региональных ассоциаций в состав Комиссии.

7/ Различные типы грантов?

Руководство ГПС включает в себя некоторые критерии по грантам, но не включает в себя четкий анализ и определение других бенефициаров, кроме необходимости предоставления поддержки бедных фермеров и помощь в устойчивой коммерциализации их продукции.

Гранты, по сути, могут выполнять множество функций:

- Помощь бенефициарам для увеличения или улучшения существующего производства;
- Обеспечение стартового капитала для запуска нового производства;
- Помощь перехода существующего убыточного производства к выпуску продукции с высокой добавленной стоимостью (например, абрикос или молочные продукты);
- Поддержка лучше коммерциализации существующего производства путем расширения доступа к рынку;
- Внедрение подходов для максимизации рентабельности существующего производства;
- Иметь положительное влияние на уровень занятости, социальное положение, продвижение гендерных аспектов, позитивное воздействие на окружающую среду или другие глобальные факторы.

По этой причине полезно внедрить различные типы грантов. Они могут включать в себя:

- Грант на "Повышение производства": классически используется для приобретения оборудования, необходимого для повышения уровня производства, его качества, товарности и т.д. Это, как правило, связано с приобретением холодного хранения или уборочной техники, или создание возможностей сбора молока, сепараторов и т.д. Влияние на развитие всей ЦДС будет иметь в основном косвенный характер. Единственным критерием для получения гранта может быть интегрированность бенефициара в ЦДС, т.е. его участие в коммерческих процессах в ЦДС.
- Грант на "диверсификацию": грант может помочь фермерам не только увеличить производство, но и изменить его. Это очень важный момент, в свете решения Правительства Таджикистана об освобождении от налогов производителей фруктов на 5 лет дало мощный стимул фермерам начать новое производство или перейти от продукции с низкой добавленной стоимостью (в основном хлопок) к более прибыльному производству (например, абрикосы). В частности, в
- Хатлонской области, в последнее время появилось много абрикосовых садов благодаря таким налоговым льготам. Поэтому субсидии могли бы также поддержать фермеров в осуществлении перехода от культур с низкой добавленной стоимостью к культурам с высокой добавленной стоимостью. Большинство из них не имеют возможности сделать это, поскольку не имеют

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

- стартового капитала для посадки деревьев. Проект может сыграть сильную и устойчивую роль благодаря программе грантов в общей трансформации сельскохозяйственной деятельности в стране;
- Гранты на "Доступ к рынку": гранты могут финансировать не только более прибыльную продукцию, но и помочь в ее эффективном использовании и коммерциализации. Одной из основных проблем фермеров в Таджикистане является то, что они имеют ограниченный доступ к рынку, и не могут претендовать на более высокую цену своей продукции и как следствие доходы. Проект может также предусмотреть финансирование мероприятий в поддержку решения этой проблемы (маркетинг, стимулирование экспорта и т.д.);
- Другие виды субсидий, которые будут определены Руководством ПГС

8/Сотрудничество

Эффективность проекта КСХ может быть значительно увеличена за счет сотрудничества с другими проектами и донорами. В настоящее время существует обширная история технической помощи и из этого опыта можно извлечь полезные уроки.

ЦУП может предусматривать сотрудничество:

- С другими донорами. Многие международные финансовые институты (МФИ) - такие как Европейский союз (ЕС), Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР), Азиатский банк развития (АБР), и т.д., двусторонние донорские организации и неправительственные организации (НПО) функционируют в Таджикистане. Большинство из них реализовывали или до сих пор выполняют проекты в секторе сельского хозяйства с фокусом на улучшение доступа к финансовым ресурсам, либо через грантов или других финансовые инструменты. Их опыт является весьма ценным для успеха проекта КСХ.
- С заинтересованными сторонами. Сельскохозяйственные кооперативы, НПО, ассоциации производителей могут как предоставить информацию и помочь в реализации некоторых аспектов программы грантов;
- С коммерческими финансовыми институтами. Коммерческие банки, микро финансовые организации, лизинговые компании могут предоставить полезную информацию о потенциальных бенефициарах, проектах и т.д.

