



**АНАЛИЗ ОТРАСЛИ
ПО ПЕРЕРАБОТКЕ ОВОЩЕЙ И ФРУКТОВ**

**Кыргызская Республика,
ноябрь 2002 - март 2003 гг.**

Содержание

ПРЕАМБУЛА	5
Цели и задачи	5
Методология	6
ХАРАКТЕРИСТИКИ ОТРАСЛИ	8
Экономические параметры	8
Движущие силы.....	9
Ключевые факторы успеха для предприятий	11
Ситуационный анализ	12
Мониторинг постановления Правительства №782 от 10 декабря 2001 года	15
ПРОИЗВОДСТВО	19
Оборудование и технологии	20
Здания и сооружения	21
Производимая продукция	22
Производственный процесс	26
Контроль качества продукции	27
Заключение.....	28
СЫРЬЕВАЯ БАЗА.....	33
Показатели загрузки мощностей предприятий	33
Требования к качественным характеристикам	33
Зоны концентрации поставщиков	34
Производственно-техническая база поставщиков	34
Характер взаимоотношений.....	35
Заключение.....	37
КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ.....	39
Объемы капитальных вложений	40
Окупаемость капвложений	40
Структура капитальных вложений	41
Опыт в привлечении финансирования.....	41
Заключение.....	43
Потенциальные источники финансирования.....	44
МЕНЕДЖМЕНТ	47
Цели, задачи, планирование	47
Ключевые руководители	50
Заключение.....	51
КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА	55
Признаки проявления факторов конкуренции.....	55
Существующие производители и продавцы	55
Потенциальные конкуренты	56
Поставщики	56
Потребители и покупатели.....	57
Заменители продукции.....	57
МАРКЕТИНГ	59
Целевые рынки	59
Управление ассортиментом	60
Распределение и дистрибуция.....	61
Мотивации потребителей и рыночный спрос	62
Оценка конкуренции	62
Ценообразование	63

Упаковка и торговые марки	64
Продвижение и позиционирование.....	64
Данные аудита торговых точек.....	66
Внешнеторговые операции отрасли	70
Изученные группы продуктов.....	70
Общие данные	70
Импорт	71
Экспорт.....	72
Заключение.....	75
СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	81
Сценарии и условия	81
Ключевые выводы	82
Рекомендации	83
ПРИЛОЖЕНИЯ	85

Диаграммы

Диаграмма 1. Доли в производственной мощности и в фактическом производстве по регионам ...	19
Диаграмма 2. Оценка состояния оборудования.....	21
Диаграмма 3. Наличие финансовых ресурсов для модернизации оборудования	21
Диаграмма 4. Годы ввода в эксплуатацию зданий и сооружений.....	22
Диаграмма 5. Карта производства, кол-во предприятий.....	24
Диаграмма 6. Наличие у предприятий инженерных коммуникаций	27
Диаграмма 7. Используемые стандарты производства продукции	27
Диаграмма 8. Оценка материально-технической базы поставщиков	34
Диаграмма 9. Предприятия отрасли об основных проблемах поставщиков.....	35
Диаграмма 10. Используемые формы финансовых взаимоотношений	36
Диаграмма 11. Основные проблемы предприятий во взаимоотношения с поставщиками (в % к количеству ответов).....	36
Диаграмма 12. Общая оценка ситуации с сырьевой базой.....	37
Диаграмма 13. Капитальные вложения в оборудование, 1998-2002 годы	40
Диаграмма 14. Капитальные вложения, планируемые на ближайшие три года.....	41
Диаграмма 15. Структура сделанных капвложений по направленности (кол-во предприятий).....	41
Диаграмма 16. Оценка деятельности кредитных организаций.....	43
Диаграмма 17. Приоритетность функций управления бизнесом	48
Диаграмма 18. Приоритетность задач в деятельности предприятий.....	49
Диаграмма 19. Направления дополнительного обучения менеджеров предприятий	51
Диаграмма 20. Доли географических рынков.....	59
Диаграмма 21. Планируемые направления расширения ассортимента	61
Диаграмма 22. Используемые каналы распределения продукции	61
Диаграмма 23. Использование форм в розничной торговле	64
Диаграмма 24. Сравнительная оценка продукции	65
Диаграмма 25. Структура обследованных торговых точек.....	66
Диаграмма 26. Виды продукции, структура «импорт / местная».....	67
Диаграмма 27. Наличие консервированных овощей в торговых точках (в процентах к обследованным точкам)	67
Диаграмма 28. Объемы внешней торговли плодоовощной продукции	71
Диаграмма 29. Основные страны, экспортирующие плодоовощную продукцию в Кыргызстан (1997-2001 гг.).....	71
Диаграмма 30. Распределение импорта по продуктам за 1997-2001 гг.	72
Диаграмма 31. Распределение экспорта по продуктам за 1998-2001 гг.	73
Диаграмма 32. Основные страны, импортирующие плодоовощную продукцию из Кыргызстана (1998-2001 гг.)	73

Таблицы

Таблица 1. Производство товарной продукции в 2002 г. и фактические мощности.....	19
Таблица 2. Средние годы изготовления оборудования и ввода его в эксплуатацию	20
Таблица 3. Права собственности на здания и сооружения	22
Таблица 4. Карта производства товарных групп	23
Таблица 5. Проблемы, влияющие на производственный процесс	27
Таблица 6. Оценка качества используемого сырья.....	33
Таблица 7. Средние показатели продаж продукции в обследованных торговых точках	69

Приложения

- Приложение 1. Реестр предприятий отрасли по переработке овощей и фруктов.
- Приложение 2. Постановление Правительства Кыргызской Республики №782 от 10.12.2001 года.
- Приложение 3. Список обследованных торговых точек.

ПРЕАМБУЛА

Плодоовощная промышленность Кыргызстана, за исключением нескольких новых предприятий, была создана в советское время. Большинство предприятий велики по масштабам производства, располагают старым оборудованием и технологиями, которые не способны производить продукцию, конкурентоспособную не только на внешнем, но и на внутреннем рынке. В советское время большая часть переработанных овощей и фруктов отправлялась в другие союзные республики и с распадом СССР поставки резко сократились и производство упало до менее чем 20% от производственной мощности. Продолжается сокращение производственного потенциала, устаревает и приходит в негодность оборудование, снижается приобретение материально-технических ресурсов, растет кредиторская задолженность предприятий.

Успешные примеры грамотного и эффективного управления в отрасли – это скорее исключение. Многие предприятия, перейдя в частную собственность, до сих пор не в состоянии реализовывать производимую продукцию, поскольку данная продукция за последние 10 лет утратила свою привлекательность на традиционных рынках сбыта. Возрастает экспорт сельскохозяйственного сырья, тогда как экспорт продуктов переработки снижается с одновременным увеличением их импорта. Республика может превратиться в «сырьевой придаток» несмотря на наличие возможностей экспортировать продукты переработки.

Таким образом, некоторое оживление агропромышленного производства за счет роста сельского хозяйства мы считаем скорее стабилизацией на крайне низком уровне, которая не свидетельствует о коренном переломе ситуации. Подобная обстановка не будет продолжаться долго. Следует ожидать, что развитие отрасли может пойти по двум направлениям: вяло текущего существования или развития динамично возрастающими темпами.

В этой связи возникла необходимость независимой и глубокой оценки ситуации в отрасли, выявления причин появления проблем и их серьезного анализа и определение реальных перспектив развития плодоовощной промышленности.

Цели и задачи

Цель:

Проведение фундаментального анализа отрасли по переработке овощей и фруктов и оценка перспектив ее развития.

Задачи:

1. Оценка текущего состояния отрасли с учетом макроэкономических, управленческих, производственных, инфраструктурных и финансовых факторов.
2. Степень интеграции отрасли со смежными секторами и отраслями и перспективные варианты интеграции.
3. Определение инвестиционного потенциала отрасли и возможностей ее развития.
4. Определение наиболее перспективных направлений и объектов инвестирования.
5. Оценка отраслевых рисков.
6. Оценка конкурентоспособности отрасли на мировом рынке.
7. Характеристики цикличности отрасли.
8. Возможные сценарии развития отрасли и база для разработки отраслевой стратегии.

Методология

При сборе и обработке информации в ходе анализа использовались следующие методы:

1. Опрос предприятий по переработке овощей и фруктов методом глубинного интервью.
2. Аудит торговых точек в г. Бишкек.
3. Сбор информации из открытых источников (материалы в СМИ, обзоры и аналитика аналогичной и смежных отраслей в Российской Федерации и на Украине).
4. Изучение отчетов по мониторингу предприятий отрасли, проведенных в рамках проектов международных организаций (Всемирный Банк; проект Усиление потенциала МСВХПП», Азиатский Банк Развития).
5. Изучение данных официальной статистики, предоставленных на НСК КР по официальному запросу, а так же из ежегодных публикаций агентства.
6. Опросы официальных лиц ряда государственных организаций и ведомств.
7. Аналитическая обработка всех материалов, выборочные проверки анкет и сверка с данными из разных источников.

Опрос предприятий и аудит торговых точек были проведены по заказу ФК «СЕНТИ» компанией социальных и маркетинговых исследований «СИАР-Бишкек».

Было опрошено 28 предприятий из 6 областей Кыргызской Республики. На вопросы анкеты отвечали первые лица предприятий.

Вопросы анкеты касались следующих областей деятельности предприятий:

1. Производство.
2. Здания и сооружения.
3. Оборудование.
4. Производственный процесс.
5. Качество.
6. Сырьевая база.
7. Капитальные вложения.
8. Менеджмент.
9. Маркетинг.
10. Финансы.

Для изучения ассортимента, цен, а так же потребление переработанных плодоовощных продуктов был проведен аудит 35 торговых точек в городе Бишкек.

Вопросы аудита касались следующих моментов:

1. Ассортимент плодоовощных консервов
2. Структура ассортимента (местное/импортное производство)
3. Цены на продукцию
4. Причины приобретения/отказа плодоовощных консервов торговыми точками
5. Спрос на продукцию (ежедневные/еженедельные продажи)
6. Отзывы покупателей о местной продукции

Финансовая Компания «СЕНТИ» выражает благодарность нашим подрядчикам – компании маркетинговых и социальных исследований «СИАР-Бишкек» за проведенные опросы и представленные нам данные.

Мы благодарим сотрудников АДБ (Эмиль Султакеев) и корпорации «Прага» (Абдыкадыровой Буажар, консультанту «Прага-Ош») за помощь, оказанную в сборе информации. Мы выражаем благодарность специалистам государственных ведомств (Министерство сельского, водного хозяйства и перерабатывающей промышленности, Кыргызстандарт, Министерство промышленности и внешней торговли) за ответы на наши вопросы и информационную поддержку.

Мы благодарим представителей всех организаций, отвечавших на наши запросы при подготовке данного анализа.

И, самое главное, мы выражаем особую благодарность Швейцарской ассоциации международного сотрудничества Helvetas Кыргызстан и лично руководителю Проекта Поддержки Частных Инициатив Евгению Рязанову за предоставленную нам возможность выполнить эту работу.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ОТРАСЛИ

Экономические параметры

Размеры рынка	<p>Оценка размеров внутреннего рынка возможна на данный момент только на основе информации по объемам производства предприятий (товарная продукция), совокупной доли продаж предприятий на внутреннем рынке и статистических данных по объему импорта плодоовощной продукции. Точную оценку сделать невозможно, но по нашим расчетам <u>в самом пессимистичном варианте</u> емкость внутреннего рынка продуктов переработки овощей и фруктов (без учета продукции виноделия) сегодня составляет около 3 млн. долларов ежегодно (причем «около» скорее в большую от 3 млн. долларов сторону).</p> <p>Внешние рынки: по данным Ассоциации «Консервпром» емкость аналогичного российского рынка составляет около 800 млн. долларов в год. Данных по казахскому рынку нет, но мы полагаем, что его размер составляет не менее 50 млн. долларов ежегодно.</p>
Рост размеров рынка	<p>Рост размеров рынка обуславливается, прежде всего, ростом покупательной способности населения. Российский рынок растет наибольшими темпами (не менее 8% в год), внутренний рынок имеет наименьшие темпы роста. Другим фактором роста рынка является постепенный отказ населения от потребления продукции домашнего консервирования (особенно это касается лиц со средним достатком и выше).</p> <p>Потенциал роста рынка по-прежнему очень велик. По данным Института питания (Российская Федерация) нормальным считается уровень потребления плодоовощной консервации более ста условных банок в год на душу населения. В России к данному моменту этот показатель едва достиг уровня 20%; в Кыргызстане он составляет максимум 8-10%.</p>
Число компаний в отрасли	35-40
Барьеры входа / выхода	Незначительны. Начало производства может быть обеспечено несколькими десятками тысяч долларов.
Эффект «кривой опыта»	Возрастает. Отрасль через несколько лет может начать испытывать недостаток квалифицированных кадров в сфере производства (технологи, инженеры и др.).
Продукция	Заметно стандартизирована. Лишь в ряде случаев (томатная паста «Смак», соки «Paks») формируется приверженность к определенным товарным маркам. В целом, покупатели сегодня могут достаточно легко переключаться с продукции одного производителя на продукцию другого.
Вертикальная интеграция	Незначительная. Усиливается тенденция интеграции «вниз» через участие предприятий в производстве сырья.
Горизонтальная интеграция	В настоящий момент в основном заключается в обмене опытом между предприятиями. Известны единичные случаи совместного выполнения крупных заказов рядом предприятий.
Изменения технологии	Риски деятельности большинства предприятий возрастают, поскольку в последние годы происходили значительные изменения в технологиях переработки. Более 70% оборудования, имеющегося в отрасли, морально устарело. Уровень технологий оказывает определенное влияние на степень загрузки мощностей.
Загрузка / избыток или дефицит производственных мощностей	Недозагрузка мощностей значительна. В 2002 году общая загрузка мощностей составила 40%; следует так же учесть тот факт, что оборудование работает в среднем 5-6 месяцев в году. Данные по финансовому состоянию не были представлены предприятиями, однако текущая загрузка мощностей без сомнения ведет к росту издержек и снижению уровня прибыльности предприятий. Фактор использования основных фондов оказывает определяющее воздействие на эффективность использования других ресурсов и уровень затрат в пищевой промышленности.

Экономия на масштабе	Как следствие вышеуказанного, экономия на масштабе может быть значительной при максимальной загрузке. Более точную оценку провести невозможно (в данном контексте необходима информация по условно-постоянным расходам и точкам безубыточности).
Прибыльность в отрасли, рентабельность	По плодоовощной отрасли, как было отмечено выше, мы не располагаем точными данными. Последние данные НСК КР (2001 год) показывают, что удельный вес себестоимости продукции в общей выручке предприятий <i>пищевой промышленности</i> составляет 95%.

Движущие силы

Важной задачей анализа являлось установление и обоснование ключевых сил, которые влияют или будут влиять в самой ближайшей перспективе на темпы развития плодоовощной отрасли. Мы пришли к выводу, что наиболее показательным будет рассмотрение движущих сил через призму рынка плодоовощной продукции Российской Федерации, традиционно являющимся основным для отечественного производителя. Мы определили 4 основных фактора, оказывающих наибольшее воздействие:

Долговременные темпы развития рынков

Изучив мнения российских экспертов, приводимые ими в различных аналитических обзорах, статьях и интервью, мы пришли к выводу, что большинство из них положительно оценивают перспективы потребительского спроса в России и отмечают тот факт, что рост покупательной способности послужил одним из главных катализаторов бурного роста российской плодоовощной промышленности. Российский рынок ближайших лет будет возрастать ежегодно как минимум на 30-50 млн. долларов только за счет роста потребительского спроса. Другим рынком, которому следует, на наш взгляд, так же уделить серьезное внимание, является рынок Казахстана.

Данный фактор является одним из основных, который определяет инвестиционную привлекательность отрасли.

Изменения в потреблении

Здесь существенными, на наш взгляд, являются следующие моменты:

1. Даже незначительное повышение реальных доходов переориентирует потребителей в сторону более дорогостоящей продукции.
2. Как следствие, наибольшими темпами на рынке консервированных овощей и фруктов растет сегмент продукции класса «premium» (деликатесные плодоовощные консервы с уникальной рецептурой и высокой ценой), представляемой под известными торговыми марками.
3. В целом, предпочтения потребителей к «брендовой» продукции формируются очень быстрыми темпами и рынок для «безликих» и внешне непривлекательных консервов уже сократился до минимума.
4. Средний класс расширяется не только за счет роста доходов, но и за счет изменения жизненной позиции потребителей, предпочитающих покупать плодоовощную консервацию промышленного производства, а не тратить время за занятие домашними заготовками.
5. Производители становятся все более изобретательными в производстве новых видов продукции. В какой то степени ежегодное 20-30%-е обновление ассортимента является временными экспериментами – предприятия настойчиво ищут наиболее привлекательные рыночные ниши. Но, с другой стороны, широкий ассортимент представляет потребителю выбор, при котором гораздо сложнее удержаться от покупки.

Новые конкуренты

Появление новых конкурентов является следствием ускорения темпов развития крупного российского рынка. Многие российские предприятия, еще пять лет назад

находившиеся на грани банкротства, сегодня устойчиво наращивают объемы производства и прибыли. В Кыргызстане также, по нашим данным, как минимум две новые компании намерены начать свою деятельность в отрасли в самое ближайшее время. Конкуренция в отрасли будет усиливаться и в долгосрочной перспективе. Причем, на наш взгляд, наибольших успехов в конкурентной борьбе добьются компании, которые не просто нарастят объемы производства, а сделают *качественный* рывок в развитии, четко обозначив приоритеты на внутреннем и внешнем рынке, тщательно выбрав долгосрочных партнеров, повысив эффективность стратегического и оперативного управления.

Глобализация

Другим следствием роста, усиления конкуренции и изменений в потребительских предпочтениях стала тенденция к глобализации бизнеса и рынков. Образно говоря, рост рынка в денежном отношении усиливает «аппетиты» собственников и инвесторов, которые все активнее вкладывают средства не только в производство, но и во включение в его орбиту мощностей других предприятий, в производство сырья, в поддержку брендов и в развитие распределительных сетей. Данная тенденция в последние 2 года приобретает новые черты – помимо брендов, контролируемых из самой мощной зоны концентрации российского капитала – московской, появляются бренды в регионах России, ряд которых уже стали национальными. Мы убеждены, что результатом такой конкурентной борьбы станет еще большая глобализация через поглощение одних компаний другими, либо через создание стратегических альянсов.

По данным российских экспертов (ассоциация «Консервпром») сегодня 88% российского рынка плодоовощной консервации приходится на долю *крупных и средних* предприятий.

Другими силами, в меньшей степени воздействующими на развитие отрасли, но производными от перечисленных выше, являются следующие:

Технологические изменения

Последние десять лет технологические изменения приобрели масштабный характер. Это касается не только использования производственного оборудования, максимально производительного, берегающего ресурсы и позволяющего увеличить период его загрузки в течение года, но и современных информационных технологий, охватывающих весь цикл бизнеса – от поставок до продаж. И здесь так же заметны качественные изменения – если раньше использование информационных технологий было большей степени данью моде, то сегодня главная цель – получение большей прибыли на единицу капитала.

Инновации в маркетинге

Фундаментальными причинами инноваций в маркетинге стали:

- необходимость дифференциации продукции – усилий по формированию «образа отличия» продукции от продукции конкурентов и связанной с ней ценовой дифференциации, направленной на захват всех сегментных уровней рынка – от «дешевых» до наиболее дорогих;
- необходимость задействовать максимум эффективных методов продажи.

Все это подталкивает производителей к поиску оптимального баланса между товарной стратегией, разработкой и развитием торговых марок и методами продвижения продукции. На структуризацию спроса отозвалась розничная торговля, что привело к бурному росту розничных торговых сетей по продаже продовольствия. Сети, с одной стороны, резко увеличивают возможности доступа компаний к системе распределения, а с другой заставляют их постоянно совершенствовать качество своей продукции и обеспечивать ее стабильное производство и своевременные поставки.

На наш взгляд, хотя и в значительно меньших масштабах, все вышеперечисленные движущие силы, за исключением темпов роста, можно отнести и к кыргызскому рынку.

Ключевые факторы успеха для предприятий

Рост главного целевого рынка *теоретически* создает основу для развития кыргызской плодоовощной отрасли. Вместе с тем, реализация данной возможности на практике должна основываться на ряде предпосылок в деятельности предприятий. Данные предпосылки должны определять выбор предприятиями стратегии, которая позволила бы учесть перспективы на рынках сбыта и успеть занять на нем свою нишу с одной стороны и с другой стороны, позволила бы найти возможности для реализации данной стратегии без ущерба для самого предприятия и национальных экономических интересов.

Основываясь на результатах анализа предприятий и выводах относительно экономических параметров отрасли и ее движущих сил, мы сформулировали три ключевых фактора успешной деятельности предприятия плодоовощной отрасли Кыргызстана в текущей ситуации:

1. Максимально возможная концентрация ресурсов.

Возможны две базовые стратегии деятельности предприятия:

Первая. Сосредоточиться на производстве уникальных продуктов с высокими потребительскими характеристиками. Минимальный, тщательно продуманный и сбалансированный ассортимент. Создание и поддержание уникальных возможностей в рецептуре и производстве.

Вторая. Реализация стратегии по расширению бизнеса путем создания вертикально интегрированного холдинга, способного интенсивно наращивать свою капитализацию и привлекать значительные объемы ресурсов для сохранения устойчивых темпов развития. Постоянное поддержание технологий на самом высоком уровне. Постоянная работа по созданию новых видов продукции и расширению ассортимента.

Первая стратегия менее амбициозна; небольшие объемы производства на первом этапе могут сделать невыгодным экспорт продукции, но компания сможет занять прочные позиции на внутреннем рынке и успешно реализовывать все имеющиеся объемы; бизнес и рынки можно расширять постепенно.

Вторая стратегия позволит успешно конкурировать уже не только на внутреннем, но и на внешнем рынке в производстве массовых видов плодоовощной консервации.

Обе стратегии могут разными путями выстраивать бизнес, привлекательный для инвесторов.

2. Высокая степень интеграции «вниз».

Тенденции развития рынка подтверждают, что наиболее высокой эффективности производства добиваются структуры, в которые вместе с перерабатывающим производством входят и сельскохозяйственные предприятия, поставляющие сырье. Во всех странах с развитой пищевой промышленностью перерабатывается не менее 50% производимого сельскохозяйственного сырья. В Кыргызстане данный показатель не превышает 15-20%. Обеспечить высокий уровень переработки с одновременным обеспечением необходимого качества сырья, его объемов, сроков поставки и контроля уровня цен можно только за счет жесткой связки между переработчиками и производителями сельхозпродукции. Причем логика такова: именно переработчики должны опираться на собственную сырьевую базу и цель – в развитии переработки, а не собственно производства сельхозпродукции.

3. Доступ к сетям распределения.

Одно из больших мест кыргызских производителей – неэффективные системы распределения (см. блок «Маркетинг»). Многие компании, обращая внимания на проблему сбыта, забывают о собственной эффективности в попытках решения этой

проблемы и / или переоценивают качественные характеристики своей продукции. Кроме того, стремление предприятий с одной стороны максимально обезопасить себя, требуя предоплату за продукцию, а с другой, отсутствие гибкости в ценообразовании так же не способствуют нормальному сбыту продукции.

Мы считаем, что рынок развивается таким образом, что уже сегодня предоплата за продукцию является редким исключением, нежели правилом взаимодействия со сферой торговли. В этой связи ключевым становится выбор предприятиями надежного партнера не только по продажам, но и по маркетингу продукции в целом.

Здесь возможны три варианта:

1. Сотрудничество на внешних рынках с крупными оптовыми компаниями, способными обеспечить продвижение продукции в розничную торговую сеть. Мы поддерживали и поддерживаем создание кыргызско-российского торгового дома «Кирросэкспо» в рамках проекта Helvetas Кыргызстан, но рекомендуем предприятиям рассматривать так же и альтернативные варианты. Это могут быть крупные и средние торговые дома, давно работающие на региональных российских или казахских рынках, имеющие налаженные взаимоотношения с розничной торговлей и собственные финансовые ресурсы, которые позволили бы им оказать продукции частичную маркетинговую поддержку на этапе выведения ее на рынок. Следует отметить, что это потребует от предприятий дополнительных финансовых ресурсов.
2. Сотрудничество на внутреннем и внешнем рынках с розничными торговыми сетями по продаже продовольственных товаров. Для того чтобы осуществить сбыт всей продукции, производимой в настоящее время кыргызскими предприятиями, достаточно 3-4 таких компаний.
3. Интеграция «вверх» через создание собственных систем дистрибуции или через участие в капитале: производителей – в капитале торговых компаний и / или торговых компаний – в капитале производителей.

Ситуационный анализ

Важными являются составляющие внутренней среды в деятельности предприятий и внешние факторы, которые влияют на возможность обеспечения предприятиями указанных выше КФУ. Оценки носят обобщенный характер и при их определении мы придерживались принципа «больше пессимизма в отношении недостатков и меньше оптимизма в отношении достоинств». На наш взгляд, данный подход соответствует здравому смыслу и заставляет нас обратить особое внимание на то, что может быть препятствием в развитии предприятий в нынешних условиях.

Внутренние факторы

К сожалению, на наш взгляд среднее кыргызское предприятие по переработке овощей и фруктов сегодня не обладает достаточной эффективностью тех составляющих внутренней среды, которые бы позволили ему успешно конкурировать как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

К числу наиболее сильных сторон предприятий мы отнесли достаточно высокое качество многих видов кыргызской продукции. Это очень важный фактор, но не достаточный для устойчивого развития. Качество продукции определяется тем, что большинство предприятий все еще располагают квалифицированными кадрами в сфере производства. Это так же можно отнести к сильным сторонам.

Тем не менее, существующие проблемные зоны касаются практически всех сфер деятельности предприятий: управления, маркетинга, финансов, производства. Мы определили следующие из них в качестве основных:

1. Низкая эффективность распределения и продвижения продукции.
2. Недостаток рабочего капитала.
3. Незначительное инвестирование собственных средств в производство, ввиду низкой прибыльности бизнеса.
4. Непрозрачность предприятий.¹
5. Отсутствие долгосрочной стратегии развития.
6. Неэффективные процессы планирования (маркетинг, финансы).
7. Отсутствие необходимого персонала (стратегическое звено, аналитики), способного на детальную разработку и проведение необходимых изменений.
8. *Как гипотеза* (ее не удалось ни подтвердить, ни опровергнуть) – низкая капитализация и рыночная стоимость.
9. Дисбаланс в управлении: способность к достаточно эффективному управлению производством наряду с низкой эффективностью управления другими сферами бизнеса.

Внешние факторы: угрозы

1. Со стороны конкурентов: интенсивное развитие российских предприятий не только сокращает возможности кыргызских компаний на российском рынке, но и в перспективе угрожает их интересам на местном рынке через расширение доли импортной продукции.

2. Со стороны поставщиков: неспособность к обеспечению предприятий продукцией требуемого качества и / или в требуемых объемах.

3. Со стороны власти: многие предприниматели и собственники предприятий связывают возможности укрупнения бизнеса и его открытость с целью привлечения финансовых ресурсов с рисками чрезмерного давления «аппарата государственных структур».

Внешние факторы: возможности

1. Нейтрализация фактора конкуренции: привлечение иностранного частного капитала (в т.ч. российского) в виде прямых инвестиций.

2. Нейтрализация фактора поставок сырья: вложения в развитие агрокультуры и технологий производства сельхозпродукции.

3. Минимальный потенциал рынка, на наш взгляд, таков: кыргызские производители могут в течение ближайших пяти лет в 1,5 раза увеличить объемы продаж на внутреннем рынке и в 5-6 раза – объемы экспорта переработанных овощей и фруктов. Государство могло бы способствовать достижению этих показателей, предоставив определенные льготы переработчикам, например освободив а) от налога на прибыль

¹ 50% предприятий не предоставили в ходе опроса никакой финансовой информации. Остальные предприятия не представили полной информации. При подготовке анализа мы опасались, что именно в данной части нам не удастся получить всю интересующую нас информацию. Мы отдаем себе отчет в том, что неготовность предприятий предоставлять финансовую информацию обусловлена неблагоприятной внешней средой, например, опасениями попасть под более пристальное или «лишнее» внимание со стороны фискальных органов. Вместе с этим это фактор, который говорит не в пользу предприятий, поскольку привлекательность бизнеса для потенциальных инвесторов в значительной степени определяется его прозрачностью, в том числе в финансовых показателях.

