



ВСЕМИРНЫЙ БАНК

Отдел экологически и социально
устойчивого развития
Регион Европы и Центральной Азии

29457



Динамика вертикальной координации в агропродовольственных цепочках

Динамика вертикальной координации
в агропродовольственных цепочках стран Европы
и Центральной Азии

выводы для экономической политики и деятельности Всемирного банка



ВСЕМИРНЫЙ БАНК
Вашингтон, округ Колумбия



Динамика вертикальной координации
в агропродовольственных цепочках
стран Европы и Центральной Азии

*выводы для экономической политики и
деятельности Всемирного банка*



**Отдел экологически и социально устойчивого развития
Регион Европы и Центральной Азии**

Всемирный банк



Настоящий документ является результатом работы коллектива Международного банка реконструкции и развития/ Всемирного банка. Мнения, трактовки и выводы, нашедшие отражение в данной работе, не обязательно совпадают с взглядами исполнительных директоров Всемирного банка или представляемых ими правительств. Всемирный банк не гарантирует точности данных, вошедших в данный документ. Границы, цвета, обозначения и прочая информация, отображенная на включенных в документ картах, не подразумевает каких-либо суждений со стороны Всемирного банка в отношении правового статуса какой-либо территории, согласия или принятия таких границ.

Материалы данной публикации охраняются авторским правом. Несанкционированное копирование или перепечатка отдельных частей или всего документа может явиться нарушением соответствующего законодательства. Международный банк реконструкции и развития/ Всемирный банк одобряет распространение данного материала, и, как правило, без промедления выдает разрешение на перепечатку.

Запросы на получение разрешения для снятия фотокопии или перепечатки какой-либо части данного документа, вместе с полной информацией, направляйте, пожалуйста, по адресу: Copyright Clearance Center, Inc., 22 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, USA, телефон 978-750-8400, факс 978-750-4470, <http://www.copyright.com/>.

Все запросы, связанные с правами и лицензиями, включая субсидиарные права, следует направлять издателю по адресу: the Office of the Publisher, The World Bank, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA, fax 202-522-2422, e-mail pubrights@worldbank.org.

Содержание

Динамика вертикальной координации в агропродовольственных цепочках стран Европы и Центральной Азии

выводы для экономической политики и деятельности

Всемирного банка

Выражение признательности vii

Сокращения ix

Рабочее резюме xi

ВВЕДЕНИЕ И ПРЕДЫСТОРИЯ ВОПРОСА 1

ЦЕЛЬ, МЕТОДОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ 3

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ 4

ТОЧКА ОТСЧЕТА: ВЕРТИКАЛЬНАЯ КООРДИНАЦИЯ

В ДРУГИХ СТРАНАХ 6

Северная Америка и Западная Европа 6

*Развивающиеся страны и страны с
нарождающейся экономикой 7*

ВЕРТИКАЛЬНАЯ КООРДИНАЦИЯ В ЕЩЕ
СТАНОВИТСЯ ВСЕ БОЛЕЕ СЛОЖНОЙ 8

РАЗРЫВ И РЕОРГАНИЗАЦИЯ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК В
ПЕРЕХОДНЫЙ ПЕРИОД 11

РАЗЛИЧНЫЕ МОДЕЛИ И СТИМУЛЫ	14
<i>Базовая модель</i>	14
<i>Вариации базовой модели</i>	16
<i>ВК меняется в зависимости от этапа переходного периода</i>	18
ОГРАНИЧЕНИЯ ВЕРТИКАЛЬНОЙ КООРДИНАЦИИ В ЕЦА	20
ИСПОЛНЕНИЕ КОНТРАКТОВ: СЛОЖНО, НО ЧРЕЗВЫЧАЙНО ВАЖНО	24
АНАЛИЗ СЕКТОРОВ	27
<i>Молочный сектор</i>	27
<i>Сахарный сектор</i>	30
<i>Флодоовощной сектор (фрукты и овощи)</i>	31
<i>Хлопковый сектор</i>	32
<i>Зерновой сектор</i>	37
ПОСЛЕДСТВИЯ	39
<i>Влияние на поставки и производительность</i>	39
<i>Влияние на качество</i>	41
<i>Влияние на инвестиции</i>	43
<i>Сопутствующий эффект внешнего влияния на компании</i>	44
<i>Влияние вертикальной координации, регулируемой правительством</i>	44
СТРЕМЛЕНИЕ К КАЧЕСТВУ – ОСНОВНАЯ ДВИЖУЩАЯ СИЛА ВК	45
КОНКУРЕНЦИЯ ОБЕСПЕЧИВАЕТ СПРАВЕДЛИВОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ	49
ПРЯМЫЕ ИНОСТРАННЫЕ ИНВЕСТИЦИИ (ПИИ) – ДВИЖУЩАЯ СИЛА ПЕРЕМЕН	50
ЗАЩИТА ТОРГОВЛИ И ВЕРТИКАЛЬНАЯ КООРДИНАЦИЯ	51
ПРОБЛЕМЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ И ИСКЛЮЧЕНИЯ ИЗ ПРОЦЕССА	53
<i>Извлечение ренты</i>	53
<i>Проблема исключения из процесса: мелкие хозяйства в цепочке</i>	54
<i>Эмпирические данные</i>	55
<i>Почему заключаются контракты с мелкими хозяйствами?</i>	56
<i>Парадокс помощи фермерам</i>	57
<i>ЕЦА - “рынок поставщиков”</i>	57
<i>Сейчас не время для самоуспокоенности</i>	58
<i>Перспективный взгляд на вопросы справедливости</i>	59

ЧАСТНЫЙ В СРАВНЕНИИ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ:

ОБРАЗ И РЕАЛЬНОСТЬ 61

- Помощь мелким хозяйствам 61*
Эксплуатация хозяйств 61
Будущее вертикальной координации 62

ВЫВОДЫ ДЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ

ПРАВИТЕЛЬСТВА И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ВСЕМИРНОГО БАНКА 64

- Осуществление и стимулирование вертикальной интеграции 66*
Совершенствование эффективности и справедливости ВК 67
Роль государства в управлении политикой, и предоставлении государственных товаров и услуг 71

Список основных и связанных исследований 74

Прочие ссылки 76

ПРИЛОЖЕНИЕ

1 ЗНАЧЕНИЕ КОНТРАКТНЫХ ОТНОШЕНИЙ В АГРОПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ЦЕПОЧКАХ СТРАН ЕЦА 93

ПРИЛОЖЕНИЕ

2 РАЗЛИЧНЫЕ МОДЕЛИ ВЕРТИКАЛЬНОЙ КООРДИНАЦИИ 101

- Инициировать вертикальную координацию могут любые компании 101*
Сложные модели 103
Множественные этапы 106
Полная вертикальная интеграция: собственность 109
Финансовые инструменты на базе цепочки 109
Вертикальная координация по-русски 115

ПРИЛОЖЕНИЕ

3 ВЕРТИКАЛЬНАЯ КООРДИНАЦИЯ С МЕЛКИМИ ХОЗЯЙСТВАМИ 122

- Эмпирические данные 123*
Почему заключаются контракты с мелкими поставщиками? 128

Выражение признательности

Основным автором настоящего отчета является Йохан Ф.М. Свиннен. Исследования, послужившие основой для настоящего документа, провели Симен ван Беркум, Джон Уайт, Мэтью Гортон, Марк Садлер, Лизбет Драйс, Е. Гатаулина, В. Узун, А. Петриков и Рената Янбук. В отчете также использованы результаты других исследований, которые осуществили Том Реардон, Хамиш Гоу, Даниэле Джиовануччи, Кис ван дер Меер, Стивен Яффе, Эммануил Хайдиер и Уилли Мейерс. В ходе подготовки исследования, консультативную помощь оказали Уильям Саттон, Мария Амелина и Маурицио Гуаданьи. Марк Людвик, Карин Росскопф и Гейл Ли оказали помощь в редактировании материала.

Стивен Яффе, Ричард Хенри, Чаба Чаки и Али Мансур изучили план исследования и окончательный вариант отчета, внося очень полезные комментарии и предложения. На различных этапах проекта полезные комментарии предложили Рапипун Джайсаард, Юрген Венема, Мария Амелина, Маурицио Гуаданьи, Йен Шукер, Кис ван дер Меер, Готс Шрайбер и Ким Андерсон, а также участники семинаров, на которых рассматривались результаты исследования.

И, наконец, с большой благодарностью отмечаем содействие и требовательное руководство со стороны Бенуа Блареля и Лауры Так, оказанное ими в течение всего исследования.

Сокращения

АБР	Азиатский банк развития
АИБ	Агроинвестбанк
ВБ	Всемирный банк
ВБД	Вимм-Биль-Данн
ВК	Вертикальная координация
ГБК	Гарантии под банковские кредиты
ГИД	Главный исполнительный директор
ГСМ	Горюче-смазочные материалы
ЕБРР	Европейский банк реконструкции и развития
ЕС	Европейский Союз
ЕЦА	Европа и Центральная Азия
ЗИХ	Зарегистрированные индивидуальные хозяйства
ИСПСК	Инструмент структурной политики для стран-кандидатов
МАП	Маркетинговая ассоциация производителей
МАПКУМ	Модернизация агропродовольственного комплекса Украины и Молдовы
МФСХР	Международный фонд сельскохозяйственного развития
НЗИХ	Незарегистрированные индивидуальные хозяйства
НПО	Неправительственная организация
ОФ	Обратный факторинг
ОЭСР	Организация экономического сотрудничества и развития
ПИИ	Прямые иностранные инвестиции
ПП	Плодоовощная продукция
ПРПП	Партнерство по развитию пищевой промышленности

Сокращения

САПАРД	Специальная программа для развития сельского хозяйства и сельских регионов для стран-кандидатов на вступление в ЕС
СНГ	Содружество Независимых Государств
СП	Специализированные предприятия
СПП	Свежая плодоовощная продукция
ССР	Система складских расписок
СФТ	Санитарные и фитосанитарные требования
УСДА	Министерство сельского хозяйства США
УСДА/СЭИ	Служба экономических исследований Министерства сельского хозяйства США
ФАО	Организация по продовольствию и сельскому хозяйству
ФПГ	Финансово-промышленная группа
ЮСАИД	Агенство по международному развитию США

Вертикальная координация (ВК) в цепочках агропродовольственных поставок - важный и расширяющийся феномен в странах Европы и Центральной Азии (ЕЦА), характеризующихся переходной экономикой. ВК имеет более важное значение и распространена гораздо шире, чем принято считать. Такие изменения имеют серьезное значение для роли государственной политики и для Всемирного банка. Настала необходимость в прямой интеграции процессов ВК в политическое мышление и программные стратегии.

По масштабу и сложности ВК шире представлена в ЕЦА, чем в западных экономиках. Около трети сельскохозяйственной продукции в США и Германии производится по контрактам. Однако в ЕЦА вертикальная координация серьезно отличается от богатых и бедных рыночных экономик. Во-первых, существует значительная ВК в тех секторах, в которых мы не наблюдаем ее в других странах. Во-вторых, в секторах других стран с переходной экономикой, где существует ВК, ее формы являются более всесторонними и сложными. В *молочном и сахарном отраслях* между переработчиками и крестьянами наладились широкие контрактные отношения, включающие предоставление кредита, инвестиционных ссуд, кормов, сырья, консультационных услуг, гарантий под банковские кредиты и т.п. В *хлопководстве* хлопкоочистительные производства, как правило, заключают контракты с фермерами на поставку ими хлопка-сырца, при этом предоставляя фермерам кредит, семена, удобрения и т.п. В современных розничных цепях, торгующих *свежими фруктами и овощами*, где требуется качество и своевременная доставка, получили развитие контрактные отношения поставщиков в рамках программ помощи фермерам. В России и Казахстане в производстве *зерновых* отмечается сильная вертикальная интеграция, когда в некоторых регионах огромные сельскохозяйственные холдинговые компании производят значительную долю зерновых.

Появились частные контрактные инициативы, призванные преодолеть перебои в снабжении и слабость государственных институтов в вопросах валютного управления. Приватизация и реструктуризация агропродовольственной цепочки стала причиной крупных срывов. Широко распространились такие контрактные проблемы, как значительная задержка выплат или неплатежи за поставленную продукцию, что приводило к утечке денежных потоков, затрудняло доступ к сырью и реализацию продукции. В то же время, компании, занятые в производстве продуктов питания, столкнулись с проблемой некачественных поставок. Проблемы усугубляются отсутствием государственных учреждений, способных оказывать помощь в осуществлении рыночных операций, например, обеспечивать соблюдение прав собственности и исполнение контрактов.

Торговые, агропромышленные компании и предприятия пищевой промышленности заключают контракты с фермерами, предоставляя сырье и оказывая помощь в обмен на гарантированные и качественные поставки. Как правило, успешно действующие вертикальные контракты включают условия по поставке продукции, своевременные платежи, и программы помощи хозяйствам для поставщиков. Помощь крестьянскому хозяйству может включать программу поставки ресурсов, инвестиционную помощь, торговое кредитование, гарантии под банковские кредиты, консультационные услуги, помощь в управлении и т.п.

Стремление к качеству – основная движущая сила ВК. Дефицит качественных поставок, типичный для стран с переходной экономикой, стимулирует вертикальную координацию и вызывает сопутствующие эффекты в рамках пакетов помощи крестьянским хозяйствам. Вопрос качества подразумевает эффективность и справедливость. Хозяйства получают более высокую цену за качество, при этом средства контроля качества не всегда прозрачны. Преимущество контроля качества со стороны независимых учреждений состоит в том, что последние обеспечивают и эффективность, и справедливость.

Контрактные отношения требуют доступа к финансированию. К числу инициаторов контрактных отношений с оказанием помощи поставщикам относятся иностранные инвесторы, имеющие доступ к международным финансовым рынкам, компании, инвестирующие прибыль, полученную в других секторах, в агропродовольственный сектор (например, финансово-промышленные группы в России), переработчики или трейдеры, обладающие ликвидностью за счет продаж на международных рынках (например, торговцы зерновыми в Казахстане), а также переработчики, у которых есть контракты с международными компаниями (например, хлопкоочистительные фабрики в Центральной Азии).

Важная проблема – обеспечение исполнения. При отсутствии государственных органов правоприменения, вопрос обеспечения исполнения остается проблематичным. В странах с переходной экономикой доверие, являющееся основой для деловых отношений, нередко отсутствует. Компании пытаются создавать контракты, в которых заложен механизм “самоисполнения”, составляя условия таким образом, чтобы ни одна из сторон не была заинтересована в их нарушении. Предпринимаются также попытки обеспечить исполнение контрактов за счет “*взаимосвязанных*” рынков. Исполнение условий по кредитным операциям (ссуда и ее погашение) обеспечивается через рынки продукции. Тем не менее, во многих случаях контракты не исполняются. Даже при удачном положении дел, требуется значительная доработка или корректировка контрактов в случае изменения обстоятельств. Правильное создание условий для успешного исполнения и самоисполнения контракта требует всестороннего знания сектора и местных условий.

Вертикальная координация меняется в зависимости от этапа переходного периода. На ранних стадиях ВК сфокусирована на *гарантировании поставок* путем преодоления основных, связанных с поставками, проблем, например, сдерживающих моментов в поставках ресурсов (корма, семена и т.п.) и кредитных средств (оборотный капитал). Важным компонентом ранних контрактов являются быстрые платежи. Это наблюдается в некоторых цепях по поставке хлопка в Центральной Азии, а также в нарождающихся цепочках поставок молочной и фруктово-овощной продукции в Румынии и странах Кавказа. В более развитых ситуациях основной акцент делается на *качестве продукции*. В таких случаях применяются и более сложные формы вертикальной координации, например, консультационные услуги, инвестирование в технологии и оборудование на уровне хозяйства, лизинг, гарантии под банковские кредиты, инвестиционная помощь и т.д. Такие программы требуют более сложных систем реализации и обеспечения исполнения.

Формы контрактов отражают различные сложности, с которыми сталкиваются хозяйства. Например, в странах Центральной Европы доминирующей мотивацией в контракте является гарантированный доступ к рынкам. В Центральной Азии основной мотивацией для фермеров-хлопкоробов является доступ к финансовым средствам, так как для них наиболее важными являются проблемы кредитования.

Успешные вертикальные контрактные отношения оказывают положительное влияние - прямое и косвенное. Прямое влияние заключается в *росте объема продукции и производительности* перерабатывающих компаний, инициирующих вертикальные контрактные отношения. Косвенным образом меры контрактной поддержки положительно влияют на *производительность хозяйств и качество их продукции*. Наибольшее

влияние на конечные результаты оказали такие меры, как специализированное хранение (холодильное оборудование в производстве молочных продуктов), ветеринарная помощь и материально-технические ресурсы. Серьезное положительное влияние оказали также быстрые платежи, гарантированные цены и доступ к рынку. В результате реализации конкретных программ, значительно повысилось *качество* готовой продукции. Программы прямого кредитования и гарантий под кредиты стимулировали *инвестиции* в крестьянские хозяйства. Программы, которые помогают крестьянам получить доступ к ресурсам (главным образом, кормам), косвенным образом способствуют инвестированию, благодаря снижению затрат на ресурсы, или снижению операционных издержек при обеспечении доступа к ресурсам, повышая рентабельность.

Горизонтальные “эффекты внешнего влияния” имеют место в ситуациях, когда фирмы конкурируют за поставщиков и должны предлагать аналогичные контракты. Это привело к “*контрактной конвергенции*”. Контрактные “внешние влияние” не ограничиваются одним сектором. Фирмы, работающие в смежных товарных секторах, и конкурирующие за одни и те же крестьянские ресурсы, иногда вынуждены предлагать сходные условия контрактов, что и приводит к сходным результатам.

Не все примеры ВК являются успешными. В частности, там, где государство серьезно и активно вмешивается в вопросы управления вертикальной интеграцией, результаты бывают, в лучшем случае, сомнительными. В *цепочках поставок хлопка* в Центральной Азии, где государство разрешает развитие и конкуренцию частных хлопкоочистительных фабрик (например, в Кыргызстане и Казахстане), крестьянские хозяйства оказались в выигрыше от ВК при относительно высоких ценах и устойчивом росте объемов хлопка. В Таджикистане и Узбекистане, где государство активно контролирует поставки ресурсов, производство, переработку и реализацию хлопка, ВК привела к значительному извлечению ренты из хлопковых хозяйств, заниженным ценам и застою в производстве хлопка.

В России, воссоздание огромных агрохолдингов, осуществляемое под руководством правительства, привело к росту уровня ресурсов, потребляемых хозяйствами, значительному повышению продуктивности и урожайности, а также к плачевным финансовым результатам и серьезным долгам. Прибыли здесь ниже, чем у не-интегрировавшихся хозяйств. Основная проблема в том, что власти вмешиваются в производственные планы и в принятие решений о том, какие виды деятельности (и компании) будут поддержаны холдингом, иногда навязывая холдингу нерентабельные виды деятельности и компании.

Конкуренция помогает обеспечению справедливости и эффективности. Конкуренция играет в цепочках поставок очень важную роль с

точки зрения обеспечения справедливости и эффективности. Во-первых, конкуренция вызывает сопутствующий эффект ВК по всему сектору, так как другие переработчики вынуждены внедрять аналогичные программы помощи поставщикам, ввиду того что поставщики могут не пожелать производить поставки, если не будут предложены аналогичные условия. Во-вторых, перерабатывающим компаниям или поставщикам ресурсов конкуренция не дает использовать монопольную власть при определении условий их контрактов с хозяйствами. Существование конкуренции между хлопкоочистительными фабриками в Казахстане позволило мелким поставщикам добиться лучших условий за счет смены хлопкоочистительных фабрик, стимулировало инвестиции со стороны хлопкоочистительных фабрик в местные центры по сбору хлопка-сырца, снизило транспортные расходы хозяйств и привело к более благоприятным ценам.

Прямые иностранные инвестиции (ПИИ) способствуют развитию успешных контрактных отношений и программ помощи поставщикам. ПИИ выступают в роли инициатора перемен и институциональных инноваций. Более сложная форма вертикальной интеграции, большее внимание уделяется качеству и стандартам, нередко внедряется иностранными компаниями, так как последние склонны уделять больше внимания стандартам качества. Но мы также считаем, что сопутствующие эффекты ведут к конвергенции по мере того, как отечественные компании начинают копировать у иностранных филиалов практику управления.

Существуют опасения, что вертикальная координация может исключить многих фермеров, в частности, мелких фермеров. Во-первых, в цепочках поставок крупным фермерам легче покрывать операционные издержки. Во-вторых, мелкие хозяйства более стеснены в осуществлении необходимого инвестирования. В-третьих, мелким хозяйствам требуется, как правило, больше помощи на единицу продукции. Таким образом, компании *предпочитают* работать с относительно небольшим количеством более крупных и более современных поставщиков.

В реальности, компании работают с удивительно большим количеством мелких поставщиков. Тому есть несколько причин. У компаний может не оказаться выбора, если мелкие фермеры представляют большую часть базы снабжения. В случаях с более крупными фермами обеспечение исполнения контрактов может оказаться более проблематичным. Готовность ферм учиться и их отношение к делу более важны для взаимоотношений “фермер-переработчик”, чем их размер. В трудоемких видах производственной деятельности у мелких ферм могут быть стоимостные преимущества. Переработчики могут предпочесть работу с разнообразными поставщиками. Кооперативы предпочитают

работать, скорее, с небольшими хозяйствами, чем с акционерными компаниями – отечественными или иностранными.

Парадокс помощи фермерам. Мелкие бедные фермы могут оказаться в более выгодном положении (с точки зрения “развития, обусловленного цепочками поставок”), если они находятся в условиях, где доминируют небольшие бедные хозяйства. Если для осуществления необходимых улучшений фермерам приходится зависеть от пакетов помощи, тогда при наличии достаточного объема (качественных) поставок возникает проблема, так как маловероятно, что переработчик выступит с предложением пакетов по ВК.