Исследование накопленного в Таджикистане опыта должно быть проведено, чтобы лучше понять положительное влияние и возможности схем сотрудничества.

9/ Оценка внешних факторов

Важным аспектом любой программы грантов является потенциал к созданию позитивных внешних факторов. Это не только помогает предоставлять поддержку бенефициарам в рамках улучшения или увеличения их производства. Такая деятельность должна иметь различные косвенные положительные последствия:

- Социальные;
- Для окружающей среды;
- Экономические (на другой сектор деятельности, прямо или косвенно связанный с целевым сектором);
- Региональные;
- Другие.

Изучение этих позитивных внешних факторов, должно быть проведено для обеспечения успеха и спроса на ПГС.

4.1.2. При сотрудничестве с ЦУП, НПУ начать оценку существующих заявок на получение грантов в рамках развития ЦДС

ЦУП РПСХ уже получил значительное количество заявок на получение грантов по программе КСХ. Это позитивный знак, поскольку он показывает, что спрос на такую поддержку высок. Однако возникает необходимость разработки точных критериев для утверждения гранта, а Руководство по грантам еще не утверждено, и находится в стадии пересмотра и ждет одобрения.

Таким образом на данный момент нет инструментов оценки, включая уже предоставленных предложений.

ТП можно привлечь к оценке существующих заявок в ходе последующих миссий.

4.1.3. При взаимодействии с ЦУП начать подписание/выполнение контрактов по грантам с wybranными заявителями на получение грантов

ТП не заключает никаких соглашений. ТП может быть привлечена для консультирования по утверждению отдельных приложений, но это не является частью процесса утверждения. ТП предоставляет аналитическую поддержку.

После утверждения измененного Руководства ПГС, может быть предоставлена поддержка для реализации программы грантов по следующим направлениям:

- Обучение эксперта по предоставлению грантов, отвечающего за сбор и оценку заявлений;
- Консультирование по вопросам состава Комиссии по грантам;
- Непосредственно участие в различных этапах в течение начального периода.

НАЧАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ – ПРОЕКТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Размер гранта (до 35.000 долларов США), подход ЦДС и ситуации в сельском хозяйстве Таджикистана свидетельствует о потенциальном большом интересе в программе по грантам. Поэтому ЦУП должен быть готов столкнуться с большим притоком заявок. На самом деле, такие предложения уже начали поступать, и это было подтверждено специалистами ЦУП в ходе первой миссии.

Мы рекомендуем внедрить единую форму заявки и образец бизнес-плана, помимо этого мы выступаем за создание специальной функции внутри НПУ, посвященной исключительно оценке заявок на получение грантов (Эксперт по грантам). Команда ТП может обеспечить непосредственную поддержку этому эксперту.

Очевидно что для надлежащего внедрения грантов необходимо провести значительную работу и отсутствие сотрудников, отвечающих за это направление может привести к длительным задержкам в обработке заявок и к резкой критике со стороны сторон и партнеров.

Кроме того, опыт других доноров и экспертов грантов показывает, что индивидуальная оценка заявок дает гораздо лучшие результаты, чем многосоставные схемы. Эксперт по Грантам также ведет такие элементы, который позволят значительно улучшить реализацию программы.

4.1.4. Продолжать работу по оценке существующих заявок на получение грантов в рамках поддержки ЦДС и выявление новых потенциальных направлений грантовой поддержки в рамках ЦДС.