часть налогооблагаемого дохода, направляемого ими на капитальные вложения; и б) от уплаты НДС при импорте основных средств.

4. Серьезной проблемой для предприятий является привлечение заемных средств, где основными препятствиями являются высокие процентные ставки и неадекватное требованиям кредитных организаций залоговое обеспечение. В этой связи мы рекомендуем привлечь все заинтересованные стороны:

- к разработке механизмов субсидирования процентных ставок (оплата предприятием процентных ставок за вычетом субсидии; субсидия предоставляется напрямую кредитующей организации третьей стороной; субсидирование предоставляется только по проектам развития инфраструктуры – производственных мощностей, сопутствующих расходов на нематериальные активы);
- к созданию фондов взаимных гарантий (с участием предприятий, местных властей, инвестиционных институтов), при которой фонд обеспечивал бы гарантию кредитным организациям на сумму недостающего залогового обеспечения, а предприятие выплачивало бы фонду страховую премию за предоставленную гарантию.

5. 10 декабря 2001 года Правительством Кыргызской Республики было принято постановление «О мерах по развитию пищевой и перерабатывающей промышленности, системы заготовок и маркетинга сельскохозяйственной продукции на 2001-2005 годы». Выполнение отдельных мероприятий, указанных в Постановлении, важно для поддержки развития перерабатывающих предприятий, однако, проведя мониторинг данного Постановления, мы выяснили, что реализация данных мероприятий практически провалилась.

**Мониторинг постановления Правительства №782
от 10 декабря 2001 года**

Постановление полностью приводится в Приложении №2.

Ведомство, исполнитель	Задача	Состояние
<p>Минсельхоз</p> <p>Исполнитель: Алымкан Мансуровна Мансурова, начальник управления закупок, маркетинга с/х продукции, Т.: 22-06-10</p>	<p>1. Содействие созданию вертикально-интегрированных продовольственных холдингов и корпораций, финансово-промышленных групп.</p>	<p>В рамках данной задачи сделан ряд предложений России и Казахстану по созданию интеграции в отрасли. Проведены встречи (на правительственном уровне) с представителями Министерств с/х этих государств. Программа мероприятий по выполнению поставленной задачи запротоколирована, и только. – практических действий нет. <i>«Еще не время, необходимо переждать»²</i>. Все встречи проходили на Правительственном уровне, привлечены следующие ведомства: МИД, Минтранспорта, Минздрав, Минфин.</p>
	<p>2. Закрепление в долгосрочную аренду пахотных земель за предприятиями пищевой и перерабатывающей промышленности за счет фонда перераспределения земель</p>	<p>Земля распределялась на основе долгосрочной аренды. Площади земель распределялись согласно возможностям предприятия ее (землю) обработать.</p>
	<p>3. Подготовка бизнес-проектов перерабатывающих предприятий</p>	<p>В начале года созданы консультативный центр и центр торговли и маркетинга при Минсельхозе. Задача первого заключается в разъяснении предпринимателям – сельскохозяйственникам <i>«как воплотить в реальность идею»</i> - подготовка необходимых документов на получение кредита (сопровождение всей процедуры); задача последнего в оказании консультаций «что» и «когда» (в какой момент) производить, «где и почему реализовывать», в разъяснении таможенного и налогового законодательства и т.д. На сегодняшний день в рамках данной программы создано новых объектов пищевой промышленности – 131 (вложены собственные, и в большей мере иностранные инвестиции, всего на сумму 54 млн.сом., 45 простаивающих – снова работают. За 10 мес. 2002 г. в пищевую отрасль – в 9600 объектов инвестировано 574 млн.сом. Внешние консультанты для работы не привлекались, поскольку на их привлечение нет дополнительных средств, кроме того, в ведомстве имеется наличие хороших специалистов в различных отраслях. В роли источника финансирования выступает КСФК.</p>

² В кавычках *курсивом* приведены цитаты опрошенных лиц

В отношении пункта 3 мы дополнительно обратились в Кыргызскую Сельскохозяйственную Финансовую Корпорацию. В ответе Исполнительного директора КСФК Б. Жеенбаевой были приведены следующие цифры:

- удельный вес кредитных вложений в развитие предприятий, осуществляющих переработку сельхозпродукции, составил 7,1% по итогу 2002 года и 7,7% от общей выдачи кредитов;
- среди клиентов Корпорации на протяжении нескольких лет активно пользуются кредитами 12 предприятий и организаций консервной промышленности, с общей задолженностью по кредитам 22,7 млн. сом, в том числе за 2002 год – 16,7 млн. сом.

Ведомство, исполнитель	Задача	Состояние
Минсельхоз	4. Разработка программы по производству оборудования и запасных частей. 5. Содействие предприятиям в приобретении оборудования	Был организован 2-х дневный семинар, в котором участвовали производственники (крестьяне, фермеры и т.д.) и представители машиностроительной промышленности (Энвод, Ореми, Дастан, БОЭМЗ, Улан, Автосборочный завод, Жанар). Результаты встречи не отслеживались. Минсельхоз видит свою роль лишь в их «состыковании». Ни о каком содействии и речи не может быть, т.к. нет денег в государстве.
	6. Включение в план законопроектных работ разработку Проекта Закона «О качестве и безопасности пищевой продукции»	Разработка указанного законопроекта была отложена. Причина – отсутствие средств. Кроме того, рассматривается новый проект закона об основном техническом регулировании (в 2003 г.) (исполнители: Лабода, Оторбаев, Давлесов, Эсебесов, Минсельхоз)
	7. Гармонизация стандартов (кодекс Алиментариус, соглашение по техническим барьерам ВТО)	<i>«Разработан перечень документации. Работа сделана большая».</i>
	8. Обеспечение испытательной базой всех предприятий по контролю качества и безопасности продуктов уже в 2002 году	В процессе выполнения.
	9. Внесение предложения по установлению нулевых таможенных ставок на сырье и вспомогательные материалы и запчасти	В 2002 г. таможенные тарифы пересмотрены и сельхозникам предоставлены льготы
	10. Организация заготсельхозкооперативов	Кооперативы были созданы в первую очередь, большое количество по всей республике (к настоящему моменту их насчитывается 111).
	11. Создание региональных торговых бирж	Не созданы по причине отсутствия средств.

Анализ отрасли по переработке овощей и фруктов

Ведомство, исполнитель	Задача	Состояние
<p>Кыргызстандарт</p> <p>Исполнитель: Фарида Бореевна Камалетдинова, начальник управления сертификацией, т.: 66-22-81</p>	<p>1. Включение в план законопроектных работ разработку Проекта Закона «О качестве и безопасности пищевой продукции»</p> <p>2. Гармонизация стандартов (кодекс Алиментариус, соглашение по техническим барьерам ВТО)</p> <p>3. Обеспечение испытательной базой всех предприятий по контролю качества и безопасности продуктов уже в 2002 году</p>	<p>Законопроект не разработан.</p> <p><i>«Пока не будут преодолены барьеры между различными ведомствами (санэпидемстанция, карантинный союз, Минздрав и пр.) ни о каких законопроектах, гармонизации стандартов и речи быть не может».</i> Гармонизация стандартов возможна при обратной связи производителей с вышеуказанными ведомствами, такие задачи должны решаться с обоюдного согласия, нельзя «навязывать с верху» что-либо: что продиктовано - то заброшено, забыто. По гармонизации стандартов была проделана предварительная работа с Техпроектам, что составляет около 6% того, что необходимо проделать и предпринять в рамках данной программы.</p> <p>Также нет сдвигов по обеспечению предприятий испытательной базой по контролю качества и безопасности продуктов.</p>
<p>КАРИС</p> <p>Исполнитель: Раяпов Элебес Овматович, т.: 53-11-13</p>	<p>1. Создание региональных торговых бирж</p>	<p><i>«Не создано, это вопрос к губернаторам, наша задача лишь в освещении в СМИ»</i></p>
<p>Минпром</p> <p>Исполнитель: Гульбарчын Пармановна Асанова, т.: 22-37-67</p>	<p>1. Разработка программы по производству оборудования и запасных частей.</p> <p>2. Содействие предприятиям в приобретении оборудования</p> <p>3. Внесение предложения по установлению нулевых таможенных ставок на сырье и вспомогательные материалы и запчасти</p>	<p>Ведомством были сделаны предложения по разработке программы, однако откликов на них нет.</p> <p>В рамках данной программы был определен следующий перечень машиностроительных предприятий:</p> <p>АО «ОРЕМИ» АО «Жанар» АО «БМЗ» АО «Дастан» Автосборочный завод АО «Улан»</p>
<p>Госкомимущество</p>	<p>1. Подготовка бизнес-проектов перерабатывающих предприятий</p> <p>2. Содействие предприятиям в приобретении оборудования</p>	<p>Практически все предоставленные предприятиями проекты были слабые, а также все они были направлены на получение кредитов (просто заполненные заявки на кредит), а не на получение инвестиций.</p> <p>Из представленных проектов превалировали проекты плодоовощной отрасли.</p> <p>Задача центра в организации встречи инвесторов с предприятиями.</p> <p>Необходимо проводить отслеживание реализации проектов / поданных заявок, но для этого нет людей.</p>

Ведомство, исполнитель	Задача	Состояние
Институт аграрной экономики Исполнитель: Уразбекова Жылдыз Озгорошевна, ст. научный сотрудник (в данный момент уже не работает) 66-22-20	Создание при Минсельхозе курсов повышения квалификации в 2002 году	Осенью 2002 года были проведены курсы (в течение одного дня) с помощью Прагмы, участвовали представители 6 предприятий переработки. Предполагается проведение курсов в 2003 году. Проблема в финансовых ресурсах и в отсутствии специалистов-тренеров

Остальные ведомства (всего в Постановлении указаны 13 различных организаций) не были опрошены – отказ от встреч по причине загруженности работой (период годовой отчетности), а также по причине не знания о существовании такого Постановления (не было отписано в ведомство (например: Госрегистр)).

Со стороны большинства опрошенных должностных лиц было заметно негативное отношение к рассматриваемому Постановлению. Основные претензии касаются декларативного характера плана мероприятий, который разрабатывался Минсельхозом и представителями Правительства без согласования с другими ведомствами; замечания и предложения со стороны этих ведомств, по словам опрашиваемых, не принимались.

Основной проблемой Постановления является не до конца продуманная программа. Постановление было принято после проведенного Президентом республики совещания на тему текущего состояния перерабатывающей промышленности и высказанной им критики в адрес должностных лиц, отвечающих за развитие данной отрасли. В ходе подготовки плана мероприятий многие вопросы не были продуманы, например, нет бюджета на выполнение Постановления и не понятно, из каких источников должны привлекаться средства на реализацию отдельных мероприятий; не были разработаны детальные программы по выполнению каждой из поставленных задач (мероприятий), сами мероприятия звучат скорее как лозунги. Ведомства работали не согласованно, практически каждое из них перекладывает ответственность за выполнение на Минсельхоз, либо на местную административную власть. Минсельхоз в свою очередь полагает, что по данному Постановлению оно не может получить результаты по определенным мероприятиям в силу отсутствия нормально функционирующего законодательства, касающегося перерабатывающей промышленности, а также в силу бедности государства. В Кыргызстандарте отметили, что Постановление не может быть выполнено, поскольку оно разработано в декларативной форме без согласования многих мероприятий с указанными в нем ведомствами.

ПРОИЗВОДСТВО

Огромные мощности, рассчитанные на массовое производство плодоовощных консервов в годы плановой экономики, в настоящее время не востребованы. Сегодня систему производства и реализации плодоовощных консервов, существовавшую еще 15 лет назад, можно считать уникальной – многие крупные предприятия даже не нуждались в складах готовой продукции – сразу осуществлялась ее отгрузка и более 80% плодоовощной консервации, производившейся в Кыргызстане, поставлялось в другие регионы страны (в основном в сибирский регион Российской Федерации).

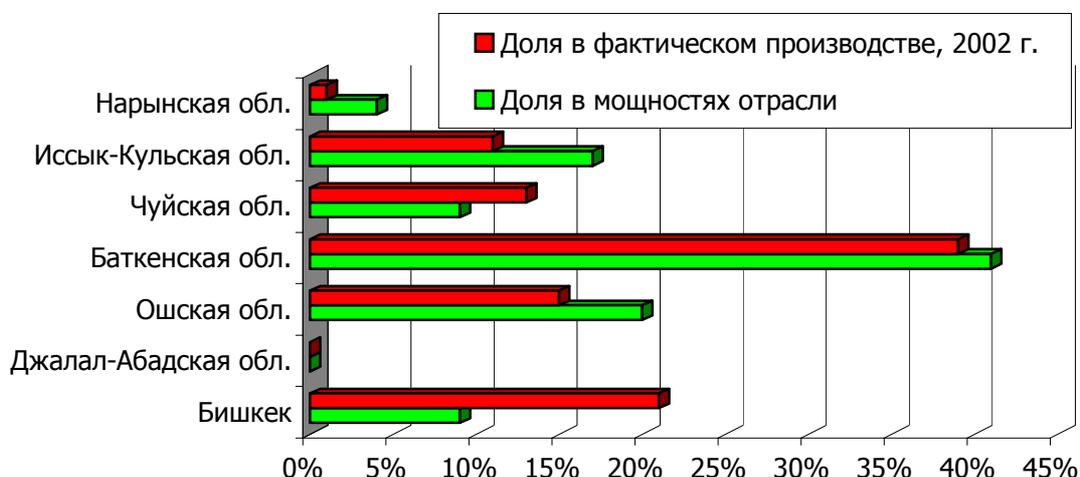
Распад Советского Союза и наступивший затем экономический кризис, а также свертывание зоны расчетов единой валютой (рубль) привели к разрушению хозяйственных связей. Проведенная в середине 90-х годов приватизация окончательно ликвидировала систему «Консервпроома» и привела к образованию на территории республики около 30 самостоятельных предприятий разных по своим мощностям, ассортименту и выгодам географического положения.

Таблица 1. Производство товарной продукции в 2002 г. и фактические мощности

Область	Товарная продукция, 2002 г., тыс. сом	Факт. мощность, тыс. сом	Использовано мощностей, 2002 г.
Бишкек	49 898,0	63 415,3	79%
Джалал-Абадская обл.	1 200,0	1 664,0	72%
Ошская обл.	36 062,8	145 770,0	25%
Баткенская обл.	93 886,0	300 847,4	31%
Чуйская обл.	30 988,5	67 677,7	46%
Иссык-Кульская обл.	27 641,8	126 570,8	22%
Нарынская обл.	1 672,50	28 750,0	6%
Итого:	241 349,6	734 695,2	40%

Как видно из таблицы, наиболее крупные возможности производства плодоовощной продукции сосредоточены в Баткенской области. И в 2002 году предприятия этой области произвели наибольший объем продукции – более чем на 90 млн. сом, что составило лишь 31% от возможностей (в среднем). Наиболее высокая загрузка мощностей была на предприятиях Бишкека и Джалал-Абадской мощностей, однако, мощности опрошенных предприятий Джалал-Абадской области очень малы.

Диаграмма 1. Доли в производственной мощности и в фактическом производстве по регионам



Как видно из диаграммы, существуют определенные диспропорции между имеющимися мощностями и фактическим производством продукции в 2002 году. Наиболее существенны они на предприятиях Бишкека и Чуйской области. Так, бишкекские предприятия, располагая лишь 8% мощностей отрасли (в денежном выражении), произвели в 2002 году 21% товарной продукции. Наиболее значительная недозагрузка мощностей – на предприятиях Ошской, Иссык-Кульской и Нарынской областей.

Оборудование и технологии

Производственные мощности многих предприятий отрасли были введены в эксплуатацию еще в союзные времена. В первые годы после распада Советского Союза модернизация оборудования приостановилась, но позже предприятия приобретали новую технику и за последние 7-8 лет установлено около 40% имеющегося оборудования.

Оборудование, устанавливаемое на предприятиях в период с 1991 по 2002 годы, в основном, российского производства (56%). В эти же годы было закуплено и установлено оборудование, изготовленное в других странах СНГ (14%) и в Кыргызстане (9%), 12% имеющегося оборудования – венгерского производства. Есть оборудование итальянского, польского, китайского и украинского производства, но его доля совсем незначительна.

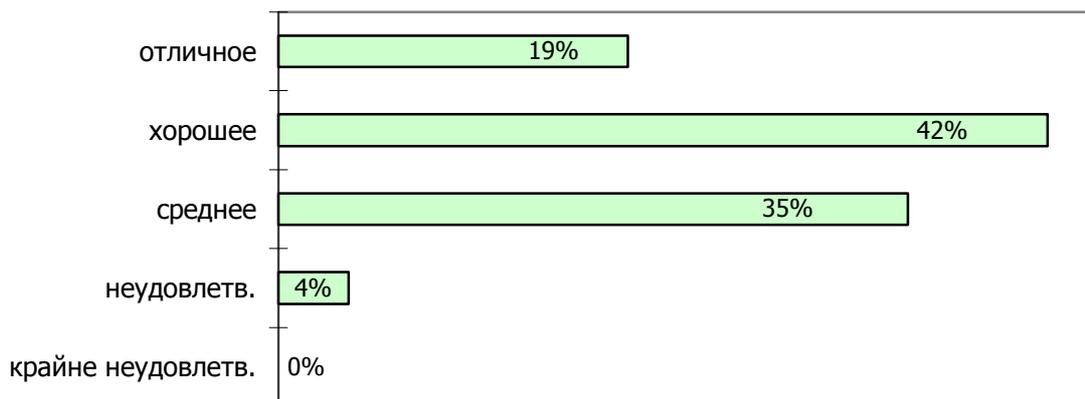
Анализ 123 видов перечисленного предприятиями оборудования показывает, что оно было изготовлено, в среднем, в 1989 году, а введено в эксплуатацию в 1991. Наиболее новое оборудование – на предприятиях Бишкека, Нарынской и Баткенской областей (в основном 90-х годов), в остальных регионах оборудование в основном производства 80-х годов. Наиболее современное из указанного предприятиями оборудование производства 2002 года, а наиболее старое – 1960 года.

Таблица 2. Средние годы изготовления оборудования и ввода его в эксплуатацию

Регион	Год изготовления	Год ввода
Бишкек	1990	1995
Джалал-Абадская область	1980	1985
Ошская область	1987	1993
Нарынская область	1992	1994
Чуйская область	1986	1987
Баткенская область	1991	1992
Иссык-Кульская область	1984	1983
В среднем	1989	1991
Новое	2000	2002
Старое	1960	1960

85% оборудования находится в собственности производителей, 11% арендуется. 4% оборудования указано, как государственное. Оборудование эксплуатируется от одного до 12 месяцев в году, но в среднем работает 5-6 месяцев.

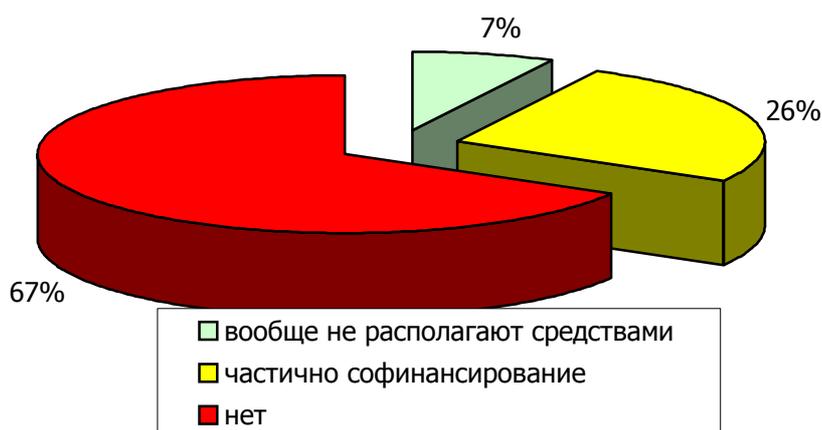
Диаграмма 2. Оценка состояния оборудования



Несмотря на то, что значительная часть оборудования, располагаемого отраслью, еще советского производства, большинство предприятий по-прежнему достаточно высоко оценивают его технические характеристики. Многие предприятия располагают избыточными производственными мощностями, экономическая полезность которых равна нулю, поскольку они не задействованы в производстве и не сдаются в аренду.

Вместе с тем, более трети предприятий (67%), не имеют средств для покупки оборудования и 7% отметили, что вообще остро нуждаются в финансовых ресурсах для его приобретения. Почти половина предприятий отрасли испытывает потребность в консультативной и информационной помощи при поиске поставщиков и производителей оборудования, 21% предприятий нуждается в рекомендациях инженеров-технологов. Треть предприятий способны самостоятельно осуществлять поиск и подбор оборудования.

Диаграмма 3. Наличие финансовых ресурсов для модернизации оборудования



Здания и сооружения

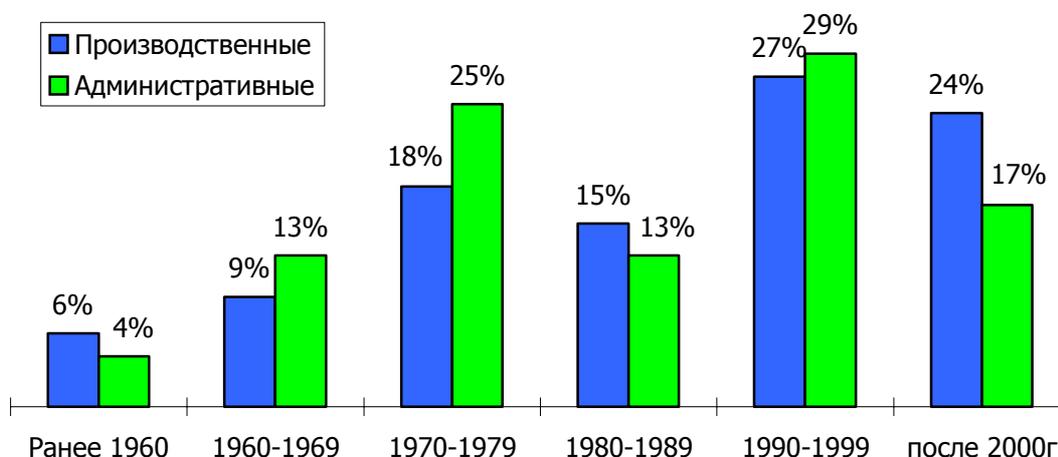
Большинство предприятий располагают собственными производственными, административными зданиями и сооружениями. Шесть предприятий имеют филиалы и представительства, помещения которых в основном арендуются.

Таблица 3. Права собственности на здания и сооружения

Производственные		Административные	
Собственные	83%	Собственные	68%
Арендуемые	14%	Арендуемые	18%
Гос. собственность	4%	Не располагают	14%

6 предприятий (в Чуйской и Баткенской областях) отметили, что испытывают недостаток в производственных площадях. 7 предприятий (4 из них – в Бишкеке и Чуйской области) сдают в аренду свои производственные помещения, что дает им от 3% до 10% от общего годового дохода.

Диаграмма 4. Годы ввода в эксплуатацию зданий и сооружений



Как видно из диаграммы, предприятия располагают сравнительно новыми производственными площадями – более 50% из них введены в эксплуатацию после 1990 года.

При этом, предприятия отметили, что 82% производственных площадей нуждаются в ремонте (из них 11% - в капитальном ремонте). Оценка состояния административных помещений в принципе практически такая же – хотя 24% предприятий говорят об их «отличном» состоянии, столько же отмечают, что их офисам требуется капитальный ремонт.

Производимая продукция

В настоящее время четкая классификация производимой продукции отсутствует. Плодоовощная промышленность, работавшая в советское время на государственный заказ, выпускала около 300 наименований плодоовощных консервов. Сейчас многие виды продукции, на которые когда-то были разработаны ГОСТы, уже не производятся. Мы провели анализ, разделив весь ассортимент выпускаемой предприятиями отрасли продукции, на 8 групп:

1. Фруктовые соки.
2. Варенье, повидло, джемы, пюре фруктовые.
3. Томатная паста и пюре.
4. Томатный сок.
5. Консервированные овощи (маринады, соленья, ассорти).
6. Компоты.
7. Сушеные овощи и специи.

8. Вино и виноматериалы.

Таблица 4. Карта производства товарных групп³

Товарные группы	Производители	Регионы	Фактическая загрузка мощностей по группе
Соки фруктовые	Эконпродукт	Иссык-Кульская обл.	36,7% ⁴
	Промсервис	Иссык-Кульская обл.	
	Ынтымак	Иссык-Кульская обл.	
	Жемиш	Иссык-Кульская обл.	
	Кунтуу	Чуйская обл.	
	Дессерт	Чуйская обл.	
	Кыргызстан	Ошская обл.	
	Торт-Кульский	Баткенская обл.	
	Темир-Тоо	Нарынская обл.	
Варенье, повидло, джемы, пюре, фруктовые добавки	Ошский плодоовощной комбинат	Ошская обл.	7,9%
	Рахмонберди	Ошская обл.	
	Кыргызстан	Ошская обл.	
	Янги-Бахор	Ошская обл.	
	Ынтымак	Иссык-Кульская обл.	
	Промсервис	Иссык-Кульская обл.	
	Темир-Тоо	Нарынская обл.	
Жашылча	Чуйская обл.		
Томатная паста и пюре	Дессерт	Чуйская обл.	40%
	Токмакский консервный завод	Чуйская обл.	
	Ынтымак	Иссык-Кульская обл.	
	Темир-Тоо	Нарынская обл.	
	Мамыр	Ошская обл.	
	Рахмонберди	Ошская обл.	
	Ырыс	Джалал-Абадская обл.	
Баэрокос	Джалал-Абадская обл.		
Сок томатный	Жашылча	Чуйская обл.	см. соки фруктовые
	Кунтуу	Чуйская обл.	
	Дессерт	Чуйская обл.	
	Сокоев	г. Бишкек	
Консервированные овощи (соленья, маринады, ассорти)	ЕИМ	Ошская обл.	18,5% (соленья) 46,7% (маринады)
	Кара-Шоро	Ошская обл.	
	Кыргызстан	Ошская обл.	
	Мамыр	Ошская обл.	
	Ошский плодоовощной комбинат	Ошская обл.	
	Рахмонберди	Ошская обл.	
	Янги-Бахор	Ошская обл.	
	Дессерт	Чуйская обл.	
	Кунтуу	Чуйская обл.	
	Жашылча	Чуйская обл.	
	Ак-Арык	Баткенская обл.	
	Ырыс	Джалал-Абадская обл.	
	Темир-Тоо	Нарынская обл.	
Сокоев	г. Бишкек		
Компоты	Дессерт	Чуйская обл.	19,6%
	Кыргызстан	Ошская обл.	
	Мамыр	Ошская обл.	
	Рахмонберди	Ошская обл.	
	Ак-Арык	Баткенская обл.	
Ырыс	Джалал-Абадская обл.		

³ По данным производства в 2002 году

⁴ В совокупности с томатным соком

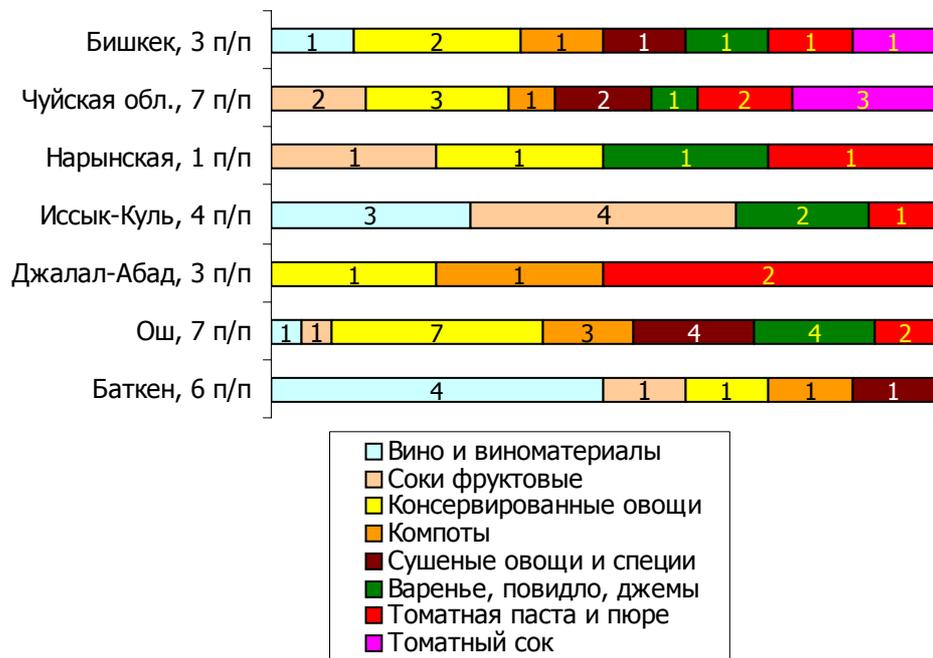
Товарные группы	Производители	Регионы	Фактическая загрузка мощностей по группе
Сушеные овощи, фрукты и специи	Нуристан	г. Бишкек	50%
	Монада	Чуйская обл.	
	Ивток	Чуйская обл.	
	Нойгут	Баткенская обл.	
Вино и виноматериалы	Арбэт и К	Баткенская обл.	24,4%
	Бахус	Баткенская обл.	
	Винпункт Бешкент	Баткенская обл.	
	Торт-Кульский	Баткенская обл.	
	Ынтымак	Иссык-Кульская обл.	
	Эконпродукт	Иссык-Кульская обл.	
	Кара-Шоро	Ошская обл.	
	Жемиш	Иссык-Кульская обл.	