В настоящее время ЕЦА является “рынком поставщиков”. Резкий спад фермерского производства и снижение поголовья скота создали разрыв между перерабатывающим потенциалом и объемом поставок. Таким образом, возник избыточный спрос из-за перерабатывающего потенциала, особенно на высококачественное сырье. Это привело к появлению “рынков поставщиков” в большинстве стран ЕЦА, и укрепляет переговорную позицию фермеров в цепи поставок. Тем не менее, рост конкуренции среди поставщиков может привести к консолидации базы поставщиков. Иногда программы помощи поставщикам дискриминируют некоторых фермеров, фокусируя внимание на развитии более благополучных хозяйств, и обеспечивая им, по мере необходимости, минимальную базу снабжения и качество за счет других. Поэтому, те, кого беспокоит вопрос включения в процесс мелких хозяйств, не должны самоуспокаиваться, несмотря на наблюдающееся в настоящее время значительное количество контрактов с мелкими поставщиками.

Частный в сравнении с государственным: образ и реальность. Дебаты о государственной политической программе (прямо или косвенно) затрагивают вопрос о вертикальной интеграции мелких хозяйств в том смысле, как государственная политика может уберечь (мелкие) хозяйства от эксплуатации крупными, иногда многонациональными, агропромышленными компаниями в рамках их контрактных взаимоотношений. Однако реальность предполагает гораздо большее количество нюансов. Во-первых, несмотря на то, что все агропромышленные компании интересуют, в первую очередь, прибыль, это не обязательно ведет к эксплуатации хозяйств. При достаточном уровне конкуренции, больше свидетельств указывает на то, что производители в выигрыше от ВК, а не от того, что их эксплуатируют. Во-вторых, эксплуатация хозяйств возникает либо в результате контроля поставок и реализации ресурсов со стороны государства, либо в результате сговора органов власти с частными компаниями, позволяющего этим компаниям извлекать ренту, как это происходит в хлопковой отрасли Таджикистана и Узбекистана. В-третьих, важным фактором, ограничивающим

развитие предприятий в некоторых странах, является извлечение ренты местными органами власти, например, посредством налогообложения и специальных нормативно-правовых актов. Лишь крупные объединения в состоянии противостоять давлению со стороны местных органов власти. Это приводит к парадоксальной ситуации, когда хозяйствам необходимо быть крупными для того, чтобы противостоять давлению государства. В-четвертых, программы помощи поставщикам охватывают мелкие хозяйства, которые не вошли в государственные программы. Единственным источником кредитов и финансирования для них становится кредит поставщика.

Выводы для политики правительства и деятельности Всемирного банка. Наиболее важный вывод, сделанный настоящим исследованием для экономической политики, заключается в признании важности такого явления, как ВК в агропродовольственных цепях ЕЦА, а также необходимости прямой интеграции этих факторов в политическое мышление и программные стратегии. Государственная стратегия, ориентированная на стимулирование внутреннего роста в рамках процесса развития, обусловленного цепочками поставок, охватывающая хозяйства, испытывающие в этом процессе наибольшие трудности, и обеспечивающая справедливое распределение доходов в этой цепи, должна включать несколько установочных компонентов.

Обеспечение и стимулирование вертикальной координации

- *Создание благоприятных условий, стимулирующих инвестиции.* Неблагоприятные политические условия оказывают отрицательное влияние на инвестиции в агропродовольственную отрасль и на программы вертикальной координации. Это сужает благоприятное воздействие ВК.
- *Обеспечение макроэкономической стабильности* – ключевое условие для инвестиций и программ помощи поставщикам или финансирования на базе цепи. Так как ВК имеет важное значение как финансовая деятельность, отсутствие стабильности может подорвать исполнение контрактов.
- *Неприменение прямого вмешательства: плохая политика хуже плохой погоды.* Прямое государственное вмешательство в цепочки поставок может вытеснить системы альтернативного финансирования, или привести к невыполнению обязательств. Компании согласны мириться с временными невыполнениями обязательств в рамках ВК по непредвиденным причинам, например, погодным, но не желают работать в условиях систематического риска из-за вмешательства государства.

Повышение эффективности, прозрачности и справедливости в вертикальной координации

- *Снижение операционных издержек.* Основным фактором, который ставит в невыгодные условия мелких поставщиков, являются операционные издержки. Снижение операционных расходов может быть достигнуто несколькими способами:
 - *Снижение транспортных издержек посредством совершенствования сельской инфраструктуры.* Сельская инфраструктура является серьезным ограничивающим фактором для ВК, а особенно для интеграции мелких производителей в отдаленных районах.
 - *Снижение количества операций путем инвестирования в посреднические организации.* Посреднические организации снижают себестоимость обмена между хозяйством и переработчиком/поставщиком ресурсов. Следует инвестировать средства в фермерские объединения и пункты сбора.
 - *Инвестирование средств в фермерские объединения* обеспечивает несколько преимуществ, например, снижает операционные издержки, укрепляет переговорные позиции поставщиков в отношениях между поставщиками и органами власти, улучшает распространение информации.
- *Укрепление конкуренции.* Конкуренция в цепи поставок имеет важное значение для обеспечения эффективности и справедливости. Конкуренция стимулирует появление большего количества программ помощи поставщикам и сдерживает извлечение ренты. Конкуренцию необходимо укреплять средствами внутренней политики (например, стратегии развития конкуренции, более низкие барьеры для вхождения), а также внешней политики (например, либеральная торговая политика и т.п.).
- *Поощрение и подтверждение стандартов качества и безопасности, а также инвестирование средств в проекты, учреждения и техническую помощь, стимулирующие более высокое качество.* Современные цепочки поставок опираются на качество. Подготовка поставщиков к работе в условиях рынка, ориентированного на качество, облегчит их интеграцию в эти цепи.
- *Развитие потенциала фермеров* необходимо для того, чтобы укрепить их позиции в цепи и в отношениях с органами власти при ведении переговоров на заключение более выгодных контрактных соглашений, выработку более совершенных стратегий и т.п. К числу таких стратегий относятся поддержка развития фермерских объединений, инвестирование средств в учреждения по контролю качества, конкуренция и торговая политика, и т.д. Необходимы дополнительные программы

направленные на инвестирование средств в учреждения, способные оказать фермерам помощь в ведении переговоров по контрактам и в разрешении споров; инвестиции в учреждения, осуществляющие (независимый) контроль качества и безопасности, а также сертификацию; программы, направленные на поощрение альтернатив рынкам ресурсов и продукции.

Пересмотр роли государства и определение политического курса

- *Анализ политики и сбор информации.* Анализ политики осложняется появлением ВК. Традиционные инструменты сбора информации не включают информацию о ВК.
- *Пересмотр традиционных государственных инвестиций.* Традиционные сферы государственных инвестиций, например, в исследования и консультации, рыночные информационные системы, ветеринарные услуги и программы эпидемиологического надзора за животными, должны учитывать ту роль, которую в этих вопросах играет ВК.
- *Партнерство государственного и частного секторов: взгляд на цепочки поставок, как на часть решения, а не на проблему.* Основное внимание уделить сотрудничеству между государственными органами власти, неправительственными организациями и частными компаниями.
- *Инновационные финансовые инструменты.* Инструменты финансирования на базе цепи могут оказаться очень успешными. Фокусирование внимания на инновациях, использующих цепь поставок как структурный аспект проблемы финансирования, с сохранением при этом критического взгляда на роль, которая отводится международным организациям и государству.
- *Развитие цепи поставок как части более широкой стратегии сельского развития.* Как правило, страны с большим количеством мелких фермеров характеризуются чрезмерной занятостью в сельском хозяйстве. Интеграция ферм в современные цепи поставок не в состоянии решить все структурные проблемы. Модели развития цепочек поставок, даже инклюзивные, могут стать лишь частью более широкой стратегии развития.

Динамика вертикальной координации в агропродовольственных цепочках стран Европы и Центральной Азии

*выводы для экономической политики и
деятельности Всемирного банка*

ВВЕДЕНИЕ И ПРЕДЫСТОРИЯ ВОПРОСА

Основной проблемой, с которой столкнулись страны с переходной экономикой в Европе и Центральной Азии (ЕЦА) в переходный период, стала утрата хозяйствами связей с поставщиками сырья и рынками продукции. Происходившие одновременно с этим приватизация и реструктуризация хозяйств и компаний по обе стороны агропродовольственной цепи, стали причиной крупного спада. В результате, многие фермы и личные подсобные хозяйства на селе столкнулись с серьезными трудностями в отношении доступа к основным видам ресурсов (корма, удобрения, семена, капитал и т.п.), а также в отношении реализации своей продукции. Проблемы усугубляются отсутствием государственных учреждений, необходимых для поддержания рыночных операций, например, таких, которые следили бы за соблюдением прав собственности и выполнением обязательств по контрактам.

С целью преодоления этих проблем, в отсутствие соответствующих государственных учреждений, появляются частные контрактные инициативы – нередко со стороны крупных продовольственных и агропромышленных компаний. Крупные торговцы, агропромышленные компании и компании, занятые производством продуктов питания, - нередко в рамках собственной реструктуризации или в результате иностранных инвестиций, - заключают контракты с фермами и сельскими личными подсобными хозяйствами, предоставляя им основные ресурсы

в обмен на гарантированные и качественные поставки. В сельских регионах и сельском хозяйстве ЕЦА этот процесс взаимосвязанных контрактных отношений быстро развивается.

Такие частные контрактные отношения могут оказаться весьма прочными. Практический опыт свидетельствует о том, что они включают помощь в управлении хозяйствами, консультационные услуги, средства контроля качества, программы помощи по снабжению хозяйств ресурсами, торговое кредитование, и даже гарантии под банковские кредиты. Такие программы значительно улучшают кредитную ситуацию с хозяйствами, так как вносят прямой вклад в улучшение доступа к финансированию (например, посредством торгового кредитования), а также косвенным образом улучшают для хозяйств, участвующих в контрактных отношениях, доступ к кредитам банков или внешних финансовых учреждений (посредством гарантий под кредиты, повышения рентабельности хозяйств и улучшения качества будущих потоков денежных средств). Возможно, на сельских кредитных рынках проблемы сбоев в переходный период и неисполнения контрактных обязательств стояли даже острее, чем на других рынках. Все вместе, - прямое и косвенное влияние программ помощи фермерам, - обеспечило серьезные выгоды для ферм и личных подсобных хозяйств, производящих поставки таким компаниям: улучшился доступ к ресурсам, повысилась производительность и качество продукции, а также улучшился доступ к рынкам.

Появляется все больше свидетельств того, что эти процессы обусловили рост в цепочках агропродовольственных поставок в большинстве передовых стран ЕЦА. Так, например, почти весь сахарный сектор в странах Центральной и Восточной Европы опирается на контракты с поставщиками, которые включают программы помощи фермерам. Аналогичным образом, движущей силой недавнего роста производительности и повышения качества в молочной промышленности многих стран Центральной и Восточной Европы стали инвестиции перерабатывающих компаний и пакеты помощи крестьянским хозяйствам.

Тем не менее, несколько важных вопросов в этом процессе вертикальной координации остаются нерешенными. В частности, если говорить о *значении эффективности*, то нерешенным остается вопрос, при каких условиях такой процесс мог бы появиться самопроизвольно? Каковы основные стратегические факторы этого процесса? Какова роль иностранных инвестиций (ПИИ) в этом процессе? Какие механизмы оказывают сопутствующее воздействие, благоприятное для других компаний и поставщиков? Имеют ли эти события повсеместный характер? Ограничены ли они отдельными подсекторами? В каком секторе вероятность появления этого процесса выше? Существует ли оптимальная модель

контрактных отношений? Обладают ли программы вертикальной координации в ЕЦА какими-либо характерными особенностями?

Что касается *справедливости*¹, то основной вопрос заключается в том, ведет ли процесс вертикальной координации к исключению мелких хозяйств? Не приводит ли появление контрактных отношений с компаниями в нисходящей части цепи к зависимости крестьян и извлечению ренты?

И, наконец, необходимо решить несколько *стратегических вопросов*. При каких условиях такой процесс мог бы появиться самопроизвольно? Иными словами, достаточно ли государству создать условия, благоприятные для частных инвестиций в пищевую отрасль и сельское хозяйство, чтобы привести этот процесс в действие? Если да, то каковы основные стратегические факторы в этом процессе? Каким образом могут стратегии или вмешательство со стороны государства способствовать появлению этих учреждений, обеспечить желаемые эффективность и справедливость?

ЦЕЛЬ, МЕТОДОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ

Целью настоящего исследования является анализ вертикальной координации (ВК) в цепочках агропродовольственных поставок в странах ЕЦА, а также поиск возможностей для совершенствования стратегий, учреждений и инвестиций, которые могло бы обеспечить Правительство, и которые Всемирный банк мог поддержать с целью укрепления связей в цепи поставок и переработки сельскохозяйственной продукции, и повышения доступа фермеров к рынкам ресурсов и продукции. Это особенно важно в тех странах, где контрактные отношения развиваются медленно. Это также важно для обеспечения перехода крестьян от ведения натурального хозяйства к современной агропродовольственной экономике.

В отчете использована имеющаяся литература², а также ряд конкретных примеров и обзоров по нескольким странам и (под)отраслям ЕЦА в цепочках агропродовольственных поставок, рассматриваемых в рам-

1. Вопрос, важный как с точки зрения справедливости, так и эффективности, но оставшийся за рамками данного проекта, - эффект общего равновесия. Процесс развития рынка и роста производительности, стимулируемый контрактными отношениями, может вызвать важный и позитивный эффект общего равновесия для бедных семейных хозяйств, в частности, в тех странах, где на долю сельского хозяйства приходится значительный объем производства и занятости.

2. Предшествующие исследования, рассматривавшие вопросы реструктуризации цепочек поставок и контрактные отношения в продовольственных цепях стран с переходной экономикой, включали работы таких авторов как Хоббс и др. (1997), Гоу и Свиннен (1998 г., 2001 г.), Драйс и Свиннен (2004 г.), Гортон, Уайт и др. (2003 г.). Имеется обширная литература и по другим регионам мира, в частности, по США, ЕС,

ках настоящего регионального исследования и других, связанных с ним, исследований.³ Сочетание конкретных примеров, полученных из разных источников, с обзором имеющихся данных, создает наглядное представление о ситуации в различных странах и по различным видам товаров.

Отчет открывается рассмотрением концептуальных основ и обсуждением роли вертикальной координации в других странах. Затем описываются события в странах ЕЦА, и предлагается их объяснение. В следующем разделе обсуждаются основные факторы, связанные с этими событиями, а также их влияние на обеспечение объективности и справедливости. В последней части отчета рассматриваются выводы для экономической политики.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ

Вертикальная координация может возникать на различных этапах цепочки поставок. Два распространенных примера – координация между переработчиком и хозяйством, в котором переработчик покупает продукцию, или между хозяйством и компанией, поставляющей ресурсы. Вертикальная координация в состоянии принимать множество форм, которые могут быть восприняты как институциональные договоренности, варьирующиеся в диапазоне между двумя крайностями – рынки работающие по принципу «товар-деньги» (0) и полной имущественной интеграцией (1). В рамках этого интервала 0-1, существует большое многообразие различных форм координации, и не меньший объем литературы, предпринимая попытку классифицировать эти формы и объяснить их⁴.

Латинской Америке, Южной Азии и Африке (см., например, Гловер и Кюстерер, 1990 г., Кей и Ранстен, 1999 г., Ван дер Ворст, 2000 г., Хоббс и Янг, 2001 г.). Имеется также и связанная, главным образом, теоретическая литература, в которой рассматриваются вопросы оптимальных контрактов и взаимосвязанных рынков в развивающихся странах (см., например, Бардхан, 1989 г. и Бардхан и Удри, 1999 г.). В более поздних исследованиях изучается влияние новых сортов и стандартов, установленных для агропродовольственных рынков. К числу недавних исследований, анализирующих влияние стандартов на фермеров в развивающихся странах, относятся работы Спенсера Хенсона, Стивена Яффе, и серия документов, являющихся частью проводимого Всемирным банком исследования по стандартам в агропродовольственных цепочках; а также исследований по современным розничным цепям в развивающихся странах и странах с переходной экономикой, проведенных Томом Рееардоном с различными сотрудниками. И, наконец, в ряде исследований анализируются цепочки поставок с финансовой точки зрения, с акцентом на кредите поставщика как источнике финансирования мелких крестьян, включая недавние исследования МФСХР (Международный фонд сельскохозяйственного развития, 2003 г.) по Восточной Африке, и серию исследований, организованных для Всемирного банка Ренатой Клоппингер-Тодд.

3. Эти исследования перечислены в приложении.

4. Основные пояснения нередко опираются на результаты плодотворной работы Рональда Коаса и Оливера Уильямсона. Однако в двух недавних обзорах литературы

Нередко рассматриваются различия, - что подходит и для целей нашего исследования, - между маркетинговыми контрактами и контрактами на продукцию. *Маркетинговые контракты* представляют собой (устное или письменное) соглашение между подрядчиком и производителем, в котором оговариваются какая-либо форма ожидаемой цены (системы) и реализации. *Контракты на продукцию* представляют более всестороннюю форму координации, включающую подробную технологию производства, ресурсы, поставляемые подрядчиком, количество и качество товара, а также цену (систему).

К основным факторам, определяющим использование различных контрактов или иных форм вертикальной координации, относятся затраты и элементы неопределенности, связанные с операциями, которые, в свою очередь, подвергаются влиянию экономических и институциональных условий, необходимости осуществления инвестиций, соответствующих конкретной сделке, периодичности взаимодействия, и таких характеристик товара, как принадлежность к скоропортящимся категориям, и издержки, связанные с мерными характеристиками.

Ключевым фактором является *специфика активов*. Если покупателям или продавцам приходится делать под будущую операцию инвестиции, которые являются специфичными для данной операции, то им хотелось бы быть уверенными в том, что операция состоится. Это поощряет их к участию в контрактных отношениях. Вторым стимулом для заключения контрактов является принадлежность товара к *скоропортящейся* категории: если продукт является чрезвычайно скоропортящимся, то после сбора урожая поставщики оказываются в слабой переговорной позиции, и желают быть заранее уверенными в возможности сбыта своей продукции. Примером может служить широкое использование контрактов в отношении переработанных овощей. Связанным фактором здесь является *периодичность* взаимодействия (например, ежедневные поставки в сравнении со сбором урожая раз в год). Частые поставки обеспечивают лучший обмен информацией, укрепляют доверие, и снижают издержки в связи с невыполнением обязательств. Фактор неопределенности в отношении *качества продукта* или *надежности поставок* также побуждает переработчиков устанавливать контрактные отношения с поставщиками.

Еще один важный фактор – *затраты на мониторинг характеристик товара*. Если характеристики товара можно легко определить на момент

(Хоббс и Янг, 2001 г.; и Ребер, 2000 г.) указывается, по меньшей мере, на семь различных групп документов, важных для понимания и объяснения этих различий: экономика операционных издержек, теория агентства, модели компетенции/способности, теория стратегического управления, конвенционная теория, теория жизненного цикла, и экономика контрактов.

доставки (например, цвет), то спот рынки могут работать успешно. Однако невозможность легкого определения и анализа превосходящих характеристик может побудить к вертикальной координации. Например, недавние изменения в нормативно-правовых актах по продовольственной безопасности, а также (био-) технологический прогресс могут потребовать не просто тестирования продукта, но и проведения расширенного мониторинга производственного процесса с целью гарантии характеристик продукта. Поставщики также могут предпочесть такую вертикальную интеграцию, если им необходимо приложить дополнительные усилия или осуществить капиталовложения с целью обеспечения труднодостижимых стандартов качества, дающих адекватную отдачу на вложенные усилия и средства.

ТОЧКА ОТСЧЕТА: ВЕРТИКАЛЬНАЯ КООРДИНАЦИЯ В ДРУГИХ СТРАНАХ

Несмотря на обилие литературы, посвященной теории вертикальной координации и контрактным отношениям, а также ряд конкретных примеров, существует относительно немного систематизированных практических свидетельств, - даже для таких развитых стран, как США и ЕС.⁵ Как показывают имеющиеся данные, (а) вертикальная координация в меру важна, и (b) она значительно меняется от сектора к сектору.

Северная Америка и Западная Европа

В 1990-е годы около трети общего объема сельскохозяйственной продукции в США и Германии производилось по различного рода контрактам⁶. Контракты применялись, преимущественным образом, крупными коммерческими фермами. В 2001 году лишь 11% ферм США использовали контракты (Таблица 1). При этом на долю коммерческих ферм приходилось свыше 40% контрактов. В показателях продукции, 13% продукции мелких хозяйств было охвачено контрактами, в то время как среди коммерческих ферм эта цифра составила 40%.

Маркетинговые контракты получили большее распространение, чем контракты на продукцию: маркетинговых контрактов фермами было за-

5. Интересно отметить, что потребность в более качественной и точной информации по этому вопросу также ощущается в таких странах, как США. Недавно Канадское правительство (AgCanada) опубликовало отчет о вертикальных связях в агропродовольственных цепочках поставок в Канаде и США (Хоббс и Янг, 2001 г.). Недавно USDA/СЭИ (Министерство сельского хозяйства США/ Служба экономических исследований США) опубликовало результаты масштабного исследования по контрактным отношениям в агропродовольственных цепочках США (Макдональд и другие, 2004 г.). Группа научных экспертов работает совместно с USDA/СЭИ над созданием базы данных по контрактным отношениям в сельском хозяйстве США.

6. Ребер (2000 г.), на основе Перри и др., 1996 г., и Гросскопф (1994 г.).

ТАБЛИЦА 1: Значение контрактов в сельском хозяйстве США, 2001 г.

	Все фермы	Сельские фермы	Посреднические фермы	Коммерческие фермы
<i>% ферм</i>				
Контракты на продукцию	2,4	0,5	2,1	15,2
Маркетинговые контракты	9,1	3,2	14,2	29,2
Один из двух контрактов	11,0	3,6	16,0	41,7
<i>% от стоимости продукции</i>				
Контракты на продукцию	16,0	5,0	6,1	20,0
Маркетинговые контракты	20,3	8,3	18,0	22,1
Один из двух контрактов	36,4	13,3	24,2	42,2

Источник: УСДА (Министерство сельского хозяйства США)

ключено почти в четыре раза больше, чем контрактов на продукцию (для коммерческих ферм этот показатель вдвое больше). Однако в показателях доли продукции, контракты на продукцию имеют почти такое же важное значение, что и маркетинговые контракты.