ТП должна обеспечивать поддержку в рамках деятельности по оценке полученных заявок на гранты и разработке процедур и методов обработки новых предложений. Предполагается, что для достижения максимальной эффективности и прозрачности, оценка заявок на получение грантов будет проходить через следующие этапы:

- Прием заявок на гранты и проверка их точности и соответствия принципам, определенным в Руководстве по ПГС;
- Подсчет очков заявки на получение гранта;
- Согласование с комиссией по выдаче грантов;
- Перечисление средств;
- Мониторинг и контроль;
- Заключительная оценка.

Этот процесс уже хорошо описаны в Руководстве по ПГС.

ТП оказывает содействие ЦУП на всех этапах этого процесса от отбора потенциальных бенефициаров до окончательной оценки договора.

4.1.5. В ходе выполнения проекта будет предоставлена поддержка производителям в области улучшения их бизнес навыков и таким образом усилен доступ к грантам по коммерциализации в рамках развития инфраструктуры ЦДС

Гранты не будут предоставлены бенефициару, который не предоставит всю информацию по форме заявки включая детальный бизнес-план.

В то же время, проект нацелен в первую очередь на бедных фермеров и фермерские ассоциации, которые не имеют доступа к банковским кредитам. Традиционно эти фермеры не имеют достаточного уровня финансовой грамотности, чтобы готовить бизнес-планы. Некоторые испытывают трудности с оценкой финансового положения и пониманием бюджетного планирования, рентабельности или основных принципов бухгалтерского учета.

Поэтому подготовка и обучение фермеров в этом направлении будет иметь решающее значение. В целях повышения эффективности, заявители должны выбрать одного из своих членов, который будет нести ответственность за финансовую документацию. Он / она будет также проходить обучение.

4.2. В ходе выполнения проекта, оказывать содействие агробизнесу и крупным производителям готовить заявки на получение кредитов в рамках кредитных линий ПКСХ

В ходе первой миссии было выяснено, что ЦУП в настоящее время не работает по кредитной схеме. Эта схема отдельно управляется со стороны Министерства Финансов.

Тем не менее, успешное включение процедуры грантов в более широкую программу поддержки развития ЦДС в сельском хозяйстве может потребовать дальнейших действий. Доступ к финансированию должен быть обеспечен не только производителям в рамках предоставления грантов, но и другим заинтересованным сторонам и звеньям ЦДС. Коммерциализация сельскохозяйственной продукции является лишь первым шагом. Второй заключается в добавлении стоимости сельскохозяйственной продукции, которая обеспечивается главным образом за счет переработки.