Ни одно из опрошенных предприятий не производит все семь товарных групп. Наиболее диверсифицированными предприятиями являются «Десерт» (5 товарных групп), «Кыргызстан», «Рахмонберди», «Темир-Тоо», «Ынтымак» (по 4 товарных группы).

4 предприятия производят 3 товарных группы, 8 предприятий – 2 товарных группы и 11 предприятий – по одной товарной группе.

Наибольшее количество предприятий (14) задействовано в производстве консервированных овощей (соленья и маринады). 9 предприятий производят фруктовые соки, по 8 предприятий производят консервацию фруктовой группы (варенья, джемы и т.п.), томатную пасту, вино и виноматериалы.

Диаграмма 5. Карта производства, кол-во предприятий



Согласно данной диаграммы, можно выделить ряд регионов республики, имеющих определенную продуктовую ориентацию. Например, в Иссык-Кульской области три четверти опрошенных предприятий занимаются производством фруктовых соков; в Ошской области 100% опрошенных предприятий производят овощные консервы, 4 из 6 предприятий Баткенской области занимаются виноделием, основные мощности по сушке овощей и фруктов расположены в Чуйской области (производственные мощности бишкекского предприятия тоже). Наиболее диверсифицированы производства в Ошской и

Чуйской областях и в Бишкеке – опрошенные там предприятия производят по 7 из 8 товарных групп.

Наиболее полная структура ассортимента – в Чуйской области и в Бишкеке.

Наиболее загружены мощности по производству сушеных овощей, фруктов и специй. Это является следствием того, что:

1. Предприятия, занимающиеся сушкой, наименее диверсифицированы и производят только данную товарную группу, что позволяет им максимально концентрировать имеющиеся ресурсы.
2. Практически весь объем данной продукции поставляется на экспорт; предприятия имеют постоянных покупателей и налаженные каналы распределения.
3. Данные предприятия имеют более длительный сезон переработки.
4. Данные предприятия в целом располагают эффективной системой работы с сырьевой базой.

При сопоставлении данных по товарным группам с данными блока «Маркетинг», видно, что наибольшая загрузка мощностей в тех товарных группах, которые пользуются большим спросом, в том числе и на внутреннем рынке (соки, томатная паста, консервированные овощи).

Безусловно, на загрузку производственных мощностей влияют разные факторы, а именно:

1. Товарная стратегия предприятия. В разных случаях либо слабая, либо сильная диверсификация по ассортименту продукции приводит к недозагрузке мощностей. В значительной степени на загрузку также влияет длительность сезона переработки.
2. Слабые каналы распределения и продвижения продукции.
3. Нестабильность поставок сырья. К данному фактору относятся проблемы взаимоотношений с поставщиками сырья, климатические условия, урожайность, диспропорции в спросе и предложении на определенное сырье. К данному фактору так же можно отнести и стабильность поставки стеклотары, упаковочных материалов.
4. Финансовые возможности предприятий. Комплексный фактор, на характер которого оказывают влияние уровень рентабельности конкретного бизнеса, динамика денежных потоков предприятия, возможности доступа к дополнительному рабочему капиталу в требуемом объеме и в необходимое время.

Широкий ассортимент **соков** из числа рассматриваемых предприятий предлагается только компанией «Промсервис» (15 наименований). Остальные предприятия делают от одного до трех наименований. Наиболее распространено производство яблочного сока (производили в 2002 году 7 из 29 предприятий). Кроме этого производится томатный (6 предприятий) и абрикосовый (4 предприятия) соки.

Опрошенные предприятия производят около 10 видов варенья – от традиционного яблочного до редкого инжирного. Тем не менее, по полученным данным отдельно взятое предприятие выпускает максимум 2-3 вида варенья. Джеммы в ассортименте выпускают только два предприятия – «Промсервис» и «Темир-Тоо».

Из консервации наиболее распространены маринованные и соленые огурцы, помидоры, патиссоны и ассорти.

В 2002 году было произведено 7 видов компотов. Лидером по ассортименту этой продукции является компания «Рахмонберди» - единственное предприятие, которое

произвело все 7 наименований. Остальные предприятия произвели от 1 до 3 наименований.

Особняком стоят предприятия, занимающиеся сушкой продукции – для четырех компаний данный бизнес является единственным направлением переработки овощей и фруктов. Наиболее распространена сушка укропа, сладкого перца, и лука. Предприятия в Чуйской области производят 5-6 наименований сушеных овощей и зелени. Наибольший ассортимент у компании «Монада» (6 наименований).

Из восьми предприятий, производящих вино, три предприятия производят только алкогольную продукцию на основе фруктов или винограда («Арбэт и К», «Винпункт Бешкент», «Бахус»). По причине того, что организация по развитию, каковой является Хельветас, не работает над развитием предприятий, производящих алкогольные напитки, то данный анализ рассматривает эту подотрасль в общем.

См. так же Приложение №1, Реестр предприятий плодоовощной отрасли КР.

Производственный процесс

Период активной производственной деятельности на большинстве плодоовощных предприятий республики за последние десять лет существенно сократился. Сезонность всегда играла значительную роль, но ранее предприятия имели возможность закладывать значительные объемы сырья на хранение. Производство, выходящее на пик своей интенсивности в период сбора урожая, могло работать до весны следующего года. Сегодня целая совокупность факторов, о которых говорилось выше, приводит к тому, что предприятия активно работают в среднем три-четыре месяца в году (период с июля по ноябрь). Вместе с этим, рабочий цикл предприятий так же очень краток – период от поступления сырья до получения готовой продукции на некоторых предприятиях составляет всего полдня.

В период переработки сырья 56% предприятий работают в две смены, 37% - в одну смену и лишь 7% - в три смены. 93% предприятий используют ручной труд в производстве. По оценкам предприятий средняя степень использования ручного труда составляет 47%. На трех предприятиях ручной труд применяется при проведении от 80% до 100% производственных операций.

Все опрошенные предприятия можно разделить **на две группы**:

Основная часть (23 предприятия) занимаются **производством плодоовощных консервов и винодельческой продукции**. На данных предприятиях производство продукции приходится в основном на позднее лето и осень. Первые поступления денежных средств начинаются осенью, продолжаются в течение зимы, последние поступления от продажи продукции прошлого года приходятся на раннюю весну. На данных предприятиях примерно с середины мая и почти конца сентября – острый дефицит денежной наличности. Причем, потребность в денежных средствах в этот период возрастает, поскольку предприятиям необходимо в той или иной степени принимать участие в финансировании полевых работ для обеспечения производства сырьем.

Четыре предприятия занимаются **сушкой овощей и зелени**. Данного количества предприятий недостаточно, что бы можно было с уверенностью говорить о каких либо закономерностях. Однако, в целом ситуация в деятельности этих предприятий выглядит значительно лучше – производство длится практически весь год и период дефицита денежных средств приходится на время с сентября по декабрь.

21% предприятий не испытывают проблем с обеспечением производства энергоресурсами. 15 предприятий (36%) испытывают проблемы с обеспечением электроэнергией, причем 9 из них – предприятия Баткенской и Джалал-Абадской областей. 7 предприятий (4 – в Баткенской области) сталкиваются с проблемой водоснабжения производства. Для 6 предприятий проблемой является отопление (5 из

них – предприятия Ошской и Баткенской областей). В плане обеспечения производств энергоресурсами наиболее проблемными является Баткенская и Ошская области, наименее проблемной – Чуйская область.

Диаграмма 6. Наличие у предприятий инженерных коммуникаций



Наиболее существенными факторами, влияющими на производственный процесс, предприятия считают перебои с закупками сырья и стеклотары, а так же отсутствие оборотных средств.

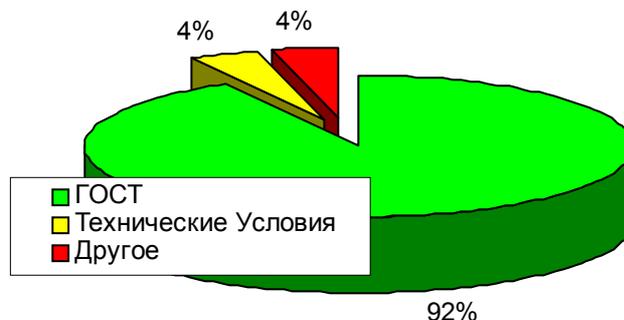
Таблица 5. Проблемы, влияющие на производственный процесс

	существенно влияют	иногда влияют	не влияют
Перебои со стеклотарой	48%	30%	22%
Перебои с сырьем	41%	26%	33%
Отсутствие оборотных средств	31%	46%	23%
Перебои электроэнергией	21%	32%	46%
Перебои с водой	11%	26%	63%
Поломки оборудования	7%	64%	29%
Нарушение производственной дисциплины	4%	8%	88%

Контроль качества продукции

Большинство предприятий производит продукцию согласно действующим ГОСТам (92%), остальные по 4% приходятся на технические условия и другие стандарты.

Диаграмма 7. Используемые стандарты производства продукции



В этой связи большинство предприятий при определении качества продукции руководствуется ее соответствием ГОСТам, техническим нормам и иным стандартам. Для

этих целей предприятия используют результаты выборочного лабораторного, химико-биологического, технического анализа. По одному разу в ответах предприятий относительно оценки качества продукции были отмечены наличие сертификатов, лицензий и указана роль потребителей: одно предприятие опирается на оценку потребителями на выставках, и один раз назван высокий покупательский спрос.

При этом, мнение потребителей при определении качества продукции изучается на 11 предприятиях. Этими предприятиями отмечаются три основных параметра, по которым потребители оценивают продукцию: вкусовые качества, упаковка, и приемлемые цены (см. так же Маркетинг в отрасли).

51% предприятий имеют собственную систему показателей качества продукции. Имеющаяся на предприятиях система показателей качества представлена опять-таки в основном техническими нормами и стандартами. 11 предприятий не имеют четко определенных систем контроля показателей качества. Только в одном предприятии в структуру входит работник по контролю за качеством продукции.

Шесть предприятий считают, что качество продукции определяется сырьем и, соответственно, нацелены на усиление контроля за качеством сырья. Только два предприятия имеют системы управления качеством продукции. Отмечается также роль кадров, опыт и квалификация персонала (2 предприятия).

Роль **менеджмента качества** признается только одним предприятием.

Среди причин низкого качества продукции отмечались: некачественное сырье (33%), проблемы с электроэнергией (22%), поломки оборудования (18%) и другие проблемы (менее 10%): финансовые, персонал, климатические условия.

Заключение

Ситуацию с производственной деятельностью предприятий можно считать благополучной, если исходить из уровня загрузки мощностей и технологических возможностей, особенно учитывая неблагоприятный по урожайности 2002 год.

Но, рассматривая производственную деятельность с точки зрения граничных с ней сфер (снабжение, финансы и маркетинг), можно сделать выводы о наличии ряда проблем.

1. При сопоставлении ряда фактов о развитии ситуации на рынках сбыта (блоки «Маркетинг», «Капитальные вложения»), мы пришли к выводу, что объемы требуемого для *отрасли* финансирования гораздо больше тех цифр, о которых говорят сами предприятия. Вместе с тем, как уже отмечалось выше, 67% предприятий не располагают средствами для капитальных вложений. При этом 81% предприятий планируют закупать оборудование и 30% рассчитывают при этом на инвестиции новых партнеров.
2. Отрасль, на наш взгляд, имеет слабый уровень концентрации производственных мощностей. Из 28 опрошенных предприятий лишь несколько можно считать крупными по масштабам Кыргызстана. Крупное предприятие более привлекательно для крупного инвестора. Крупное предприятие располагает большими возможностями маневра как в вопросах поставок других ресурсов (сырье, упаковку, рабочая сила), так и в вопросах устойчивого сбыта продукции.
3. Многие предприятия фактически не функционируют большую часть времени в году. Это так же снижает привлекательность данных предприятий для источников финансирования. Основные причины этой проблемы, на наш взгляд, находятся в сфере управления ассортиментом, запасами и оборотным капиталом на предприятиях.

4. Большинство предприятий придерживаются ГОСТов при изготовлении продукции. С одной стороны, ГОСТы обеспечивают достаточно высокие стандарты производства продукции, но и в некоторой степени ограничивают предприятия в разработке новых видов продукции. Почти половина опрошенных предприятий не имеет систем показателей и контроля качества продукции. Это вызывает сомнение в способности данных предприятий обеспечить производство новых видов продукции со стабильно высоким качеством.
5. Вопросы поставки стеклотары неоднократно поднимались предприятиями на заседаниях рабочей группы отрасли, созданной в рамках проекта Helvetas Кыргызстан. Были определены возможные поставщики стеклотары, обсуждалась возможность совместной закупки. Как показал опрос, данная проблема по-прежнему очень актуальна для кыргызских компаний.

Производственная деятельность зависит в первую очередь от маркетинговой деятельности предприятий. Сместив акценты в управлении на маркетинг, предприятия смогут если не решить большинство проблем с производством, то получить толчок к их решению (см. блок «Маркетинг»).

Другой подоплекой наличия многих проблем предприятия традиционно считают отсутствие достаточного финансирования для рабочего капитала и приобретения долгосрочных активов (см. блоки «Капитальные вложения»).

В целях развития производственной деятельности предприятий мы предлагаем осуществить следующие действия:

1. Организовать поездку переработчиков Кыргызской Республики на предприятия России (Украины).

Российские предприятия могут рассматривать кыргызские компании как конкурирующие и могут отказать в «обмене опытом». Вместе с тем, на наш взгляд, есть смысл сделать такую попытку.

2. Установить контакты с ВНИИ Консервной и овощесушильной промышленности Российской Академии Сельскохозяйственных Наук (РАСХН).

ВНИИКОП, 142703, Российская Федерация, Московская область, Ленинский р-н, г. Видное, Школьная ул., д. 78. Телефоны: (095) 541 08 77, 541 88 22, 317 07 26. Факс: 317 07 26. Институту в 2004 году исполнится 70 лет. ВНИИКОП занимается научными разработками в области консервной промышленности по четырем основным направлениям: тепловое консервирование; сушка овощей и фруктов; производство замороженных продуктов; тара и упаковка готовой продукции. Помимо основной деятельности, связанной с реализацией научных разработок в области развития консервной промышленности, в институте активно работают отделы по стандартизации и сертификации плодоовощной консервной продукции. Институт открыт для любых профессиональных контактов, связанных с необходимыми консультациями в данной сфере производства.

В марте 2002 года ВНИИКОП совместно с Международной промышленной академией (см. блок «Менеджмент») проводил конференцию «Современные технологии и ассортимент плодоовощных консервов». Можно обсудить вопрос о проведении подобной конференции для кыргызских предприятий с руководством данного ВНИИ.

3. В качестве альтернативы конференции можно попытаться приобрести для кыргызских предприятий ряд материалов, подготовленных ВНИИКОП:

- «Характеристика растительного сырья консервного производства», Е.Я. Мегердичев, заведующий отделом ВНИИКОП. В данном материале обращается внимание на то, что качество сырья определяется нормативными документами (ГОСТами,

техническими условиями), общее количество которых составляет несколько сотен. В то же время технологические требования к плодоовощному сырью в зависимости от вида переработки и ассортимента вырабатываемой продукции нормативными документами не регламентированы. Однако специалистам отрасли их знать необходимо, поскольку свойства сырья определяют его расход на единицу готовой продукции и ее качество. Эта информация является основной содержательной частью доклада.

- «Современное оборудование для производства плодоовощных полуфабрикатов с фасованием в асептических условиях в тару из полимерных и комбинированных материалов», Г.Р. Нариниянц, заведующий отделом технологии консервирования ВНИИКОП.

- «Новое в калькулировании себестоимости продукции плодоовощной промышленности», Н.И. Томилова, ВНИИКОП. Доклад посвящен исследованию, проведенному ВНИИКОП, в рамках разработки необходимых предложений и рекомендаций для перерабатывающих предприятий в связи с вступлением России в ВТО.

- «Тара и упаковка в консервной промышленности», Г.И. Робсман, заведующий отделом тары ВНИИКОП.

- «Микробиологический контроль консервов - основа получения безопасных консервированных продуктов», Б.И. Голод, заведующий отделом микробиологии ВНИИКОП.

- «Высокоэффективные технологии и технические средства для производства быстрозамороженных овощей, картофеля, ягод и плодов», Н.С. Шишкин, заведующий отделом холодильной обработки ВНИИКОП. Потребительский спрос на быстрозамороженную растительную продукцию с каждым годом возрастает. Данная отрасль стала высокорентабельной во многих странах мира. Активно растущий импорт данного вида продукции свидетельствует о чрезвычайно низком уровне развития этого сектора в России. В связи с этим имеются все необходимые предпосылки для активного развития отрасли.

- «Технология и техника сушильного производства», заместитель директора НИИПП и СПТ В.Б. Пенто. Подробно докладчик остановился на технологических особенностях производства сухого картофельного пюре, а также продукта промежуточной сушки - быстрозамороженного картофеля. В докладе отмечено, что при использовании российского производственного оборудования и производственного здания из быстровозведенных конструкций, для начала бизнеса необходимы вложения около 50 млн. руб., из которых 30 млн. - стоимость сырья на сезон (10 т картофеля). По расчетам докладчика данные вложения реально могут окупиться за сезон (205 суток).

4. Возобновить изучение возможности горизонтальной интеграции предприятий.

Следует детально определить факторы и условия, при которых операция по совместной закупке стеклотары была бы выгодна для ее участников. Если реалистичные оценки покажут, что подобная интеграция имеет сравнительные преимущества перед разрозненными закупками, то ключевым фактором становится структура или лицо, которое отвечало бы за все этапы операции (сбор информации о потребностях, подтверждение потребностей (например, через предварительный договор), финансирование, механизм закупки, поставки и перераспределения).

Кроме этого, могут существовать возможности интеграции в сфере закупок других ресурсов (электроэнергии, ГСМ, при размещении заказа на изготовление этикеток, на упаковку).

Как отмечалось выше, одной из серьезных проблем развития производственного потенциала отрасли является низкая концентрация ресурсов.

Данную ситуацию можно изменить несколькими способами.

1. Разработка механизма сделки по слиянию плодоовощных предприятий.

Отрасль не имеет практического опыта в данных операциях. Соответственно, мнения о подобном шаге могут быть в большей степени отрицательными и очень важно хотя бы в теоретическом плане показать возможные выгоды от слияния компаний. Подобная сделка могла бы быть предложена предприятиям с указанием сильных и слабых сторон.

2. На рабочем семинаре «Перспективы сотрудничества российских и киргизских предприятий» (санаторий «Аврора». 9-12 октября 2002 года) было предложено создание национального брэнда плодоовощной продукции. Большинство участников семинара даже высказались за название брэнда: «Дары Иссык-Куля».

Работа в данном направлении имеет серьезный потенциал. Ключевым фактором ее успеха является организация – собственник торговой марки, которой может быть:

- создаваемая ассоциация предприятий плодоовощной промышленности;
- одно из киргизских плодоовощных предприятий;
- торговая компания.

На наш взгляд, чтобы избежать возможного конфликта интересов, собственником данной (или иной) торговой марки должна быть компания смежной отрасли (торговая компания либо предприятие, успешно работающее в сфере производства пищевой продукции, но не плодоовощных консервов).

3. Другой шаг – помочь киргизским предприятиям установить контакты с компаниями – собственниками популярных торговых марок для плодоовощной продукции с предложением выпуска продукции на киргизских предприятиях под данными брэндами.

Это так же может быть дополнительным шагом в оценке привлекательности киргизских предприятий, поскольку позволит определить, насколько отечественные компании удовлетворяют требованиям потенциальных франчайзеров.

4. Вертикальная интеграция (см. Рисунок 1).

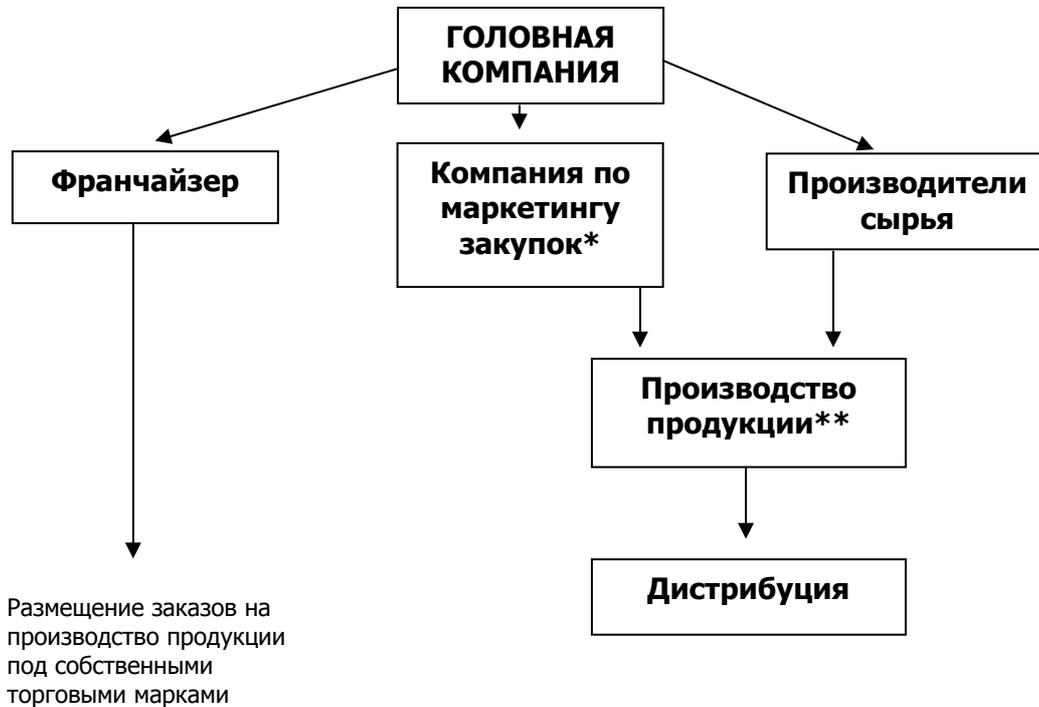
Данный вариант может включать все три вышеуказанных способа и может быть как самым масштабным, так и самым сложным и многоплановым. На наш взгляд, существуют возможности создания как «мягких» холдингов (кооперация на договорной основе с полномочиями координации, предоставленными одному из участников), так и «жестких», предполагающих сосредоточение контроля в материнской компании холдинга. Возможен так же смешанный вариант, при котором основой структуры был бы «жесткий» холдинг, но отдельные его элементы функционировали на договорной основе (например, франчайзинг). Многоплановость варианта заключается в возможности создания холдингов на региональной основе, слабо диверсифицированных (например, по выпуску томатной пасты), сильно диверсифицированных, включающих в себя производство различных видов продукции.

Ключевыми вопросами создания холдинга в отрасли являются:

1. Головная компания.
2. Принятие решений по товарной стратегии холдинга.
3. Интеграция «вперед» – наличие четкого представления и информации о целевых рынках и построение системы дистрибуции.
4. Разработка брэнда (брэндов). План продаж и производственный план.
5. Интеграция «назад» – создание системы поставок сырья в количествах, достаточных для выполнения производственных планов холдинга.

Собственно вопрос производства может в первое время решаться через размещение головной компанией заказов на производство продукции.

Рисунок 1. Вертикально-интегрированный холдинг в плодоовощной промышленности



Цели:

Среднесрочная: получение стратегических преимуществ в снабжении и сбыте.

Долгосрочная: обеспечение ведущих позиций в продовольственной отрасли.

* обеспечивает поставки недостающего сырья, упаковочных материалов, ГСМ, запасных частей, удобрений и т.п.

** несколько предприятий (франчайзи или в частной собственности).

СЫРЬЕВАЯ БАЗА

Проект поддержки частных инициатив Хельветас провел рабочий семинар руководителей кыргызских плодоовощных предприятий и российских компаний, заинтересованных в сотрудничестве с ними в октябре 2002 года. На семинаре кыргызские руководители говорили о том, что для увеличения объемов поставок продукции в Россию, им необходимо большее количество сырья и что у предприятий существуют некоторые трудности в работе с фермерами.

Позже, в феврале 2003 года, проект провел рабочий семинар с руководителями плодоовощных предприятий и представителями фермерских хозяйств, целью которого являлась разработка совместной программы действий по обеспечению сырьем предприятий. На семинаре участники рассмотрели пять моделей взаимодействия между сельхозпроизводителями и переработчиками. Две из пяти моделей существуют на предприятиях («Нуристан» и АО «Агропласт»). В рамках данного исследования нас интересовало существующее положение с обеспечением сырьем предприятий для понимания причин его нехватки, которые ведут к существенному сокращению времени производства в течении года.

Показатели загрузки мощностей предприятий

Анализ полученной от предприятий информации о загрузке мощностей показал, что существует значительный разброс в данном показателе на разных предприятиях. В 12-ти предприятиях (45% опрошенных) мощности загружены более чем на 50%, однако существуют предприятия, по которым загрузка мощностей составляет 12%, и даже 2,5%.

Производственные мощности бишкекских предприятий загружены в среднем на 54%, Чуйской области - на 61%, Джалал-Абадской - на 71%, Ошской - на 34,8%, Баткенской - на 58,94%, Иссык-Кульской – на 20% и Нарынской - на 5%.

Очень важными являются оценки предприятий по возможностям увеличения производства. Вопрос формулировался следующим образом: В сколько раз должны возрасти поставки сырья, что бы мощности предприятия были загружены полностью? Разумеется здесь существовал разброс в ответах: минимум - в 1,2 раза, максимум – в 30 раз. В среднем по республике предприятия могут переработать объем сырья, в пять раз превышающий показатели 2002 года.

Доля затрат на сырье в структуре себестоимости продукции предприятий в среднем составляет 34%⁵.

Требования к качественным характеристикам

Четырнадцать предприятий оценивают качество сырья методом дегустации и лабораторных анализов. Остальные предприятия используют визуальный осмотр сырья, ориентируются на наличие сертификатов.

При этом, 61% предприятий отметили качество сырья, как среднее. В то же время, качество самостоятельно производимого предприятиями сырья оценивалось высоко. Качество импортируемого сырья оценивается низко.

Таблица 6. Оценка качества используемого сырья

	Высокое	Среднее	Низкое
Собственное сырье	8	8	0
Местное сырье	4	14	0
Импортированное сырье	1	2	1
Всего:	13	24	1

⁵ Отметим, что большинство предприятий отказалось в ходе опроса предоставлять финансовую информацию и данная цифра носит ориентировочный характер.

Зоны концентрации поставщиков

Сырьевая база отрасли распределена следующим образом: 74% предприятий работают с местными, кыргызскими поставщиками, 22% - имеют собственную сырьевую базу и 4% импортируют сырье. Было выявлено, что большая часть местных поставщиков – это частники и небольшие фермерские хозяйства (кооперативы). На данный момент это естественная структура поставок, поскольку крупных хозяйств осталось не так много. Вместе с тем зачастую это является причинами некоторых проблем, а именно: обеспечение необходимых объемов поставок, и разнородное и низкое качество сырья.