Основная причина состоит в том, что для разных видов товаров применяются разные виды контрактов. Контракты на продукцию имеют важное значение для некоторых секторов животноводства, особенно в свиноводстве (54%), а также птицеводстве и производстве яиц (81%). Маркетинговые контракты используются, в основном, в растениеводстве: свыше половины урожая хлопка и фруктов было произведено в рамках маркетинговых контрактов. В других исследованиях отмечается, что очень важная роль отводится маркетинговым контрактам в картофельной и сахарной отраслях.

В производстве зерновых контрактные отношения не приобрели особо важного значения, исключение составляет лишь пивоваренный ячмень, реализуемый, главным образом, в рамках маркетинговых контрактов. Согласно данным Министерства сельского хозяйства США (УСДА), приведенным в Таблице 2, свыше 52% молочного производства осуществляется в рамках маркетинговых контрактов. Однако эта цифра, по всей видимости, включает контракты между фермерами и их кооперативами, так как в США свыше 80% молока было продано, либо оговорено для продажи, молочным кооперативам.

ТАБЛИЦА 2: Значение контрактов по товарным группам, США, 2001 г.

	Один из двух контрактов	Маркетинговый контракт	Контракт на продукцию
Кукуруза и соя	11,0	10,9	0,1
Пшеница	5,6	5,5	0,1
Ячмень *	19,3	—	19,3
Хлопок	51,7	51,7	—
Фрукты	59,0	56,5	2,5
Овощи	36,9	30,0	6,9
КРС	20,9	3,2	17,7
Свины	60,5	7,1	53,4
Домашняя птица и яйца	88,1	6,8	81,3
Молочные продукты	53,1	52,2	0,9
Всех товаров	36,3	20,3	16,0

Источник: УСДА, * 1997 г.

Развивающиеся страны и страны с нарождающейся экономикой

В развивающихся странах и странах с нарождающейся экономикой вертикальная координация и контрактные отношения отличаются с точки зрения своей природы и, в какой-то степени, с точки зрения товарной продукции, где они имеют важное значение. Например, в Латинской Америке, контрактные отношения играют важную роль в производстве сахара, фруктов и овощей, бройлеров, пивоваренного ячменя и в молочном секторе (Дирвен, 1996 г.). В Турции переработка сахарной свеклы, коммерческая часть производства бройлеров (около 40% от общего объема), а также основная часть переработанных овощей охвачены контрактами, заключаемыми между фермами и переработчиками (Ребер, 2000 г.).

В таких странах контрактные отношения играют важную роль в предоставлении ресурсов фермерам. Иногда это происходит посредством взаимосвязанных контрактов с землевладельцами, либо посредством контрактов, заключаемых между агропромышленными компаниями и фермами. Например, недавнее исследование, проведенное Международным фондом сельскохозяйственного развития (МФСХР, 2003 г.), показало, что в нескольких странах Восточной Африки присутствует такой важный вид институциональных договоренностей, как ресурсное кредитование со стороны агропромышленных компаний с использованием взаимосвязанных договоров, ориентированных на приобретение продуктов растениеводства у мелких земельных собственников в рамках фермерских контрактов. Во многих случаях, помощь в виде ресурсов и кредитов ограничивается базовыми ресурсами, такими как удобрения, семена или оборотные средства.

ВЕРТИКАЛЬНАЯ КООРДИНАЦИЯ В ЕЦА СТАНОВИТСЯ ВСЕ БОЛЕЕ СЛОЖНОЙ

Эмпирические данные (изложенные более подробно в Приложении 1 к настоящему отчету), показывают, что *в странах с переходной экономикой модель вертикальной координации по нескольким аспектам отличается от моделей, наблюдаемых в богатых и бедных рыночных экономиках*. Во-первых, существует значительная ВК в секторах, в которых мы не ее наблюдаем в странах Западной Европы и Северной Америки. Во-вторых, в нескольких секторах других развивающихся стран и стран с переходной экономикой, где существует важная ВК, ее формы являются более всесторонними и более сложными.⁷

В конце 1990-х годов в Чешской Республике, Словакии и Венгрии 80% акционерных хозяйств, доминировавших в этих странах в сфере фермерского производства, продавали продукты растениеводства по контрактам, а 60-85% продавали по контрактам продукты животноводства; эти цифры значительно превышают показатели коммерческих ферм в США

Обследование агропродовольственных переработчиков в пяти странах СНГ (Армении, Грузии, Молдове, Украине и России) показало, что количество продовольственных компаний, применявших контракты в работе с поставщиками, выросло с чуть более одной трети в 1997 году до почти трех четвертей к 2003 году. Значительно возросло также количество ферм, принадлежащих компаниям. Число предприятий, напрямую участвующих в сельском хозяйстве, увеличилось с 6% до 26% от общего количества опрошенных фирм, - в большинстве случаев вертикальная интеграция собственности появилась лишь недавно. Наблюдается значительный рост помощи поставщикам в рамках контрактов, и все больше фермеров получают доступ к этому. Денежные кредиты, быстрые платежи, транспортировка, физическая помощь и контроль качества – наиболее часто предлагаемые формы помощи. Так, в 2003 году, более 40% обследованных переработчиков предлагали кредит, как минимум, некоторым из снабжающих их фермеров, а 36% предлагали помощь ресурсами.

Основные выводы по результатам анализа различных товарных секторов (рассмотренные более подробно в Разделе 10) также свидетельствуют о наличии в ЕЦА более широких контрактных отношений, чем где-либо:

- В *молочном* секторе мы не обнаружили производственных контрактов, имеющих место в таких странах как США. В ЕЦА мы наблюдали разносторонние производственные контракты, заключаемые между переработчиками молока и фермами, включая предоставление кре-

7. Лишь в некоторых нарождающихся экономиках в состоянии пост- либерализации, например, в странах Латинской Америки и Южной Азии, исследования позволяют предположить наличие сходных процессов.

дита, инвестиционных ссуд, кормов, консультационных услуг, гарантий под банковские кредиты и т.п.

- В *сахарном* секторе, мы обнаружили наличие разносторонних маркетинговых соглашений, как и в развитых экономиках, однако в ЕЦА контракты являются более разносторонними, и включают предоставление ресурсов, помощь в виде инвестиционных ссуд и т.д.
- И в молочном, и в сахарном секторах, масштабы помощи поставщикам со стороны переработчиков также в значительной мере выходят за рамки торгового кредитования и предоставления ресурсов, наблюдающихся со стороны агропромышленных компаний в отношении фермерских хозяйств в некоторых развивающихся странах.
- В *хлопковом* секторе применяется модель, являющаяся стандартной для США и Австралии, двух основных его производителей, когда хлопок (от семян до хлопка в тюках) остается собственностью производителя, при этом переработка оплачивается как услуга. В ЕЦА основным действующим лицом являются хлопкоочистительные фабрики, как правило, заключающие контракты с хлопкоробами на поставку хлопка-сырца, и предоставляющие крестьянам разнообразные ресурсы. Такая модель, нашедшая свое развитие в некоторых более бедных странах Центральной Азии, напоминает структуру цепочки хлопковых поставок в развивающихся странах, например, странах Африки. Однако в ЕЦА масштабы контрактных отношений и помощи поставщикам представляются более обширными, и включают кредитование, поставку семян и удобрений, ирригацию и т.п., со стороны хлопкоочистительных фабрик.
- В секторе *свежей плодовоовощной продукции* быстрый рост современных розничных цепей, при высоком спросе на качество и своевременность поставок, вносит изменения в цепочки поставок. Новые контрактные отношения с поставщиками, которые развиваются быстрыми темпами, являясь частью такого розничного инвестирования, включают программы помощи крестьянским хозяйствам – более разносторонние, чем те, что наблюдаются обычно на рынках Запада. Они напоминают отношения, существующие в странах с нарождающейся экономикой, но в нескольких случаях оказываются более сложными.
- В *зерновом* секторе России и Казахстана наблюдается разносторонняя и полная вертикальная интеграция, когда несколько крупнейших зерновых хозяйств в наиболее урожайных регионах принадлежат крупным агрохолдингам и компаниям, торгующим зерном.

Интересно отметить, что в тех сферах, в которых на Западе отмечается наиболее высокая ВК, например, интенсивное свиноводство, птицеводство и производство яиц, в ЕЦА наблюдается отставание.

Чтобы понять причины таких различий, наиболее вероятные пути их развития и значение, важно рассматривать эти события как неотъемлемую часть процесса перехода, процесса, включающего серьезные изменения в работе учреждений, регулирующих обменные операции и исполнение контрактов.

РАЗРЫВ И РЕОРГАНИЗАЦИЯ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК В ПЕРЕХОДНЫЙ ПЕРИОД

Главной проблемой сельскохозяйственного сектора и сельских регионов ЕЦА стал распад отношений крестьянских хозяйств с поставщиками ресурсов и рынками сбыта в переходный период. Основной спад был вызван происходившими одновременно приватизацией и реструктуризацией хозяйств, а также компаний по обе стороны агропродовольственной цепочки.

К числу наиболее распространенных проблем контрактных отношений в переходный период относятся значительные *задержки платежей* или *неплатежи* за поставленную продукцию (см. текстовую врезку 1). Такие задержки платежей привели к значительной утечке столь необходимой для поставщиков денежной наличности. Они стали основной проблемой для всех компаний в продовольственной цепочке. В конце 90-х, предприятия пищевой промышленности в Восточной Европе также считали задержки платежей основным фактором, сдерживающим их рост (Таблица 3). В ходе проведенного исследования, компании Чешской Республики и Словении назвали их основным препятствием для роста, а компании Венгрии назвали их третьей по важности сдерживающей причиной (из 12). Учитывая, что это наиболее передовые из страны с переходной экономикой, можно предположить, что в других странах эта проблема отличается не меньшей остротой.

Нарушение контрактов допускается и со стороны хозяйств. Для переработчиков важнейшим условием являются гарантированные поставки качественного сырья. В странах с переходной экономикой переработчики нередко сталкиваются с серьезной проблемой обеспечения достаточно качественных поставок. Поставщики не всегда обеспечивают оговоренное качество и количество сырья. Проблемы усугубляются и отсутствием государственных учреждений, способных оказывать помощь в осуществлении рыночных операций, например, обеспечивать соблюдение прав собственности и исполнение контрактов.

В результате этих и других сбоев, компании испытывают дефицит надежных и качественных поставок, при этом фермеры сталкиваются с серьезными трудностями в отношении доступа к основным ресурсам (корма, удобрения, семена, капитал и т.п.), а также реализации своей продукции.

Текстовая врезка I

Проблемы контрактных отношений в странах с переходной экономикой⁸

Широко распространенное явление, когда фермы не получают оплаты за поставленную продукцию, либо получают ее с большим опозданием, в экономической литературе известно под названием “hold-up”, которое можно перевести как “задержка”, “простой”, а также “грабеж”. Говоря упрощенно, после того, как фермер осуществит капиталовложения, связанные с поставками переработчику, его переговорные позиции ослабевают, - если переработчик пожелает заново обсудить контракт..

Рассмотрим случай с фермой, производящей сахарную свеклу. Прежде чем вложить деньги в семена и т.п., фермер обсудит с компанией по производству сахара стоимость и условия поставки (сроки, содержание сахара и т.д.). После чего фермер примет решение, - выращивать сахарную свеклу, или что-либо другое. Однако, приступив к производству свеклы, и вложив деньги в семена, труд, удобрения, пестициды и т.п., фермер оказывается в более слабой переговорной позиции. Он не в состоянии отменить осуществленные инвестиции, и поэтому вынужден соглашаться на худшие условия, когда компания не выполняет контрактные обязательства: “hold up” – “грабеж”!

Чем меньше у фермера альтернатив в отношении продажи своей продукции, тем острее для него опасность задержек. В таких случаях говорят об инвестициях, связанных отношениями. Это в большей степени касается скоропортящихся или требующих переработки продуктов (например, сахарная свекла), и в меньшей - непортящихся товаров, а также продуктов с альтернативными возможностями использования (например, зерно). По тем же причинам наличие конкуренции в перерабатывающем секторе снижает вероятность таких задержек.

Осознав возможность задержки, фермер воздержится от таких, связанных отношениями инвестиций, если у него нет способов защиты. К подобным способам относятся, например, контракты, исполнение которых может быть гарантировано такими учреждениями, как суды, а также доверие, возникающее с годами контрактных отношений, или репутация компании.

Следует отметить, что фермеры также могут допускать задержки в отношении перерабатывающих компаний. В таких случаях, например, когда переработчикам, для обеспечения рентабельности инвестиций, необходим минимальный объем поставок определенного качества. Осуществив такие инвестиции, компания может столкнуться с задержкой со стороны поставщиков, которые откажутся от поставок, если им не будут обеспечены более выгодные условия.

8. На основе исследования Гоу и Свиннена (2001 г.). Примеры и экономический анализ проблемы задержек приведены в работах таких авторов как Клейн и другие (1978 г.), Уильямсон (1985 г.), Милгром и Робертс (1992 г.), Клейн (1996 г.), Гоу и Свиннен (1998 г.).

ТАБЛИЦА 3: Значение различных препятствий для переработчиков продовольственной продукции в 1998 году

Препятствие	Средний балл по исследованию (1 – 4*)		
	Чешская Республика	Венгрия	Словения
Нестабильность обменного курса	2,16	2,52	2,04
Инфляция	2,41	3,17	2,69
Уровень процентных ставок	3,19	3,15	2,77
Доступ к кредитам	2,45	2,43	2,38
Деятельность организованной преступности	1,58	2,03	1,73
Контролирование цен государством	1,74	1,57	2,67
Другие виды вмешательства со стороны государства	1,25	2,62	2,67
Наличие высокого уровня задолженности у вашей компании	2,48	2,02	2,23
Поздние платежи клиентов	3,44	2,70	3,54
Применение законов о банкротстве	2,10	1,29	2,21
Деятельность государственных монополий	1,90	1,91	1,83
Проблемы с приватизацией	1,61	1,49	0,94

* 1 означает "нет проблем", 4 - "серьезное препятствие".

Источник: Гортон, Баквелл и Давидова, 2000 г.

В условиях отсутствия соответствующих государственных учреждений, появились частные контрактные инициативы со стороны крупных продовольственных и агропромышленных компаний, призванные преодолеть возникшие препятствия. Торговые и агропромышленные компании, а также предприятия пищевой промышленности (нередко в рамках собственной реструктуризации) начали заключать контракты с фермами и сельскими личными подсобными хозяйствами, и предоставлять им основные ресурсы в обмен на гарантированные и качественные поставки.⁹ Как свидетельствуют данные настоящего отчета, процесс вертикальной координации развивается.

В результате реструктуризации цепочки поставок и вертикальной координации, в большинстве наиболее передовых стран ЕЦА проблемы с валютой и платежами значительно сократились. Тем не менее, во многих странах проблемы задержки платежей сохраняются и по сегодняшний день, даже в некоторых европейских странах с переходной экономикой, о чем свидетельствует приводимая ниже цитата: *“Румынские фермеры придерживают запасы молока, так как сталкива-*

9. Опрос агропродовольственных компаний позволяет предположить, что одной из первых мер, принятых новыми инвесторами в рамках реструктуризации, стало обеспечение своевременных платежей.

ются со значительной задержкой платежей со стороны переработчиков и других покупателей. Многим фермерам приходится ожидать платы за молоко более двух месяцев. Некоторые начали самостоятельно привозить молоко в город, где деньги выплачиваются немедленно” (AgraFood East Europe, март 2003 г., с.23).

РАЗЛИЧНЫЕ МОДЕЛИ И СТИМУЛЫ

Результаты нашей работы позволяют предположить, что эмпирически успешными являются модели, связанные с конкретными товарами, характерные для переходного периода, и неоднородные (варьирующиеся от довольно простых до сложных), а нередко и “нетрадиционные”¹⁰, так как успешная модель адресуется к конкретным проблемам, связанным с переходным периодом, и некоторые из этих проблем не являются преобладающими в “условиях нормальной рыночной экономики”. Частично такое варьирование определяется теми же факторами, которые определяют варьирование контрактных отношений в странах с развитой рыночной экономикой, например, различием в операционных расходах и характеристиками товаров (см. выше). Однако, и это более важный фактор в рамках нашего исследования, существуют также факторы, характерные для переходного периода, которые оказывают отрицательное влияние на развитие ВК. Чтобы понять, как именно эти факторы влияют на развитие ВК, рассмотрим для начала простой пример отношений между фермой (поставщиком) и переработчиком, чтобы затем поговорить о более сложных примерах и институциональных условиях.

Базовая модель

После разрыва цепочек поставок в начале переходного периода, перерабатывающие компании столкнулись с проблемой отсутствия качественных поставок. Тому есть несколько причин. Во-первых, фермеры *могут не желать* поставлять свою продукцию переработчику из-за боязни, что осуществят поставку, и не получат за нее оплату. Во-вторых, возможна ситуация, когда фермеры хотят, но *не могут* осуществлять поставки из-за отсутствия доступа к основным производственным факторам. В-третьих, возможна и такая ситуация, когда фермеры хотят поставлять продукцию, но при этом способны обеспечить *лишь низкокачественные поставки*, так как (а) у них отсутствуют ресурсы, (б) а также опыт и ноу-хау, необходимые для повышения качества их продукции.

10. В том смысле, что в условиях рыночной экономики они, как правило, не наблюдаются.

Как правило, стратегия разрешения таких проблем включает какую-либо из форм вертикальной координации. Существует немало видов успешных вертикальных контрактных отношений, и все они обычно содержат условия поставки продукта и условия оплаты, а также предусматривают программы помощи поставщикам. Чаще всего, условия оплаты предполагают немедленный платеж за поставленный продукт. Помощь фермерам оказывается многими путями, включая, в некоторых случаях, программы предоставления ресурсов, программы инвестиционной помощи, торговое кредитование, программы гарантий под банковские кредиты, консультационную помощь, услуги в вопросах управления и т.п.

Финансирование

После разработки компанией таких программ, необходимо соблюдение двух условий. Во-первых, переработчику необходим достаточный объем фондов и наличных денежных средств для *финансирования* системы контрактных отношений с поставщиком, включая немедленные платежи и программы помощи. Таким образом, к числу инициаторов финансирования поставщика в рамках контрактных отношений относятся:

- *Иностранные инвесторы*, имеющие доступ к финансовым средствам благодаря обладанию “глубокими карманами”, либо имеющие доступ к международным финансовым рынкам (например, иностранные/многонациональные перерабатывающие компании, активно работающие в молочном и сахарном секторах, занятые в переработке семян масличных культур и т.п.).
- Компании, заработавшие *деньги в других секторах*, и заинтересованные в инвестировании этих средств в предприятия пищевой промышленности (например, финансово-промышленные группы в России).
- Отечественные переработчики или торговые компании, ведущие торговлю на *международном рынке*, и обладающие достаточным оборотом для обеспечения финансовой ликвидности (например, компании, торгующие зерном в Казахстане).
- Отечественные переработчики, имеющие отношение к международному финансированию, благодаря *контрактам с зарубежными компаниями* (например, хлопкоочистительные фабрики в Центральной Азии).

Исполнение контрактов

Во-вторых, переработчику необходимо обеспечить *исполнение* контрактов в условиях новой контрактной системы. Проблемы исполнения являются

неотъемлемым аспектом вертикальной координации. Исполнение – необходимое условие, которое позволит обеспечить долгосрочную устойчивость контрактов или программ помощи поставщикам. Особенно проблематичным исполнение становится в условиях отсутствия государственных учреждений, обеспечивающих такое исполнение. В некоторых случаях эти проблемы были преодолены, в других – продолжают мешать, приводя иногда к разрушению вертикальной координации. В Разделе 9 проблемы исполнения контрактов и возможные решения будут нами рассмотрены более подробно.

Вариации базовой модели

Очевидно, что вертикальная координация различается, как по типу, так и по масштабу, в зависимости от товара, так как товар и характеристики процесса в свою очередь влияют на операционные расходы. Сюда могут входить различные компании, а не только фермер и переработчик. В Приложении 2 к настоящему документу представлены разнообразные, наблюдаемые на практике, более сложные модели ВК. К их числу относятся:

- *Трехсторонние структуры*, где переработчики и розничные торговцы работают с банками, например, посредством программ кредитных гарантий, позволяющих снизить финансовые ограничения для поставщиков. Такие примеры встречались нам в сахарном секторе Словакии, розничном секторе Хорватии, и молочном секторе многих стран (см. текстовые врезки А2.1-А2.3 в Приложении 2).
- Вертикальная координация со *множеством этапов* представляет собой случай, например, с инвестициями в пивоваренное производство (где имеет место вертикальная координация в цепочке “пивоварение – соложение – ферма -поставщик ресурсов) или хлопковые цепочки (Текстовая врезка А2.5 в Приложении 2).
- Иногда развиваются различные модели, так как сами переработчики не имеют доступа к финансированию, и *ВК в цепочке управляют другие агенты*. Например, мы обнаружили несколько случаев, когда наблюдалась вертикальная координация между поставщиками ресурсов, банками, отечественными и зарубежными торговыми компаниями и фермами, так как у переработчиков отсутствовали финансовые средства.
- В некоторых случаях перерабатывающие или торговые компании приобретали ферму в *собственность*, и полностью интегрировали в свою компанию. Например, в России и Казахстане перерабатывающим и торговым компаниям принадлежат многие фермы. Крупные, вертикально интегрированные зерновые компании пред-

ставляют собой доминирующий тип ведения сельского хозяйства в северном Казахстане (см. текстовую врезку А2.6 в Приложении 2). На их долю приходится десятки тысяч гектаров сельскохозяйственных земель.

- После 1998 года вертикальная координация в России стремительно выросла, при этом российские формы ВК серьезно отличаются от описанных выше, так как в нескольких случаях в роли движущей силы выступало государство либо политики (Гатаулина и соавторы, 2004 г.). После финансового кризиса 1998 года, местные власти поощряли инвестирование денег российскими компаниями в агропродовольственную систему, предлагая им льготы и гарантии. Крупные промышленные холдинговые компании стали еще и сельскохозяйственными холдинговыми компаниями. Наиболее активно процесс вертикальной интеграции протекает в Белгородском и Орловском регионах, где значительная доля сельскохозяйственных предприятий входит в состав интегрированных компаний, которые нередко ведут сельскохозяйственные работы на территориях, превышающих 100 000 гектаров (см. врезку А2.7 в Приложении 2).