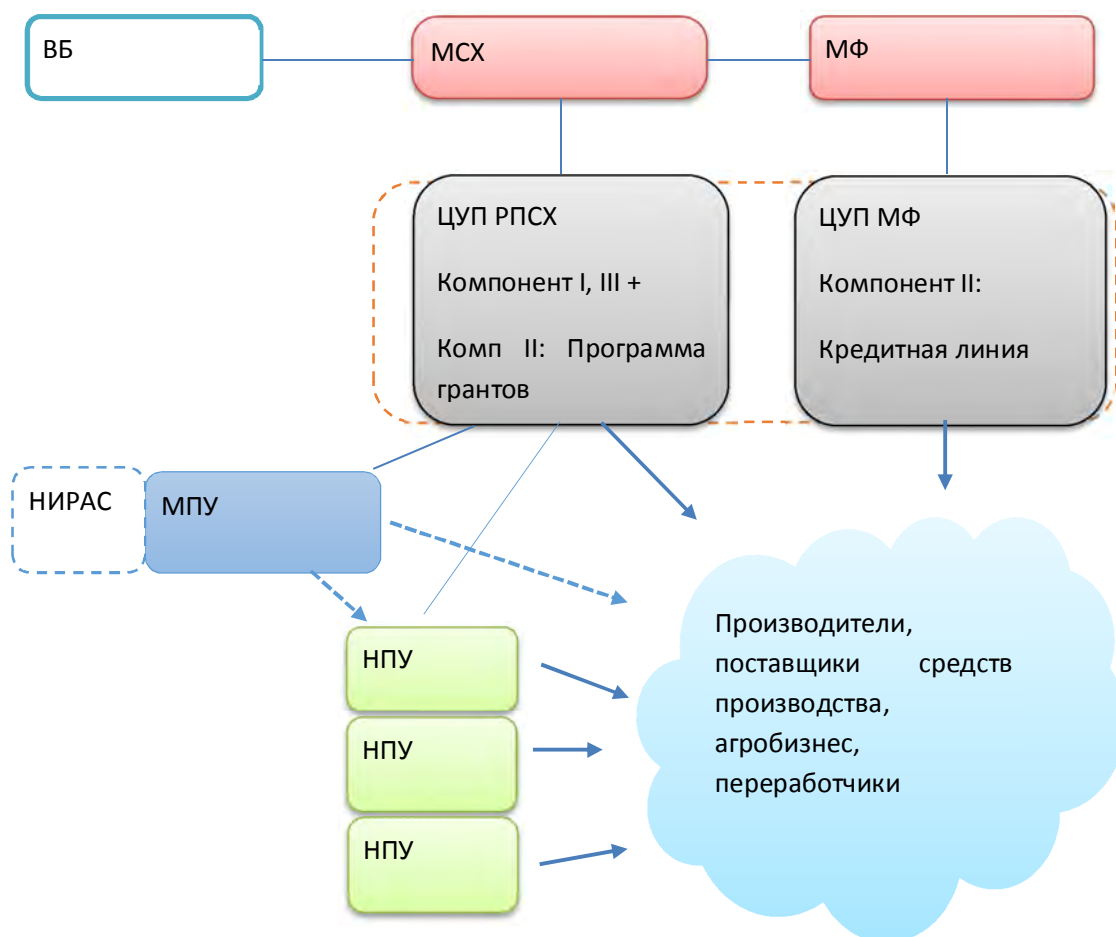
Таким образом важной особенностью программы КСХ должна стать поддержка агробизнеса и более крупных производителей. Эта часть программы может быть реализована на втором этапе, после того, как программа грантов будет внедрена и первые гранты будут предоставлены.

D14: Отчеты о выполнении поддержка в рамках грантов на коммерциализацию

5. Организация и персонал

5.1. Организация проекта

Ниже приведена организационная структура (Рисунок 19), которая демонстрирует проект коммерциализации сельского хозяйства в целом и роль МПУ в рамках организации через ТП и усиление потенциала для улучшение состояния производителей, агробизнеса и других участников ЦДС в Таджикистане.



Командой ТП управляет Руководитель Команды, г-н Рутгер Персоон, который отчетывается Директору ЦУП РПСХ г-ну Хабибулло Садуллаеву. Деятельность МПУ представлена в ТЗ, основное внимание уделяется усилению потенциала поставщиков услуг через проведение обучения тренеров. Команда ТП будет готовить мастеров тренеров, разрабатывать учебные планы и проводить обучение тренеров. ЦУП будет привлекать поставщиков услуг в рамках отдельных контрактов с четким указанием обязанностей в рамках проведения тренингов для производителей.

5.2. Управление проектом и гарантии качества

Внимание будет сосредоточено на обеспечении необходимых результатов и расстановка приоритетов по вопросам, которые должны быть решены в первую очередь с учетом их важности. Команда ТП будет регулярно получать профессиональную, административную и техническую поддержку со стороны штаб-квартиры НИРАС в Стокгольме. Во время отсутствия руководителя команды, который привлечен на 50% занятости, местный координатор, привлеченный на полную занятость обеспечит четкую и непрерывную связь между поставщиком ТП и НПУ, тесно сотрудничая с нашим Клиентом. НАДФХ - субподрядчик НИРАС, обеспечит местную административную и материально-техническую поддержку, содействие при проведении семинаров и обучающих мероприятий.