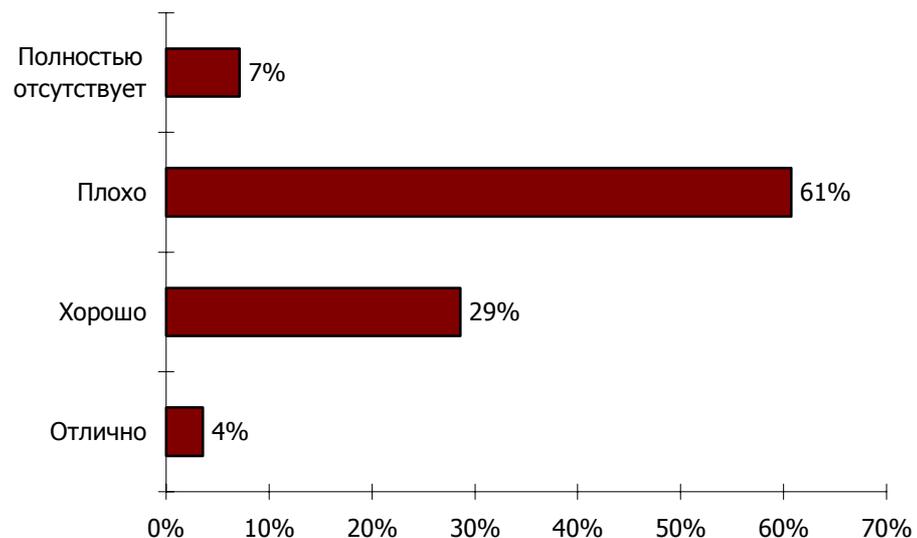
Исключительно предприятия южного региона (5) страны импортируют сырье, которое поставляется из Узбекистана.

Наиболее отдаленные поставщики сырья, в среднем, расположены на расстоянии 133 км. от предприятий. Минимальное расстояние до поставщиков сырья – 5 км. Максимальное – 850 км.

Производственно-техническая база поставщиков

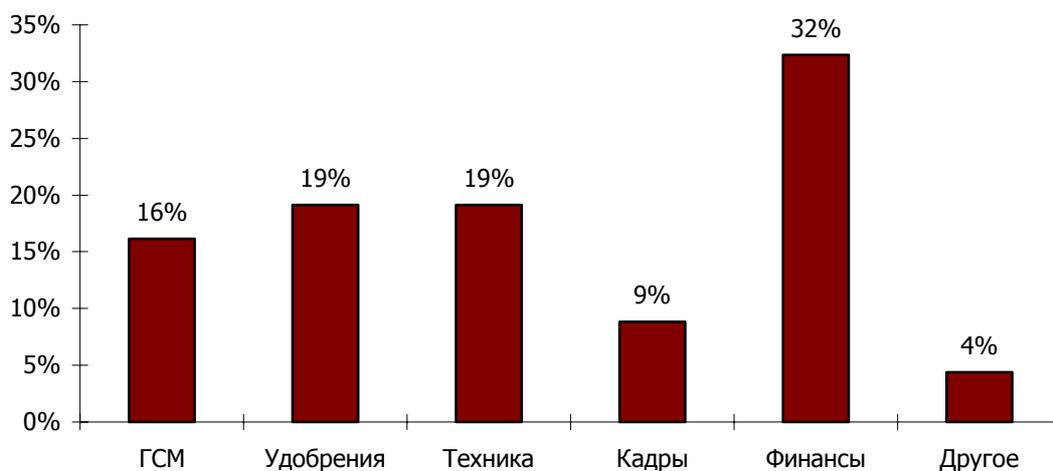
В ходе опроса предприятия дали оценки состоянию материально-технической базы поставщиков. Почти две трети предприятий (61%) говорят о ее плохом состоянии, еще 7% говорят о ее полном отсутствии. 29% предприятий оценивают состояние материально-технической базы поставщиков, как хорошее. Лишь одно предприятие дало оценку «отлично».

Диаграмма 8. Оценка материально-технической базы поставщиков



По мнению предприятий, главными проблемами поставщиков сырья являются недостаток финансов, отсутствие надлежащей техники и обеспечение удобрениями.

Диаграмма 9. Предприятия отрасли об основных проблемах поставщиков



Характер взаимоотношений

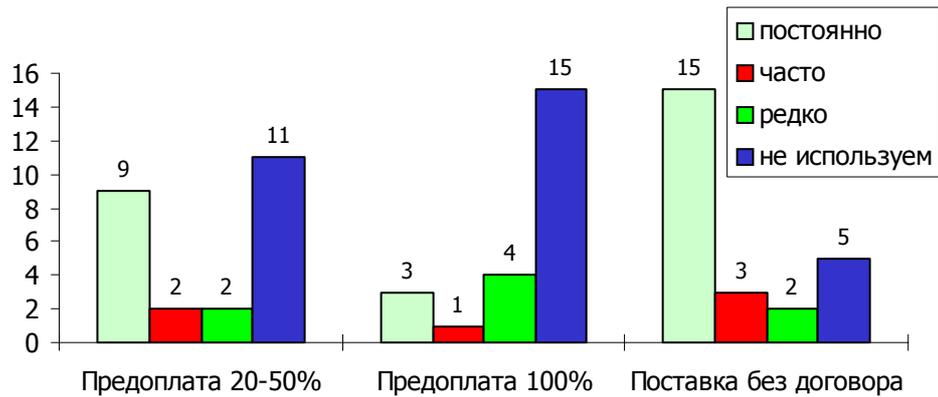
Предприятия сотрудничают со своими поставщиками **в среднем** уже 8 лет. Максимальный срок сотрудничества, который был назван – 40 лет. Минимальный – один год. Лишь 4% опрошенных предприятий не удовлетворены сотрудничеством со своими существующими поставщиками. 62% предприятий считают своих поставщиков надежными партнерами. Вместе с этим, 87% предприятий считают, что можно легко найти альтернативных поставщиков сырья. Лишь у трех предприятий потеря существующих поставщиков приведет к возникновению существенных трудностей.

Серьезной проблемой являются финансовые взаимоотношения предприятий и поставщиков. При опросе предприятий мы предлагали им оценить частоту использования следующих форм этих взаимоотношений:

1. Предварительная оплата поставщикам от 20% до 50% стоимости сырья;
2. Предварительная оплата поставщикам 100% стоимости сырья;
3. Поставщики привозят сырье без предварительной договоренности, и предприятие оплачивает по факту;
4. Кредитование предприятиями поставщиков ГСМ и удобрений на условиях дальнейшей поставки сырья;
5. Использование кооперации «предприятие-фермеры», в которой поставщики являются частью общего бизнеса;
6. Использование практики заключения предварительных договоров на обязательную поставку, без предоплаты.

Практически все ответы пришлись на первые три варианта взаимоотношений, которые представлены на диаграмме ниже.

Диаграмма 10. Используемые формы финансовых взаимоотношений



62% предприятий никогда не используют 100%-ю предоплату. Такое же количество предприятий постоянно практикует закупки сырья без предварительных договоренностей.

Мы так же пытались выяснить, каковы **основные проблемы предприятий в отношениях с поставщиками**.

Диаграмма 11. Основные проблемы предприятий во взаимоотношения с поставщиками (в % к количеству ответов)



Назывались так же такие проблемы, как нестабильность поставок, погодные условия, колебания цен на сырье, недостаток денег у фермеров, несознательность и безответственность фермеров, отсутствие агрокультуры, отдаленность поставщиков, отсутствие договора. Наличие этих проблем подтвердили от одного до двух предприятий.

Среди **способов решения** указанных проблем назывались:

- приобретение земель для производства собственного сырья;
- более тщательный выбор поставщиков;
- кооперация предприятий с фермерами;
- совершенствование договорной основы сотрудничества.

Назывались и финансовые способы решения проблем: увеличение оборотных средств; 50-процентная предоплата поставщикам; финансовая помощь поставщикам.

Заключение

Предприятиям был задан вопрос: «Как вы оцениваете ситуацию со своей сырьевой базой в целом (без учета природно-климатических условий)?»

Предлагались четыре варианта ответов:

- а) нет никаких серьезных проблем;
- б) существуют отдельные проблемы с поставщиками;
- в) это очень серьезная проблема;
- г) это главная проблема для нас.

Диаграмма 12. Общая оценка ситуации с сырьевой базой



Отметим, что схожие оценки, касающиеся ситуации с сырьем, предприятия давали и при ответе на иные вопросы (лишь 7% менеджеров предприятий видят в качестве своей приоритетной задачи решение вопросов сырьевой базы).

Следует ли дальше проекту Helvets Кыргызстан, рабочей группе по плодоовощной отрасли (а в перспективе, возможно – Ассоциации переработчиков) концентрироваться на поиске решений данной проблемы?

На наш взгляд, деятельность, которую сегодня ведет проект, следует продолжить. На данный момент основной задачей является определение механизма взаимодействия и его внедрение на предприятиях. Это необходимо, на наш взгляд, по той причине, которую мы указывали выше – рынок сырья нестабилен, даже в значительной степени непредсказуем. Безусловно, при наличии устраивающих стороны условий фермерскому хозяйству выгодно работать с переработчиком – это стабильный рынок сбыта. Но ясно так же и то, что при наличии более выгодных альтернатив производитель сырья может воспользоваться ими и поставить своего клиента в сложное положение. Другой фактор нестабильности – разобщенность планирования, в результате чего производители сырья выращивают либо не то, что нужно переработчикам, либо не в том количестве. Кроме того, на рынок сырья отрасли значительно влияют климатические факторы.

Рабочий цикл предприятий в целом таков: снабжение (финансовые ресурсы, сырье, упаковка, энергоресурсы) – производство – продажи. В данной цепочке немалая (в ряде случаев и наибольшая) доля внешних рисков сосредоточена в снабжении сырьем.

1. Высокая нестабильность и неорганизованность сырьевого рынка, в результате чего ситуация с сырьем меняется из года в год. Возможно, что на момент опроса ситуация в снабжении сырьем выглядела благополучно, или же была неблагоприятной *по причине наличия других более важных проблем для самих переработчиков*. Ясно одно: понятия цивилизованного рынка сырья на сегодняшний момент не существует. Так же очевидно, что даже если предприятие вложит средства в развитие сырьевой базы, то реальная отдача не раньше, чем через два-три года.

«Одним отечественным консервщикам, например, сырье поставляет группа корейских фермеров, обосновавшихся на юге страны. Корреспондент поинтересовался, неужели с корейцами работается лучше, чем со своими. В ответ услышали: «Наши люди вроде бы и жалуются на то, что денег нет, а дашь им возможность заработать, они носом крутят...».

Украина, промышленный обзор «Фруктоовощные консервы»
Газета «Бизнес», №33, 14.08.2001

2. Как уже было отмечено, затраты на сырье составляют в среднем 34% в структуре себестоимости перерабатывающих предприятий. Эта наибольшая статья производственных затрат предприятий и именно эта статья нуждается в пристальном внимании при управлении издержками. Вместе с тем на данный момент большинство предприятий располагают крайне низкими возможностями *контролировать* данную статью. Здесь ключевым моментом является прибыльность. Даже небольшое снижение издержек может дать такой же прирост прибыли, как и более значительный рост объемов продаж.
3. Другим существенным фактором является необходимость обеспечения предприятий сырьем однородного и стабильно высокого качества. Это возможно только при консолидации земель и фермерских хозяйств, проведении селекционной единой селекционной политики всеми производителями сырья, повышении агрокультуры по всему кругу поставщиков сырья.

Мы считаем, что наиболее эффективной в долгосрочной перспективе является вертикальная интеграция перерабатывающих предприятий в производство сельхозпродукции (интеграция «вниз»). Механизмы такой интеграции могут быть разными в каждом конкретном случае и их предстоит детально прорабатывать, но именно интеграция через инвестиции переработчиков с сельское хозяйство, через участие производителей сырья в едином бизнесе по производству и продаже как сельхозпродукции, так и продуктов переработки, позволит динамично развиваться и сельхозпроизводителю и перерабатывающему предприятию.

Создание (или, точнее, восстановление) закупочных кооперативов может так же быть шагом в направлении такой интеграции. Предприятия могли бы принять участие в деятельности таких кооперативов, через финансирование и управление ими.

Другим вариантом может быть создание (или, опять таки, восстановление) предприятиями машинно-технологических станций (МТС) в районах, являющихся потенциально крупными поставщиками сырья. Аренда сельхозтехники может оплачиваться сырьем.

КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ

Одной из главных целей проводившегося анализа являлась оценка текущего положения отрасли и оценка её потребностей в капитальных вложениях.

Как уже отмечалось ранее (блок «Производство»), загрузка имеющихся производственных мощностей в 2002 году составила в среднем 40%. Разумеется, на данный показатель существенно влияет состояние сырьевой базы и финансовые возможности переработчиков. Но, даже при решении данных проблем и обеспечении максимальной загрузки мощностей, предприятия нуждаются в капитальных вложениях в оборудование. Лишь 40% оборудования было установлено на предприятиях в последние 7-8 лет. Изменения в спросе и предложении на целевых рынках, а также изменения в технологиях производства ведут к тому, что предприятия в ближайшие 2-3 года столкнутся с необходимостью значительной модернизации имеющихся мощностей. По нашим оценкам, успешное конкурентное положение на целевых рынках потребует от отрасли замены более 70% оборудования, которым она располагает сегодня.

Необходимые капитальные вложения носят не только производственно-технологический характер. Установка нового оборудования, вероятно, потребует реконструкции производственных площадей. Решение многих задач управления различными аспектами бизнеса будет связано с вложениями в современные информационные технологии, использование которых в отрасли сегодня находится на очень низком уровне.

Потребуется значительные инвестиции в нематериальные активы – в инвестиционное проектирование, в разработку торговых марок, в повышение эффективности управления предприятиями.

Кроме того, отрасль не сможет динамично развиваться, если не будут обеспечены аналогичные темпы развития сырьевой базы. А это потребует вложений и в сельскохозяйственную сферу – в технологии, технику и транспорт.

Проведенный опрос показал, что подавляющее большинство предприятий (86%) намерены осуществлять капитальные вложения в ближайшие 3 года. Вместе с тем,

- затрагивался лишь вопрос вложений в оборудование;
- ряд предприятий пока не могут определиться даже с ориентировочными суммами предстоящих вложений в оборудование;
- определившиеся предприятия предполагают сделать вложения, направленные на дополнительное и недостающее оборудование, замену отдельных звеньев технологической цепочки.

По оценкам опрошенных предприятий, планируемый объем капитальных вложений в течение ближайших трех лет составляет 1,5 -1,8 млн. долларов США. Мы считаем, что эта сумма должна быть выше **как минимум** в 2,5 раза. По данным из российских источников («Финансовая газета», «Время новостей», ассоциация «Консервпром»), объем инвестиций в свои производства только трех российских компаний («Межгазинвест», «Хозяинь», «Донтабак») в последние три года составил более 25 млн. долларов. А это только некоторые из более чем 1000 крупных, средних и мелких российских компаний плодоовощной отрасли, которые сегодня являются главными конкурентами наших производителей на их главном целевом рынке – в Российской Федерации.

2002 год, март.

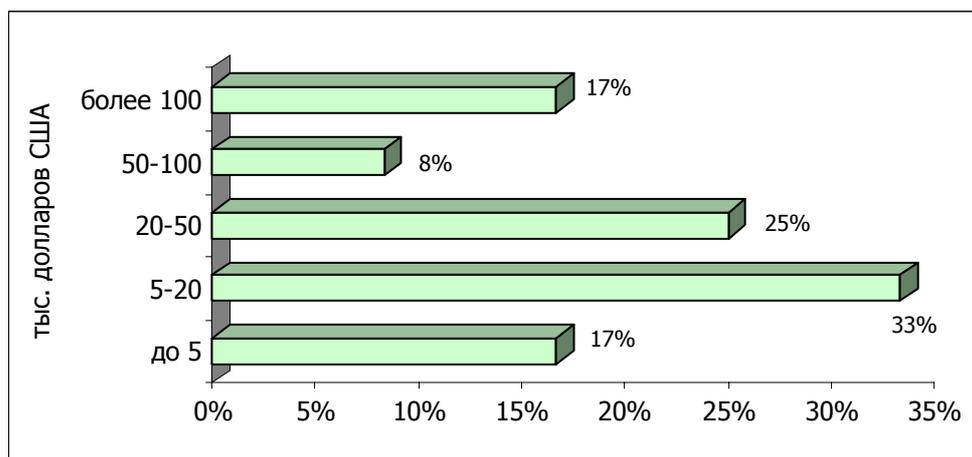
«Донской табак» завершил модернизацию одного из крупнейших на юге России консервных заводов – Багаевского (Ростовская область). Только на приобретение для него итальянского оборудования ростовские табачники потратили более 10 млн. долларов. Самое интересное, что и соседние с Багаевским консервные заводы сейчас «пухнут» от миллионных инвестиций. «Консерваторы» говорят, что их бизнес сегодня один из самых рентабельных и быстрорастущих в России. По словам директоров ряда комбинатов, деньги в консервном бизнесе оборачиваются в среднем за шесть-девять месяцев, а его рентабельность достигает 40-60%. Впрочем, она может быть еще выше, если предприятию удастся построить замкнутый цикл производства, включающий в себя сырьевую базу. В общем, как заявил один директор консервного завода, «нефтяники могут отдохнуть».

«Время новостей»

Объемы капитальных вложений

В последние пять лет 46% опрошенных предприятий осуществляли капитальные вложения в оборудование. 50% осуществленных капитальных вложений – это вложения на сумму до 20 тыс. долларов.

Диаграмма 13. Капитальные вложения в оборудование, 1998-2002 годы

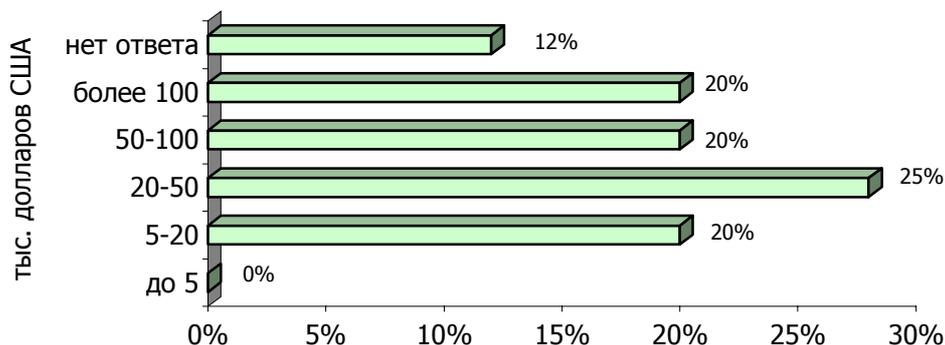


Окупаемость капвложений

10% предприятий уже окупили свои капитальные вложения, 43% предприятий ожидают, что осуществленные инвестиции окупятся в течение ближайших трех лет, а 38% предприятий предполагают, что окупят вложения в сроки до пяти лет.

81% предприятий планируют в ближайшие три года вкладывать средства в покупку нового оборудования. Планируемые вложения более значительны в сравнении с сделанными вложениями: лишь 20% предприятий предполагают, что ограничатся суммами до 20 тыс. долларов. Три предприятия пока не определились даже с ориентировочными цифрами предполагаемых вложений.

Диаграмма 14. Капитальные вложения, планируемые на ближайшие три года



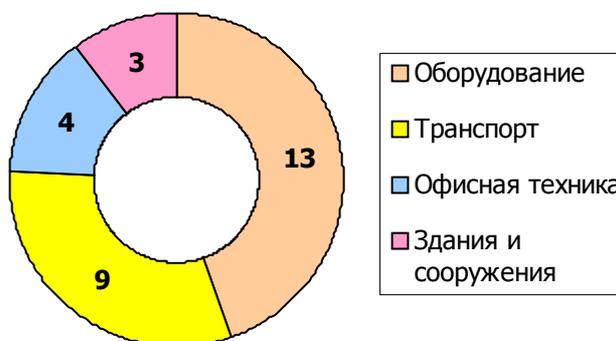
Более половины предприятий рассчитывают завозить оборудование из стран СНГ - 54%. 21% предприятий ориентируются на оборудование стран Западной Европы и США. Два предприятия планируют закупить оборудование местных производителей.

Вместе с тем, треть предприятий пока затрудняется ответить на вопрос об источниках финансирования. 52% опрошенных рассчитывают на собственные средства и инвестиции новых партнеров (22% и 30% соответственно). И только по одному предприятию планируют будущие капвложения исключительно за счет займов частных, лиц, банков и предприятий. Два предполагают арендовать оборудование, рассчитывая на лизинговые программы.

В последние пять лет структура капвложений по источникам финансирования выглядела иначе. 52% предприятий использовали собственные средства, займами частных лиц и кредитами банков пользовались, соответственно, 19% и 13% предприятий. Инвестиции партнеров привлекло лишь одно предприятие (3%). 2 предприятия получили финансирование в рамках государственных программ (6%).

Структура капитальных вложений

Диаграмма 15. Структура сделанных капвложений по направленности (кол-во предприятий)



Опыт в привлечении финансирования

38% предприятий считают, что проблемы, связанные с задачами привлечения финансирования несущественны. В целом, это весьма оптимистичная оценка

предприятиями своих возможностей, поскольку ранее 67% предприятий отметили, что не имеют средств на приобретение оборудования (см блок «Производство»). Остальные предприятия называли несколько проблем, которые по приоритетности расположились в следующем порядке⁶:

1. **Высокие процентные ставки по банковским кредитам.**

Многие предприятия считают, что к определению стоимости кредитных ресурсов для предприятий отрасли следует подходить дифференцировано, учитывая специфику данного бизнеса. В этом вопросе было отмечено непонимание со стороны финансирующих организаций.

Другой стороной этой проблемы, как правило, является низкая рентабельность предприятий. К сожалению, мы не можем судить об этом определенно, поскольку большинство опрошенных предприятий отказались предоставлять многие данные по своему финансовому состоянию.

2. **Экономическая и политическая нестабильность.**

Предприятия южного региона отмечали, что развитию их бизнеса мешает сохраняющаяся «вероятность боевых действий».

3. **Высокие налоги и обусловленные ими долги перед бюджетом.**

Существенными проблемами для предприятий являются налог на добавленную стоимость и платежи в Соцфонд. Значительная ставка социального налога является, на наш взгляд, особенно тяжелым бременем для предприятий. Особенно, если рассматривать данный вид платежа с точки зрения необходимости привлечения и / или удержания на предприятии квалифицированных кадров.

4. **Отсутствие информации, не умение составлять бизнес-план,** а так же требование ряда финансирующих организаций представлять бизнес-план на иностранных языках.

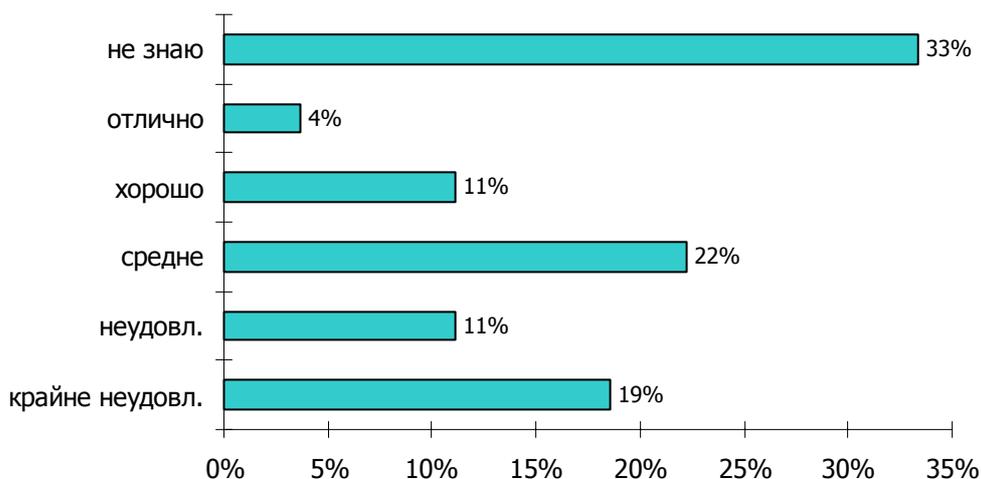
Данная проблема – самая несущественная из всех указанных. Существует достаточно много организаций, оказывающих услуги по разработке бизнес-планов. Вместе с тем, получение предприятиями квалифицированных консультаций по бизнес-планированию и услуг по разработке бизнес-планов на практике затруднено из-за наличия препятствий:

- большинство предприятий оценивают стоимость услуг по бизнес-планированию минимум на 50% ниже их средней стоимости на рынке консультационных услуг;
- большинство предприятий не готовы к предварительной оплате даже половины стоимости услуг, мотивируя это отсутствием четких гарантий в получении финансирования;

Наиболее вероятными источниками кредитных ресурсов половина предприятий считает Кыргызскую сельскохозяйственную финансовую корпорацию (КСФК). По одному разу назывались такие банки, как Доскредобанк, Кыргызский Инвестиционно-Кредитный Банк, АКБ «Кыргызстан», АК «Промстройбанк». При этом многие предприятия затрудняются назвать приемлемую для себя финансирующую организацию.

⁶ В ходе опроса респондентам не предлагали подробно раскрывать данные проблемы, поэтому мы ограничимся лишь несколькими комментариями.

Диаграмма 16. Оценка деятельности кредитных организаций



Заключение

В процессе сотрудничества с проектом Helvetas Кыргызстан в течение двух лет и, в том числе, при изучении полученных нами в ходе опроса предприятий данных, мы видим лишь единичные примеры работы предприятий над своей инвестиционной привлекательностью. Позиции большинства предприятий отрасли, отмеченные как в данном блоке, так и в других (Менеджмент, Маркетинг, Финансы) крайне сложно увязать с концепцией наращивания ими своей стоимости.

Мы предлагаем следующие варианты действий, которые могут способствовать улучшению ситуации привлечения инвестиций в отрасль:

1. Проведение конкурса проектов в плодоовощной отрасли. Инициировать подготовку проектов, которые были бы направлены не столько на приобретение нового оборудования, как на реализацию долгосрочной стратегии развития, на расширение (изменение, развитие) ассортимента производимой продукции, на привлечение прямых инвестиций. Конкурс можно провести в два этапа: предприятия готовят проекты и подают их на рассмотрение специалистам финансирующих организаций, консультационных компаний, международных проектов, торговых и дистрибьюторских компаний (независимая комиссия). После оценки определенного количества проектов проводится информационный семинар, на котором обсуждаются *общие* недостатки и слабые стороны проектов, присущие им риски, возможные модели и варианты финансирования. Второй этап: доработка проектов с привлечением предприятиями квалифицированных экспертов и подача их в кредитные организации и потенциальным инвесторам. Данные проекты должны рассматривать идеи производства новых видов продукции.

2. Создание базы данных инвестиционных проектов отрасли (в Интернет и в бумажном варианте). Распространение базы данных по каналам экономических представительств посольств, торговых представительств Кыргызской Республики в федеральных округах Российской Федерации, через партнеров предприятий и консультационных компаний, путем прямых контактов с российскими компаниями. Информацию о проектах можно разместить и на существующих базах данных в Интернет.

3. Проведение информационного семинара для руководителей предприятий отрасли на тему «Инвестиционная привлекательность предприятия: составляющие и пути повышения».

4. Проведение международной конференции «Флодоовощная промышленность Кыргызской Республики – отрасль привлекательная для инвестиций».

5. Обновление и второе издание справочника по оборудованию для переработки овощей и фруктов. Включить в справочник оборудование кыргызских производителей, производителей СНГ, стран Европы, Китая, Юго-Восточной Азии. Включить в справочник информацию о современных технологиях переработки овощей и фруктов, информацию о компаниях, занимающихся разработками таких технологий в странах СНГ; цены на отдельные виды оборудования, фотографии, технологические схемы, фотографии продукции, которая уже производится на данном оборудовании на других предприятиях.

6. Провести с создаваемыми лизинговыми компаниями переговоры о возможностях и вариантах лизинговых сделок с предприятиями отрасли. Провести краткосрочный информационный семинар, посвященный общим вопросам лизинга и перспективам лизинга в данной отрасли.

Потенциальные источники финансирования

Поставщики заемного капитала

Кыргызская Сельскохозяйственная Финансовая Корпорация. На данный момент является кредитной организацией, предлагающей в Кыргызстане наилучшие условия финансирования *целенаправленно* для производителей сельхозпродукции и предприятий перерабатывающих отраслей.