Еще одним видом стимулирования вертикальной интеграции являются *налоговые льготы*. Однако для компаний, не обладающих большим опытом управления фермами, сами по себе налоговые соображения представляются слабым стимулом для занятий сельским хозяйством. Либо эти инициативы не слишком привлекательны, либо являются лишь одним из стимулов.¹¹

11. Несомненно, что в России это был один из нескольких стимулов, когда некоторые финансово-промышленные группы (ФПГ) вкладывали деньги в сельскохозяйственное производство, где для компаний с минимальной долей продукции в сельском хозяйстве налоги были ниже. Они отреагировали на эти (и другие) стимулы вертикальной интеграцией и повышением собственной активности в сельском хозяйстве с целью извлечения пользы из этих налоговых льгот. Об этом же сообщают и из Украины, где вертикальная интеграция в секторе по отжиму семян масличных культур стимулировалась введением благоприятного налогового режима для сельскохозяйственного сектора (ЕБРР, 2002 г., с.23), несмотря на то, что серьезные проблемы сдерживали, и даже сократили вертикальную координацию между переработчиками и фермерами. Например, в отчете ЕБРР отмечается, что налоговые льготы послужили лишь одной из причин, а обеспокоенность в связи с поставкой семян стала другой, возможно, более важной причиной для интеграции украинского сектора по отжиму семян масличных культур с фермами. В России же, как представляется, существовали другие стимулы, которые побудили несельскохозяйственные компании к участию в сельском хозяйстве (более подробная информация по этому вопросу представлена в том разделе Приложения, где рассматриваются вопросы вертикальной координации в России).

ВК меняется в зависимости от этапа переходного периода

На ранних этапах основной упор в ВК делается на *гарантировании поставок*. Поэтому внимание уделяется, главным образом, решению основных проблем с поставками, например, проблем с поставками ресурсов (корма, семена и т.п.), а также вопросов кредитования (оборотные средства). Такая ситуация наблюдается в некоторых цепях по поставке хлопка в Центральной Азии, а также в нарождающихся цепочках поставок молочной и фруктово-овощной продукции в Румынии и странах Кавказа.

Важным элементом контрактов являются немедленные платежи. В ходе исследования, проведенного в пяти странах СНГ, Уайт и Гордон обнаружили, что в течение первого года контрактных отношений, 90% ферм получают платежи без задержек. Другие исследования, посвященные изучению раннего этапа ВК, например, в молочном секторе Румынии (2000 год) или среди переработчиков сахара в Словакии в середине 90-х, также свидетельствуют об отсутствии проблем с задержкой платежей.

В *более совершенных ситуациях*, например, во многих отраслях стран Центральной Европы, основной акцент делается на *качестве продукции*. В таких случаях применяются и более сложные формы вертикальной координации, например, консультационные услуги, инвестирование в технологии и оборудование на уровне хозяйств, лизинг, гарантии под банковские кредиты, инвестиционная помощь и т.д.

Упомянутые программы помощи требуют гораздо более совершенных и более комплексных систем реализации и исполнения. Интересно отметить, что в странах СНГ эти передовые программы помощи распространены в меньшей степени, чем в более прогрессивных в этом отношении странах Центральной и Восточной Европы. Нет этих программ и в разрабатываемых стратегиях вертикальной координации. В отчетах по результатам исследования вертикальной координации в других регионах, например, в отчете Международного фонда сельскохозяйственного развития (МФСХР – 2003 г.) по Восточной Африке, а также в отчете таких авторов как Кей и Ранстен (1999 г.) по Латинской Америке, подобные передовые меры не упоминаются. Возможно, это отражает наличие менее жестких стандартов качества, применяемых в отношении поставок в этих регионах, либо существование более серьезных проблем с осуществлением таких программ, либо и первое, и второе.

Наличие разнообразных форм контрактов в различных регионах на разных этапах переходного периода может также отражать существование *различных ограничений, с которыми сталкиваются фермы*, так как реформы и их последствия приводят к появлению ограничений на рынках ресурсов и продукции. Например, из Таблицы 5 видно, что в конце

ТАБЛИЦА 4: Контрактные мотивации для ферм Центральной Европы

Важнейшие причины контрактных отношений	Чехия 1999	Словакия 1999	Венгрия 1997	среднее значение
Контрактная цена выше	9	8	10	9
Исчезает ценовая неопределенность	7	22	33	21
Гарантируется продажа продукта (Частичная) предоплата	64	50	43	52
Легче получить кредит	7	13	3	8
Контракт – ресурсы + ТП	0	0	9	3
Контракт – ресурсы + ТП	7	6	2	5
Прочее	6	2	0	3

Источник : база данных, Лювен, АСЕ

90-х, в странах Центральной Европы (Венгрия, Словакия и Чешская Республика) для хозяйств основным стимулом к участию в контрактных отношениях был гарантированный доступ к рынкам (52%), и в меньшей степени, гарантированные цены (21%). И лишь для немногих основным стимулом явился доступ к кредитам или иным ресурсам. В таблице приведены, по большей части, крупные хозяйства, так как они являются преобладающими подрядчиками.

Однако для мелких хлопковых хозяйств в южном Казахстане действуют совсем другие стимулы, побуждающие их к заключению контрактов с хлопкоочистительными фабриками. И в 2003 году проблемы кредитования оставались для них гораздо более важными, что ясно видно из результатов исследования, приведенных в Таблице 5. Вопрос финансирования ресурсов также сыграл важную роль в появлении очень крупных интегрированных зерновых компаний в северном Казахстане. Вначале компании по торговле зерном внедрили практику предварительного финансирования хозяйств в зерновом поясе северного

ТАБЛИЦА 5: Контрактные мотивации для хлопковых хозяйств Казахстана, 2003 г.

Причина контрактных отношений (%)	Да	Нет	Наиболее важная причина
Гарантированная продажа продукции	9	91	8
Гарантированная цена	4	96	3
Доступ к предварительному финансированию	81	19	75
Доступ к качественным ресурсам	11	89	10
Доступ к технической помощи	0	100	0
Прочее	4	96	3

Казахстана. Однако с ростом количества дефолтов и банкротств, зерновые компании пришли к тому, что стали приобретать хозяйства, чтобы снизить риск непогашения.

Важным дополнительным преимуществом вертикальной интеграции стали укрепившиеся переговорные позиции интегрированных зерновых хозяйств в их отношениях с местными и региональными органами власти, которые продолжают вмешиваться в деятельность хозяйств (Грей, 2000 г.). Особое значение они приобрели в зерновом секторе Казахстана, где для большинства хозяйств доступ к основным ресурсам (таким как семена и ГСМ), а также к финансированию этих ресурсов, по-прежнему зависит от местных органов власти, и где власти используют эту зависимость для оказания влияния на принимаемые хозяйствами решения.

Движение от простых программ помощи к более сложным отражает также *этап развития контрактных отношений между переработчиками и поставщиками*. Программы помощи начинаются с простого, а затем постепенно усложняются по мере того, как (а) в стране набирают ход реформы, и (б) переработчики учатся на своем опыте и на местной ситуации.

Измениться могут не только программы помощи, но может полностью поменять структуру и организация цепочки поставок. Например, в случае с современными розничными инвестициями, происходят серьезные поэтапные изменения в системах закупок в рамках взаимоотношений “поставщик - розничный торговец”. К числу таких изменений относятся: (1) переход от местных закупок от магазина к магазину к крупным централизованным общенациональным оптовым базам; (2) переход к региональной системе закупок в странах; (3) переход от традиционных брокеров к новым специализированным оптовикам; (4) рост участия на местном уровне глобальных многонациональных фирм по материально-техническому снабжению; (5) переход к системам предпочтительного поставщика; (6) переход на новые высокие частные стандарты качества и безопасности. Такие изменения коренным образом меняют контрактные отношения между розничными торговцами и поставщиками.

ОГРАНИЧЕНИЯ ВЕРТИКАЛЬНОЙ КООРДИНАЦИИ В ЕЦА

Появлению вертикальной координации могут препятствовать несколько факторов. Во-первых, при отсутствии проблем с гарантией качественных поставок нет и оснований для внедрения ВК. Это является основной причиной отсутствия ВК в супермаркетах, например, в Чешской Республике и Словакии, где в роли поставщиков плодоовощной продук-

ции выступают, главным образом, крупные хозяйства, которым лучше удается обеспечивать высокое качество поставок и самим осуществлять финансирование инвестиций. Напротив, в Хорватии и Сербии, где поставщиками фруктов и овощей являются, преимущественно, небольшие хозяйства, супермаркеты ввели программы помощи для обеспечения их ресурсами и оказания инвестиционной поддержки (Рearдон и соавторы, 2003 г.; Драйс и соавторы, 2004 г.).

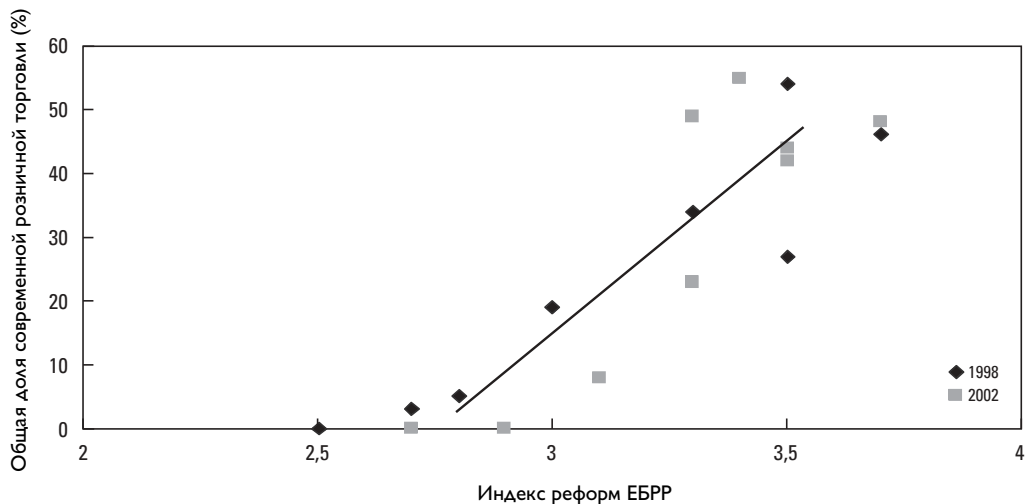
Вторая причина, которая может препятствовать появлению ВК, - отсутствие инвестиций в предприятия пищевой промышленности, которые, как правило, являются предпосылкой к появлению ВК. Отсутствие иностранных или внутренних инвестиций может объясняться целым рядом причин.¹² Тем не менее, чаще всего это отражает политическую или экономическую нестабильность, незащищенность прав собственности, и отсутствие ключевых реформ. Как показали результаты нескольких исследований, основным фактором, сдерживающим инвестиции, является слабая государственная политика.¹³ Этот же вывод иллюстрируют Диаграмма 1 и Диаграмма 2, обнаруживающие значительную положительную корреляцию между ходом реформ в странах с переходной экономикой и инвестициями многонациональных розничных торговых компаний с одной стороны (Диаграмма 1), и вертикальной координацией в предприятиях молочного сектора с другой (Диаграмма 2).

В-третьих, даже при наличии инвестиций ВК может не развиваться из-за проблем обеспечения исполнения контрактов (см. Раздел 9). Например, за период с конца 90-х, в украинском секторе по отжиму семян масличных культур предварительное финансирование хозяйств со стороны маслозаводов значительно снизилось после того, как последние попробовали производить предоплату за семена, но во многих случаях обожглись из-за серьезного невыполнения обязательств (ЕБРР, 2002 г.). Этот фактор можно также проиллюстрировать с помощью Диаграммы 2, на которой показано значительное влияние реформ на ВК, так как обеспечение исполнения контрактов требует проведения ключевых реформ.

12. См., например, отчет Всемирного банка "Совершенствование инвестиционного климата".

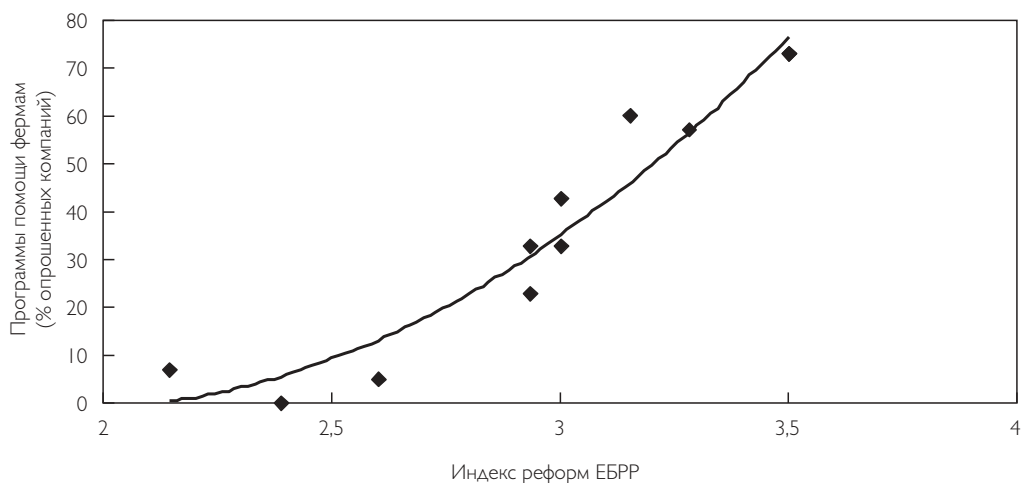
13. Например, Гордон и соавторы (2004 г.) показали, как правовые ограничения на иностранные инвестиции до недавнего времени сдерживали ПИИ в розничный сектор Марокко. Аналогичным образом, иностранные инвестиции в пищевую промышленность Словакии, которая по многим показателям схожа с такими странами как Чешская Республика, Польша и Венгрия, были гораздо ниже инвестиций в соседних странах, - из-за политической нестабильности и непоследовательности реформ, проводившихся правительством Владимира Мечьяра в 90-ые годы, которые оттолкнули инвесторов. После смены правительства в 1998 году, ПИИ в молочном секторе (как и других секторах) быстро набрали темпы.

ДИАГРАММА 1: Влияние экономических реформ на рост современного розничного сектора в ЕЦА *



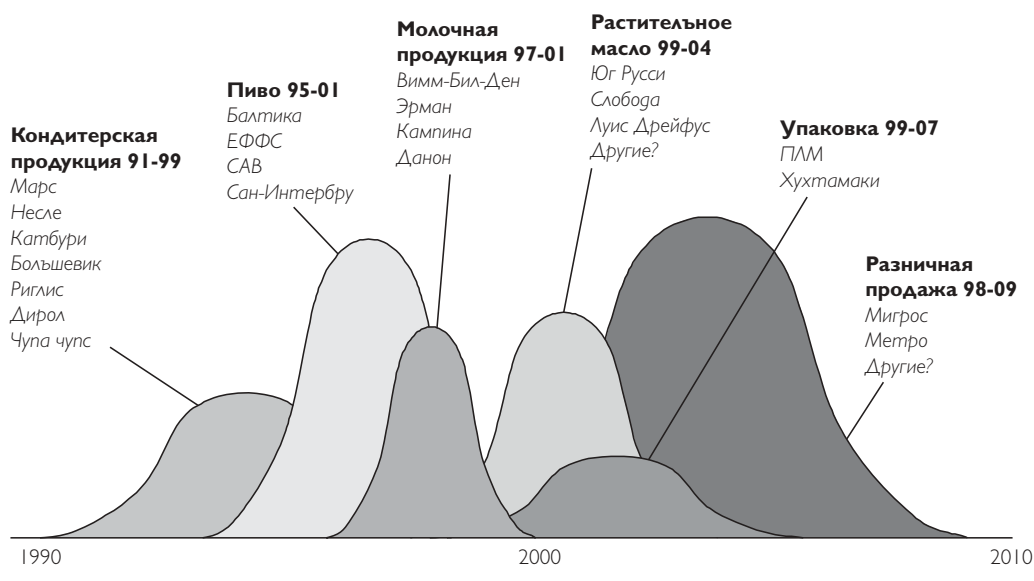
* Корреляция (R2) составляет 0,79. Включены данные по Болгарии, Хорватии, Чешской Республике, Венгрии, Польше, Румынии, России, Словакии и Украине.
Источник: Драйс, Реардон и Свиннен, 2004 г.

ДИАГРАММА 2: Влияние экономических реформ на программы помощи фермерам в молочном секторе ЕЦА*



* Включены данные по Албании, Болгарии, Польше и Словакии.
Источник: Драйс и Свиннен (2005 г.)

ДИАГРАММА 3: Инвестиционные волны в России



В-четвертых, инвестиции в агропродовольственную цепочку имеют тенденцию поступать “волнами”, что и иллюстрирует Диаграмма 3, из которой видно, как в России инвестиции в кондитерскую промышленность и пивоварение превысили инвестиции производителям молочной продукции и пищевого масла. Последнюю волну составили розничные инвестиции. Таким образом, даже в условиях осуществления реформ, не все инвестиции поступают одновременно.

В-пятых, подобно упомянутым инвестиционным волнам, существуют также “волны” в ВК. Вначале *переработчики* уделяют основное внимание гарантированию поставок, и только потом начинают работать над повышением качества поставок. *Розничные цепочки* также проходят через несколько этапов развития и совершенствования, - от оптовых рынков к предпочтительным схемам поставок, и далее к системам с использованием оптовых баз и зарубежных поставок. Например, можно различить две фазы в преобразовании розничной системы ЕЦА с различными типами вертикальных взаимоотношений с хозяйствами-поставщиками: (ранняя) “*переходная фаза*”, когда происходит приватизация и либерализация рынка; и “*фаза глобализации*”, наступающая на более позднем этапе переходного периода, когда многонациональные инвесторы уже осуществили основные инвестиции в розничный сектор.¹⁴

14. Такие страны как Чешская Республика, Венгрия и Польша являются “странами первой волны” с точки зрения преобразования розничной торговли, период же глоба-

В-шестых, нарастание ВК происходит в тех случаях, когда программы ВК распространяются на другие компании, других поставщиков и даже на другие сектора. При этом в качестве основной движущей силы выступают подражание и конкуренция. Стоит одной компании внедрить успешные программы ВК, как либо конкуренты копируют эти программы, либо поставщики переходят к тем же переработчикам. Такое конкурентное давление на поставщиков приводит к распространению программ ВК даже в разрезе отраслей, так как хозяйства могут переключиться на производство других культур, чтобы получить доступ к помощи в рамках ВК.¹⁵

Подводя итоги, можно говорить о том, что рождение ВК будет зависеть от уровня реформ в стране, от других характеристик, оказывающих влияние на инвестиции в частный сектор, от функционирования сельских рынков материально-технических ресурсов, а также характеристик, специфичных для конкретной отрасли.

ИСПОЛНЕНИЕ КОНТРАКТОВ: СЛОЖНО, НО ЧРЕЗВЫЧАЙНО ВАЖНО

Для обеспечения долгосрочной устойчивости программ помощи поставщикам или каких-либо контрактов чрезвычайно важно гарантировать их исполнение. Особую проблематичность вопрос исполнения приобретает в отсутствие государственных учреждений, обеспечивающих такое исполнение. Опыт показывает, что в условиях переходного периода, судебное обеспечение исполнения контрактов, как правило, оказывается неэффективным; даже подход, основанный на использовании залога, нередко является некорректным, так как либо хозяйства не в состоянии предоставить необходимый залог, либо реализация залога оказывается проблематичной.

Лучшее, что можно сделать в таких условиях, это создавать “*самостоятельно исполняющиеся контракты*”, условия которых составлены таким образом, чтобы ни у одной из сторон не было стимулов к их нарушению (см. Текстовую врезку 2). Этого можно добиться, увеличив затраты, которые

лизации начался около 1996 года. Некоторые Балканские страны, например, Хорватия, Румыния и Болгария, относятся ко второй волне. В этих странах розничная глобализация началась в конце 90-х годов. В странах третьей волны, включая Россию и Украину, розничная глобализация по-настоящему не начиналась до 2002 года, но сейчас она развивается быстрыми темпами. В 2003 и 2004 годах Россия стала основным пунктом назначения глобальных розничных инвестиций (Реардон и Свиннен, 2004 г.).

15. Имеется немало свидетельств нарастания этого процесса, приведенных в отчетах об инвестициях в супермаркеты Хорватии (Реардон и соавторы, 2003 г.), молочном секторе Польши (Драйс и Свиннен, 2004 г.), молочном секторе Болгарии (Ноев и соавторы, 2004 г.), хлопковом секторе Казахстана (Садлер, 2004 г.) и сахарном секторе ЦВЕ (Гоу и соавторы, 2000 г.).

Текстовая врезка 2

Исполнение частных контрактов и самоисполняющиеся контракты¹⁶

Обеспечение исполнения контрактов через суд не всегда приемлемо, учитывая затраты, связанные с судебными разбирательствами, неэффективность контрактного законодательства, слабую возможность контроля в отношении третьих сторон, а также потенциальную опасность лишиться единственного подходящего торгового партнера по данному виду товара. В особенности это касается стран с переходной экономикой. Например, исследование, проведенное в 1999 году в Польше среди фермеров-свиноводов, показало, что 60% фермеров не верят в возможность помощи судов для обеспечения исполнения контрактов с наиболее важным клиентом (Бекман и Богер, 2003 г.).

При таких условиях исполнение контрактов может быть обеспечено и без привлечения правовых институтов, - за счет включения в контракт гибких условий, учитывающих возможность изменения рынка, и за счет включения достаточно крупных частных санкций. К частным санкциям относятся как убытки в результате прекращения действия, невозобновления контракта или взаимоотношений, так и потерю репутации, что увеличит издержки на ведение бизнеса в будущем.