Общий подход к обеспечению ТП основан на тесном взаимодействии с сотрудниками ЦУП, РПУ и НПУ. Сотрудники ТП не будут работать изолированно, а вместе с проектным персоналом поставщиков услуг. Таким образом, график ТП будет тесно связан с планом работы. Однако следует понимать, что занятость команды ТП, местных специалистов и консультантов не полная, таким образом планирование работы необходимо проводить своевременно. Руководитель команды совместно с ЦУП готовят планы предоставления ТП на 12 месяцев, на основе проекта плана работы. Планы ТП должны быть пересмотрены один раз в квартал для того, чтобы гарантировать что возникающие изменения соответствующим образом отражены.

Система обеспечения качества НИРАС соответствует требованиям международного стандарта ISO 9001:2008 требования к качеству системы менеджмента. В соответствии с этим, контроль качества и надзор осуществляется регулярно, чтобы гарантировать правильное выполнение процессов в рамках выполнения задания. Система применяемая НИРАС гарантирует, что все этапы реализации задания проводятся на соответственном уровне качества, которые соблюдены с момента подписания контракта до достижения ожидаемых результатов. Риски анализируются с начала сотрудничества, непрерывно в течение всего процесса, как и план обеспечения качества и соответствовать временным рамкам.

В центре внимания на МПУ - укрепление потенциала и улучшения подготовки результатов и сопряженных материалов, включая отчеты перечисленных в ТЗ. Все ожидаемые результаты будут достигнуты на базе обеспечения качества через техническую поддержку команды НИРАС со стороны менеджера проекта, обеспечивая соответствие технического содержания, а также стилистику и форматирование высокого качества до представления Клиенту. Учебные планы и учебные материалы,

разработанные в рамках проекта будут рассмотрены на доступность и легкость восприятия так как они будут использованы другими лицами в процессе репликации.

Руководитель команды будет координировать деятельность ТП на протяжении всего периода выполнения задания, при содействии со стороны координатора и менеджера проекта. РК будет поддерживать связь с другими организациями и представлять команду на встречах на высоком уровне. Каждый член ТП подчиняется РК и в его ответственность входит обеспечение выполнения поставленных целей и достижение результатов. Мы предлагаем, чтобы Национальный координатор выполнял функции заместителя руководителя команды, и выступал в качестве партнера по диалогу с ЦУП, в отсутствие РК в Душанбе для того, чтобы обеспечить непрерывность ТП. Привлечение Назиры Зеваршоевой в качестве заместителя ТП будет способствовать созданию импульса в проекте, необходимого для соблюдения временных рамок. Назира Зеваршоева будет ценным сотрудником для ЦУП в области ЦДС и маркетинга, с учетом ее значительного опыта в проведении исследований по ЦДС и рынка, развитию стратегического партнерства с частным сектором для фасилитации доступа к рынкам, способствуя выполнению стратегий по выходу на рынки, разработке бизнес-моделей для целевых ЦДС.

5.3. Состав команды

Выбранные члены команды имеют соответствующие технические навыки, и ранее зарекомендовали себя как в рамках сотрудничества с НИРАС, так и проектами Всемирного банка, через качественное выполнение задач. Большинство экспертов, как международных, так

и местных также сотрудничали друг с другом в рамках предыдущих заданий, что гарантирует успешную реализацию текущего проекта.

Выбранные члены команды владеют дополнительными навыками и техническими знаниями в области коммерциализации сельского хозяйства, путем развития ЦДС. Знания экспертов способствуют успешному региональному и национальному развитию. Кроме того, международные эксперты имеют широкие и глубокие знания о секторе агробизнеса Таджикистана, имеют опыт работы с Министерством сельского хозяйства и опыт работы со Всемирным банком и другими крупными донорскими организациями и проектами.

В реестр краткосрочных экспертов НИРАС включены высококвалифицированные национальные и международные эксперты, владеющие дополнительными навыками.