Кыргызский Инвестиционно-Кредитный Банк. Привлекательными сторонами данной кредитной организации являются сравнительно небольшая процентная ставка и гибкие параметры кредитных соглашений. К минусам можно отнести то, что относительно привлекательная процентная ставка существует по кредитам в иностранной валюте, но в этом случае валютный риск перекладывается на заемщика, а он достаточно высок для местных предприятий. Кроме этого наличие дополнительных операционных расходов при кредитовании (оплата за обслуживание выданного кредита, оплата услуг иностранной юридической компании), отсутствие филиалов в регионах.

Частные кредиторы. Потенциально являются наиболее привлекательным источником заемных средств для предприятий. Механизм привлечения «длинных» денег – облигационный заем – позволяет предприятию выйти напрямую к владельцам финансовых ресурсов, минуя посредничество банковской системы. Возможно привлечение средств по ставке 8-12% годовых в иностранной валюте. Но чтобы предприятие могло таким путем привлечь средства на выгодных для себя условиях, оно должно проделать значительную работу по внутренней реорганизации и раскрытию информации для кредиторов. Основными препятствиями к данному рынку, являются:

- закрытость, непрозрачность предприятий;
- нестабильное финансовое положение предприятий;
- дисбаланс в обеспечении управления различными сферами бизнеса, что повышает предпринимательские риски;
- недостаточность *уставного* капитала (облигационный заем может быть выпущен на сумму, не превышающую уставной капитал предприятия).

Финансовые инвесторы

Центрально-Азиатский Фонд по малым предприятиям. Осуществляет венчурное финансирование на условиях прямых инвестиций в капитал предприятий. Фонд начал свою деятельность недавно и на наш взгляд является наиболее привлекательным финансовым инвестором в Кыргызстане. Предоставляет прямые инвестиции на сумму до 500 тыс. долларов, Другое условие – фонду должно принадлежать не более 49% уставного капитала.

Европейский Банк Реконструкции и Развития. По различным оценкам, является крупнейшим мировым инвестором. Одной из главных сложностей работы с данной организацией является длительные (в среднем 9 месяцев) процедуры рассмотрения заявок.

ЮВиСи Восточная Европа. Декларирует о готовности инвестировать средства в проекты в странах СНГ, в том числе в Кыргызстане. Претендует на контрольный пакет акций в период, пока является финансовым инвестором (до 6 лет). Сумма инвестиций – от 500 тыс. долларов?

iPOWER. Декларирует о готовности инвестировать средства в проекты в странах СНГ, в том числе в Кыргызстане. Главные критерии: инновационность проекта, большой потенциальный рынок, наличие команды, высокая конкурентоспособность проекта. Срок окупаемости – до 4 лет, вложения в капитал – от 25 тыс. долларов. Может так же выступать, как кредитор или предоставлять смешанное финансирование.

Стратегические инвесторы

Наиболее вероятными стратегическими инвесторами для отрасли можно рассматривать крупные и средние компании России, Казахстана или Украины, работающие в сфере производства и / или торговли продуктов питания. На наш взгляд, на первом этапе наиболее полезным шагом будет установление контактов с ассоциацией «Консервпром», объединяющей крупные российские компании плодоовощной отрасли.

Ассоциация предприятий плодоовощной промышленности «Консервпром»
Россия, 103009, г. Москва, Дегтярный пер., д.6, комн.328.
Тел.: (095) 209-29-21, 299-82-22
Факс.: (095) 299-94-64

Помимо привлечения финансовых ресурсов, кыргызское предприятие, привлекая стратегических инвесторов, может рассчитывать на получение целого ряда дополнительных выгод:

- новые технологии;
- дополнительные знания о рынках и отрасли;
- доступ к внешним рынкам сбыта;
- расширение ассортимента продукции;
- возможность производства продукции под признанным рынком брэндом;
- рост масштабов производства и за счет этого снижение издержек;
- разного рода эффекты взаимного производственного дополнения;
- готовый рынок (если инвестор является торговой компанией или следующим звеном в производстве конечной продукции).

Однако, более всего важна определенность в вопросе выгод для стратегического инвестора при его вхождении в плодоовощную отрасль Кыргызстана. Причем, выгоды российских, казахских, китайских компаний или выгоды для узбекского капитала могут быть различны в некоторых аспектах. Повторимся, что наиболее вероятными стратегическими партнерами для кыргызских предприятий мы считаем российские компании.

В 2000-2001 годах объемы производства плодоовощных консервов в Российской Федерации возрастало в среднем на 50% ежегодно (в 1999 г. – 980 млн. у.б., в 2000 г. 1455 млн. у.б., в 2002 году было выпущено более 2 млрд. условных банок). По предварительным оценкам, темпы роста в 2002 году сохранены (по данным за 9 месяцев 2002 года в России произведено 2483 млн. у.б.). Оценки российских экономистов подтверждают, что плодоовощная отрасль России имеет самые высокие темпы роста среди всех отраслей пищевой промышленности.

Данный темп сопровождается достижением высоких показателей рентабельности производства (40-60%). Не случайно в отрасль вкладываются инвестиционные ресурсы предприятий, имеющих как косвенное, так и довольно далекое отношение к пищевой

промышленности (инвестиции компаний «Донской табак»; основным акционером ростовской компании «Хозяинъ», владеющей рядом плодоовощных предприятий, является Ростовский вертолетный завод).

На сегодня доля российских продуктов на российском рынке плодоовощных консервов составляет около 35-40% (против 25% в 1997 году). На наш взгляд, российские предприятия должны быть заинтересованы в сохранении как темпов роста, так и высокого уровня рентабельности. Между тем ресурсы для этого в самой России ограничены.

Для российских плодоовощных компаний основными производителями сырья являются южные регионы РФ: Ставропольский и Краснодарский края, Ростовская и, отчасти, Волгоградская области. В последние годы именно там была сосредоточена значительная инвестиционная активность в данной отрасли. Однако, по имеющейся у нас информации, спрос на свежие фрукты и овощи со стороны плодоовощных предприятий растет темпами, опережающими предложение; *объем спроса все больше превосходит предложение.*

Другими важными факторами, на наш взгляд, являются уровень тарифов на электроэнергию в Российской Федерации и рост заработной платы (а вместе с ним – рост затрат на оплату труда).

Таким образом, интерес российских стратегических инвесторов в плодоовощной отрасли Кыргызстана может базироваться на совокупности следующих факторов:

1. Развитие производства непосредственно в регионе расположения сырьевой базы.
2. Развитие производства в регионе с низкой стоимостью и достаточно квалифицированной рабочей силой.
3. Развитие производства в регионе с относительно дешевой электроэнергией.

Кроме этого немаловажны так же традиции, которыми располагает кыргызская плодоовощная промышленность; относительно слабая конкурентная среда в отрасли; удобное географическое расположение Кыргызстана.

МЕНЕДЖМЕНТ

С момента начала работы проекта Helvetas Кыргызстан с отраслью по переработке овощей и фруктов неоднократно возникали дискуссии по поводу ключевых проблем предприятий отрасли. На различных семинарах с предприятиями отрасли возникали два полярных мнения по поводу оценки ситуации в данной сфере. Представители международных организаций, финансовых институтов, консультационных компаний в большинстве своем говорили о низкой эффективности управления предприятиями, как о главной, определяющей проблеме самих предприятий и отрасли в целом.

Руководители предприятий озвучивали проблемы иного рода, касающиеся в основном сбыта, финансирования и отсутствия поддержки со стороны государства.

Мнения первой группы участников семинаров можно считать в некоторой степени субъективным. Представители данных организаций по разным направлениям и с разными целями контактируют с производственными компаниями. Это позволяет им располагать мнением относительно особенностей отечественного бизнеса и иметь критерии оценки его эффективности. Но, разумеется, данный взгляд может быть неполным.

В ходе опроса мы сделали попытку получить дополнительную информацию о менеджменте плодоовощной отрасли и главное, что нас интересовало – это те цели и задачи, которые менеджмент рассматривает в качестве приоритетных.

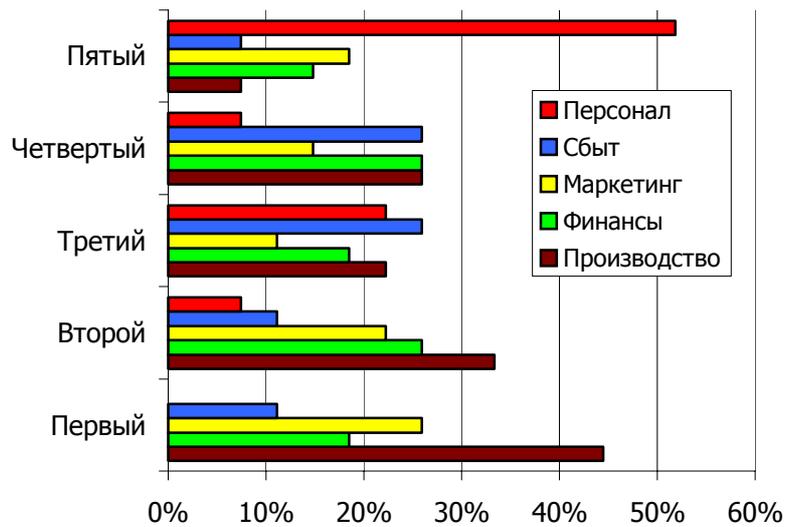
Многие из опрошенных предприятий в первой половине 90-х годов прошли стадию приватизации. В те годы оформилась традиция, когда основные владельцы предприятия автоматически брали в свои руки управление бизнесом. Никто в тот момент особо не задумывался о квалификации собственников не как опытных производителей, а как специалистов в области управления предприятием в условиях рынка. Отсутствие профессиональных менеджеров является одной из главных проблем и плодоовощная отрасль не является исключением. Это подтверждается тем, какие цели и задачи ставят перед собой большинство опрошенных руководителей. Приоритетными задачами профессионального менеджера являются повышение прибыльности, снижение издержек за счет эффективного управления ресурсами. В Уставе практически любого коммерческого предприятия заключена стандартная фраза: «Цель предприятия – получать прибыль».

Как показал опрос, данная цель для многих остается лишь на бумаге.

Цели, задачи, планирование

В ходе опроса была сделана попытка определить управленческие ориентиры менеджеров предприятий: приоритетность функций управления, главные цели менеджмента, основные задачи предприятий на ближайшие годы.

Диаграмма 17. Приоритетность функций управления бизнесом



Как видно из диаграммы, первым приоритетом в управлении, по мнению 44% руководителей, является управление производством. 26% опрошенных руководителей считают, что их первоочередной задачей является функция управления маркетингом. Управление финансами является первым приоритетом для 19% опрошенных. 11% руководителей первым приоритетом для себя считают управление сбытом. Управление персоналом ни для одного из опрошенных руководителей не является первоочередной функцией.

Менеджеры предприятий по-разному видят свою **главную цель на ближайшие годы**. Наибольшее число предприятий (46%) в качестве главной цели видят решение вопросов, связанных с **рынками сбыта**. Это касается изучения рынков, поиска покупателей, расширения рынков сбыта и выхода на рынок России, других стран СНГ и на мировой рынок.

25% предприятий видят свою главную цель в развитии и расширении производства.

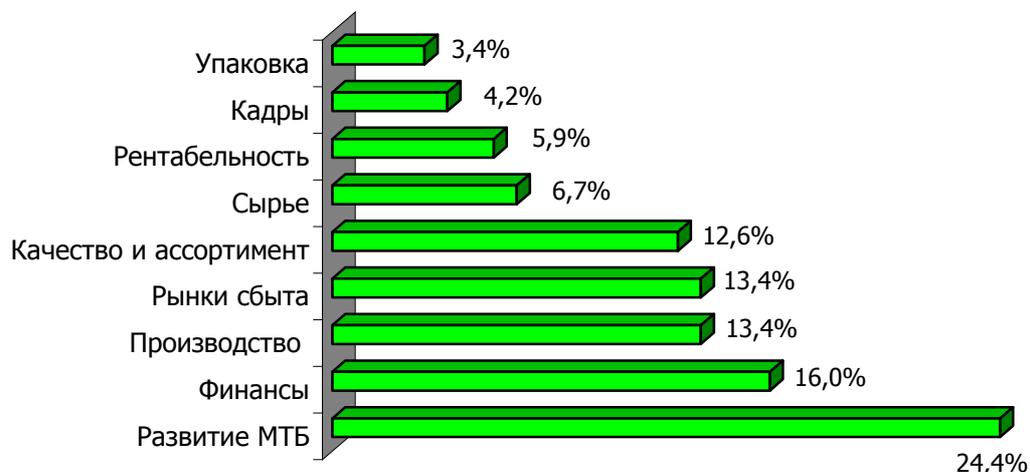
Лишь 14% предприятий считают, что их главная цель в данный момент – повышение качества продукции и расширение ассортимента.

7% предприятий нацелены на совершенствование своей материально-технической базы и модернизацию оборудования.

По одному разу назывались такие цели, как повышение эффективности управления, поиск партнеров по бизнесу, гибкая политика в бизнесе.

Диаграмма ниже показывает частоту ответов на вопрос, какие **пять задач являются главными** для предприятий на ближайшие годы.

Диаграмма 18. Приоритетность задач в деятельности предприятий



Развитие материально-технической базы

Наибольшее количество мнений об основных задачах предприятия было связано с проблемой совершенствования материально-технической базы производства. Предприятия в целом едины в конкретизации данной задачи: речь шла либо об установке новых технологических линий, либо об обновлении и реконструкции существующих. Предприятия заинтересованы в разработке и внедрении новых технологий производства.

Укрепление финансовой устойчивости предприятий

Предприятия, как правило, рассматривают данную задачу с сугубо операционной точки зрения: поиск источников финансирования, пополнение оборотных средств, получение денежных средств за продукцию, погашение задолженности перед бюджетом.

Развитие и расширение производства

По одному предприятию в качестве основных задач называли «начать производство» и «поддерживать объемы производства на прежнем уровне». 11 предприятий своей приоритетной задачей видят наращивание объемов производства.

Рынки сбыта

Задача изучения и освоения рынков сбыта оказалась на четвертом месте по приоритетности, несмотря на то, что ранее менеджмент предприятий именно с рынками сбыта связывал свою главную цель в управлении.

Повышение качества и расширение ассортимента

Данную задачу считают приоритетной 15 предприятий. Она заключается для предприятий в «постоянной работе над качеством; в повышении качества продукции до мирового уровня». Ряд предприятий считают, что решением задачи будет применение более современных технологий производства и обновление упаковки продукции.

Сырьевая база

7% предприятий в качестве приоритетной задачи видят расширение поставок сырья; стабилизацию ситуации с сырьевой базой, ее увеличение. Ряд предприятий изучают возможность достижения независимости от рынка сырья путем создания собственной сырьевой базы. С этой идеей так же связано желание взять земли в аренду для производства сырья.

Повышение рентабельности

Примечательно то, что лишь 6% предприятий рассматривают достижение максимальной прибыли и увеличение рентабельности производства в качестве своей приоритетной задачи.

Решение кадровых вопросов

Данная задача обозначалась как обучение менеджеров среднего звена, увеличение количества рабочих мест, создание хороших условия труда для работников, повышение заработной платы.

Улучшение упаковки

Данная задача связана с переходом на упаковку продукции в стеклбанки с крышкой твист-офф.

Система планирования на предприятиях в значительной степени носит краткосрочный характер – половина предприятий не составляет трех и пятилетних планов деятельности.

Годовые планы разрабатываются на основе договоров, контрактов и заказов; финансовых возможностей; опыта предшествующих лет; маркетинговых исследований. Предприятия так же ориентируются по прогнозам на будущий урожай; по имеющимся производственным возможностям.

Трехлетнее планирование осуществляется на основе маркетинговых исследований и имеющейся в наличии производственной базы. Среднесрочное планирование в основном представляет из себя прогнозы и индикативные показатели.

С пятилетним планированием предприятия связывают прежде всего расширение своих рынков сбыта за пределами Кыргызстана, основой которого являются маркетинговые исследования. Данные планы носят характер стратегии и общего обзора перспектив.

По мнению предприятий, **ряд факторов могут препятствовать достижению стоящих перед предприятиями целей и задач:**

- финансовые проблемы, ограниченность финансовых ресурсов;
- неустойчивый сбыт продукции; «отсутствие покупателей»;
- рост цен на энергоресурсы;
- природно-климатические условия;
- несовершенство законодательной базы, бюрократизм и политическая нестабильность.

Ключевые руководители

Опрошенные считают, что в число пяти ключевых руководителей предприятий входят директор (89%); лицо, ответственное за соблюдение технологии (46%); главный бухгалтер (43%); исполнительный директор (заместитель директора, 35%); главный инженер (28%).

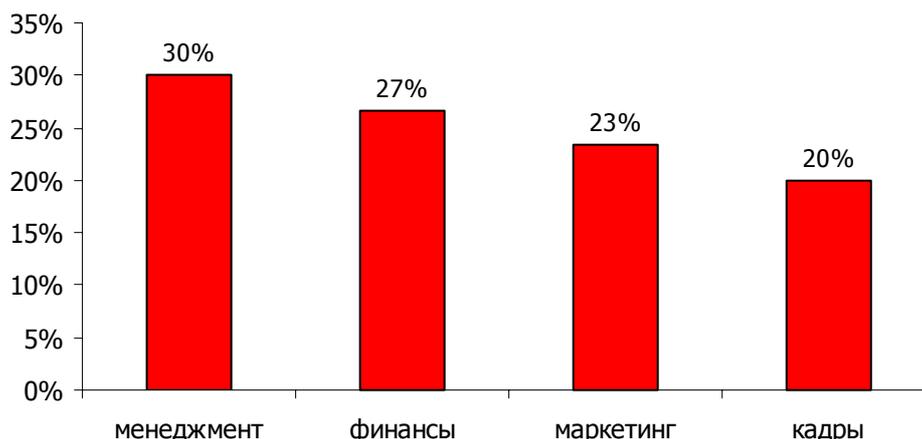
Наименее редко (по одному разу) в числе ключевых должностных лиц назывались коммерческий директор, директор по финансам, начальник сбыта, снабженец, начальник отдела маркетинга, а так же главный агроном, электрик, начальник цеха, лаборант, бригадир, сменный мастер.

Функции первых лиц предприятий: общее руководство и координация, контроль и управление финансовыми потоками предприятий.

Почти 80% первых лиц имеют высшее образование (46% - высшее техническое, 14% - экономическое, 7% - сельскохозяйственное). Один из директоров – кандидат сельскохозяйственных наук.

Основные **функции должностных лиц второго уровня**: контроль процесса производства, контроль финансовых потоков, кадровые вопросы. Образование у вышеперечисленных лиц в основном высшее техническое и высшее экономическое. Есть лица с высшим сельскохозяйственным, педагогическим образованием. У двоих средне специальное образование.

Диаграмма 19. Направления дополнительного обучения менеджеров предприятий



В разное время дополнительное обучение проходили менеджеры подавляющего большинства опрошенных предприятий. В 4 из 30 упомянутых случаях обучение проводилось за пределами Кыргызстана. 5 раз обучение организовывалось иностранными донорскими организациями и столько же – местными консультационными компаниями. Лишь в двух случаях обучение было оплачено самими предприятиями.

Заключение

1. Очевидно, что по-прежнему высока *производственная составляющая* в деятельности предприятий. Управление маркетинговыми функциями (изучение рынков и потребителей, поиск и привлечение покупателей, сохранение покупателей) опрошенные предприятия (в среднем) относят к третьему приоритету. В определенной степени это подтверждается и формулировкой главной цели менеджеров – четвертая их часть видит главную цель в решении *производственных* задач.

2. Вместе с тем существует и существенное противоречие в том, что большинство менеджеров предприятий увязывают свою главную цель с вопросами рынков сбыта – т.е. с выполнением маркетинговых функций.

3. Противоречие так же наблюдается в том, что в качестве основной задачи на ближайшие годы опрошенные чаще всего называли развитие материально-технической базы. При этом лишь 7% ранее сказали об этом, как о главной цели менеджмента.

4. Определение основных задач показывает, что и здесь предприятия более всего обеспокоены производственной, технологической стороной своей деятельности. В тех же случаях, когда речь идет о финансах, задачи ставятся в основном сугубо тактического плана.

5. Это подтверждается и тем, что очень редко в качестве одной из основных задач предприятия называли повышение рентабельности. Предприятия заинтересованы в привлечении финансирования; треть из них рассчитывают на средства новых партнеров. На наш взгляд, все действия, позволяющие успешно решить эту задачу, сводятся к

концентрации усилий менеджмента предприятия на главных и «консервативных» понятиях: рентабельность, скорость прироста прибыли и скорость окупаемости вложений. По нашему мнению, одной из серьезных логических ошибок является стремление руководствоваться следующим принципом: «Сначала нам нужно получить финансирование, тогда мы будем более прибыльными». Как видно, очень немногие менеджеры видят прямую связь между ростом прибыльности своего бизнеса и его привлекательности для источников финансовых ресурсов.

6. Целый ряд ответов (в отношении приоритетности функций управления персоналом, ключевых целей, вопросов развития кадров) приводит нас к выводу, что 97% опрошенных предприятий считают вполне достаточным тот уровень управления бизнесом и качество стратегических решений, которым они располагают сегодня.

7. Весьма характерны оценки предприятий, касающиеся факторов, способных помешать предприятиям достичь своих целей. На наш взгляд, большинство этих факторов носит объективный характер – респонденты считают, что основные препятствия для их развития находятся во внешней среде их бизнеса (цены на энергоресурсы, климатические условия, законодательная база). Ограниченность финансовых ресурсов в определенной степени так же расценивается, как фактор внешней среды (государство не прилагает значительных усилий).

8. Неустойчивый сбыт – одно из основных препятствий. Но для 46% менеджеров именно решение вопросов сбыта – главная цель. Как одной из основных задач, этому так же уделяется определенное внимание. На наш взгляд, в совокупности это можно расценивать таким образом:

- либо это сомнения в покупательной способности рынков сбыта (внешний фактор);
- либо это попытка переложить проблему сбыта на других лиц (покупатели «отсутствуют»);
- либо менеджеры предприятий все же сомневаются в своей конкурентоспособности и в правильности того, что они делают.

9. Никто из опрошенных не предположил, что препятствием в достижении целей могут быть ошибки в управлении на самих предприятиях.

Мы убеждены, что качество управления бизнесом в отрасли нуждается в серьезном улучшении. Вместе с этим мы считаем, что в данный момент это в большей степени вопрос психологии и мышления, а не технологий. Вероятно, любые усилия по обучению и передаче управленческих навыков для большинства нынешних менеджеров отрасли не дадут сегодня большого эффекта. Вопрос не в качестве обучения, а в качестве восприятия. Исследование показало, менеджеры большинства предприятий проходили обучение по различным аспектам управления в последние годы. Очевидно, что *знания* были получены, но на *сознании* обучение отразилось в меньшей степени.

Мы считаем проблему низкой квалификации управления определяющей проблемой отрасли в целом. В «Характеристиках отрасли» мы отметили ключевые факторы успешной деятельности предприятия в плодоовощной промышленности Кыргызстана в *данное время*. Развитие предприятий напрямую зависит от профессионализма в управлении бизнесом. В процессе сотрудничества с Проектом Частных Инициатив (Helvetas Кыргызстан) и работы по данному исследованию нами анализировались разные варианты решения данной проблемы.

На наш взгляд, существуют три аспекта данной проблемы:

1. Высокая степень централизации управления. Опрос определения ключевых должностных лиц подтвердил это – решения принимаются только первыми лицами предприятий. Другие ключевые должности в состоянии «закрывать» лишь вопросы, связанные с финансовой отчетностью или с собственно производственным процессом. Хотя на предприятиях есть менеджеры, отвечающие за маркетинг, персонал, финансовое управление и, вероятно, они получали дополнительное обучение, тем не менее, влияния на принятие решений они не имеют. При этом не исключено, что они и не хотят этого.

2. Многие нынешние собственники-менеджеры, выходцы из советского директорского корпуса, прошли «школу управления» во времена административной экономики. Эти руководители основное внимание уделяют самому процессу производства, их обращение к государству, как ресурсу различной помощи показывает, что до конца переориентировать себя на управление в условиях рынка они не смогли.

3. Конфликт интересов. Первые лица большинства предприятий являются одновременно основными их собственниками. В отдельных случаях это не мешает бизнесу развиваться. Но такие случаи, на наш взгляд, чаще являются исключением из правил. Основная причина конфликта – отсутствие «горизонта ответственности». Наемный менеджер может отвечать перед собственником за результаты управления бизнесом и по целому ряду показателей его работу можно считать либо успешной, либо нет. Менеджер-собственник за результаты своей работы не отвечает ни перед кем.

К сожалению, мы не видим сегодня эффективных способов решить данную проблему. Законодатели представили на рассмотрение Президенту Кыргызской Республики «Закон об акционерных обществах». Данная форма собственности является весьма распространенной в Кыргызстане и приобретает все большую популярность. Новый закон (если он будет подписан Президентом без изменений в части полномочий органов управления) существенно ограничит власть исполнительных органов акционерных обществ и расширит полномочия «законодательной» власти – Совета Директоров. Это может способствовать тому, что в АО Генеральные директора, Президенты и Председатели Правлений начнут оставлять свои посты и уходить в Советы Директоров, а функции оперативного управления обществом будут передаваться в другие руки.

Однако определяющим является наличие условий, которые сделали бы эффективным подобное перераспределение полномочий. Таких условий на сегодня нет, и на их создание потребуется достаточно длительное время.

Выводы и предложения:

1. Мы считаем, что с момента начала работы Проекта Частных Инициатив (Helvetas Кыргызстан) с плодоовощной отраслью уже произошли и продолжают происходить определенные позитивные изменения в мышлении и подходах к оценке своей деятельности у собственников и менеджеров предприятий отрасли. Мы рассчитываем, что действия, предлагаемые нами в заключениях по другим блокам анализа, будут способствовать продолжению данного процесса.

2. Организовать для отрасли контакты с Международной Промышленной Академией.

Международная Промышленная Академия,
Россия, 113093, Москва, 1-й Щипковский пер., д 20
тел.: (095) 235 7147,
факс: (095) 235 97-39.

E-mail: igrfop@dol.ru

В недавнем прошлом – Институт перерабатывающей промышленности.

Существует более 30 лет.

Осуществляет дополнительное профессиональное образование всех категорий работников пищевых и перерабатывающих отраслей промышленности агропромышленного комплекса России.

Регулярно проводит международные и всероссийские конференции, симпозиумы и семинары по актуальным проблемам зернового рынка, элеваторной, мукомольной, хлебопекарной, крупяной, комбикормовой, макаронной, молочной, кондитерской, масложировой, пивобезалкогольной и другим отраслям пищевой, перерабатывающей промышленности и сельского хозяйства.

Организует смотры качества российских продуктов, семинары-презентации компаний и фирм, зарубежные стажировки специалистов на ведущих предприятиях – производителях продуктов питания, сырья, ингредиентов, оборудования и упаковки для пищевой и перерабатывающей промышленности.

3. Мы считаем, что руководителям предприятий отрасли принесет пользу участие в следующих мероприятиях, проводимых под эгидой МПА в 2003 году:

Мероприятие	Дата
IX Международная научно-практическая конференция «Стратегия развития пищевой промышленности»	13 мая
Международная конференция Ассоциации предприятий консервной промышленности «Консервпром»	10-14 ноября
IV Конференция «Стандартизация, сертификация и безопасность пищевых продуктов»	8-11 декабря

4. Ключевыми критериями оценки эффективности менеджмента является рост прибыльности управляемого им предприятия и стоимости бизнеса, его привлекательности для финансирующих организаций. Известно, что как инвесторы, так и кредитные организации обращают серьезное внимание на качество управления бизнесом, поскольку именно квалифицированное управление бизнесом в основном определяет возможность выполнения конкретных проектов. Чем ниже качество управления бизнесом, тем выше предпринимательские риски предприятия. Существующие в Кыргызстане средние процентные ставки на кредиты являются в определенной степени своеобразной оценкой среднего уровня менеджмента в стране.

В этой связи было бы полезным обозначить со стороны кредитных организаций спрос на качественный бизнес, на качественное управление бизнесом и конкретными проектами в данной отрасли. Это будет способствовать стремлению предприятий удовлетворить данный спрос адекватным предложением.

КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА

При анализе конкурентной среды мы ставили перед собой задачу оценить, насколько рынок подвержен процессам конкуренции со стороны основных факторов (сил), обуславливающих интенсивность конкуренции.

Признаки проявления факторов конкуренции

Существующие производители и продавцы

Факторы	Проявление фактора на внутреннем рынке	Проявление фактора на внешнем рынке (Российская Федерация)
Число предприятий и концентрация мощностей	Около 40 предприятий, разнородных по мощности. Имеются около 6 компаний, обладающих большими мощностями. Низкая степень консолидации.	Более 1000 предприятий по данным Минсельхоза РФ. Большинство предприятий – мелкие. На долю крупных компаний (более 30) приходится более 70% объемов производства.
Изменение платежеспособного спроса	Платежеспособный спрос на продукцию растет, прогноз благоприятен.	Платежеспособный спрос на продукцию растет устойчивыми темпами, прогноз очень благоприятен.
Степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке	Предприятия-конкуренты не специализированы по видам продукции. Продукция большинства производителей в отрасли взаимозаменяема.	Растет дифференциация продукции за счет гибкой товарной стратегии и продвижения «брендов».
Издержки переключения потребителя с одного производителя на другого	Издержки переключения потребителей с одного производителя на другого минимальны; вероятность «ухода» потребителей от продукции одного предприятия к продукции другого значительна.	Общая тенденция – издержки переключения и приверженность потребителей к определенным торговым маркам возрастают.
Барьеры ухода с рынка (затраты предприятий на репрофилирование)	Издержки ухода предприятия с рассматриваемого рынка заключаются в основном в необходимости ликвидации значительной части основных фондов.	Издержки велики для развивающихся компаний, вложивших значительные суммы в модернизацию оборудования, обучение и переподготовку персонала и развитие сбытовой сети.
Барьеры проникновения на рынок	Затраты для начала деятельности на рынке переработанных овощей и фруктов невелики. Товар на рынке стандартизирован.	Барьеры растут по причине возрастания сложностей доступа к потребителю (см. степень стандартизации и издержки переключения) и к сетям распределения.
Стратегии конкурирующих фирм (поведение)	В целом пассивное поведение.	Отдельные компании осуществляют или готовы к осуществлению агрессивной политики укрепления своих позиций за счет вытеснения или поглощения других конкурентов.
Привлекательность рынка данного продукта.	Имеется явно расширяющийся спрос, большие потенциальные возможности, благоприятный прогноз.	

Потенциальные конкуренты

Факторы	Проявление фактора на внутреннем рынке	Проявление фактора на внешнем рынке (Российская Федерация)
Трудности входа на отраслевой рынок	Величина требуемого капитала для входа на рынок отрасли не высока. При небольших капиталовложениях эффективный масштаб производства может быть достигнут достаточно быстро. Предприятия отрасли не агрессивны в отношении «новичков» и в настоящее время не озабочены координацией своей деятельности в рамках отрасли для отражения экспансии.	Величина требуемого капитала для входа на рынок отрасли возрастает. Тем не менее, высокие темпы роста рынка и уровень рентабельности бизнеса способствуют перетоку в отрасль капитала из других отраслей.
Доступ к каналам распределения	На рынке отрасли большое число торговых посредников, слабо связанных с производителями. Эффективность работы производителей с сетями распределения невысока. Привлечение «новичками» имеющихся посредников к сотрудничеству не требует существенных затрат с их стороны. Создание собственной сети распространения требует значительных ресурсов.	Становится главным препятствием на пути вхождения в рынок. Крупные предприятия имеют налаженные сети распределения и имеют возможность выполнять их требования по поставкам.
Отраслевые преимущества	В данном случае ситуация неоднородна. Отдельные предприятия отрасли обладают преимуществами перед новыми конкурентами в основном в доступе к источникам сырья, и в некоторых случаях в географическом расположении.	Ключевые игроки в отрасли обладают преимуществами в основном капитале, позволяющими иметь значительный резерв по себестоимости (экономия на масштабах), собственной сырьевой базой, зарегистрированными и узнаваемыми «брендами», во многих случаях собственной уникальной рецептурой продукции.

Поставщики

Факторы	Проявление фактора на внутреннем рынке	Проявление фактора на внешнем рынке (Российская Федерация)
Уникальность канала поставок	Для большинства предприятий издержки переключения на другого поставщика сырья не значительны; 64% опрошенных предприятий осуществляют закупки сырья без предварительных договоренностей, по факту поставки. Дифференциация поставок существует только в отношении стеклотары (предприятия имеют небольшой выбор поставщиков).	Влияние поставщиков <i>сырья</i> на ключевых игроков снижается из-за формирования ими собственной сырьевой базы. Переработчики стремятся к возможности контролировать весь цикл производства сырья. Значительное воздействие на предприятия оказывают поставщики стеклотары и энергоресурсов.
Значимость покупателя	Перерабатывающие предприятия (как в целом, так и каждое по отдельности) не являются единственными покупателями (в особенности это касается сельхозпроизводителей Чуйской области).	
Влияние на издержки и дифференциацию продукции	Качество сырья и упаковка оказывают очень большое влияние на возможности дифференциации продукции. Доля сырья в структуре себестоимости продукции наиболее значительна (34%), так же велика доля затрат на материалы (упаковка, в среднем 16%) и энергоресурсы (14%).	

Потребители и покупатели

Факторы	Проявление фактора на внутреннем рынке	Проявление фактора на внешнем рынке (Российская Федерация)
Степень концентрации	Высокая для продукции конечного потребления. Основной рынок находится в г. Бишкек, что создает дополнительные сложности доступа для предприятий из других регионов. Для предприятий, производящих полуфабрикат, степень концентрации покупателей ниже и большая часть рынка расположена за пределами Кыргызстана. Покупатели в системе распределения – высокая степень концентрации.	Низкая для предприятий, производящих все виды продукции (полуфабрикат, для конечного потребления). Растет количество предприятий, использующих произведенный полуфабрикат в производстве своей конечной продукции. Покупатели в системе распределения – низкая степень концентрации.
Способность к интеграции с производителями	Незначительна.	Ряд производителей конечной продукции интегрирован «вниз» (создание собственных предприятий по переработке или покупке существующих). Тенденция торговых компаний к интеграции «вниз» - в переработку сырья и даже в производство сырья.
Значимость продукции – полуфабрикаты	Полуфабрикаты, выпускаемые в отрасли (томатная и фруктовые пасты, сушеные овощи, фрукты и специи) являются важной составляющей в номенклатуре закупок конечных производителей.	
Значимость продукции – конечная продукция	Удельный вес в потребительской корзине незначителен. Продукция не является товаром первой необходимости.	В сезон значимость продукции для потребителей возрастает. Причины – высокая стоимость свежих овощей и фруктов и возрастающая потребность в витаминах в отдельных географических сегментах рынка.
Стандартизация продукции	Стандартизирован, низкая степень дифференциации. Потребитель по большинству производимого в отрасли ассортимента имеет низкие издержки переключения.	Высокие темпы роста дифференциации и высокие издержки переключения в категории конечной продукции. Полуфабрикаты менее стандартизированы, доля рынка импортных полуфабрикатов очень значительна (например, более 90% по томатной пасте).

Заменители продукции

Факторы	Проявление фактора на внутреннем рынке	Проявление фактора на внешнем рынке (Российская Федерация)
Субституты	Свежие овощи и фрукты, домашняя консервация.	
Цена	Более низкие цены и доступность товаров-заменителей создают потолок цен для продукции предприятий отрасли. Большой резерв в себестоимости имеют предприятия, производящие продукцию, в меньшей степени заготавливаемую в домашних условиях (например, нектары).	Ключевые производители имеют гораздо большую возможность ценового маневра за счет доступа к своей сырьевой базе и больших объемов производства плодоовощных консервов массового спроса (консервированные томаты и огурцы, яблочный сок, кабачковая икра и т.д.).
Влияние на сегменты рынка	Значительное по продукции для конечного потребления. Сведено к минимуму для предприятий, осуществляющих производство продукции из полуфабрикатов.	На продукцию для конечного потребления возрастает в летний период. В последние годы имеется тенденция уменьшения продаж в сезон пика (поздняя осень - ранняя весна). Потребительские предпочтения в отношении домашних заготовок отчетливо снижаются. Сведено к минимуму для предприятий, осуществляющих производство продукции из полуфабрикатов.

Конкурентная среда на внутреннем рынке плодоовощной консервации заметно отличается от ситуации на другом рынке сбыта кыргызской продукции (российском). Заметна низкая степень конкуренции среди существующих предприятий в противовес жесткому давлению на конкурентную среду других факторов («неудобная» для отрасли позиция поставщиков, минимальные барьеры для вступления новых конкурентов). Это можно расценивать по-разному – и как признаки «заката» отрасли, и как фазу зарождения новой ситуации, создающей возможности роста. Но в целом, налицо низкая конкурентоспособность большинства отечественных компаний, низкая способность к расширению своей доли рынка и к увеличению прибыли.

Основной характеристикой конкурентной среды в Российской Федерации является высокая концентрация производственных мощностей. Около 30 крупных предприятий производят более 70% плодоовощной консервации, то есть, по данным за 9 месяцев 2002 года, около 1,7 млрд. условных банок (в среднем 57 млн. у.б. каждое). Российский рынок является в значительной степени внутренним и обладает большей покупательной способностью в сравнении с кыргызским. Именно это является главным стимулом к укрупнению и созданию крупных продовольственных компаний. На наш взгляд, мы наблюдаем сейчас только начало этого процесса. В определенной степени это является признаком жесткой конкурентной среды. Но, поскольку потенциал роста российского рынка по-прежнему очень велик, то уровень конкуренции еще далек от своего пика. Рост еще «не докатился» до отдельных географических сегментов рынка, расположенных на восток от центральной части России (что, в частности, показал рабочий семинар в октябре 2002 года, в котором участвовали представители российских предприятий сибирского региона, а так же выставка, прошедшая в ноябре прошлого года в Новосибирске). Но существуют все предпосылки к тому, что это произойдет в течение 3-х, максимум 5-и ближайших лет.

МАРКЕТИНГ

Когда переработчики овощей и фруктов говорят о своих проблемах, то большинство из них заявляет, что сбыт продукции является для них головной болью. При этом все руководители предприятий в один голос заявляют о высоком качестве своей продукции (см. диаграмму 24).

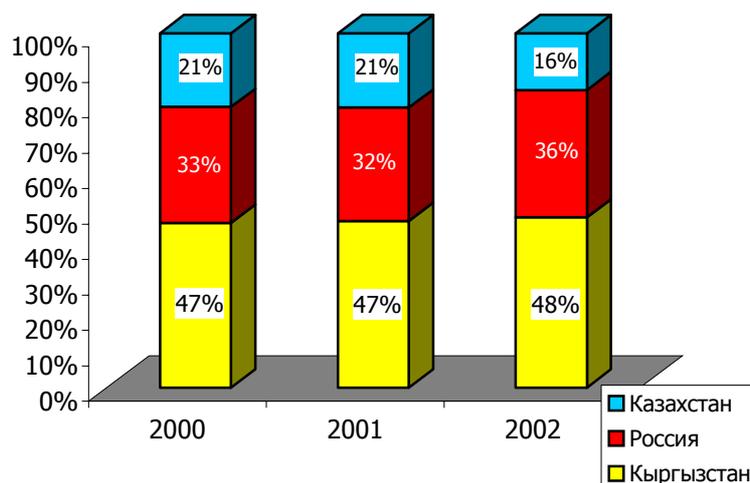
Наша гипотеза заключалась в следующем: подавляющее большинство производителей плодоовощной продукции пока не освоило даже азов маркетинга своей продукции.

Однако более важным для нас был не столько поиск подтверждений этой гипотезы, сколько нахождение ответа на вопрос: что должно быть положено в основу маркетинга данной продукции, чтобы ее сбыт не представлял таких трудностей для предприятий?

Целевые рынки

Продукция предприятий отрасли реализуется на рынках Кыргызстана, России и Казахстана.

Диаграмма 20. Доли географических рынков



43% предприятий продают продукцию на экспорт. Почти половина объемов всех продаж приходится на внутренний рынок республики. Как видно из диаграммы, в 2002 году снизилась доля продаж на казахском рынке и в основном – за счет увеличения продаж в России. В России основными регионами сбыта являются: Сибирь (Западная и Восточная), а именно города – Новосибирск и Омск, а также Свердловск и Центральная Россия.

Наиболее перспективным рынками сбыта для предприятий является Россия. Кроме того, предприятия южных областей рассматривают в качестве целевого сегмента столицу республики. По мнению предприятий, внешние целевые рынки характеризуются высоким покупательским спросом, приемлемыми для производителей ценами и достаточной емкостью рынка.

79% опрошенных предприятий положительно оценивают перспективы плодоовощной отрасли. Данные предприятия считают, что на развитие отрасли могут оказать влияние следующие факторы:

- рост доходов потребителей, увеличение их покупательной способности;
- изменения в предпочтениях покупателей в сторону большего потребления натуральных соков;
- конкуренция (стимулирование роста качества продукции, объемов производства);
- улучшение качества выпускаемой продукции, совершенствование товарного вида и упаковки;
- подъем экономики;
- расширение сырьевой базы;
- выход на внешние рынки (расширение объемов продаж на внешних рынках);
- финансовая поддержка;
- поддержка экспорта, поддержка отечественных производителей на внешних рынках;
- создание торговых представительств в центральных городах стран СНГ, развитие торговли местной продукции в Кыргызстане.

Предприятия, пессимистически оценивающие перспективы развития внутреннего рынка продукции отрасли, считают, что основными сдерживающими факторами являются:

- ограниченность спроса и незначительная емкость внутреннего рынка;
- низкая покупательная способность внутреннего рынка;
- конкуренция со стороны дешевого импорта;
- предпочтение населением домашних заготовок.

Управление ассортиментом

По мнению опрошенных предприятий, наибольшим спросом пользуются следующие виды продукции:

- томатная паста;
- натуральные соки;
- консервированные огурцы;
- вино;
- компоты.

Менее популярны:

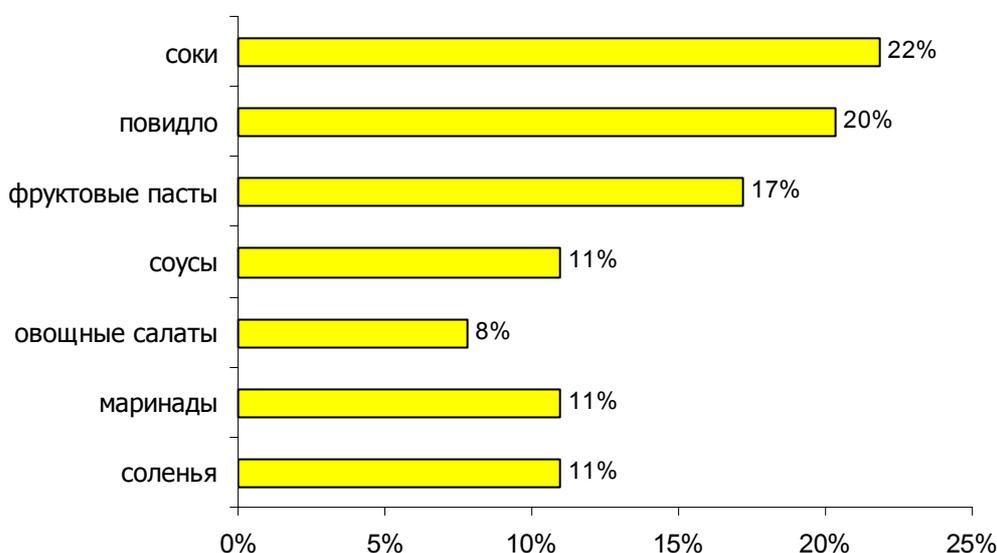
- соленья;
- варенье;
- маринады;
- сухофрукты;
- сушеный перец;
- джемы.

Лишь два из опрошенных предприятий не планируют в ближайшее время расширения своего ассортимента. Стремление расширить ассортимент диктуется, прежде всего, желанием усилить свои позиции на рынке, расширить их, повысить конкурентоспособность и увеличить объемы продаж. Многими предприятиями был отмечен рост спроса со стороны потребителей. По оценкам самих предприятий, они располагают возможностями расширения своего ассортимента.

22% предприятий намерены расширять свой ассортимент за счет соковой продукции, увеличивая линейку уже выпускаемых соков. 20% предприятий намерены расширить ассортимент повидла, джемов, конфитюров, 17% планируют увеличить ассортимент фруктовых паст. Следует отметить, что наибольший интерес у предприятий вызывает расширение ассортимента переработанных фруктов, нежели овощей.

В Российской Федерации опережающими темпами растет производство именно фруктовых консервов (в том числе соков). За 9 месяцев 2002 года объем производства консервов фруктовой группы возрос на 53% в сравнении с объемами производства в 2001 году. На данный момент производство фруктовых консервов составляет около 70% от общего объема производства плодовоовощной консервации в России.

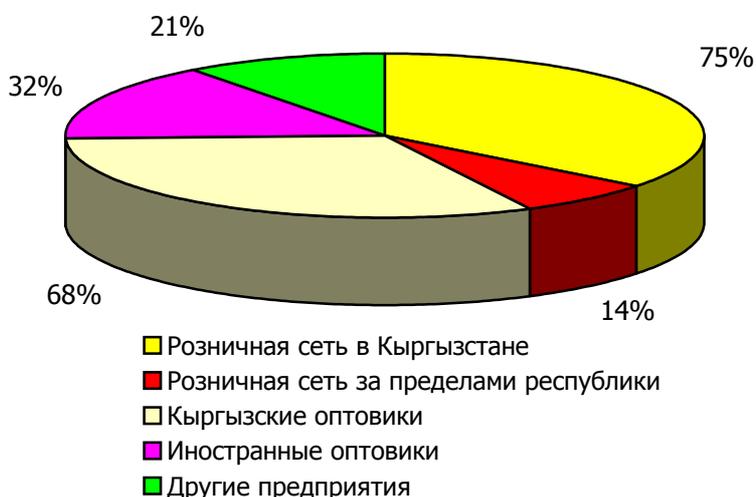
Диаграмма 21. Планируемые направления расширения ассортимента



Распределение и дистрибуция

Наибольшее количество предприятий реализуют свою продукцию через розничную сеть в Кыргызстане или кыргызским оптовикам - 21 и 19 предприятий соответственно.

Диаграмма 22. Используемые каналы распределения продукции



Треть предприятий считают наиболее выгодным для себя распределение через розничную торговую сеть, причем 14% предприятий отметили наибольшие выгоды сотрудничества с розничными магазинами за пределами республики. По 10% предприятий хотели бы в первую очередь сотрудничать с оптовиками за пределами республики и реализовывать продукцию другим предприятиям для последующей переработки. Характерным нам кажется то, что более четверти предприятий не смогли назвать наиболее выгодный для них канал распределения продукции.

Треть предприятий не имеют крупных покупателей. Остальные предприятия устанавливали с ними контакт посредством использования рекламы (18%), через знакомых (14%), посредством Интернета (7%), проведения переговоров и встреч в ходе различных мероприятий (7%). При этом активно самостоятельно продвигают товар лишь 10% предприятий, проводя поездки, участвуя в выставках и занимаясь постоянным поиском новых контактов.

В среднем 60% своей продукции предприятия продают своим постоянным покупателям. Причем, более 50% опрошенных предприятий превышают этот уровень.

В настоящее время 52% предприятий в качестве **постоянных покупателей** имеют местных оптовиков. Более трети опрошенных (34%) постоянно работают с оптовиками за пределами республики. И только 14% предприятий постоянно реализуют продукцию через розничные магазины. Как видно из данных, приведенных выше, текущая ситуация с распределением не соответствует той, которую хотели бы видеть более 30% предприятий.

Несмотря на довольно высокий уровень интереса к розничной торговле, 90% предприятий положительно относятся к идее создания торговой компании, которая бы занималась оптовыми продажами их продукции на внешнем рынке.

Мотивации потребителей и рыночный спрос

По мнению опрошенных предприятий, местные потребители предпочитают местные плодоовощные консервы, так как считают их качественными, относительно дешевыми, содержащими большее количество витаминов, чем аналогичная импортная продукция. Высказывалось мнения, что потребители могут покупать местные плодоовощные консервы в силу привычки и из-за недоверия к продуктам домашнего консервирования по причине возможных нарушений технологии их приготовления.

В свою очередь, на внешних рынках предпочтения местной продукции отдается по причине их более высокого качества, экологической чистоты, дешевизны. Преимуществами импортной продукции предприятия считают более привлекательный дизайн и удобную упаковку. Было отмечено так же, что на российском рынке продукция российских предприятий представлена в более широком ассортименте и объемах, способных удовлетворить спрос.

Вместе с этим, 50% предприятий отметили, что не располагают информацией о спросе на целевых рынках. 35% предприятий считают, от 70% до 100% своей продукции они могли бы продавать на внешних рынках.

Оценка конкуренции

Примечательно, что опрошенные предприятия практически не видят для себя конкурентов на внутреннем рынке. Было названо лишь несколько компаний: Кызыл-Кийский консервный завод, АО Десерт, Агропласт (плодоовощные консервы), Рентон групп (соки), «Шабдан-Багратиони», «Адис», «Кант-Вино», «Бакай» (вино).

На внешних рынках своими конкурентами местные производители считают предприятия России, Узбекистана, Таджикистана, Казахстана. Названия данных предприятий не упоминались.

Отличительными особенностями своей продукции опрошенные предприятия считают ее качество, доступность цен, широкий ассортимент, упаковка. Многими предприятиями особо отмечались такие преимущества, как отсутствие консервантов и использование экологически чистого сырья.

Ценообразование

Основой для определения цены большинство предприятий считает себестоимость продукции, в которой ключевыми элементами являются сырье, электроэнергия, заработная плата рабочих. Ряд предприятий признают роль маркетинговых исследований при установлении ценовой политики, характер конкуренции, цены на аналогичную продукцию на рынках.

Предприятия считают, что спрос на их продукцию обладает высокой ценовой эластичностью. По оценкам опрошенных, повышение цены на продукцию на 10% приведет к падению объемов продаж в среднем на 40%. Причем треть предприятий считает, что объемы продаж упадут более чем на 40%.

По мнению предприятий, их покупатели так же, хоть и в меньшей степени, чувствительны к снижению цен. Снижение цены на 10% приведет к росту объемов продаж в среднем на 30%. И так же, почти треть предприятий полагает, что продажи возрастут более чем на 30%.

Оценки предприятиями эластичности своей продукции хоть и несколько преувеличены, на наш взгляд, но все же имеют под собой основания. Наиболее важным является то, что вся продукция отрасли имеет заменители – свежие овощи и фрукты, домашнюю консервацию. Кроме того, промышленная консервация не принадлежит к группе товаров первой необходимости.

Другим основанием подобных оценок является в целом низкая диверсификация большинства предприятий и, как указывается ниже, недостаточно эффективная работа в сфере распределения. Это приводит к тому, что при узком ассортименте и слабой презентации товаров в торговой системе предприятие может сразу почувствовать последствия повышения цен.

81% предприятий считает, что цены на их продукцию находятся на уровне средних цен на целевых рынках. 50% предприятий применяют гибкую систему цен, меняя их в зависимости от сегмента или целевого рынка. Еще 35% предприятий считают возможным использовать такую практику в будущем.

Большинство предприятий предоставляет скидки на свою продукцию. В основном это делается для оптовых покупателей и скидки составляют в среднем от 5% до 10%. Одно предприятие предоставляет скидки в случае предварительной оплаты за свою продукцию.

Основные цели, которыми руководствуется большинство предприятий при установлении цен – это сбыт продукции, окупаемость затрат и получение максимальной прибыли. В качестве цели так же указывалось стремление захватить большую долю рынка, стать монополистами и пополнить свои оборотные средства.

Многие предприятия не смогли дать четкого ответа на вопрос, в чем заключается их стратегия ценообразования. Лишь 10% предприятий отметили, что в ценообразовании они ориентируются в первую очередь на достижение максимального объема продаж, увеличение прибыли, рентабельности. Несколько предприятий считают, что их стратегия ценообразования на 50-60% определяется ценами на энергоносители и на сырье, ценами конкурентов, прогнозами на будущий урожай.

Упаковка и торговые марки

Подавляющее большинство производителей плодоовощных консервов упаковывает свою продукцию в стеклянные банки с закатываемой крышкой. Только три предприятия наряду с этим используют евробанки с крышкой твист-офф. Емкость используемых стеклбанок – от 0,35 л до 3 л. Сушеные овощи и зелень упаковываются в полиэтилен по 15 кг. Стеклбанки и упаковочные материалы приобретаются предприятиями на рынках России, Казахстана, Узбекистана, Кыргызстана.

Расчеты, сделанные предприятиями, показывают, что доля затрат на стеклбанки с закатываемыми крышками больше затрат при использовании в качестве упаковки евробанок. В качестве главного препятствия к переходу на евробанки предприятия считают отсутствие финансовых средств. По всей вероятности это означает, что условия приобретения подобной тары менее выгодны для предприятий в текущей ситуации и существуют дополнительные издержки переключения на евробанки.

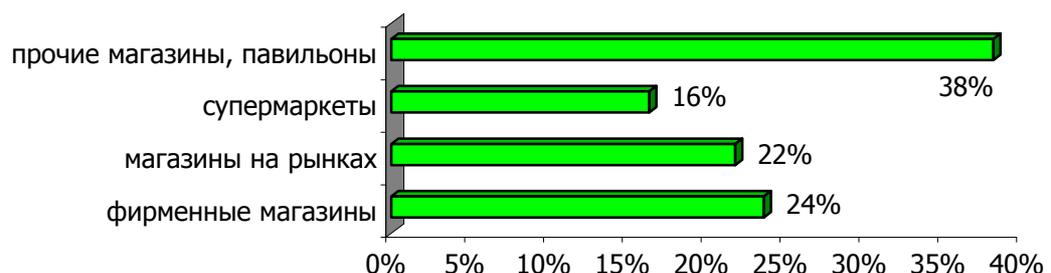
Две трети опрошенных предприятий поддерживают идею совместного приобретения упаковки. 28% предприятий относятся к этому отрицательно, в основном по причине наличия собственных налаженных каналов поставки упаковочных материалов.

Более половины предприятий (52%) говорят о наличии собственной торговой марки. Предприятия, не обладающие торговой маркой, либо еще не занимались этим, но планируют это делать (таких большинство), либо не считают ее наличие необходимым, оправдывая ее отсутствие нестабильностью производства и неизвестностью на рынке.

В то же время, наличие торговой марки, по мнению опрошенных, позволит прежде всего предприятию обрести свое лицо, стать узнаваемыми, повысить эффективность рекламной кампании. Это будет способствовать освоению новых рынков сбыта, в том числе и внешних, и повышению объемов продаж продукции. Торговая марка также способствует улучшению дизайна упаковки продукции и рассматривается предприятиями, как своеобразная гарантия качества товара, затрудняя его подделку.