Чтобы представить, как это можно реализовать на практике, важно понять, что, как правило, при отсутствии изменений в факторах, влияющих на условия контракта, нарушений контракта не возникает, иначе рационально мыслящие партнеры не пошли бы на его заключение. Тем не менее, при серьезных изменениях в рыночной среде, некоторые партнеры могут быть заинтересованы в нарушении контракта. Рассмотрим ситуацию, когда фермерское хозяйство и перерабатывающая компания заранее договариваются о цене, которая должна быть уплачена после доставки товара. Предположим, контрактную цену установили на уровне ожидаемой рыночной цены. Однако фактическая цена на рынке может отклониться от контрактной цены. Если рыночная цена выше контрактной, то перерабатывающей компании контракт дает неожиданные выгоды, но оборачивается расходами для хозяйства, так как фермер мог бы продать свою продукцию на рынке по более высокой цене. Фермер сравнит затраты на выполнение контракта (т.е. убытки, которые он понесет, продавая продукцию по более низкой контрактной цене, по сравнению с рыночной,) с затратами, которые возникнут в случае нарушения контракта. Если в случае нарушения контракта затраты выше, фермер продолжит свои поставки. Однако, если цены на рынке значительно выросли, для фермера может оказаться выгодным нарушить контракт и продать продукцию другой компании, которая заплатит рыночную цену. И, напротив, если цена на рынке падает ниже контрактной цены, то уже хозяйство получает непредвиденные выгоды по контракту, а перерабатывающей компании придется платить больше, чем в случае, если бы он приобретала товар на рынке. Теперь перерабатывающая компания решает, соблюдать условия контракта или нет.

Следовательно, если колебание цен на рынке остается в диапазоне, сопоставимом с контрактной ценой, контракт будет соблюдаться обеими сторонами. Этот диапазон называется "диапазоном самоисполнения контракта". Говоря обобщенно, диапазон самоисполнения показывает, до какой степени могут меняться условия рынка, чтобы не спровоцировать ни одну из сторон на задержку исполнения обязательств. Если взаимоотношения остаются в диапазоне самоисполнения, когда выгода от задержки исполнения для каждого участника контракта будет меньше, чем расходы, задержки исполнения не будет.

16. На основе данных Гоу и Свиннена (2001 г.).

понесут стороны в результате нарушения условий контракта, или включив в контракт гибкие условия, которые позволят снизить вероятность их нарушения в случае непредвиденного изменения обстоятельств. Тем не менее, сделать это непросто. Иллюстрацией проблем, возникающих при попытке создания самоисполняющихся контрактов, может служить проект ФАО в Македонии. В рамках проекта была предпринята попытка создания рынков для производителей овощной продукции путем установления контрактных отношений между хозяйствами и переработчиками/ торговцами. В проекте участвовали многие фермерские хозяйства и переработчики, однако случаи нарушения условий контракта наблюдались с обеих сторон: *“Качество и количество продукции, поставляемое переработчикам, не отвечало требованиям, так как в некоторых случаях связанные контрактом фермеры предпочитали продавать свою продукцию (по более высокой цене) на рынке свежей продукции, поставляя переработчикам лишь ту продукцию, которую не смогли продать на рынке. Это подтолкнуло некоторых переработчиков, которые ориентировались на рынки-ниши с качественной продукцией, отказаться от поставленной продукции. [С другой стороны], некоторые переработчики не выполнили условий подписанных контрактов, так как не смогли найти экспортные рынки.”* (Мартиновский, 2004 г., с.6).

Имеется немало примеров неисполнения контрактов. В каких-то случаях, если переработчики не умели обеспечить исполнение, это приводило к отмене программы ВК. Так, например, в отчете Гоу и Свиннена (2001 г.) сообщается о том, как международной компании, производившей молочную продукцию в Румынии, а также международному инвестиционному проекту по соложению/пивоварению в Хорватии, пришлось отказаться от программы предварительного финансирования ресурсов, так как хозяйства постоянно направляли эти ресурсы на иные цели. В другом случае, иностранные инвесторы ушли из страны, когда не смогли получить от хозяйств-поставщиков сырье достаточно высокого качества (и это несмотря на консультации, обучение и программы помощи), так как поставщики регулярно продавали свою продукцию другим компаниям или торговцам.¹⁷

Даже при удачном положении дел, требуется значительное время и работа контрактов, чтобы они стали самоисполняющимися. Кроме того, в условиях переходного периода обстоятельства меняются так бы-

17. Это не является уникальной особенностью стран с переходной экономикой. Исполнение контрактов с поставщиками, в которых предусматривается программа помощи, является серьезнейшей проблемой и для других регионов, что, например, иллюстрирует отчет МФСХР (2003 г.) о финансировании цепочки поставок в Восточной Африке.

стро, что требуется постоянная корректировка контрактов, так как меняется сам диапазон самоисполнения. Правильное создание условий для успешного исполнения и самоисполнения контракта требует всестороннего знания сектора и местных условий, а также способности гибко корректировать условия контракта в соответствии со столь быстро изменяющимися условиями переходного периода.

Исполнению контрактов, гарантированию поставок для переработчиков и оплате поставленных ресурсов также способствуют институциональные инновации. Фактически, то, что делают компании, можно назвать связыванием рынков. Осуществление кредитных сделок (выдача ссуды и погашение) происходит через рынок продукции. Однако достаточно ли этого, чтобы служить механизмом исполнения, зависит от целого ряда факторов, и, как показывает опыт, иногда этого недостаточно.

В конечном счете, наилучшим способом решения проблем обмена, исполнения контрактов и использования залога в странах с переходной экономикой является выстраивание отношений на основе *доверия*. К сожалению, из-за печального опыта, накопленного за годы коммунистического правления и переходного периода, доверие, как основа деловых отношений, во многих странах с переходной экономикой, практически, отсутствует. Однако, как показывает практика, если компании способны успешно применять новые контрактные формы обмена, то доверие в деловых отношениях может возникнуть относительно быстро. Интересным примером кредитования поставщиков, опирающегося на доверие, может служить проект ИСПСК/Промильх в Румынии, где компания по переработке молока сотрудничает с ассоциацией фермеров, предоставляя кредиты мелким хозяйствам без залога (более подробная информация приведена в Приложении 2). Таким образом, проблема представляется, главным образом, в том, чтобы “дать делу первый толчок”, а затраты на обеспечение исполнения могут со временем снизиться.

АНАЛИЗ СЕКТОРОВ

Молочный сектор

Важную роль в реструктуризации молочных хозяйств играют компании по переработке молока. Программы помощи, предлагаемые такими компаниями своим поставщикам, помогают фермерам получить доступ к капиталу, осуществлять инвестиции и повышать качество своих поставок. В Таблице 6 показаны различные формы инвестиционной помощи, предлагаемой молокоперерабатывающими компаниями своим поставщикам в Польше, Словакии и Болгарии. Таблица составлена по результатам серии опросов, проведенных в этих трех странах, характеризующихся различной структурой хозяйств, и различными этапами переходного периода.

Таблица 6: Доля опрошенных молокоперерабатывающих компаний, работающих по программам помощи, в %

Год	Страна	Кредит	Ресурсы	Консульта- ции	Ветерина- рия	ГБК*	Всего
1994	Польша	50	67	50	0	50	43
	Словакия	0	0	83	17	27	23
	Болгария	9	18	9	0	0	7
1998	Польша	83	100	83	17	83	73
	Словакия	17	17	83	17	33	33
	Болгария	45	64	18	18	18	33
2002	Польша	83	100	83	17	83	73
	Словакия	100	33	83	17	50	57
	Болгария	82	91	73	18	36	60

* ГБК = гарантии под банковские кредиты
 Источник: Драйс и Свиннен (2004 г.)

В *Польше* все шесть опрошенных молокоперерабатывающих компаний работают по программе поставки ресурсов, которая обеспечивает доступ к таким ресурсам как, например, корма (или семена и удобрения для внутрихозяйственного производства кормов). Пять компаний из шести оказывают помощь в инвестировании в хозяйства посредством программ кредитования. Кроме того, большинство компаний предоставляют своим поставщикам консультационные услуги. Пять молокоперерабатывающих компаний предоставляют гарантии под банковские ссуды фермерам, причем большинство имеют льготные процентные ставки. Основная часть опрошенных компаний совместно подписывают банковские ссуды в тех случаях, когда фермеры не располагают достаточным залогом.

В *Словакии* все шесть опрошенных молокоперерабатывающих компаний оказывают помощь хозяйствам посредством программ кредитования, ориентированных на инвестиции в производство молока. Три из шести компаний оказывают помощь своим поставщикам в обеспечении доступа к ресурсам. Кроме того, большинство компаний предоставляют консультационные услуги. Три компании дают гарантии под банковские ссуды, выдаваемые фермерам. Респонденты отметили, что предлагают такие виды программ, чтобы повысить качество молока, сохранить свою базу поставщиков и не допустить их ухода к другим молокоперерабатывающим компаниям, предлагающим эти ценные услуги.

Даже в *Болгарии*, наименее передовой в отношении реформ и процесса перехода стране, характеризующейся наименьшей степенью вертикальной координации, основная часть из 11 опрошенных

молокоперерабатывающих компаний оказывает помощь своим поставщикам. Девять компаний предоставляют помощь хозяйствам посредством программ кредитования, ориентированных на инвестиции в производство молока, при этом две из этих девяти компаний отметили, что предлагают кредиты и для инвестиций на общие цели. Десять молокоперерабатывающих компаний оказывают помощь своим поставщикам в отношении доступа к ресурсам для внутривладельческого производства кормов. Большинство компаний также оказывают консультационные услуги. Пять из одиннадцати компаний предлагают гарантии под банковские кредиты. Компании отмечают, что почти во всех случаях сохранение базы поставщиков является основной причиной предложения ими таких программ.

Во всех трех странах доля компаний, предлагающих программы помощи, увеличилась. В Польше молокоперерабатывающие компании реализовали такие программы за короткий срок. Значительно возросло количество компаний, предлагающих помощь, в Болгарии. В Словакии ускорение в программах помощи наступило после 1998 года в результате увеличившегося притока ПИИ.¹⁸ Возможно, что программы, начатые благодаря ПИИ, подтолкнули местные молокоперерабатывающие компании к реализации программ помощи в ответ на растущую конкуренцию, и послужили примером для подражания для местных компаний.

В Румынии и Азербайджане успехи менее заметны. Обе страны характеризуются наличием небольших молочных хозяйств и преобладанием уличной продажи молока.¹⁹ Тем не менее, за период после 2000 года в Румынии произошли значительные и важные перемены, вызванные растущим объемом ПИИ. Вместе с ПИИ, быстрыми темпами развивались ВК и контрактные отношения. По результатам опроса, крупные молокоперерабатывающие компании заключают контракты с мелкими и крупными хозяйствами, предлагая фермерам программы помощи. Основная причина предложения таких программ – стремление к повышению ка-

18. В частности, в Словакии до конца 90-х годов реструктуризация агропродовольственной отрасли сдерживалась отсутствием иностранных инвестиций, объяснявшимся недоверием к политике правительства. В Болгарии отставание в области политики реформ было еще более значительным.

19. Свыше 95% всех хозяйств имеют одну или две коровы. Переработке подвергается лишь 20-25% производимого молока. Основным каналом сбыта является продажа на улицах, часть молока используется для нужд самих хозяйств. Перерабатывающая отрасль очень разрознена: у 250 предприятий по переработке молока (из общего количества, приблизительно, 550 предприятий) производственная мощность составляет менее 1000 тонн в год. На долю шести крупнейших молокоперерабатывающих компаний приходится 25% перерабатываемого молока. В Азербайджане также преобладают мелкие молочные фермы, и переработке подвергается менее 10% продукции молочных ферм, проданной на рынке. Основная часть продукции продается напрямую от фермера клиенту.

чества молока и гарантированию базы поставщиков. Консультационные услуги включают помощь фермерам в разработке плана по откорму скота, рекомендации в отношении методов повышения качества молока, методов уборки, помощь в подготовке бизнес планов. Несколько молокоперерабатывающих компаний предоставляют предварительно профинансированные ресурсы и среднесрочные инвестиционные кредиты. Тем не менее, за исключением компании, принадлежащей ассоциации фермеров, все другие молокоперерабатывающие компании предлагают эти услуги, главным образом, крупным хозяйствам.

В Азербайджане подобных изменений не происходило из-за отсутствия ПИИ. На рынках молочной продукции вертикальных связей почти нет, местная промышленность развита слабо. Особой проблемой азербайджанской системы производства является отсутствие базовой инфраструктуры, например, надежного энергоснабжения. Регулярные сбои с подачей электроэнергии в сельских регионах не способствуют инвестированию средств в основные виды оборудования для охлаждения и переработки.

Подводя итоги, можно говорить о том, что выводы по молочному сектору подтверждают предположение (а) о нарастании ВК в регионе ЕЦА, (б) о серьезном влиянии на этот процесс политики реформ, (в) о том, что ВК начинается с помощи в предоставлении ресурсов, консультационных услуг и простых программ кредитования. Позднее развиваются более сложные программы, например, предоставление гарантий под банковские кредиты и инвестиционные ссуды; (г) ВК имеет очень важное значение в наиболее передовых странах ЕЦА, а менее передовые будут к этому стремиться. Эта мысль широко подтверждается примерами других стран и секторов.

Сахарный сектор

Как и в цепочках молочного сектора, в сахарном секторе стран ЕЦА, где были осуществлены иностранные инвестиции, вертикальная координация наиболее заметна в реструктурированных сахарных (свекольных) цепочках. К концу 90-х, от 80 до 90% сахарного сектора стран Восточной Европы перешло в руки иностранных инвесторов, нередко ожидавших получения высокой ренты за счет интеграции этих сахарных секторов в высоко дотационные сахарные рынки ЕС (Таблица 7). Вкладывая капиталы в предприятия по переработке сахара, иностранные инвесторы внедрились целый ряд программ помощи фермерам и наладили контрактные отношения с фермерами-свекловодами. Исследования Гоу и соавторов (2000 г.) свидетельствуют о применении программ технической помощи и предоставления ресурсов, использовании практики немедленных платежей, а также программ финансовой помощи, включая предоставление

ТАБЛИЦА 7: Инвестиции и реструктуризация перерабатывающих комбинатов в сахарном секторе

Страна	Количество перерабатывающих комбинатов		Предполагаемое количество устойчиво работающих комбинатов	% перерабатывающих комбинатов с ПИИ	% производственных мощностей с ПИИ
	1989	1999*			
Чешская Республика	52	10	5	70*	90*
Венгрия	14	7	3	100	100
Литва	4	4	—	100	100
Польша	70	76	15	12*	>50*
Румыния	33	17	10	50*	>75*
Словакия	9	6	2	86	95*
Словения	1	1	1	100	100

* Предположения

Источник: Свиннен и соавторы (1999 г.)

гарантий под банковские кредиты. Эти формы ВК были взяты на вооружение и отечественными производителями.

Фрутовый и овощной сектор (фрукты и овощи)

Как показывает исследование, проведенное в агропродовольственном секторе пяти стран СНГ, в плодоовощном секторе этих стран ВК также имеет важное значение (Уайт и Гортон, 2004 г.). В Азербайджане, напротив, аналогичное исследование обнаружило лишь очень незначительную вертикальную координацию на рынке плодоовощной продукции. По-видимому, это отражает, главным образом, плачевное состояние азербайджанской пищевой промышленности и неудачный опыт привлечения в нее ПИИ. Небольшой объем иностранных инвестиций имел место лишь со стороны соседей Азербайджана по региону – Турции и Ирана, которые вложили средства в два сельскохозяйственных перерабатывающих предприятия (Джиовануччи, 2004 г.).

В более развитых странах ЕЦА быстрыми темпами развиваются контрактные отношения в секторе свежей плодоовощной продукции, где осуществляются современные розничные инвестиции. Мы уже отметили, что по мере приобретения супермаркетами все более важной роли в качестве канала сбыта, в наиболее развитых странах ЕЦА происходит реструктуризация базы поставщиков, включающая широкие контрактные отношения, и этот процесс имеет тенденцию к распространению в других странах региона.

У супермаркетов есть два стимула к развитию контрактных отношений в сфере поставок свежей плодоовощной продукции: гарантирование высококачественных поставок, и гарантирование круглогодичных поставок.

Примерами использования контрактов первого вида служит растущее количество розничных торговцев в наиболее передовых странах ЕЦА (Драйс и соавторы, 2004 г.). Розничные торговцы заключают контракты с плодоводами и овощеводами на закупку более качественной продукции. Годрон и соавторы (2004 г.) объясняют, каким образом составляются контракты, чтобы поощрять плодоводов и овощеводов к осуществлению конкретных инвестиций, оговариваемых в рамках такой сделки, и защитить их от ситуации прекращения контракта розничными торговцами. Производители охотно заключают такие контракты с розничными торговцами.²⁰

Вторая причина заключения контрактов с поставщиками – обеспечение круглогодичных поставок. Интересной иллюстрацией может служить пример Турции, где розничная компания “Мигрос” обеспечивала рынок Анталии контрактами с местными производителями томатов. В Анталии, где сезон сбора томатов длится с сентября по июнь, прекращаясь лишь на летние месяцы, имеется фасовочный пункт. До недавнего времени томаты летнего урожая закупались на севере Турции. Но, так как в этом удаленном регионе отсутствовали пункты сортировки, в 2002 году “Мигрос” заключил контракт с целой горной деревней недалеко от Анталии на выращивание 1000 тонн томатов в летний период. Здесь же, в деревне, “Мигрос” организовал работы по сортировке и упаковке, а также транспортировку (Годрон и соавторы, 2004 г.).

Хлопковый сектор²¹

Сравнение вертикальной координации в цепочках хлопковых поставок четырех стран Центральной Азии (Узбекистан, Таджикистан, Кыргызстан и Казахстан) показало, что в каждой из этих стран ВК получила широкое распространение. Однако из-за различного подхода правительств к реформе, она приобрела различные формы, поэтому и влияние ее на хозяйства оказалось различным. В Кыргызстане и Казахстане реформы и ВК оказались выгодными для хозяйств, и обеспечили относительно высокие цены и большое увеличение сборов хлопка, в то время как в Узбекистане и Таджикистане ВК привела к значительному извлечению ренты из хлопководческих хозяйств на фоне искусственно заниженных цен и стагнации хлопкового производства (см. Таблицу 8).

20. Развитие контрактных отношений с супермаркетами, стимулирующими другие стороны к инвестированию в новые технологии с целью повышения качества продукции, не ограничивается только хозяйствами. Годрон и соавторы (2004 г.) подтвердили, что в Турции представители розничной цепочки выстраивают контрактные отношения с водителями грузовиков с целью модернизации транспортных средств. “Мигрос” поощрял водителей грузовиков (с которыми работал продолжительное время) к созданию кооператива как основы для коллективного контракта. Контракты обеспечивали гарантию занятости тем водителям, которые осуществляли целевые инвестиции в охлаждающее оборудование.

21. Более подробную информацию см. Садлер (2004 г.).

ТАБЛИЦА 8: Различия в производстве хлопка в Центральной Азии, 1992 – 2003²²

	Казахстан	Кыргызстан	Узбекистан	Таджикистан
Годовые темпы роста				
<i>Урожайные площади (га)</i>				
1993 – 1998 гг.	12,3	6,0	-1,7	3,7
1993 – 2003 гг.	5,8	7,6	-1,7	-0,1
<i>Производство хлопка-сырца (1000 тонн)</i>				
1993 – 1998 гг.	26,7	11	-2,3	8,4
1993 – 2003 гг.	8,9	11,5	-2,8	0,1
<i>Тюкованный хлопок (1000 тонн)</i>				
1993 – 1998 гг.	12,6	20,4	-2,7	0,4
1993 – 2003 гг.	5,4	25,9	-2,6	-3,5
<i>Хлопок-сырец</i>				
Цена за тонну, 2003 г.	\$550,00	\$450,00	\$200,00	\$165,00

Источник: на основе данных Саглера, 2004 г.

Примечательно, что в странах, где государство разрешило развитие и конкуренцию среди частных хлопкоочистительных фабрик, хлопководческие хозяйства развиваются гораздо успешней. В Таджикистане и Узбекистане, где государство активно контролирует (прямо или косвенно) поставку ресурсов, производство, переработку и сбыт в рамках хлопковой цепочки, цены гораздо ниже, чем в Кыргызстане и Казахстане, где эту роль взял на себя частный сектор. Однако и в этих двух странах не все обстоит идеально. В Кыргызстане приток незаконного финансирования в хлопковую цепочку вызвал срывы в контрактах и нарушение соглашений о предварительном финансировании между хлопкоочистительными фабриками и международными торговыми компаниями, что очень негативно сказалось на всей хлопковой цепочке.

Узбекистан

Экспорт хлопка является основным источником государственного дохода в Узбекистане, и государство продолжает пристально контролировать хлопковую цепочку. Рыночная реформа проходит медленно. В 1995 году Правительство заново ввело государственную монополию на закупку хлопка, зафиксировав цены на уровне оценочной себестоимости его производства. Официально производители обязаны продавать 50%

22. Существуют значительные различия в производстве хлопка-сырца и производстве тюкованного хлопка. Основная причина такого различия заключается, вероятно, в контрабандном ввозе хлопка-сырца из Узбекистана и Таджикистана в Казахстан и Кыргызстан, хотя достоверные данные об объемах контрабанды отсутствуют.

своей продукции. На практике они нередко продают государству весь свой урожай, так как не имеют альтернатив в отношении финансирования производства хлопка за исключением государственного финансирования.

Вертикальная координация также находится под контролем государства. Почти все хлопкоочистительные фабрики остаются собственностью государства, и даже фабрики с частной формой собственности подлежат контролю со стороны государства. Финансирование производства хлопка осуществляется посредством простого контракта, предлагаемого государством, и осуществляемого через один из двух основных государственных банков. Эти банки предоставляют ссуды в размерах, диктуемых государством. Как только производитель получает плату, средства автоматически переводятся с его счета на погашение ссуды. Ресурсы предоставляются через централизованную систему предприятий, находящихся под контролем государства. Эти предприятия отдают предпочтение крупным хозяйствам. Нередко мелкие частные фермеры получают доступ к технике посредством неофициальных договоренностей с операторами такой техники, работающими в этих хозяйствах. Так как государство установило на хлопок низкие цены, владельцы личных хозяйств нередко продают свои ресурсы за наличные деньги, либо используют на собственных частных земельных участках.

Таджикистан

В Таджикистане правительство также продолжает активно вмешиваться в хлопковую цепочку, хотя и в менее прозрачной форме. Хлопкоочистительными фабриками владеет правительство совместно с так называемыми “инвесторами”, в роли которых выступают финансовые учреждения, неофициальным образом связанные с правительством. Конкуренция между хлопкоочистительными фабриками отсутствует. Это монополисты, действующие каждый на своей территории с установленными границами, и следящие за тем, чтобы фермеры не сдавали свою продукцию другим фабрикам.