Продвижение и позиционирование

Диаграмма 23. Использование форм в розничной торговле

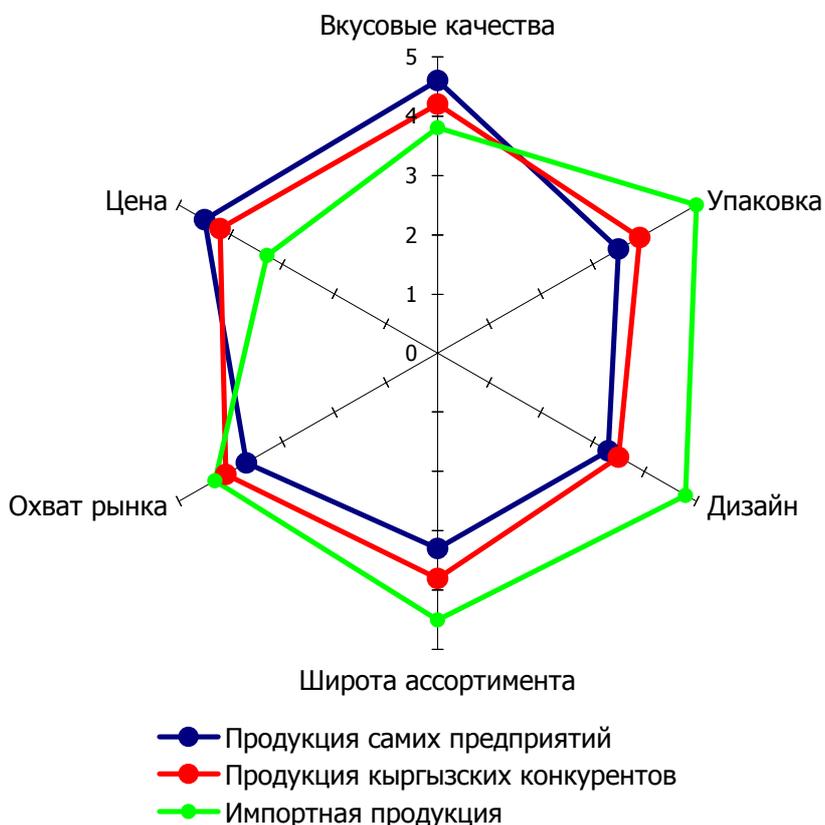


Большинство предприятий продвигают свою продукцию через контакты с розничными торговцами и оптовиками (43%). Лишь 18% предприятий пользуются рекламой в газетах. 9% предприятий отдают предпочтение рекламе и поиску клиентов через Интернет, размещению информации в справочниках, рекламе на ТВ. Практически не используются плакаты и листовки. Так же назывались такие варианты, как вывоз продукции на рынок; продвижение через государственные структуры.

Наиболее эффективными способами продвижения продукции предприятия считают прямые контакты своих специалистов с розничными и оптовыми покупателями (50% ответов), продвижение через Интернет (25%), рекламу на ТВ (14%). По одному предприятию ответили, что реклама в газетах и участие в выставках⁷ наименее эффективны.

Предприятия так же дали сравнительную оценку своей продукции, продукции своих кыргызских конкурентов и импортных аналогов по шести характеристикам.

Диаграмма 24. Сравнительная оценка продукции



В среднем большинство предприятий считает, что производимая ими продукция превосходит по цене и вкусовым качествам продукцию как их местных конкурентов, так и импортных образцов, представленных на рынке. По остальным параметрам предприятиями были даны более скромные оценки. Охват рынка (наличие продукции в розничных торговых точках), широта ассортимента, качество и удобство упаковки, и ее

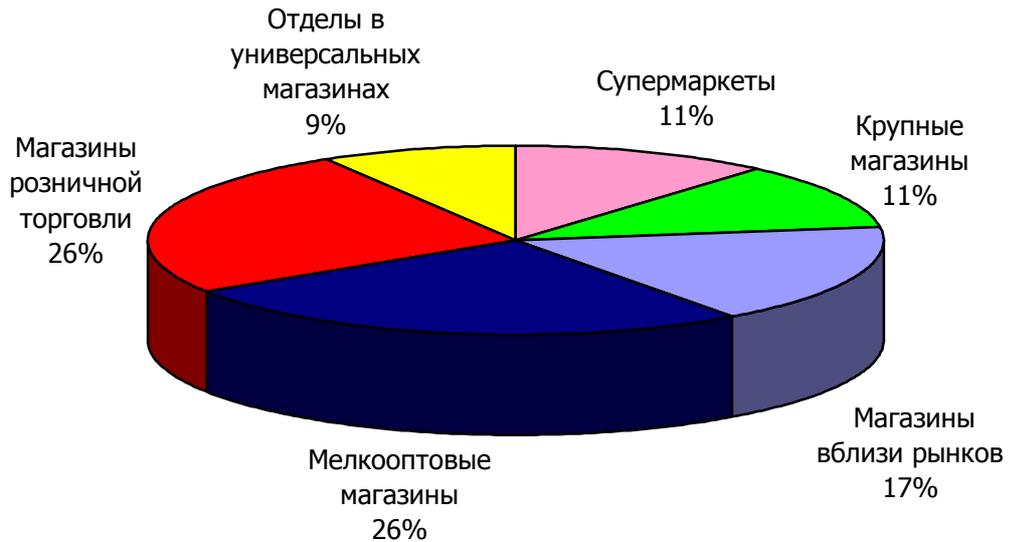
⁷ В конце ноября 2002 года продукция кыргызских плодоовощных предприятий была представлена кыргызско-российским торговым домом «Кирросэкспо» на выставке в г. Новосибирск. Опросы предприятий проводились чуть раньше и, возможно, после определенного успеха на выставке предприятия выше оценивают эффективность данного способа продвижения

дизайн являются теми параметрами, по которым, по оценкам предприятий, конкуренты их превосходят.

Данные аудита торговых точек

В ходе анализа отрасли нашим подрядчиком было проведено обследование 35 торговых точек в Бишкеке.

Диаграмма 25. Структура обследованных торговых точек



(Список обследованных торговых точек см. в Приложении №3).

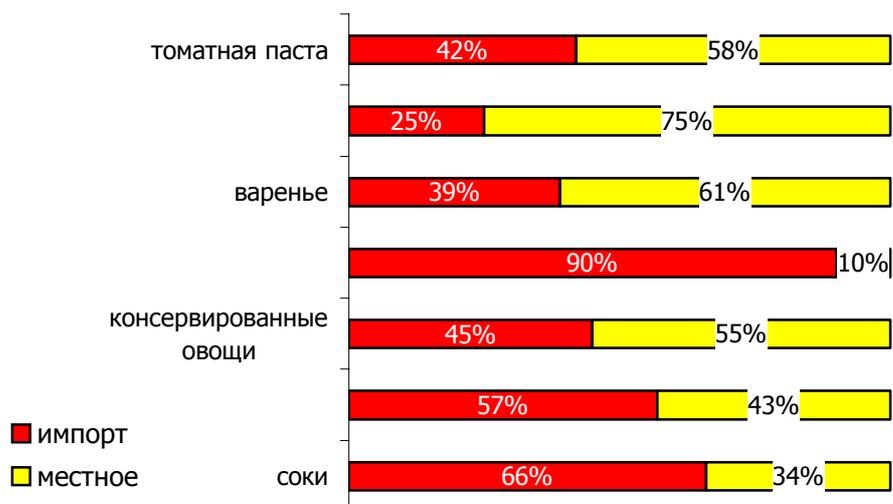
В данных торговых точках представлен широкий ассортимент плодоовощной продукции.

Наиболее предпочтительной плодоовощной продукцией являются (по частоте наличия в торговых точках):

- фруктовые и томатный соки;
- консервированные овощи (маринады, соленья, ассорти);
- томатная паста и пюре, кетчупы;
- компоты;
- варенье, повидло, джемы, пюре фруктовые;
- сушеные овощи, сухофрукты и специи.

Соотношение продукции по импорту и местному производству примерно один к одному (в среднем около 52% импорта в обследованных точках по данным видам продукции). Однако, по многим видам продукции, обладающей наибольшей прибыльностью и привлекательностью для рынка (соки, компоты, консервированные фрукты) соотношение не в пользу местной продукции. Можно сказать, что в борьбе за прибыль местные производители в целом проигрывают венгерским, российским и другим производителям.

Диаграмма 26. Виды продукции, структура «импорт / местная»

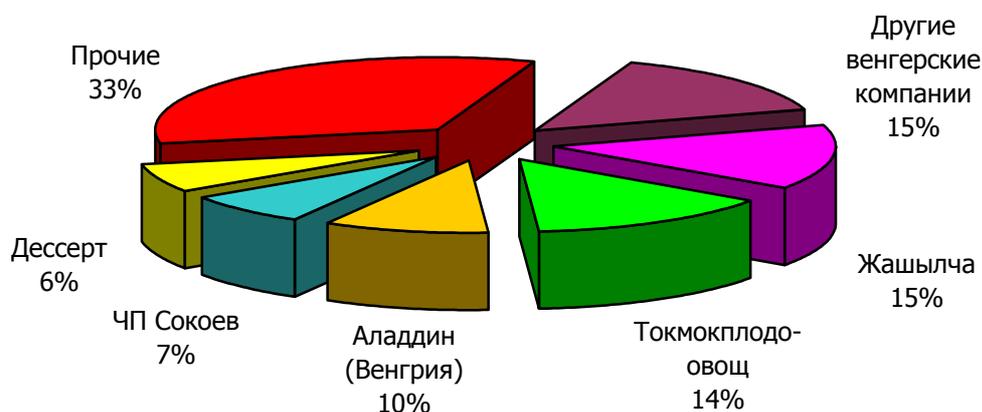


Фруктовые и томатный соки. Присутствие соков отмечено во всех торговых точках. На рынке Кыргызстана представлено более 40 производителей сока. Большую часть импорта составляют производители России и Казахстана, Молдавии и Венгрии. Импортные соки представлены на рынке Кыргызстана марками «Да-Да» (16 видов в 46% точек), «Нектар солнечный» (16 видов в 20% торговых точек) и «Моя семья» (11 видов в 46% торговых точек). По словам продавцов магазинов, наибольшим спросом пользуются соки из яблок, персика, абрикоса, винограда и томата.

Соки местного производства занимают примерно 34% рынка. Из местных производителей соков лидерами по присутствию в торговых точках и широте ассортимента (15-16 видов) являются компании «Промсервис» (соки марки «Paks», представлены в 37% торговых точек) и «Рентон груп» (соки «Гелиос», в 34% торговых точек).

Консервированные овощи. Ассортимент салатов и маринованных грибов более широко представлен в супермаркетах, менее всего в магазинах вблизи рынков. Разнообразие овощных консервов обусловлено присутствием в торговых точках Бишкека продукции как местных производителей, так и импортной (производители Венгрии, России, Казахстана, Молдавии, Германии, Франции, Ирана, Турции, Китая и США).

Диаграмма 27. Наличие консервированных овощей в торговых точках (в процентах к обследованным точкам)



Томатная паста, пюре, кетчуп. Данная продукция представлена на рынке более 40 местными и импортными производителями (47% – *местные производители* кетчупа и 58% – томатной пасты). По оценкам продавцов магазинов, особой популярностью пользуется продукция марок «Балтимор» и «Моя семья». Из местных производителей выделяется продукция АО «Агропласт», ЧП «Сокоев» и компании «Сэм».

Компоты. Наиболее широко эта продукция представлена в супермаркетах – различными производителями и в большом ассортименте. В наибольшем ассортименте представлены компоты германских и китайских производителей. Компоты местного производства являются продукцией АО «Десерт», ОсОО «Жашылча» и ОсОО «Токмоклодоовощ».

Варенье, джемы, повидло. Большой популярностью в торговле пользуются следующие виды продукции – абрикосовое, смородиновое и барбарисовое варенье, яблочное повидло и сливовое варенье. Богатый ассортимент варенья и джемов представляют фирмы и торговые марки «Ратиборг» (Россия, 12 наименований), «Жашылча» (Кыргызстан, 7 наименований), «Вита» (Молдавия, 7 наименований).

Продукты	Доля розничных точек, продающих товар, %	Доля в розничной торговле, %
сок местный	86	34
сок импорт.	97	66
кетчуп местный	66	47
кетчуп импорт.	63	53
томат-паста местная	57	58
томат-паста импорт.	49	42
консервированные овощи местные	54	55
консервированные овощи импорт.	49	45
варенье местное	34	61
варенье импорт.	29	39
овощи, сухофрукты, специи сушеные местные	31	75
овощи, сухофрукты, специи сушеные импорт.	14	25
компоты местные	17	43
компоты импорт.	26	57
приправа местная	11	30
приправа импорт.	14	70
консервированные фрукты местные	6	10
консервированные фрукты импорт.	11	90

Представители торговых точек назвали так же самых популярных местных производителей: ЧП «Сокоев», «Токмоклодоовощ», «Жемиш», «Промсервис», «Рентон-групп», «Ала-Тоо», «Сэм», «Жашылча».

91% респондентов (продавцы магазинов) отметил, что наибольшим спросом из указанных видов продукции пользуются соки. Далее, по популярности, следуют кетчуп (34%), томат-паста (20%) и консервированные овощи (14%).

Таблица 7. Средние показатели продаж продукции в обследованных торговых точках

Продукты	1 неделя
Соки, литров	89,6
Консервированные фрукты, литров	27,9
Кетчуп, литровых упаковок	15,1
Томат паста, литр	12,9
Консервированные овощи, литр	11,8
Варенье, литр	5,5
Компот, литр	6,0
Сухие овощи, кг	3,0
Мед, кг	1,0

Респонденты (менеджеры и владельцы магазинов) назвали 7 основных причин, по которым они продают продукцию местных производителей:

1. **Качество.** Свежая, натуральная, пользующаяся доверием продукция.
2. **Цена.** Цены более доступны, чем на импортную продукцию.
3. **Ассортимент.** Из местного сырья отечественные предприятия *могут* производить достаточно широкий ассортимент продукции.
4. **Сроки хранения.** Местная продукция гораздо реже имеет просроченные сроки хранения.
5. **Спрос.** Многие респонденты отмечали, что местная продукция пользуется большим спросом у потребителей, чем импортная.
6. Старые, **устойчивые отношения и опыт работы** с местными производителями.
7. **Экология.** Местная продукция позиционирована на рынке, как более экологически чистая, без консервантов.

Главными **сильными сторонами** отечественной продукции розничные торговцы считают следующие:

1. Натуральная и свежая продукция с малыми добавками консервантов.
2. Потенциал производства продукции в большом ассортименте, из местных фруктов и овощей.
3. Доступные, низкие цены.

Вместе с тем, респонденты отметили и целый ряд недостатков в маркетинговой деятельности местных производителей:

1. Неосведомленность потребителей о кыргызских производителях и о местной продукции. Практически полное отсутствие рекламы.
2. Не всегда в порядке документы, иногда товар не сертифицирован.
3. Продукция бывает некачественной (банки «взрываются»).
4. Неполная информация о продукции и производителе на этикетке.
5. Низкое качество упаковки – используются неудобные, громоздкие и тяжелые стеклянные банки.
6. Нерегулярная поставка товара.
7. Не налажен контакт производителей с потребителями; предприятия не знают об их мнениях и предпочтениях.
8. Некачественную или не продаваемую продукцию нельзя вернуть производителю обратно.
9. Не все производители предоставляют товар в кредит.

Фактически, все эти моменты приводят к тому, что розничные торговцы часто оказываются не заинтересованными в продаже местной продукции.

Внешнеторговые операции отрасли⁸

Изученные группы продуктов

В ходе анализа экспортно-импортных операций были изучены показатели поставок следующих групп продуктов:

Виды продукции	Экспорт	Импорт
Абрикос сушеный	+	+
Чернослив сушеный	+	+
Яблоки сушеные	+	+
Огурцы и корнионы консервированные	+	+
Томаты консервированные	+	+
Овощные смеси	+	+
Джемы, мармелады, желе	+	+
Вишня, черешня консервированные	+	-
Фрукты или съедобные части растений консервированные	+	+
Цитрусовые соки (включая ананасовый)	+	+
Томатный сок	+	+
Виноградный сок (включая виноградное сусло)	+	+
Яблочный сок	+	+
Сок прочих овощей и фруктов, смеси соков	+	+
Сладкая кукуруза, консервированная ⁹	+	-
Виноград сушеный	+	+
Лук репчатый сушеный	+	+
Кетчуп и прочие томатные соусы	-	+
Прочие плоды сушеные	-	+
Пряности	-	+
Смеси фруктовых или других съедобных частей растений	-	+

Общие данные

Объем внешнеторговых операций плодоовощной отрасли за период с 1997 по 2001 год¹⁰ составил 11,3 млн. долларов США (0,19%* в общем объеме внешнеторговых операций Кыргызской Республики). За этот период превышение экспорта рассматриваемой продукции над импортом составило 1,4 млн. долларов (22,35 %).

Объем внешнеторговых операций в 2001 году – 2,7 млн. долларов США, что более чем в три раза превышает объем 1997 года.

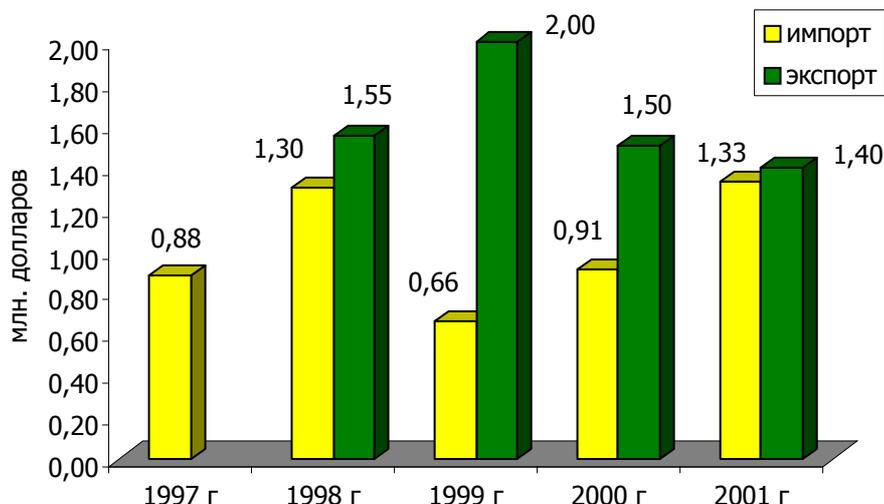
⁸ По данным НСК КР за все периоды

⁹ Экспорт в Афганистан (2000, 2001 г.г.) и Таджикистан (2001 г.). Данные по импорту данной продукции получены не были.

¹⁰ Данные по экспорту за 1997 год отсутствуют

* по данным Платежного баланса КР, НБКР, за все периоды

Диаграмма 28. Объемы внешней торговли плодоовощной продукцией



Импорт

Наибольший удельный вес среди стран, экспортирующих продукцию в Кыргызстан, имеют Россия (17%), Иран (15%), Латвия (~14%), Казахстан (~13%), Венгрия (9,5%), Узбекистан (6%), остальные страны играют незначительную роль в импорте плодоовощной продукции.

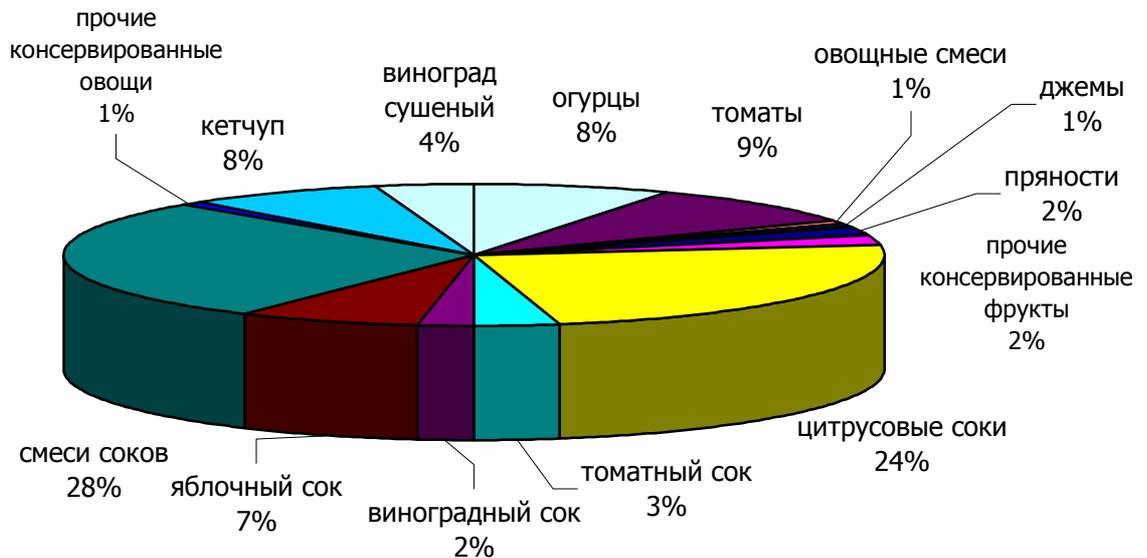
Диаграмма 29. Основные страны, экспортирующие плодоовощную продукцию в Кыргызстан (1997-2001 гг.)



За период с 1997 по 2001 годы основную долю импорта занимают смеси соков – 28,1%, цитрусовые соки (в том числе ананасовый сок) – 24,3%, консервированные томаты – 9,3%, остальная продукция завозится незначительными партиями.

Всего завезено 10 348,3 тонн плодоовощной продукции на сумму 4 958 730 долларов США (0,33 % от общего объема импорта за рассматриваемый период).

Диаграмма 30. Распределение импорта по продуктам за 1997-2001 гг.



Так, в **1997 году** импорт цитрусового сока составил 47,7%, 45% от общего объема его поставок принадлежит Латвии, 21% – Венгрии; консервированные огурцы и корнишоны составили 38,6% всей завезенной плодоовощной продукции, 59% поставок которых приходится на Иран.

В 1998 году также лидируют соки: смеси соков (28%) – 53% поставок из Латвии, цитрусовые соки (21%) – поставки из Латвии (58%); также пользуются спросом консервированные томаты (15,8%), которые в основном завозятся из Ирана (85%), из этой же страны завезено 50% импортного кетчупа и прочих томатных соусов (14% всего импорта).

1999 год – соки снова лидируют в объемах импорта. 25% составил импорт смесей соков, основную позицию занимает Казахстан (27%), 16,5% – цитрусовые соки, основная часть которых поступает из Венгрии (32%). 18% импорта пришлось на консервированные томаты, в импорте которых вновь основные позиции занимает Иран (72%).

2000 год не принес изменений с продуктовой структурой импорта – 48,7% всей завозимой плодоовощной продукции приходится на смеси соков, завозимых преимущественно из Казахстана (55,4%); 13,6% приходится на цитрусовые соки из Венгрии (29%) и России (24%); 7,5% на яблочный сок, импортируемый Россией (36%); 9,3% на консервированные томаты, львиная доля которых приходится на поставки из Ирана (84%).

В 2001 году основная доля импорта также пришлась на смеси соков (44%) из Молдовы (50%), Словении (25%), на цитрусовые соки 32,2% (поставки в основном из России – 64%), доля яблочного сока достигла 22%, при этом доля его поставок из России достигла 65%. Импорт кетчупа и прочих томатных соусов составил 10,7%, однако и здесь ведущие позиции начинают занимать российские производители (90% от годового объема поставок).

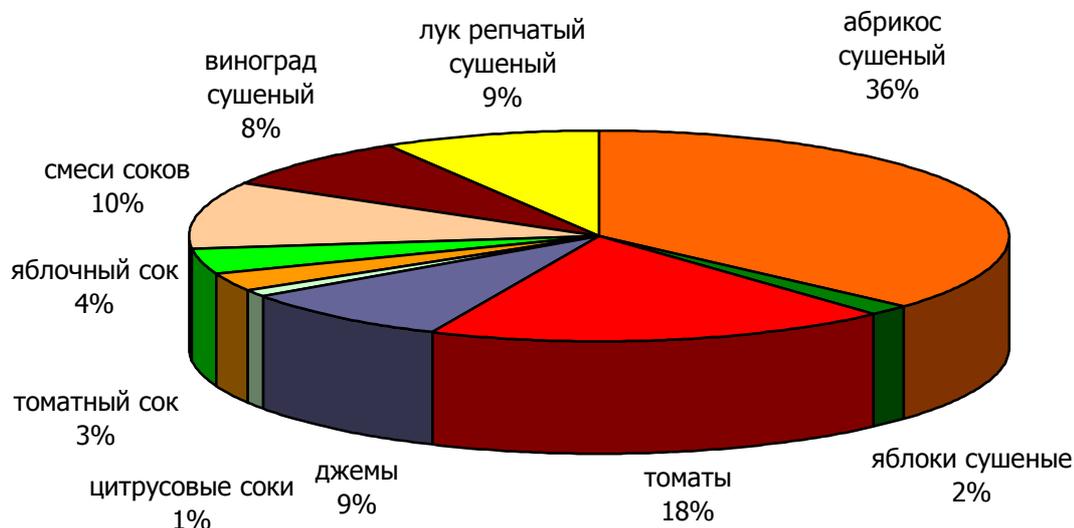
Экспорт

Экспорт, по понятным причинам, более интересен с точки зрения маркетинга и сбыта продукции отрасли и поэтому будет рассмотрен более подробно.

С 1998 по 2001 годы Кыргызстаном было в целом экспортировано 19 191,1 тонн плодоовощной продукции на общую сумму 6 385 852 долларов США. Наибольший объем

экспорта приходится на сушеные абрикосы (35,4%); далее – консервированные томаты (17,6%), смеси соков (10%), джемы (8,4%), доли остальной продукции в объеме экспорта незначительны.

Диаграмма 31. Распределение экспорта по продуктам за 1998-2001 гг.



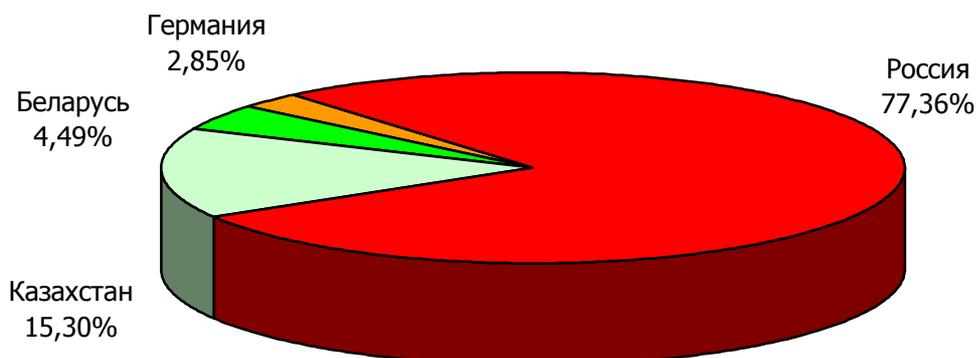
Данная структура экспорта наблюдалась на протяжении 1998-1999 годов. Например, **в 1998 г.** основную позицию в экспорте плодоовощной продукции занимает сушеный абрикос (38,5%), доля экспорта консервированных томатов 7,4%, сушеного винограда 7,2%, джемы 4,2%.

В 1999 году сушеный абрикос – 36%, доля экспорта консервированных томатов возросла и составила 9,3%, сушеный репчатый лук 7,4%, сушеный виноград 7,2%.

С 2000 года в структуре экспорта по продуктам стали происходить изменения. Основная доля пришлась на консервированные томаты (17%), сушеный абрикос 12,7%, джемы 12,2%, сушеный виноград 5,8%. А **в 2001 году** наибольший удельный вес имеет экспорт смесей соков (20,5%), доля консервированных томатов составила 19%, сушеный репчатый лук 8,8%, экспорт цитрусовых соков составил 3,3%.

Основным покупателем кыргызской плодоовощной продукции является Россия (около 75% от всего объема за последние четыре года).

Диаграмма 32. Основные страны, импортирующие плодоовощную продукцию из Кыргызстана (1998-2001 гг.)



Флодоовощная продукция так же экспортировалась в Туркмению, Узбекистан, Монголию, Афганистан, США, Китай, однако доли этих стран в общем объеме экспорта за последние четыре года составляют менее 1%.

Рассмотрим соотношение объемов экспорта с долями по основным странам экспортерам по основным покупаемым продуктам в динамике.

Сушеный абрикос

Страна-экспортер	1998 г.		1999 г.		2000 г.		2001 г.	
	Сумма тыс. \$US	% от общего объема экспорта	Сумма тыс. \$US	% от общего объема экспорта	Сумма тыс. \$US	% от общего объема экспорта	Сумма тыс. \$US	% от общего объема экспорта
Беларусь	10,600	2%	9,060	2%	2,650	1%	4,652	14%
Россия	437,030	93%	551,887	96%	134,754	60%	3,325	10%
Украина	14,100	3%	10,337	2%	-	-	14,162	43%
100% общего объема экспорта продукта	470,810		573,949		226,023		32,985	

В **1998 г.** доли Беларуси, России и Украины составили 2%, 93% и 3% соответственно; в **1999 г.** доля Беларуси осталась на том же уровне при уменьшившемся объеме на 15%, доля России увеличилась на 3%, а объем при этом возрос на 21%, доля Украины уменьшилась на процент при спаде объема на 27%; в **2000 г.** вывоз продукта резко снижается (в 2,5 раза) по сравнению с предыдущим годом, объемы экспорта в Беларусь снизились на 30% при снижении доли всего на 1%, Россия снизила и долю (на 36%), и объем (на 76%) по сравнению с 1999 г.; в **2001 г.** по сравнению с 2000 годом наблюдается спад еще в более чем 7 раз в денежном выражении.