Основной объем хлопка производится в рамках схем пакетного финансирования ВК под контролем “инвесторов”. Они предлагают хозяйствам контракты на финансирование производства и договоры купли-продажи, а также контролируют переработку хлопка. Такое финансирование осуществляется за счет предварительного финансирования со стороны правительства и единого международного торговца хлопком. Подавляющая часть экспортных поставок таджикского хлопка контролируется одной международной торговой компанией “Рейнхарт”. В 1997 году эта компания провела переговоры с Правительством Таджикистана в отношении “пакета финансирования”. С тех пор эта

компания, - через местный банк АИБ, - предоставляет 77% сельскохозяйственного кредитования, из которых 90% идет в хлопковую отрасль Таджикистана (АБР, 2002 г.). “Рейнхарт”/АИБ предоставляет кредиты хлопкоочистительным фабрикам, которые используют эти кредиты для дальнейшего финансирования производителей посредством физической доставки им горюче-смазочных материалов, семян и удобрений.

Такая монополизированная система ведет к извлечению ренты из крестьянских хозяйств на фоне низких цен на хлопок-сырец и вздутых цен на ресурсы (АБР, 2000 г.). Учитывая строгий контроль за счетами кассовой наличности со стороны производителей и отсутствие конкуренции между хлопкоочистительными фабриками, у производителей нет альтернатив. Ситуация усугубляется вмешательством правительства в производственные планы хозяйств и их долги. У производителей не остается выбора в принятии решений по вопросам производства, так как они не могут получить финансирование на что-либо иное кроме хлопка. Более того, совокупные долги в связи с навязанным им производством хлопка не оставляет им иного выбора, кроме выполнения производственных планов местных органов власти (гарантирующих долги).

Казахстан

В Казахстане, где вертикальная координация в хлопководстве также получила широкое распространение, ситуация совершенно иная. Несколько лет назад и производители, и переработчики освободились от государственного контроля, а конкуренция между хлопкоочистительными фабриками позволила значительно улучшить условия для хозяйств.

На первых порах Казахстан также не торопился с приватизацией хлопководческих хозяйств и хлопкоочистительных фабрик, но после 1998 года многое изменилось. К 1998 году хлопкоочистительные фабрики были полностью приватизированы, и в последующие годы было создано много новых фабрик. Почти все они стали приобретать или использовать пункты поставки хлопка-сырца для обеспечения транспортировки хлопка из удаленных районов. Развитие конкуренции и снижение транспортных затрат оказали положительное влияние на положение (мелких) хозяйств.

Как правило, производители хлопка слишком невелики для того, чтобы напрямую привлекать коммерческие кредиты, так как не располагают достаточным залогом и несут в себе высокий риск невыполнения обязательств. Они финансируются, главным образом, хлопкоочистительными фабриками: 89% респондентов-производителей отметили, что получают финансирование от хлопкоочистительных фабрик, которые финансируют выращивание хлопка, поставляют ресурсы и оказывают некоторые сельскохозяйственные услуги (Таблица 9).

ТАБЛИЦА 9: Помощь хлопкоочистительных фабрик хлопководческим хозяйствам в Казахстане, 2003 г.

Хлопководческие хозяйства Казахстана		
Помощь поставщикам (%)	да	нет
Финансирование	89	11
Вода	73	27
Семена	65	35
Удобрения	40	60
ГСМ	20	80
Агрохимические ресурсы	4	96
С/х консультации	4	96

Хлопкоочистительные фабрики получают средства для финансирования деятельности хозяйств из трех источников – за счет торгового финансирования, отечественных банков и собственных резервов. Торговое финансирование осуществляется в форме форвардных продаж хлопка против которых фабрики получают определенный процент от стоимости хлопка, который должен быть поставлен в соответствии с условиями контракта. За последние 10 лет фабрики и торговые компании установили в этой системе хорошие торговые отношения.

Кыргызстан

В Кыргызстане ситуация более сложная. По-видимому, приватизация, отмена государственного контроля и конкуренция стимулировали быстрое развитие киргизского хлопкового сектора, несмотря на очень небольшую базу, и оказали влияние на хозяйства, аналогичное влиянию в Казахстане. Однако, имевшие место несколько лет назад срывы контрактов с зарубежными торговыми компаниями, а также слабая вспомогательная инфраструктура, оказали отрицательное влияние на рост хлопковой цепочки и ВК. При этом, однако, производство и переработка хлопка продолжают развиваться быстрыми темпами, частично за счет контрабанды хлопка из Узбекистана, вызванной большим разрывом цен между Узбекистаном и Кыргызстаном. За последние годы построено немало новых хлопкоочистительных фабрик, нередко благодаря инвестициям со стороны российских и турецких текстильных компаний.

Для переработки контрабандного хлопка-сырца из Узбекистана, приобретаемого за наличные деньги, ВК не требуется. Однако местный хлопок производится в рамках контрактов с хлопкоочистительными фабриками, которые осуществляют предварительное финансирование. Эта система успешно функционировала еще несколько лет назад, так как

сами фабрики получали предварительное финансирование в рамках контрактов с зарубежными торговыми компаниями. Но около 2000 года форма собственности и структура управления на нескольких фабриках поменялись, так как хлопковый сектор стал объектом стратегий по отмыванию денег, контракты были нарушены, а предварительное финансирование со стороны иностранных торговых компаний, в основном, прекратилось. Это отрицательным образом сказалось на контрактных отношениях с хозяйствами, так как у самих хлопкоочистительных фабрик возникли проблемы с получением средств для финансирования контрактов. В результате переработчикам приходится осуществлять финансирование, опираясь на собственные резервы денежной наличности, что сдерживает их возможности в отношении финансирования крупных объемов хлопка-сырца. Приватизированные фабрики осуществляют финансирование в рамках “форвардных” контрактов на хлопок-сырец, по условиям которых производители обязуются поставить фабрике хлопок-сырец заранее оговоренного качества, а фабрика соглашается предоставлять производителю местную валюту и ресурсы в определенное время года для покрытия затрат на ресурсы и труд.

Зерновой сектор

В зерновом секторе развитие ВК пошло по несколько иному пути, чем в секторах, рассмотренных выше. Фактически, в зерновом секторе возникло несколько форм ВК, включая государственную и частную. Важную роль сыграло государственное вмешательство:

- Во-первых, в нескольких странах Восточной Европы были внедрены системы складских расписок (ССР), например, в Словакии и Болгарии, призванные помочь фермерам в преодолении проблем с нехваткой оборотных средств.
- Во-вторых, в России получили развитие квази-ССР, широко применяемые при использовании материально-производственных запасов в качестве залога (например, зерновых и семян масличных культур). Однако у этой системы есть ограничения, обусловленные отсутствием крепкой регулятивной системы, системы исполнения, а также независимых инспекторов (см. Приложение 2).
- В-третьих, в странах, являющихся крупнейшими производителями зерна (Россия, Украина и Казахстан), органы власти активно вмешиваются в зерновую цепочку. Во всех трех странах власти контролируют каналы поставки ресурсов (в особенности, семян) с целью оказания влияния на решения хозяйств в вопросах производства и сбыта зерна. Во всех трех странах это отрицательно сказалось на развитии частных отраслей, занимающихся поставкой ресурсов (см.

ОЭСР за 2003 г. по Украине; Чаки и соавторы (2002 г.) по России; и Грей (2000 г.) по Казахстану).

В России и Казахстане устойчивая вертикальная интеграция в производстве зерновых появилась совсем недавно. В обеих странах значительное влияние на ВК оказали события 1998 года. Это привело к появлению в России огромных агрохолдинговых компаний. Например, огромные вертикально интегрированные холдинговые компании используют 80% земель в Белгородском регионе, и 41% пахотных земель в Орловском регионе, - двух важных зернопроизводящих регионах России (более подробная информация приведена в Приложении 2).

В Казахстане изменения носили иной характер.²³ В этой стране ВК имела важное значение еще до 1998 года, и направлялась частным сектором. До 1998 года ведение сельского хозяйства на контрактной основе являлось основной организационной формой, когда торгующие зерном компании ежегодно заключали контракты на предоставление ресурсов в обмен на поставку оговоренного уровня или объема зерна.

В 1998 году произошли три важных события, которые основательным образом повлияли на структуру сельского хозяйства Казахстана. Во-первых, серьезная девальвация укрепила конкурентную позицию казахстанских производителей зерна, а рост доходов в связи с повышением международных цен на энергоносители повысил ликвидность экономики Казахстана. Во-вторых, Правительство инициировало применение эффективных процедур банкротства с целью освобождения от сельскохозяйственных долгов, изменения формы собственности хозяйств, а также структуры управления. В-третьих, суровая засуха сезона 1997-1998 годов увеличила долги многих фермеров, а, главное, нанесла ущерб многим торговым компаниям, которые заключили контракты с зерновыми хозяйствами и рефинансировали приобретение некоторых ресурсов, но не сумели взыскать свои издержки. Все вместе эти факторы привели к серьезнейшим изменениям в цепочках поставок, в частности, к росту крупномасштабных сельскохозяйственных объединений в северном регионе, где выращивается пшеница.

Хотя некоторые зерновые компании продолжают работать с хозяйствами на основе контрактов, несмотря на неудовлетворительные результаты из-за засухи 1998 года, несколько компаний пошли на покупку хозяйств. Так, продовольственно-зерновые компании приобрели несколько бывших колхозов и совхозов на территории северных областей, в результате чего образовались огромные сельскохозяйственные компании, на долю которых в настоящее время приходится значительный

23. На основе данных Грея, 2000 г.

объем производства зерна. Эти крупные интегрированные сельскохозяйственные комплексы расположены в наиболее благоприятных зонах с наилучшими условиями для растениеводства. Даже в пределах одной и той же области более засушливые территории не привлекают таких инвестиций, поэтому оставшиеся хозяйства находятся в отчаянной ситуации. Например, в более засушливых южных регионах Кустанайской области не нашлось ни одного крупного инвестора, пожелавшего приобрести какое-либо предприятие. В результате, выживают лишь лучшие и наиболее рентабельные регионы. Оставшиеся территории, на которых сосредоточено наибольшее количество хозяйств, испытывают недостаток оборотных средств и продолжают зависеть от местных органов власти в отношении предоставления гарантий для поставки ГСМ и семян.

ПОСЛЕДСТВИЯ

Количественная оценка последствий внедрения таких новаторских контрактных отношений затрудняется тем, что негативное влияние на общие результаты оказали, в том числе, и несколько других факторов одновременно, при этом информацию на уровне отдельной компании получить трудно. Однако свидетельства, собранные нами в результате изучения конкретных примеров, позволяют предположить, что успешное исполнение частных контрактов в рамках вертикальных контрактных отношений оказало важное положительное влияние, - как прямое, так и косвенное.

Влияние на поставки и производительность

Важное прямое влияние вертикальные контрактные отношения, внедряемые перерабатывающими компаниями, оказали на их продукцию и производительность, а также на поставщиков. Предприятия-поставщики испытали положительное влияние таких отношений на продукцию, производительность и качество благодаря улучшению доступа к ресурсам, своевременной оплате и повышению производительности за счет новых инвестиций. Исследования показывают, что применение таких программ способно привести к удвоению годового роста производительности и объемов продукции.

Изучение сахарного сектора Словакии показало, что (а) контрактные отношения, своевременные платежи и техническая помощь оказывают непосредственное влияние на продукцию и производительность, (б) внедрение пакетов финансовой помощи является основной причиной для роста базы поставщиков, (в) положительный эффект распространяется на весь сектор по мере того, как другие компании начинают копировать практику применения контрактов и программ помощи хозяйствам (Гоу и соавторы, 2000 г.). В Таблице 10 показано, как шло

ТАБЛИЦА 10: Последствия внедрения новаторских контрактов компаний “Югоцукор” (годовые изменения, в %)*

Показатель	1990–1993 гг.	1993–1997гг.		
		В среднем	1993–1995 гг.	1995–1997гг.
Производство сахара	–8,8	33,4	30,1	36,7
Содержание сахара	1,2	3,6	3,0	4,2
Количество гектаров				
по контракту	–6,6	25,3	1,7	48,8

*Среднегодовые изменения в %

Источник: на основе данных Гоу и соавторов (2000 г.)

снижение поставок сахарной свеклы компании “Югоцукор”, которая является крупнейшим переработчиком сахара в Словакии, а также объема площадей, охваченных контрактом (между 20% и 30% до 1993 года). Однако в 1993 году компания была передана зарубежным инвесторам, претерпела реструктуризацию, стала использовать новые контракты и программы помощи фермерам. За период с 1993 по 1997 год, объем ее продукции возрос, приблизительно, на 33% ежегодно, а объем контрактов ежегодно увеличивался на 25%. Средняя урожайность выросла с 33 тонн с гектара и 13 процентов содержания сахара в 1993 году до, приблизительно, 45 тонн с гектара и 16 процентов содержания сахара в течение сезона 1997 года.²⁴ Если объем продукции вырос сразу же после внедрения в 1993 году программ предоставления ресурсов и технической помощи, то в количестве охваченных контрактом площадей до 1995 года изменения были лишь незначительными. В 1995 году был внедрен пакет финансовой помощи для поставщиков. После запуска этого пакета, контрактные отношения стали стремительно развиваться, ежегодно увеличиваясь почти на 50% (за период с 1995 по 1997 год).

Другие исследования подтвердили, что даже относительно небольшие изменения в отрасли могли иметь серьезные последствия на уровне хозяйств. Например, Лит и Ван Беркум (2003 г.) отмечают, что молочные хозяйства, стремящиеся к новому, могут добиться улучшения результатов, имея доступ даже к самым скромным программам помощи фермерам. Еще один показательный пример – инвестиции компании “Фрислэнд” в молочный сектор Румынии. В 2001 году “Фрислэнд” купила румынскую молокоперерабатывающую компанию, которая работала менее чем на 50% своей производственной мощности, и обладала скверной репутацией в том, что касалось расчетов с крестьянами-постав-

24. Для сравнения: в странах ЕС средняя урожайность сахарной свеклы составляет 50-55 тонн с гектара при содержании сахара 17,5%.

щиками. Ничего не меняя, а только производя своевременные платежи, всего за три месяца “Фрислэнд” повысила объемы закупаемого молока на 20-30%. Когда производители уверены в своевременности платежей со стороны переработчика, в его надежности, они, как правило, готовы поставлять больше молока (Ван Беркум, 2004 г.).

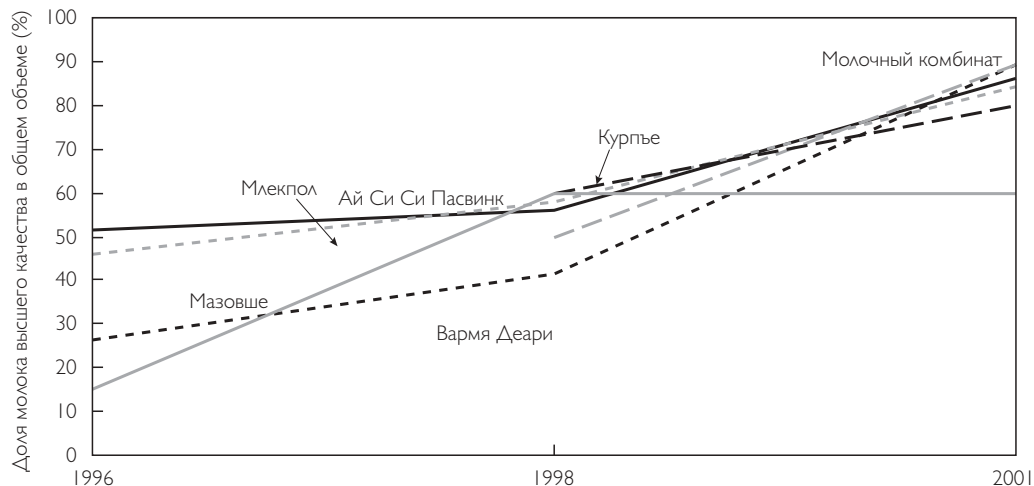
Изучив методы руководства на предприятиях агропромышленного сектора ЕЦА, Уайт и Гортон (2004 г.) пришли к выводу, что различные виды помощи в рамках контрактов привели к улучшению результатов, в среднем, на 9,6%. При этом наибольшее влияние оказали методы специализированного хранения (особенно применение в молочном секторе охлаждающего оборудования), ветеринарная помощь и физические ресурсы. Особое значение для улучшения результатов и повышения качества в молочном секторе имело внутривладельческое специализированное хранение молока с использованием охлаждающих цистерн. Позитивный эффект такого подхода был отмечен и в других странах (Драйс, 2004 г.). Кроме того, важное положительное влияние оказывают такие рыночные методы, как немедленная оплата, гарантированные цены и доступ к рынку.

Влияние на качество

Благодаря этим мерам и применению конкретных программ, повысилось также качество, о чем свидетельствует рост процентных показателей продукции, отвечающей более высоким и базовым стандартам качества. Наибольшее влияние оказали программы помощи по контролю качества, программы ветеринарной помощи, предоставление физических ресурсов, обеспечение доступа к рынку и программы немедленной оплаты. Меры помощи оказали более широкое влияние на объемы фермерской продукции, отвечающей уже высоким, а не базовым стандартам качества, так как базовым стандартам отвечает основная доля фермерской продукции. Как показывает изучение ситуации в странах СНГ, хозяйства, в которых отмечается повышение качества продукции, закупают значительно больше сельскохозяйственного сырья с применением контрактов, а также используют намного больше мер помощи, предоставляемых в рамках контрактов.

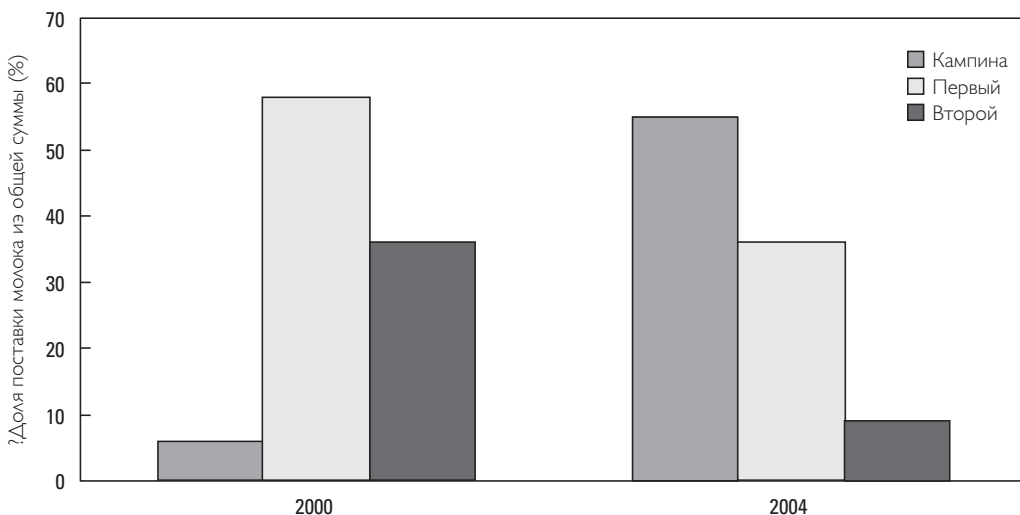
Диаграммы 4 и 5 показывают быстрый рост качества молока, последовавший вслед за введением контрактных новшеств переработчиками молока в Польше в середине 90-х, и в России в 2000 году. В Польше доля рынка, занимаемая молоком высшего качества, выросла с менее 30% в 1996 году до, приблизительно 80% в 2001 году (см. Диаграмму 4). На российском заводе “Кампина” доля молока высшего качества выросла с 6% в 2000 году до 55% в 2004, при этом доля молока самого низкого качества тот же период уменьшилась с 37% до менее 10% (см. Диаграмму 5).

ДИАГРАММА 4: Доля молока высшего качества в общем объеме поставок в Польше*



* Компании по переработке молока в северо-восточной части Польши
 Источник: Драйс и Свиннен, 2004 г.

ДИАГРАММА 5: Стандарты качества молока, поставляемого на молочный завод “Кампина” в Ступино (Россия), 2000 - 2004 гг. (% качественных поставок в общем объеме поставляемого молока)*

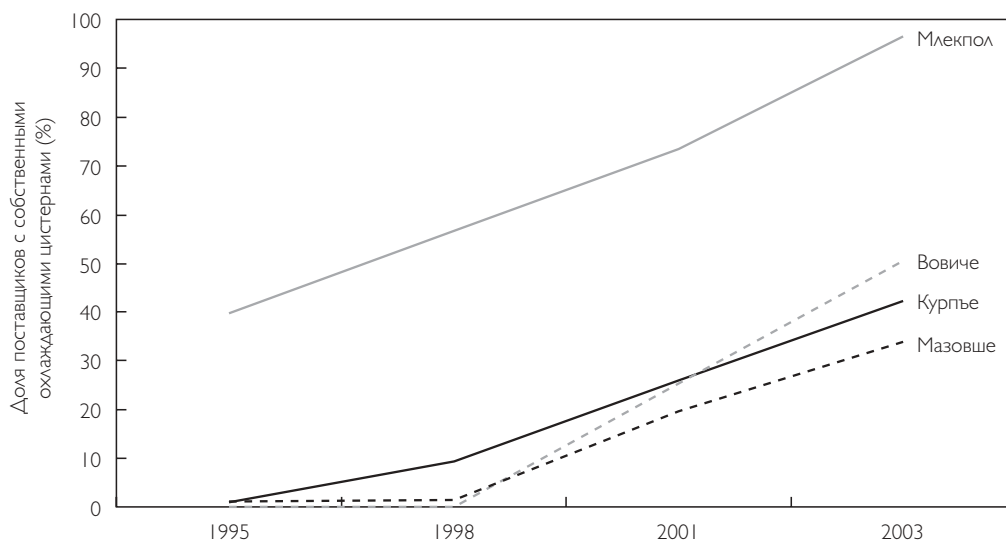


* Класс качества завода “Кампина” включает молоко, отвечающее международным стандартам качества, а также молоко высшего качества (самое верхнее значение качества в российской системе классификации)
 Источник: ЕБРР/ФАО; Драйс и Реардон (2004 г.)