Консервированные томаты

Страна-экспортер	1998 г.		1999 г.		2000 г.		2001 г.	
	Сумма тыс. \$US	% от общего объема экспорта	Сумма тыс. \$US	% от общего объема экспорта	Сумма тыс. \$US	% от общего объема экспорта	Сумма тыс. \$US	% от общего объема экспорта
Россия	176,840	80%	365,547	95%	388,065	86%	79,219	22%
Казахстан	13,280	6%	9,616	3%	29,675	7%	114,182	32%
100% общего объема экспорта продукта	220,200		384,407		451,234		360,981	

Общие объемы поставок в 1999 г. увеличиваются по сравнению с 1998 г., Россия увеличивает закупки на 106%. В **2000 г.** общего объем экспорта увеличился на 15% при этом 67% увеличения экспорта приходится на Казахстан (в денежном выражении прирост составил 20 тыс. долларов США). В **2001 г.** общий объем экспорта томатов снижается на 21%, при этом Казахстан резко увеличивает закупки (на 284%), а Россия их снижает на 79%.

Смеси соков

Страна-экспортер	1998 г.		1999 г.		2000 г.		2001 г.	
	Сумма тыс. \$US	% от общего объема экспорта	Сумма тыс. \$US	% от общего объема экспорта	Сумма тыс. \$US	% от общего объема экспорта	Сумма тыс. \$US	% от общего объема экспорта
Россия	32,430	79%	19,831	15%	0,678	1%	-	-
Казахстан	8,800	21%	111,994	83%	88,994	99%	297,486	96%
100% общего объема экспорта продукта	41,230		135,022		89,954		310,262	

Если экспорт томатов более-менее стабилен, экспорт абрикоса сушеного снижается, то экспорт смесей соков демонстрирует значительный рост в 2001 году по сравнению со всеми предыдущими годами. Высока вероятность того, что данные показатели – реэкспорт импортной продукции (например, компании «Вимм-Билль-Данн»). На наш запрос отдел по маркетингу компании «ВБД ЦА» ответил, что компания не отслеживает дальнейшее движение своей продукции, продаваемой оптовыми партиями. Но специалисты предприятия считают, что реэкспорт вполне возможен.

Показателен характер структуры экспорта: в 1998 г. доля России преобладает, объем незначителен, с 1999 г. доля России снижается, объемы поставок в Россию падают, но при этом растут общие объемы экспорта из-за увеличения поставок в Казахстан (денежном выражении увеличение более чем в 12 раз). В 2001 году экспорт продукта в Россию прекратился.

Джемы

Страна-экспортер	1998 г.		1999 г.		2000 г.		2001 г.	
	Сумма тыс. \$US	% от общего объема экспорта	Сумма тыс. \$US	% от общего объема экспорта	Сумма тыс. \$US	% от общего объема экспорта	Сумма тыс. \$US	% от общего объема экспорта
Россия	217,730	88%	108,230	92%	152,410	97%	8,571	49%
Казахстан	28,370	11%	7,129	6%	4,320	3%	8,399	48%
100% общего объема экспорта продукта	247,300		118,211		156,730		17,425	

Ситуация с экспортом джемов была благополучной до 2001 года, когда Россия снизила свои закупки на 94%. И хотя доля России в общем объеме экспорта осталась довольно высокой, общий объем экспорта сразу упал, так как закупки Казахстана увеличились всего на 4 тыс. долларов США.

Заключение

Одним из самых важных выводов анализа по данному блоку мы считаем нарастающие негативные тенденции во внешней торговле в данной отрасли. Наиболее крупные объемы продаж на внешние рынки в последние годы пришлись на сушеный абрикос и продукцию томатной группы (прежде всего томатную пасту). Согласно данным по экспорту этих видов продукции Кыргызстан начинает терять свои рынки. К сожалению, мы пока не располагаем данными по экспорту за 2002 год, но настораживает резкое сокращение продаж сушеного абрикоса в 2001 году и снижение объемов закупок томатов Россией в том же году.

Общая картина такова:

1. Наблюдается снижение экспорта по всем ведущим товарным группам, кроме смесей соков.
2. Наибольший объем экспорта (более 70%) приходится на продукцию для дальнейшей переработки, а не для конечного потребления. Объем добавленной стоимости, созданный *за пределами Кыргызстана* за последние 4 года, исчисляется несколькими миллионами долларов.
3. Внешняя торговля отрасли, в среднем составляющая около 1,5 млн. долларов в год, имеет ярко выраженную ориентацию на один крупный рынок (Россия).

Мы считаем, что на данную ситуацию влияют несколько факторов:

1. Спрос на традиционных внешних рынках структурируется, приобретает более четкие очертания. Наряду с ценовыми и качественными характеристиками продукции покупатели все больше внимания начинают уделять стабильности и объемам поставок. Эпизодичный экспорт небольших объемов продукции разным покупателям в разные регионы уходит в прошлое. Большинству кыргызских производителей пока крайне тяжело соответствовать этим новым требованиям рынков.
2. Предприятиям все сложнее продвигать на российском и казахском рынках продукцию для конечного потребления, поскольку брэндовая политика конкурентов формирует у потребителей предпочтения к определенным торговым маркам.
3. Слабый потенциал предприятий в установлении контактов на внешних рынках, в способности изучать данные рынки, отбирать потенциальных партнеров и клиентов. Предприятия неэффективны в коммуникациях; многие из них, расположенные в регионах Кыргызстана, не имеют доступа к средствам современной электронной связи.
4. Небольшие (по меркам внешнего рынка) объемы производств большинства предприятий делают высоко затратным транзит их продукции по территории Казахстана.
5. Устойчивые и высокие темпы развития плодоовощной промышленности России снижают конкурентоспособность кыргызских компаний на российском рынке. Данный фактор в течение ближайших лет будет приобретать все большее значение.

Безусловно, существуют товарные позиции, по которым Кыргызстану на данный момент крайне тяжело конкурировать с уже известными и закрепившимися на внутреннем и внешнем рынках брэндами. В первую очередь это касается соковой продукции (поставки смесей соков и цитрусовых соков компанией Вимм-Билль-Данн и с 2002 года – соков компании Нидан Фудс («Моя семья», «Чемпион», «Да!»), дистрибьютор в Кыргызстане – компания «Форестер»). Но даже по сокам объемы импорта могут существенно сократиться в ближайшие годы, когда компания «ВБД Центральная Азия» запустит в эксплуатацию производство соков в асептической упаковке в Кыргызстане.

Некоторое удивление вызывают объемы импорта продукции томатной группы (консервированные томаты, томатный сок, кетчупы). Кыргызстану, славящемуся качеством своих томатов, вполне по силам вытеснить значительную долю импортных томатных продуктов с местного рынка.

По официальным данным в 2001 году Кыргызстан импортировал томатных продуктов (кетчупы, сок, консервация) на сумму 209,35 тыс. долларов США. При этом импорт консервированных томатов сокращается, импорт сока и кетчупов возрастает. Импорт смесей соков и цитрусовых соков в 2001 году составил 730,5 тыс. долларов США.

Таким образом, если условно рассматривать только перечисленные товарные позиции, то за счет сокращения импорта даже на 30% производители в Кыргызстане могут получить совокупный прирост продаж на сумму около 300 тысяч долларов США ежегодно.

Внутренний рынок плодоовощных консервов, по нашему мнению, так же имеет тенденцию роста, хоть и в меньшей степени, чем российский (один из показателей – темпы роста розничного товарооборота, превышающие темп роста ИПЦ). Однако, емкость внутреннего рынка действительно мала. И в случае серьезной потери позиций на внешнем рынке большинство предприятий отрасли в их нынешнем виде могут столкнуться с очень большими трудностями; возможно, что главной проблемой окажется не сокращение продаж, а то, что незначительный размер внутреннего рынка будет препятствием к эффективной ценовой конкуренции с образцами импортной продукции.

Другой проблемой объективного характера является концентрация рынка в столице республики. Именно в Бишкеке основной рынок сбыта, в том числе плодоовощной консервации и если рынок растет, то в первую очередь здесь. Это усложняет доступ региональных предприятий к рынку (прежде всего южных областей).

Вместе с тем, существуют и объективные проблемы кыргызских предприятий на внутреннем рынке:

1. Прежде всего, обращает на себя внимание недооценка возможностей внутреннего рынка многими предприятиями. Кыргызские предприятия, уделяя недостаточно внимания местным потребителям, недополучают от них от 300 тысяч до 1,5 млн. долларов ежегодно. А если учесть дополнительные издержки, которые предприятия неизбежно несут при работе на внешнем рынке, то эти цифры становятся еще выше. Кроме того, местный рынок следует рассматривать в качестве «полигона» для обкатки торговых марок, технологий распределения, продвижения, оценки потребительских предпочтений, одним словом, для наработки опыта, который может быть бесценным при экспорте продукции.

2. Обращает на себя внимание неосведомленность местных потребителей о кыргызской продукции, отмеченная розничными торговцами Бишкека, как ее главный недостаток. Потребители давно готовы к дифференциации продукции и с гораздо большим удовольствием будут приобретать «брендовый» товар, нежели предлагаемую им кыргызскую продукцию, которая теряется на полках магазинов. К сожалению, на спрос, предъявляемый рынком на брендовую продукцию, откликаются единицы кыргызских компаний.

3. Удивляет то, что лишь 10% предприятий занимаются активным продвижением собственной продукции. Возможно, что многие предприятия довольны своим нынешним положением? Но хотелось бы отметить, что если компания (условно) зарабатывает прибыль в 20 тыс. долларов и при этом упускает возможность заработать еще 80 тысяч, то это никак нельзя считать успешной деятельностью.

4. Из 9 проблем в работе с продукцией местных производителей, названных представителями розничной торговли, треть в той или иной степени касается качества продукции. Мы еще раз хотели бы подчеркнуть: кыргызские плодоовощные предприятия могут выпускать продукцию очень высокого качества, но если это качество непостоянно, то это становится очень серьезной проблемой для производителя. Другая сторона качества касается устаревшей упаковки и непривлекательного внешнего вида.

5. Неэффективная работа местных производителей с каналами распределения. В целом, кыргызская продукция представлена в гораздо меньшем количестве розничных торговых точек, чем импортная. И здесь, на наш взгляд, причины были озвучены розничными торговцами: отсутствие документов, отказ от возврата некачественной продукции, отказ от предоставления товара в кредит, нерегулярность поставок. Следует отметить такие показатели: из 11 опрошенных предприятий, производящих фруктовые и томатные соки, лишь продукция компании «Промсервис» заметна в розничной сети. Из 14 предприятий, производящих консервированные овощи, лишь 4 представляют свою

продукцию в более чем 5% торговых точек Бишкека. При этом характерно, что треть предприятий считают розничный канал распределения самым выгодным для себя. Другим признаком проблемы является то, что 25% предприятий не могут назвать наиболее выгодный для себя канал распределения.

На что производителям следует обратить основное внимание? Очевидно, что для предприятия, работающего на рынке продуктов питания, маркетинг не просто отдельный элемент деятельности, который начинает работать только тогда, когда продукция готова к продаже. Маркетинг для такого предприятия – это глобальная задача, решению которой должны быть подчинены все процессы в управлении бизнесом. На наш взгляд, плодоовощным предприятиям необходимо сконцентрироваться на трех фундаментальных факторах:

1. Дистрибуция.

На сегодняшний день сбыт продукции предприятий носит хаотичный характер. Конечным пунктом продаж большинства продукции является розничная торговля, а как показал опрос представителей розничных торговых точек, они часто не осведомлены ни о местных производителях, ни об их продукции. И это – проблема предприятий, а не розничных торговцев. Сегодня большинство торговых предприятий может быть пассивно в поиске продукции и поставщиков – ассортимент в основном стабилизирован, каналы закупок известны, представление об оборачиваемости тех или иных товарных групп имеется. И поскольку изменения необходимы, прежде всего, производителям, то чтобы заинтересовать розницу, предприятия сами должны приложить к этому усилия. Поэтому причина, на наш взгляд, в неэффективной работе торговых агентов самих предприятий или их партнеров по сбыту.

В этой ситуации могут быть полезными следующие действия:

- поддержка инициатив развития торговых компаний (как например, в рамках проекта Helvetas Кыргызстан были созданы кыргызско-российский торговый дом «Кирросэкспо» и торговая компания «A.S. Trade») для продвижения кыргызской плодоовощной продукции на внешние рынки. В данное время активность проекта сконцентрирована на создании гарантийного фонда для торговых компаний в целях поддержки экспорта. На наш взгляд, проекту следует так же уделить внимание поддержке этих организаций в повышении эффективности их деятельности (обучение, организация обмена опытом работы с торговыми компаниями на целевых рынках, разработка методик, информационное обеспечение, правовая поддержка и т.п.);
- обобщение опыта предприятий в работе с оптовыми и розничными торговцами, анализ условий взаимодействия сторон;
- поиск и установление контактов с оптовыми компаниями и компаниями, имеющими сети розничной торговли в Новосибирске, Екатеринбурге, Омске, Челябинске;
- поиск компаний (или частных лиц), обладающих эффективными системами распределения продуктов питания в Кыргызстане. По нашим данным, на сегодняшний день наиболее мощной системой дистрибуции в Кыргызстане располагает ОсОО «Форестер», однако на данном этапе для предприятий могут быть полезными и альтернативные варианты;
- предприятиям следует быть более активными в плане проведения рекламных компаний. При этом, на первом этапе вполне достаточными могут быть эффективные презентации товара в розничных торговых точках, включая дегустацию продукции;
- информационная поддержка отрасли. Как уже указывалось нами, большинство предприятий на данный момент являются отсталыми в новых информационных

технологиях, что затрудняет как эффективный обмен информацией, так и продвижение продукции. Во-первых, сами предприятия должны осознать это и выделить хотя бы минимальные ресурсы для доступа к современным системам электронных коммуникаций. Во-вторых, в рамках проекта Helvetas Кыргызстан следует предложить создание сайта, посвященного данной отрасли промышленности Кыргызстана. Сайт должен находиться в собственности частной (торговая компания, информационный центр) или общественной организации (создаваемая Ассоциация предприятий). Сайт должен представлять информацию об отрасли, производимых ею продуктах, ценовые обзоры, информацию и контактные данные предприятий. С решением проблем современных технологий на предприятиях данный ресурс может стать для них одним из важнейших каналов информации. Но на первом этапе основная цель – продвижение маркетинговой информации на целевые рынки, в связи с чем должны быть предусмотрены определенные средства на его «раскрутку» в Сети.

Главная цель этих усилий: построение цепочки сбыта «производитель – оптовик – розница», которая работала бы максимально активно и наибольшей эффективностью. Анализ опыта дистрибуции продуктов питания, проведенный нами в ходе сбора информации по российским и украинским производителям и продавцам плодоовощной консервации, показал, что максимальный эффект достигается при четкой логистике поставок продукции и ограниченном числе дистрибьюторов. Причем, если торговая компания обладает эксклюзивными правами на реализацию продукции в определенном регионе, то объемы продаж могут быть увеличены в 2-3 раза за короткое время.

Безусловно, эффективные схемы сбыта создать за один-два года тяжело. Тем более что в ходе создания таких схем предприятиям необходимо параллельно работать над товарной политикой, строительством и управлением брэндами.

2. Товарная политика и управление ассортиментом.

В целом, как уже было отмечено выше, предприятия отрасли слабо диверсифицированы. Это не является большой проблемой, если компания вовремя обнаружила определенную нишу на рынке и все свои ресурсы направила на то, чтобы занять в этой нише прочное положение. Мы уже отмечали, что в данном случае успех может определяться небольшим ассортиментом продукции, имеющей уникальные отличия, стабильно высоким качеством и максимально технологичным производством.

Однако такой выход из положения мы считаем скорее исключением. Наилучшим все же является тщательно сбалансированный ассортимент, в котором в оптимальных пропорциях совмещалась бы массовая продукция, пользующаяся наибольшим спросом у потребителей и продукция менее ликвидная, но с особыми потребительскими характеристиками и высокой долей прибыли в цене. При этом, чем больше ассортимент распространяется на все товарные группы (см. блок Производство), тем более эффективной будет деятельность предприятия. Торговым компаниям любого уровня (оптового и розничного) по стандартной продукции выгоднее работать с небольшим количеством предприятий, поставляющим максимально широкий ассортимент, чем закупать отдельные товарные позиции у большого количества предприятий.

Следует понимать, что одним из важнейших факторов успешной деятельности торговой компании является постоянное наличие необходимого товара на складах или полках магазинов. Ассортиментные провалы – это удар по деловой репутации серьезного торговца. И здесь ситуация осложняется тем, что у сельхозпроизводителей нет четких прогнозов и видов на урожай, а у производителей консервации нет информации о том, где, кто и что будет выращивать и, соответственно, нет точных планов выпуска продукции.

Фактически, необходимо решать две задачи:

- каждое предприятие должно серьезное внимание уделить своей товарной политике и управлению ассортиментом, основываясь на данных спроса на внутреннем (информация частично представлена в данном анализе) и на внешнем рынках. Данные по внешнему рынку могут быть получены в ходе исследования, проводимого в настоящее время компанией «Кирросэкспо» в Сибири и северном Казахстане;
- налаживание информационного взаимодействия производителей и переработчиков сельхозпродукции. Идеальной является ситуация, когда перерабатывающие предприятия заблаговременно доводят до поставщиков информацию о своих потребностях в сырье (исходя из ассортиментного плана) и совместно планируют посевную кампанию.

3. Бренды.

Фруктовоовощная консервация является тем видом пищевой продукции, в которой бренд существенно влияет на конкурентоспособность.

При этом удачное название, логотип и регистрация торговой марки – лишь малая часть того, что требуется сделать в отношении бренда. Бренд как раз и является тем, что придает маркетинговым функциям предприятия глобальный характер, поскольку для закрепления брендовой продукции на рынке предприятию необходимо обеспечить стабильное качество товара, стабильные объемы его производства, широкий ассортимент, грамотную дистрибуцию, ценовую политику и т.д.

В блоке «Производство» мы уже упоминали о перспективах строительства национального бренда. Теоретически, каждое предприятие может обладать собственным брендом. Другое дело – многие ли предприятия смогут эффективно им управлять? Очевидно, что преимущества как в брендовой политике, так и в управлении ассортиментом и дистрибуции, получают наиболее крупные предприятия.

При этом компании, которые в течение ближайших 2-3 лет смогут создать мощные структуры по выращиванию сырья, его переработке и реализации (вертикально-интегрированный холдинг), будут обладать очень серьезными возможностями на внешних рынках. А на внутреннем рынке мелким предприятиям с такими компаниями конкурировать будет практически невозможно.

СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В данном разделе мы кратко изложили варианты-предположения о ходе событий в отрасли в течение ближайших пяти лет (2003-2007 гг.). Причем, для нас важны не столько точность прогнозов (поскольку добиться этого невозможно), а определение тех действий заинтересованных сторон, при которых развитие отрасли *может пойти в общих чертах* по оптимистическому сценарию.

На основе этого мы свели воедино выводы о состоянии отрасли по ключевым позициям и основные рекомендации, касающиеся дальнейших действий, которые могут обеспечить ее устойчивое развитие.

На наш взгляд, данный блок анализа носит самый спорный характер, и мы сознательно придаем ему такое значение. Мы предлагаем использовать его в качестве основы для дискуссии между заинтересованными сторонами (предприятия, государственные ведомства, международные организации (донорские проекты), работающие в направлении развития МСП, национальные консультационные компании и иные институты) для того, чтобы сформировать единое видение стратегии развития отрасли и совместных усилий по ее реализации.

Сценарии и условия

Оптимистичный сценарий.

Рост объемов производства в среднем на 30% ежегодно. К 2007 году объемы производства превышают показатели 2002 года в 3,7 раза. Объем экспорта переработанных овощей и фруктов в 2007 году составляет 8,5 млн. долларов. В отрасли к 2007 году функционируют 3-4 крупных продовольственных компании регионального масштаба и около 20 средних, часть из которых узко специализированы, а часть является подрядчиками крупных компаний в сфере производственной деятельности.

Пессимистичный сценарий.

Неровные темпы производства в период до 2005 года (рост наряду с падением), к 2005 году объемы производства в отрасли выросли на 20% в сравнении с 2002 годом. Характер данного роста – инерционный, за счет «проедания» ранее достигнутых позиций. После 2005 года – падение объемов производства, сокращение экспорта до 400-500 тыс. долларов в год из-за давления конкурентов на внешних рынках. Экспортные позиции – преимущественно продукция для дальнейшей переработки. В период с 2004 по 2007 год – банкротство 70% действующих на данный момент предприятий, в этот же период появление значительного количества мелких предприятий и цехов (в т.ч. на базе фермерских хозяйств), большинство из которых будут иметь крайне слабый потенциал развития.

Данные сценарии – крайние варианты развития; реализация ближе к оптимистичному варианту определяется, на наш взгляд, преобладанием положительных тенденций в следующих факторах:

1. Деятельность предприятий.

Руководители предприятий определяются со стратегией развития на долгосрочную перспективу, опираясь на данные анализа и тенденции в развитии рынков. Стратегия основывается на реальной оценке своих возможностей и выборе базового варианта:

1. уход в узкий сегмент бизнеса с выбором ограниченного ассортимента и развития конкурентных преимуществ, основанных на уникальных характеристиках продукции, оптимальной технологии и высокой доли прибыли в цене;

2. поиск возможностей интенсивного расширения бизнеса за счет значительных инвестиций в собственное предприятие либо через горизонтальную интеграцию (слияния / стратегического альянса / долгосрочного партнерства) с другими предприятиями. Основа конкурентных преимуществ: максимальное расширение ассортимента в рамках единой товарной политики, вертикальная интеграция через инвестиции в сырьевую базу, участие в капиталах торговых организаций (или капитала последних – в производственных предприятиях), увеличение объемов производства и продаж наиболее перспективных товарных позиций, достижение максимального эффекта масштаба.

Второй вариант является более сложным, и вместе с тем более коротким путем к достижению инвестиционной привлекательности, который может открыть доступ к значительным финансовым ресурсам в течение короткого времени.

Здесь очень важен человеческий фактор: реализация любой из базовых стратегий предполагает наличие на предприятиях дальновидных собственников и эффективных управленцев. Возможно, что для собственников отдельных предприятий на данный момент наилучшим выходом является продажа их бизнеса, пока он хоть чего-нибудь стоит.

2. Позиция государства.

Сходна с ключевым принципом врача: «Не навреди!». На данный момент государство особое внимание уделяет развитию преимущественно малого и среднего бизнеса. Однако в данной отрасли (в отличие от хлебобулочной промышленности, например) государству при реализации национальных экономических интересов важно наибольшую активность проявлять в поддержке создания и развития 2-3 крупных отраслевых компаний (которые, кстати, могут затем полностью загрузить мощности более мелких предприятий посредством размещения на них отдельных заказов), нежели большого количества малых.

Ключевые выводы

1. **Высокие темпы роста рынка в России.** Более низкие темпы роста конкуренции (сырьевая база не успевает за потребностями производства, производство не успевает за потребностями рынка). Достигнута высокая норма прибыли. Два следствия:

- отрасль привлекательна для новых капиталовложений. Более привлекательна российская консервная промышленность (близость к рынкам сбыта). Кыргызская консервная промышленность привлекательна, прежде всего, по причине близости к сырьевой базе с хорошими природно-климатическими условиями и дешевизне ресурсов.
- наличие ниши для кыргызских компаний. Ограничение: время. Эту нишу нужно успеть занять и укрепить.

2. **Глобализация отраслевого бизнеса в России, концентрация капиталов.** Шанс в привлечении инвестиций, прежде всего для крупных компаний (объемы производства, ассортимент, доля рынка) или для компаний, имеющих наилучшие возможности укрупниться в ближайшие 2-3 года.

3. **Необходимость в значительных инвестициях в рамках отрасли.** Инвестиции в комплексные технологии переработки, позволяющие удлинить сезон производства продукции и в короткое время дающие ощутимый прирост рентабельности. Инвестиции в информационные технологии. Инвестиции в модернизацию упаковки (переход на евростандарт). Инвестиции в поддержку распределительных сетей. Инвестиции в нематериальные активы: системы менеджмента качества, бренды. Цель:

укрепление и расширение позиций кыргызской промышленности по переработке овощей и фруктов на внешних рынках сбыта.

4. Интенсивное развитие отрасли невозможно без **укрепления предприятиями своей сырьевой базы**. Наилучшим путем являются различные варианты объединения переработчиков и поставщиков сырья в единый производственный комплекс, с централизованным планированием и управлением.

5. **Брэнд-стратегии** являются ключевым звеном объединения всех функций управления бизнесом в рамках маркетинговой концепции. Наличие брэнда и грамотного *управления* брэндом является основой для успешного продвижения плодоовощной консервации и практически неограниченного расширения ассортимента.

6. **Предприятиям в данный момент не выгодно создавать собственные «глубокие» системы дистрибуции**. В решении задачи сбыта более важно ориентировать отделы маркетинга на поиск торговых партнеров, способных обеспечить максимальный охват определенных географических сегментов рынка, заинтересованных инвестировать свои собственные средства в продвижение продукции и, в перспективе, частично финансировать производственные программы предприятий.

Рекомендации

В рамках большинства блоков анализа мы изложили определенные рекомендации. Единственным их «недостатком» является отсутствие адресности. В этой связи мы предлагаем проведение рабочей конференции (семинара) с участием всех заинтересованных сторон с целью выработки единой позиции и распределения ролей в решении тех или иных задач.

Эффективность такого мероприятия можно повысить, если стороны заранее определятся со своими позициями и подготовят определенные инициативы:

- **Перерабатывающие предприятия (рабочая группа)**. Возможно ли преодоление разобщенности производителей и выработка ими общей стратегии производства плодоовощной консервации? Возможно ли создание ассоциации в ближайшие сроки? Возможно ли в рамках ассоциации установление международных контактов (Международная промышленная академия, ВНИИКОП, Ассоциация «Консервпром»)? Возможен ли поиск (установление контактов, проведение переговоров) с эффективными торговыми организациями для выяснения условий и перспектив сотрудничества?
- **Торговые компании**. Какой должна быть продукция кыргызских предприятий по переработке овощей и фруктов, чтобы эти компании были заинтересованы в ее продвижении на рынок? Какими должны быть условия сотрудничества (оплата, поставки и др.)?
- **Helvetas Кыргызстан**, в течение 2-х лет активно реализующий проект поддержки сектора переработки сельскохозяйственной продукции; **другие международные (донорские) организации по развитию МСБ**. Вопросы выделения ресурсов для информационной, технической и экспертной поддержки перерабатывающих предприятий.
- **Государственные организации и ведомства**. Возможно ли четко обозначить данную отрасль, как одну из приоритетных для экономики Кыргызстана? Возможна ли эффективная и разумная координация интересов различных ведомств в подготовке и реализации законодательных инициатив, подобных постановлению Правительства №782? В какие сроки возможно разработка и принятие законодательных актов в области технического регулирования? Возможно ли и в какой форме участие государства в фондах взаимных гарантий для уменьшения проблемы

недостатка залогового обеспечения? Возможно ли установление на 5-летний срок налоговых каникул для перерабатывающих предприятий (в части прибыли направляемой на капитальные вложения в производство и в сырьевую базу)? Отмены НДС на импорт основных средств? Других положительных (даже временных) изменений в налогообложении для перерабатывающих предприятий?

- **Финансовые организации.** Возможно ли финансирование программ создания брэндов и других нематериальных активов? Возможно ли (и на каких условиях) участие в создании диверсифицированных холдинговых структур в отрасли? Возможно ли осуществление факторинговых операций и операций по учету векселей (как механизмов по ускорению оборачиваемости капитала)?
- **Консалтинговые компании.** Возможно ли объединение интеллектуальных ресурсов для подготовки и содействия в реализации проекта создания холдинговых структур? Каким будет это сотрудничество и какова стоимость такого проекта? Какие другие механизмы слияния (создания стратегических альянсов) могут быть предложены и каковы будут выгоды участников и долгосрочные эффекты?
- **Все.** Какова должна быть общая цель? Каким должен быть механизм взаимодействия сторон, чтобы достичь максимального синергического эффекта?

ПРИЛОЖЕНИЯ