Влияние на инвестиции

Прямые кредиты и программы кредитных гарантий значительно способствовали инвестициям в мелкие и средние хозяйства в северной Польше (Драйс и Свиннен, 2004 г.). Более трех четвертей всех личных хозяйств (76%) осуществили капиталовложения в течение последних лет после внедрения вертикальной координации, включая множество мелких ферм. Пятьдесят восемь процентов хозяйств, осуществивших капиталовложения, воспользовались кредитами для того, чтобы увеличить поголовье и улучшить качество крупного рогатого скота (30%), а также приобрести охлаждающие цистерны (56%). Помощь молокоперерабатывающих компаний в виде гарантий под банковские кредиты способствовала осуществлению инвестиций в хозяйства. Кроме того, программы, обеспечившие крестьянам доступ к ресурсам (главным образом, кормам), косвенным образом способствовали инвестициям, благодаря снижению затрат на ресурсы и снижению операционных издержек в связи с приобретением ресурсов, что привело к повышению рентабельности. Диаграмма 6 иллюстрирует значительное влияние инвестиций на оборудование, в частности, охлаждающие цистерны, для небольших поставщиков молока.

ДИАГРАММА 6: Рост инвестиций в молочные фермы Польши 1995- 2003 гг. (% поставщиков среди молочных ферм на севере Польши с собственными охлаждающими цистернами)



Источник: Драйс (2004 г.)

Сопутствующий эффект внешнего влияния на компании

Косвенное влияние²⁵, в частности, сопутствующий эффект внешнего влияния на компании, возникает в условиях когда фирмы участвуют в конкурентной борьбе за одних и тех же поставщиков и их постоянные ресурсы, и поэтому вынуждены предлагать им сходные условия контрактов.

Например, в случае с сахарным сектором Словакии, конкуренция побудила тех переработчиков сахара, которые до 1998 года не были переданы иностранным компаниям, взять на вооружение контрактные договоренности, применяемые компанией «Югоцукор». С опозданием в год-два, это привело к росту объема и эффективности производства других сахарных компаний и их поставщиков. В целом, с учетом сопутствующих эффектов, которые начали проявляться в объемах производства после 1995 года, за период с 1995 по 1998 год совокупный объем сахара, производимого в Словакии, вырос с 140 000 тонн до, приблизительно, 250 000 тонн. Другие исследования подтверждают важное влияние конкуренции. Ноев и соавторы (2004 г.) и Драйс и соавторы (2004 г.), соответственно, обнаружили, что в ситуации с молочным сектором Болгарии, и в ситуации с современными розничными компаниями, заключающими контракты в Хорватии, конкурентная борьба за поставщиков заставляет другие компании копировать программы помощи фермерам, чтобы гарантировать поставки.

Влияние вертикальной координации, регулируемой правительством

Не все примеры ВК одинаково впечатляющи. В частности, там, где государство серьезно и активно вмешивается в вопросы управления верти-

25. В литературе о вертикальной координации в развивающихся странах различают две дополнительные группы сопутствующих эффектов. Во-первых, сопутствующие эффекты могут иметь место на региональном уровне по мере того, как рост инвестиций со стороны фермеров будет стимулировать другие поставляющие ресурсы компании вкладывать деньги в развитие региона и повышать качество, объем и ассортимент поставляемых ресурсов (Говере и Тайн, 2003 г.). Второй сопутствующий эффект имеет место на уровне личных хозяйств. Например, в Зимбабве Дж. Говере и Т.С. Тайн (2003 г.) обнаружили важный и полезный сопутствующий эффект, возникающий благодаря вертикальной координации в производстве хлопка с применением контрактов, когда, в результате управленческих консультаций и более рационального использования ресурсов, производительность труда повышалась и по участкам работ, не охваченным контрактами. Результаты исследования Спенсера Хенсона, изучавшего применение контрактов в производстве овощей в Уганде, свидетельствуют о том, что положительное влияние ВК на семейные сельские хозяйства заключается, в том числе, в снижении риска (получении гарантированной цены по включенным в контракт культурам) при отсутствии рынков страхования, а также в улучшении доступа к кредиту (денежная наличность за включенные в контракт культуры) в условиях несовершенства рынков капитала.

кальной интеграцией, результаты бывают, в лучшем случае, сомнительными.

Рассматривая хлопковые цепочки (Раздел 10), мы отмечали негативное влияние, которое оказывает на доходность и эффективность хозяйств вмешательство государства в установление цен, планирование и обменные процессы.

В России последствия создания огромных агрохолдинговых компаний с участием правительства были также неоднозначными (Гатаулина, 2004 г.; более подробную информацию см. в Приложении 2). Вертикальная интеграция не только способствовала улучшению поставок ресурсов хозяйствам, росту объемов продукции и повышению производительности, но и привела к плохим финансовым результатам. За время после создания агрохолдинговых компаний в конце 90-х, производство зерновых значительно выросло, чему также способствовал ощутимый рост цен. Несмотря на это, рентабельность производства зерновых, молока и свинины в этих хозяйствах с вертикальной интеграцией за тот же период снизилась. Более того, в отличие от рассмотренных случаев, когда вертикальная интеграция развивалась под воздействием частного сектора, российские вертикально интегрированные хозяйства работали с устойчивыми показателями ниже регионального уровня. В результате, за период после своего создания они накопили значительные долги. Поэтому, несмотря на то, что процесс вертикальной интеграции способствовал впечатляющему росту урожайности и объемов производства, прибыльность вертикально интегрированных хозяйств оказалась ниже, или, по крайней мере, не выше прибыли неинтегрированных хозяйств. Основная проблема заключается в том, что власти вмешиваются в производственные планы и в принятие решений о том, какие виды деятельности (и компании) будут поддержаны холдингом, иногда навязывая холдингу нерентабельные виды деятельности и компании.

СТРЕМЛЕНИЕ К КАЧЕСТВУ – ОСНОВНАЯ ДВИЖУЩАЯ СИЛА ВК

Дефицит качественных поставок, типичный для стран с переходной экономикой, стимулирует вертикальную координацию и вызывает сопутствующие эффекты в рамках пакетов помощи крестьянским хозяйствам.

Требования качества, а также санитарные и фитосанитарные (СФС) стандарты способны увеличить и экспорт, и внутренне потребление. Они укрепят тенденцию в направлении ВК. Со стороны государственного сектора, положения о СФС и прочие требования будут способствовать дальнейшему росту экспорта (Робертс, 2004 г.). Это окажет

сопутствующее влияние на требования в отношении качества и стандартов, распространяющихся на внутреннее потребление.

Что касается частного сектора, то современные переработчики и розничные цепочки устанавливают свои частные высокие стандарты даже в тех странах, где спроса на такие стандарты со стороны потребителей может и не быть. Подтверждением служат супермаркеты (например, Драйс и соавторы, 2004 г.). В ходе изучения ситуации с иностранными инвесторами в пищевой промышленности стран ЕЦА, все компании, производящие продукты питания, отметили, что для поставщиков качество является важным требованием (см. Таблицу 11). Тому есть несколько причин. Они используют качество как стратегический инструмент, позволяющий отличать свою продукцию от продукции конкурентов. Еще одна причина заключается в том, что обоснованные стандарты качества снижают операционные издержки в цепочках международных поставок. Кроме того, частные стандарты заменяют собой недостающие государственные стандарты, инфраструктуру и учреждения.

Вопрос отношений между государственными и частными стандартами характеризуется наличием нюансов. Стандарты, применяемые современными переработчиками и розничными торговцами, нередко оказываются выше, чем существующие государственные стандарты. Однако в нескольких случаях стандарты взаимно дополняют друг друга. Так, например, в Чешской Республике, в соответствии с государственными стандартами, производители плодоовощной продукции обязаны вести учет использования удобрений и пестицидов. При этом применение мер по обеспечению безопасности (анализ на остаточное содержание) и меры отслеживания являются частной инициативой (ЕБРР/ФАО, 2005 г.). Ван Беркум и Бийман (2004 г.) также обнаружили в ходе изучения многонациональных продовольственных компаний, что последние требуют от своих поставщиков соблюдения и государственных стандартов качества, и тех стандартов, которые устанавливают сами компании (см. Таблицу 11). Чтобы выйти на требуемый уровень качества, почти все компании разработали программы помощи фермерам с целью совершенствования их методов производства.

Важный вопрос – какова роль государственного сектора в этом процессе. Вопрос этот сложный и характеризуется наличием нюансов. В богатых странах существует предубеждение в пользу частных учреждений, занимающихся вопросами контроля и соблюдения стандартов, а в бедных странах такое предубеждение сложилось в пользу государственных учреждений (см. Таблицу 12). В то же время, государственные учреждения в богатых странах, как правило, лучше оснащены и являются более надежными в отношении осуществления такого контроля. Во многих более бедных странах, частные компании являются единственными

ТАБЛИЦА 11. Вопросы качества в контрактах между иностранными инвесторами и местными поставщиками в агропродовольственной промышленности

	Фрисланд	Кампина	Эрле-манс	СВЗ	Фарм фрит	МакКэйн	Чехав
Прямая контрактная договоренность о качестве	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Стандарты качества: государственные и стандарты компании	Стандарты компании	Стандарты компании	И те, и другие	И те, и другие	Стандарты компании	Стандарты компании	И те, и другие
Контроль качества со стороны:	Компании и третьей стороны	Компании (каждая поставка) и третьей стороны (3 ежемесячно)	Компании	Компании	Компании	Компании	Компании
Точка контроля качества	На уровне фермы, в пункте сбора, у ворот фабрики	На уровне фермы и у ворот фабрики	У ворот фабрики	У ворот фабрики	У ворот фабрики	У ворот фабрики	У ворот фабрики
Качество определяется:	Переработчиком и клиентом	Переработчиком и клиентом	Клиентом	Переработчиком и клиентом	Переработчиком и клиентом	Клиентами	Клиентами
Качество определяется по продукту или по производственному процессу	По продукту	По продукту и по производственному процессу	По продукту и по производственному процессу	По продукту и по производственному процессу	По продукту и по производственному процессу	По продукту и по производственному процессу	По продукту и по производственному процессу
Участие государственной инспекции	Контроль на уровне завода, а не фермы	Контроль на уровне и завода, и фермы	Очень ограниченная роль	Лишь в спорных случаях	Лишь по вопросам безопасности продуктов	Лишь по вопросам безопасности продуктов	Устанавливает стандарты

Источник: Ван Беркум и Бийман (2004 г.)

ТАБЛИЦА 12: Государственные и частные учреждения, регулировавшие вопросы качества в 2000 году

Страны	Государственный сектор	Частный сектор	Государственный-частный
Развитые страны	27%	52%	21%
Развивающиеся страны	88%	6%	6%
Всего	73%	17%	10%

Источник: Хенсон, 2004 г.

субъектами, обладающими и потенциалом и стимулами, необходимыми для обеспечения соответствия продукции высоким стандартам качества.

Вопрос контроля качества включает два аспекта – эффективности и справедливости. Во всех случаях вертикальной координации, обусловленной соображениями качества, хозяйства получают более высокую цену за более высокое качество. Так как цена связана с качеством, контроль качества приобретает важное значение. Нередко функцию контроля качества выполняют организации, заинтересованные в предвзятой оценке, - как в частном, так и государственном секторе. Из Таблицы 11 видно, что во всех случаях контроль качества осуществляется у ворот фабрики, а иногда у ворот фермы. Средства контроля качества применяются переработчиками/ розничными торговцами. Участие независимой третьей стороны в оценке систем контроля, применяемых компанией, а также методов производства, по-прежнему ограничено. Ван Беркум и Бийман (2004 г.) приходят к выводу, что только в молочном секторе некоторых стран ЕЦА государственные службы инспектирования играют значительную роль.

При отсутствии прозрачности или доверия это создает проблемы. Например, в Казахстане и Узбекистане цена на хлопок-сырец для крестьян зависит от качества. В Казахстане контролем качества занимаются лаборатории при частных хлопкоочистительных фабриках. Исследование, проведенное Всемирным банком среди мелких хлопководческих хозяйств в Казахстане, показало, что лишь 8% хлопкоробов всегда полагаются на оценку, проводимую хлопкоочистительными фабриками; 60% крестьян отметили, что не всегда полагаются на такую оценку, а 32% сообщили, что никогда на нее не полагаются. В Узбекистане вопросами контроля качества занимается агентство, подконтрольное правительству. Тем не менее, производители жалуются на несправедливое к себе отношение, и на то, что качество поставленного ими хлопка занижается. Зная это, фермеры смешивают высококачественный и низкокачественный хлопок-сырец, пытаясь выдать его за хлопок хорошего качества. Совершенствование средств контроля качества, например, создание независимых учреждений по контролю качества, или участие представи-

телей хозяйств в процессе оценки, было бы полезным как с точки зрения эффективности, так и справедливости.

КОНКУРЕНЦИЯ ОБЕСПЕЧИВАЕТ СПРАВЕДЛИВОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Конкуренция играет в цепочках поставок очень важную роль с точки зрения обеспечения справедливости и эффективности.

- Во-первых, конкуренция вызывает сопутствующий эффект ВК по всему сектору, так как другие переработчики вынуждены внедрять аналогичные программы помощи поставщикам, ввиду того что поставщики могут не пожелать производить поставки, если не будут предложены аналогичные условия. Этот вывод, к которому мы пришли в результате нашего исследования, представляет собой частный случай более общих выводов о том, что конкуренция является ключевым фактором, стимулирующим нововведения и повышение производительности, и что совершенствование технологии поощряется, главным образом, наличием конкуренции. Эти ключевые выводы изложены в готовящемся к выходу Отчете Всемирного банка о международном развитии “Совершенствование инвестиционного климата для обеспечения экономического роста и снижения бедности”.
- Во-вторых, конкуренция защищает фермеров от эксплуатации. Перерабатывающим компаниям или поставщикам ресурсов конкуренция не дает использовать монопольную власть при определении условий их контрактов с хозяйствами.

Сравнительный анализ вертикальной координации в хлопковом секторе Центральной Азии подтверждает значимость конкуренции как важного фактора защиты мелких хозяйств от извлечения ренты крупными переработчиками. Единственным местом, где мы нашли свидетельства последовательной эксплуатации фермеров монополизированными, подконтрольными государству, системами, стала хлопковая отрасль таких стран, как Узбекистан, Таджикистан (и Туркменистан). В Казахстане, напротив, хлопковая цепочка характеризуется наличием серьезной конкуренции между частными хлопкоочистительными фабриками, приобретающими у мелких хозяйств хлопок-сырец для переработки. В Казахстане конкурентная борьба между хлопкоочистительными фабриками за поставщиков привела к появлению следующих новых явлений:

- Способность мелких поставщиков обеспечивать лучшие условия за счет смены хлопкоочистительных фабрик. Почти все опрошенные хо-

заяства (92%) сообщили, что за последние несколько лет сменили хлопкоочистительные фабрики в тех случаях, когда им предлагали лучшие цены или условия, что свидетельствует об их независимости и наличии конкуренции. Все хлопкоробы (97%) отметили, что, при желании, могли бы сменить фабрику.²⁶

- *Инвестиции, осуществляемые хлопкоочистительными фабриками в центры сбора хлопка-сырца.* Это означает, что теперь у фермера есть возможность сдавать хлопок в своем районе переработчику из другого района. В этом случае, затраты на транспортировку хлопка берет на себя переработчик. Предоставление базовых ресурсов мелким фермерам на разумных условиях.
- *Более высокие цены:* как видно из Таблицы 6, цены на хлопок для казахстанских хлопкоробов в два-три раза выше, чем цены в Узбекистане или Таджикистане, где отсутствует конкуренция.

Несмотря на существование серьезных проблем в хлопковом секторе Казахстана, по сравнению с ситуацией в Узбекистане и Таджикистане, с точки зрения эффективности и справедливости, обстановка в Казахстане выглядит гораздо более благоприятной.

ПРЯМЫЕ ИНОСТРАННЫЕ ИНВЕСТИЦИИ (ПИИ) – ДВИЖУЩАЯ СИЛА ПЕРЕМЕН

Важным вопросом является роль иностранных инвестиций, и как двигателя перемен, и как потенциальной причины исключения из процесса мелких поставщиков.

Первый вопрос – являются ли ПИИ движущей силой вертикальной координации в цепочках поставок. Теоретически, нет необходимости в том, чтобы ПИИ были задействованы в реализации успешных контрактных отношений и программ помощи поставщикам. Однако на практике мы наблюдаем, что ПИИ стали важнейшим движущим фактором, стоящим за этими программами. Иностранные инвестиции играют важную роль, инициируя перемены и институциональные инновации.

Для внедрения базовых форм вертикальной интеграции требуется доступ к внешним финансовым источникам, которыми располагают иностранные инвесторы, но которыми также могут располагать и другие

26. По-видимому, во время сезона контракты регулярно разрываются по инициативе фермеров, когда другие хлопкоочистительные фабрики предлагают им более высокие цены. По существующей системе, если вы получаете предварительное финансирование и ресурсы от одной хлопкоочистительной фабрики, то вы можете вернуть фабрике это финансирование и ресурсы плюс штраф за срыв поставки, после чего произвести поставку своего хлопка-сырца другой фабрике.

инвесторы. Однако иностранные компании нередко внедряют более сложные формы вертикальной интеграции, уделяя при этом более серьезное внимание стандартам качества.

Кроме того, мы обнаружили, что сопутствующие эффекты ведут к конвергенции. Например, в середине 90-х годов в молочном секторе Польши существовали значительные различия между перерабатывающими производствами, которые принадлежали иностранным владельцам и местным. Однако к 2001 году этот разрыв, в значительной мере, был ликвидирован, по мере того как отечественные компании начали копировать у иностранных филиалов практику управления.

Второй вопрос – велика ли вероятность того, что мелкие поставщики будут исключены иностранными инвесторами из базы поставщиков. Опрошенные иностранные агропромышленные компании сообщили, что предпочитают работать с крупными поставщиками (Ван Беркум, 2004 г.). Однако многие отечественные компании выражают аналогичные предпочтения. Эмпирические данные, полученные в результате исследований, не свидетельствуют о том, что иностранные компании в большей степени склонны отсекают мелких фермеров от своей базы поставщиков, чем отечественные компании. Фактически, как показывают результаты наших исследований в Польше и странах СНГ, иностранные фирмы, осуществляющие ПИИ, работают с мелкими хозяйствами не меньше, чем отечественные компании. ПИИ могут прямо и косвенно играть важную положительную роль в обеспечении выживания и роста мелких хозяйств, осуществляя программы помощи хозяйствам, внедряя институциональные инновации, и подавая пример работы с применением таких инноваций.

По-видимому, основным условием включения в процесс мелких хозяйств является структура собственности компаний. Кооперативы чаще склонны работать с мелкими фермами, чем акционерные компании – иностранные или отечественные. Об этом свидетельствуют результаты наших исследований, проведенных в молочном секторе Польши и Румынии.

ЗАЩИТА ТОРГОВЛИ И ВЕРТИКАЛЬНАЯ КООРДИНАЦИЯ

Приводится аргумент о том, что (некоторая) защита стимулирует ВК. Очевидно, что существует зависимость между инвестициями и защитой – либо прямая, за счет влияния торговой политики, либо косвенная, так как она стимулирует ПИИ. Первая тривиальна, вторая широко анализируется как часть многих исследований, посвященных взаимосвязи, существующей между ПИИ и торговлей. Поэтому основной вопрос

заключается в том, *стимулирует ли защита вертикальную координацию за рамками этих хорошо известных явлений.*

Ответ неясен. Единственный случай, создающий впечатление, что защита торговли стимулирует вертикальную координацию с отечественными поставщиками, это когда инициаторами ВК выступают переработчики, которые используют в качестве ресурсных поставок не базовый товар, а промежуточный (переработанный) продукт, который можно легко продать, например, обезжиренное сухое молоко для вторичной переработки на молочном комбинате, или солод для пивоваренных заводов. Однако значительная доля ВК в странах ЕЦА налаживается с поставщиками объемных скоропортящихся продуктов (молоко, сахарная свекла, фрукты и овощи), где присутствие зарубежных источников поставок не так очевидно. Например, как объяснил руководитель крупной розничной цепочки на Балканах, “для всего, что можно изготовить из сухого молока, мы применяем высоко дотированное сухое молоко из ЕС, а для остального продолжаем заключать контракты с тысячами мелких местных молочных ферм”, когда в рамках контракта импортируются телки, выдаются кредиты молочным фермам, и т.п.

Еще один пример – производство хлопка в Центральной Азии. Некоторые хлопкоочистительные фабрики в Киргизской Республике не используют ВК, так как применяют импортированный хлопок-сырец, но это лишь контрабандный хлопок из Узбекистана. Однако, если бы Узбекистан сделал свою торговлю и политику в отношении хлопка более либеральными, это позволило бы (а) снизить объемы контрабанды за счет двойного увеличения цен для отечественных поставщиков в Узбекистане, (б) стимулировать значительные инвестиции в хлопкоочистительные фабрики Узбекистана, вероятней всего, с ВК. Таким образом, либерализация позволила бы *нарастить* ВК по обе стороны границы.

Даже в тех случаях, когда продукты могут быть приобретены за рубежом, не ясно, будет ли защита торговли способствовать большей ВК, или меньшей. Рассмотрим случай с супермаркетами и поставками плодоовощной продукции. В целом, появление супермаркетов и их ориентация на предпочтительные списки поставщиков, в том числе за границей, на первых порах, как правило, способствует наращиванию ВК с местными поставщиками, а позднее, по мере инвестирования в организацию материально-технического снабжения, ведет к увеличению объема поставок из-за рубежа. Этот процесс порождает, как минимум, такой же объем зарубежных поставок, какой и сокращает. И в этом случае влияние защиты торговли на ВК гораздо менее ясно, чем предполагается.

И, наконец, открытая торговля может играть важную роль в развитии конкуренции в цепочках поставок. Например, в Молдове главная компания по отжиму семян масличных культур желает обеспечить себе мо-

нопольное положение в приобретении семян у крестьян за счет введения ограничений на экспорт семян масличных культур. Режим открытой торговли позволил бы крестьянам получить доступ к альтернативным каналам сбыта, и улучшил бы ситуацию. То же самое касается торговли хлопком в Центральной Азии, где введенные правительством ограничения на экспорт наносят ущерб крестьянам.

ПРОБЛЕМЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ И ИСКЛЮЧЕНИЯ ИЗ ПРОЦЕССА

В процессе вертикальной координации заложены две потенциальных проблемы справедливости. Первая заключается в возможности извлечения ренты компанией, доминирующей в цепочке. А вторая состоит в исключении из процесса вертикальной координации.

Извлечение ренты

Внедря взаимосвязанные контракты, хозяйства могут получить доступ к кредитам, ресурсам и т.п., к которым они не имели доступа ранее, а перерабатывающие компании могут обеспечить для себя своевременные и более качественные поставки. Во всей цепочке возрастает производительность, и, таким образом, доходность. Однако главный вопрос заключается в том, кто именно выиграет от этого повышения производительности и доходности? Если в выигрыше и поставщик, и переработчик, то обе стороны получают выгоду от институциональных нововведений, и все становятся богаче.

Однако сама причина появления таких институтов вертикальной координации может послужить барьером для вхождения других компаний, и давать дополнительные рычаги партнеру, доминирующему в сделке. Если перерабатывающая компания может составить условия контракта таким образом, что она будет получать всю или почти всю ренту, то рост производительности не пойдет на пользу хозяйствам. Более того, если взаимосвязанность сделок дает перерабатывающей компании дополнительную монопольную власть, доходы хозяйств, после внедрения контрактных новшеств, могут снизиться несмотря на улучшение доходов в целом.²⁷

Таким образом, остается важный и нерешенный вопрос – как добиться сочетания пользы от повышения эффективности со справедливым распределением выгод в цепочке. Как мы объяснили в предыдущем разделе, конкуренция может играть в этом процессе важную роль. Кон-

27. Анализ вопросов справедливости в развивающихся странах в рамках сделок “арендодатель – арендатор” см. Бардхан (1989 г.) и Белл (1989 г.).

конкуренция не дает компаниям использовать монопольную власть при определении условий контрактов с хозяйствами, повышая вероятность того, что хозяйства также получают свою часть выгод.

Интересно отметить, что, по крайней мере, на начальных этапах может возникать проблема устойчивости новых контрактов в конкурентной среде. Например, в условиях, когда молокоперерабатывающие компании обеспечивают предварительное финансирование кормов, или компании по переработке продукции растениеводства обеспечивают предварительное финансирование семян и удобрений, хозяйства продают свою продукцию перерабатывающим компаниям-конкурентам, которые способны предложить более высокую цену, так как они не понесли расходов на осуществление программ помощи. Иными словами, с одной стороны, конкуренция играет важную роль, так как может стимулировать желаемое распределение выгод, но, с другой стороны, конкуренция может подрывать способность к получению таких выгод.

Эмпирический опыт по этим вопросам ограничен, поэтому делать выводы следует с осторожностью. Предварительные свидетельства говорят о том, что в настоящее время в странах ЕЦА (а) и хозяйства, и переработчики выигрывают от вертикальной координации, стимулируемой частным сектором, особенно при наличии достаточного уровня конкуренции, (б) конкуренция может породить серьезные проблемы исполнения контрактов и усложнить ВК, (в) в тех странах, где правительство прямо или косвенно вмешивается в процесс и ограничивает конкуренцию, одной из наиболее острых проблем может стать извлечение ренты, как, например, в некоторых хлопковых цепочках Центральной Азии (см. Раздел 10).

Проблема исключения из процесса: мелкие хозяйства в цепочке

Серьезную обеспокоенность вызывает то обстоятельство, что процесс вертикальной координации может исключить значительную долю фермеров, в частности, мелких фермеров. На то есть три важных причины. Во-первых, операционные издержки определяют ситуацию в пользу более крупных хозяйств в цепочке поставок, так как компаниям проще заключить контракт с несколькими крупными хозяйствами, чем со множеством мелких. Во-вторых, когда требуется определенный объем инвестиций, чтобы заключить контракт с компанией, или произвести поставки для компании, мелкие хозяйства нередко более ограничены в средствах, чтобы осуществить необходимые капиталовложения. В-третьих, как правило, мелким хозяйствам требуется от компании больше помощи на единицу продукции.

Наши исследования и встречи с компаниями, в целом, подтверждают основные предположения, вытекающие из общих наблюдений:

- операционные издержки и инвестиционные ограничения представляют собой серьезный фактор;
- компании предпочитают работать с относительно небольшим количеством более крупных и современных поставщиков;
- но эмпирические наблюдения дают очень смешанную картину контрактных отношений, так как в реальности контракты заключаются с гораздо большим количеством мелких хозяйств, чем можно было бы предположить, исходя из приведенных выше аргументов.

Эмпирические данные

Эмпирические данные из стран с переходной экономикой, стран с нарождающейся экономикой и развивающихся стран складываются в довольно последовательную картину. Наши исследования и встречи с компаниями подтверждают основное предположение о том, что операционные издержки и инвестиционные ограничения представляют собой серьезный фактор, и что компании *предпочитают* работать с относительно небольшим количеством более крупных и современных поставщиков. Однако наши эмпирические наблюдения дают очень смешанную картину контрактных отношений, так как в *реальности* контракты заключаются с гораздо большим количеством мелких хозяйств, чем можно было бы предположить, исходя из приведенных выше аргументов.

Действительно, в ходе исследований, проведенных в Польше, Румынии и странах СНГ за последние шесть лет, мы не обнаружили свидетельств исключения мелких хозяйств из развивающихся цепочек поставок. В странах СНГ подавляющее большинство компаний работали в 2003 году с таким же или большим количеством мелких поставщиков, что и в 1997 году. Что касается помощи поставщикам, то, по-видимому, более крупные хозяйства получают больше и лучше помощь, хотя в отношении видов помощи наблюдается значительное варьирование.

Наши исследования подтвердили, что ВК не исключает мелких фермеров из цепочек поставок, и что все крупные компании заключают контракты с мелкими хозяйствами, при этом, как правило, для крупных хозяйств применяются более сложные программы помощи поставщикам. Нередко отличие программ помощи поставщикам диктуется необходимостью учета особенностей каждого из хозяйств. Например, в случае с крупными хозяйствами, инвестиционная помощь со стороны переработчика включает договоренности об аренде оборудования для внутрихозяйственных нужд, в то время как помощь более мелким молочным хозяйствам включает инвестиции в пункты сбора молока с малыми холодильными установками.

Таким образом, несмотря на явные недостатки, отмеченные ранее, эмпирические данные показывают, что вертикальная координация с мелкими фермерами получила широкое распространение. Более того, наши эмпирические данные свидетельствуют о том, что в реальности, компании работают с удивительно большим количеством на удивление мелких поставщиков.

Почему заключаются контракты с мелкими хозяйствами?

По нескольким причинам.

- Во-первых, самая простая причина – отсутствие у компаний выбора. В некоторых случаях, мелкие фермеры представляют подавляющую часть базы снабжения. Именно так, например, обстоят дела в молочном секторе Польши и Румынии, а также во многих других секторах ЕЦА.
- Во-вторых, как свидетельствуют наши исследования, предпочтение, отдаваемое компаниями крупным хозяйствам, не так очевидно, как можно подумать. Переработчики могут предпочитать работу с крупными хозяйствами по причинам более низких операционных затрат, например, на сбор молока и администрирование, однако обеспечение исполнения контракта в отношении крупных хозяйств может оказаться более проблематичным, и, соответственно, более затратным. Переработчики не устают повторять, что готовность хозяйств “учиться, следовать советам, а также профессиональное отношение к делу более важны для налаживания продуктивных взаимоотношений “фермер-переработчик”, чем их размер.
- В-третьих, в некоторых случаях мелкие хозяйства могут обладать значительными преимуществами. В особенности это касается трудоемких видов производственной деятельности с высокими эксплуатационными затратами и относительно малой экономией масштаба.²⁸

28. Например, Кей и Ранстен (1999 г.) приводят свидетельства, что в Мексике издержки мелких хозяйств, участвующих в производстве овощей на условиях контракта, оказались на 45% ниже издержек специализированных хозяйств, принадлежащих перерабатывающим компаниям. У мелких хозяйств затраты на рабочую силу значительно ниже за счет использования бесплатного семейного труда, для которого нет рынков, а также за счет гораздо меньших затрат на осуществление надзора, транспортировку и наем рабочей силы. К тому же, мелкие фермы не производят социальных отчислений. У них ниже затраты на борьбу с вредителями за счет более качественного текущего контроля за состоянием сельскохозяйственных культур, благодаря чему затраты на химикаты у них ниже. И, наконец, урожайность овощей у мелких хозяйств оказалась на 20% выше урожайности хозяйств, принадлежащих компаниям.

- В-четвертых, переработчики могут предпочесть работу с разнообразными поставщиками, чтобы не зависеть от нескольких крупных поставщиков.
- И, наконец, у перерабатывающих компаний также есть свои предпочтения в отношении работы с мелкими хозяйствами. Некоторые перерабатывающие компании продолжают работать с мелкими местными поставщиками даже когда другие этого не делают. Эти компании сумели составить и исполнить контракты, от которых в выигрыше оказались и мелкие хозяйства, и сами компании. Это позволяет предположить, что, при условии эффективной организации, у мелких хозяйств также могут быть хорошие перспективы на будущее.

Парадокс помощи фермерам

Приведенные свидетельства обнаруживают интересный парадокс. Учитывая требования современных цепочек поставок, мелкие фермеры в странах ЕЦА могут оказаться неспособными к осуществлению необходимой модернизации собственными силами без пакетов помощи со стороны переработчиков или агропромышленных компаний. При наличии достаточного объема (качественных) поставок для переработчиков, у последних нет заинтересованности во внедрении таких пакетов для развития ВК. При отсутствии же достаточного объема поставок появляется ВК. Таким образом, возникает парадоксальная ситуация, когда мелкие бедные фермы могут оказаться в более выгодном положении (с точки зрения “развития, обусловленного цепочками поставок”), если они находятся в условиях, где доминируют небольшие бедные хозяйства.

У этой гипотезы существует эмпирическое подтверждение. По всей видимости, компании начинают работать с мелкими хозяйствами, когда сталкиваются с базой поставщиков, в которой преобладают мелкие хозяйства, неспособные поставлять необходимые им товары, но они склонны к этому в меньшей степени, когда преобладают разнородные по своей структуре хозяйства, некоторые из которых способны производить необходимые поставки. Например, некоторые международные молокоперерабатывающие компании и иностранные инвесторы ориентируются на крупные хозяйства, как на наиболее предпочтительных поставщиков, обращаясь к мелким хозяйствам только когда необходимо гарантировать поставки.

ЕЦА - “рынок поставщиков”

Спад в сельскохозяйственном производстве и снижение поголовья скота создали разрыв между перерабатывающими мощностями и объемами

поставок: отсюда преобладание спроса, обусловленного имеющимися перерабатывающими мощностями. Более того, существует избыточный спрос на поставки высокого/ повышенного качества, так как предлагаемое качество является невысоким из-за (а) исторически сложившегося низкого качества в системе, (б) ограниченного доступа к ресурсам и финансированию, отрицательно влияющему на качество.

Поэтому в большинстве стран ЕЦА сложился “рынок поставщиков”, что, в свою очередь, укрепляет позиции хозяйств в переговорах с перерабатывающим сектором в отношении распределения ренты в цепочке поставок.²⁹ Более того, в условиях дефицита качественных поставок, когда для повышения качества требуются нетривиальные инвестиции, пост-инвестиционная позиция поставщиков качественной продукции в переговорах с переработчиком или торговой компанией может значительно укрепиться.³⁰

Эти доводы важны как с точки зрения исключения мелких хозяйств, так и распределения ренты в цепочке, так как позволяют предположить, что “соотношение сил” (и распределение ренты) являются внутрисистемными элементами в развитии интеграционных процессов в цепочке поставок.

Сейчас не время для самоуспокоенности

Что произойдет, когда рынок изменится? Если конкуренция между поставщиками возрастет, или если упадет спрос, давление, которое будут испытывать переработчики, может привести к консолидации базы поставщиков. Каких-либо последовательных свидетельств того, что это происходит в странах ЕЦА, пока нет. Однако имеющаяся специальная информация из наиболее передовых стран позволяет предположить, что речь идет о следующем этапе ВК. Результаты исследований, проведенных в других частях света, в частности, изучение нарождающихся рын-

29. Годрон и соавторы (2004 г.) приводят аргументы о том, что в Марокко и Турции, где также наблюдается дефицит предпочтительных поставщиков в розничных цепочках, эти поставщики обладают более сильной позицией в переговорах (“в большинстве своем они обладают более прочной переговорной позицией, чем розничный торговец”), так как, во-первых, современная розничная торговля плодоовощной продукцией пребывает в зачаточном состоянии, и на сегодняшний день существует лишь несколько современных крупных производителей-поставщиков этой продукции, а, во-вторых, учитывая большой разрыв в ценах на импортируемую и местную продукцию, расходы, которые понесут поставщики в связи с прекращением действия контракта, будут невелики, так как они могут рассчитывать на высокую экспортную цену за свою высококачественную продукцию.

30. Как показывают исследования цепочек поставок плодоовощной продукции в странах Восточной Африки, по мере возрастания требований к прослеживаемости, отношения “взаимозависимости” между поставщиками и переработчиками меняются, так как теперь переработчики/ торговые компании в большей степени зависят от поставщиков. В условиях, когда работа идет с меньшим количеством поставщиков при более высоком качестве и большей прослеживаемости контрактов, поставщики приобретают больше “прав” и нередко получают более высокие цены.

ков в странах Латинской Америки, свидетельствуют о том, речь может идти о реальном серьезном давлении (Рearдон и Бердегю, 2002 г., Бердегю и соавторы, 2003 г.).

Более того, мы считаем, что даже компании, готовые инвестировать в развитие мелких хозяйств, не идут дальше этого, и нередко их стратегия на долгосрочную перспективу ограничивается помощью в развитии части хозяйств с целью получения в итоге меньшего количества более крупных и более эффективных поставщиков. Во многих случаях программы помощи поставщикам откровенно дискриминируют крупные и мелкие фермы, делая акцент на развитии более благополучных хозяйств, и обеспечивая минимальную базу поставщиков и высокое качество среди остальных хозяйств лишь при необходимости.

Таким образом, все эти факторы в сочетании показывают, что те, кого беспокоит вопрос включения мелких хозяйств в эти цепочки поставок, *не должны самоуспокаиваться*, несмотря на значительный объем контрактов с мелкими поставщиками, наблюдаемый в настоящее время.

Перспективный взгляд на вопросы справедливости

Очевидно, что обеспечение справедливости является важной задачей. Однако несколько факторов позволяют предположить, что в цепочках поставок в странах ЕЦА влияние ВК будет характеризоваться различными нюансами, в том числе для мелких хозяйств. Во-первых, как представляется, в разрезе различных стран и секторов влияние ВК значительно разнится. В некоторых странах ЕЦА основная часть сельскохозяйственной продукции производится крупными акционерными хозяйствами. Например, подавляющая часть продукции в Словакии и Чешской Республике производится акционерными хозяйствами. В других странах значимость фермерских организаций нередко очень варьируется в зависимости от подсектора (например, зерновые в сравнении с овощами), отражая экономиию масштаба.

Во-вторых, влияние ВК является, вероятно, продолжением важной реструктуризации агропродовольственной цепочки, начавшейся пятнадцать лет назад. За эти годы хозяйства в странах ЕЦА претерпели серьезнейшую реструктуризацию. Помимо приватизации, произошел массовый отток рабочей силы в наиболее передовых странах ЕЦА. В Эстонии, Венгрии, Чешской Республике и Словакии более 50% официально зарегистрированных работников ушли из сельского хозяйства еще в начале переходного периода.³¹ Этот процесс продолжался по мере того,

31. В странах первой волны, таких как Венгрия, Чешская Республика и Польша, среднегодовое снижение показателей занятости в сельском хозяйстве составило 12% в 1989-1992 гг., 6% в 1993-1997 гг., и 4% в 1998-2001 гг. (Свиннен и соавторы, 2005 г.).

как инвестиции в пищевую промышленность и необходимость повышения конкурентоспособности отечественных хозяйств продолжали оказывать давление в отношении реструктуризации. В других странах этот процесс упорядочивания был отсрочен целым рядом проблем, однако по мере экономического роста, значительное снижение занятости в сельском хозяйстве станет необходимостью, - с вертикальной координацией, или без нее.

В-третьих, процессы ВК имели положительные последствия, так как сосредоточили внимание на наиболее слабых точках сельскохозяйственного сектора ЕЦА. Именно этот сектор больше всего нуждается в средствах для инвестиций, совершенствовании технологий и повышении качества, а также доступе к высокотоварным рынкам. Все эти факторы стали причиной слабой конкурентоспособности агропродовольственных цепочек стран ЕЦА, что отрицательно сказалось на их торговом балансе. Инвестиции со стороны современных перерабатывающих компаний и вертикальная координация с поставщиками способны сыграть важную роль в решении этих проблем и развитии общей конкурентоспособности цепочек поставок в странах ЕЦА.

В-четвертых, инвестиции со стороны современных агропромышленных и продовольственных компаний затронут не только сельских поставщиков, но и окажут более широкое влияние на развитие села. Сюда входит улучшенный доступ к более качественным и более разнообразным продуктам питания и другой продукции сельских частных семейных хозяйств, а также создание, напрямую или косвенно, несельскохозяйственной занятости в цепочке поставок. Инвестиции в упаковку, контроль качества, консультационные услуги и т.п. могут создать новые рабочие места на селе, при этом конкуренция со стороны новых цепочек приведет к закрытию традиционных магазинов и переработчиков. Современные агропромышленные и продовольственные компании, выступающие в роли локомотива рыночного развития, также создадут возможности для дифференциации продукции и добавленной стоимости.

Резюмируя вышесказанное, можно сделать вывод о том, что эти аргументы свидетельствуют о потенциальной возможности положительного влияния ВК в современных цепочках поставок на сельские частные семейные хозяйства стран ЕЦА, несмотря на имеющиеся проблемы. Эти инвестиции могут принести региону значительные выгоды, но могут создать и серьезные угрозы, там где недостаточно капитализированные или неэффективные фермеры не смогут “взять крутой подъем”. Необходимо приступить к рассмотрению наиболее эффективных и приемлемых методов выработки бесприоритетных решений для компаний и фермеров.

ЧАСТНЫЙ В СРАВНЕНИИ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ: ОБРАЗ И РЕАЛЬНОСТЬ

Помощь мелким хозяйствам

Дебаты о государственной политической программе (явно или неявно) касаются вопроса о вертикальной интеграции и о мелких хозяйствах в том смысле, каким образом государственная политика может помочь хозяйствам, которые исключены частным сектором из базы поставщиков. Однако реальная картина характеризуется наличием многих нюансов. Действительно, в целом ряде случаев, вместо исключения мелких хозяйств, схемы помощи поставщикам охватывают именно мелкие хозяйства, выпавшие из государственных программ. Например, наше исследование, проведенное в молочном секторе Литвы, показало, что мелкие хозяйства лишены доступа к таким правительственным программам, как САПАРД. Кредит поставщикам является для них единственным источником кредитования и финансирования.

Более того, государственная политика может лишь усложнить положение мелких хозяйств. Частные переработчики и торговые компании реализуют программы помощи из необходимости увеличения своей базы поставщиков, однако, похоже, что при этом они не допускают, или допускают относительно незначительную дискриминацию в отношении мелких хозяйств. Тем не менее, если политика правительства предоставляет возможность средним и крупным хозяйствам модернизировать применяемые ими технологии и хозяйственную инфраструктуру напрямую или посредством обеспечения доступа к банковским кредитам, это может побудить переработчиков отказаться от своих общих пакетов помощи поставщикам и начать работу со средними или более крупными поставщиками, оказывая им лишь минимальную помощь. Таким образом, может оказаться, что некоторые государственные программы сельского кредитования и инвестиционные стратегии напрямую или косвенным образом отдают предпочтение средним и крупным хозяйствам в ущерб мелким фермам.

Эксплуатация хозяйств

Дебаты о государственной политической программе (прямо или косвенно) затрагивают вопрос о вертикальной интеграции мелких хозяйств в том смысле, как может государственная политика уберечь (мелкие) хозяйства от эксплуатации крупными, иногда многонациональными, агропромышленными компаниями в рамках их контрактных взаимоотношений. Однако и в этом вопросе реальная картина характеризуется наличием многих нюансов.

Во-первых, несмотря на то, что все агропромышленные компании, в первую очередь, интересуют прибыль, по-видимому, это не ведет к эксплуатации хозяйств. В тех ситуациях, когда имеет место достаточная конкуренция, появляется больше свидетельств того, что производители в выигрыше от ВК, а не от того, что их эксплуатируют.

Во-вторых, и это не менее важно, основные, обнаруженные нами, случаи эксплуатации хозяйств являются результатом того, что либо само государство жестко контролирует поставки ресурсов и переработку/реализацию продукции, либо органы власти вступают в сговор с частной компанией, позволяя частной компании извлекать ренту, как это происходит в хлопковой отрасли Таджикистана и Узбекистана.³²

В-третьих, как показывают данные из Украины, России и Казахстана, важным фактором, ограничивающим развитие предприятий, является извлечение ренты местными органами власти, например, посредством налогообложения и специальных нормативно-правовых актов. Лишь крупные хозяйственные объединения (зачастую, вертикально интегрированные) в состоянии противостоять давлению со стороны местных органов власти в этих странах. Возникает парадоксальная ситуация, когда вместо государственной политики, ориентированной на то, чтобы помочь мелким хозяйствам расти и развиваться в условиях рынка, где доминирующую роль играют крупные компании, хозяйствам необходимо быть крупными для того, чтобы противостоять давлению государства.

БУДУЩЕЕ ВЕРТИКАЛЬНОЙ КООРДИНАЦИИ

В основе вертикальной координации лежит то обстоятельство, что существующие институциональные схемы адресуются к решению проблем, которые типичны для переходного периода, но не решаются с помощью традиционных финансовых инструментов. Это справедливо и для программ помощи хозяйствам, лизинга, систем складских расписок, предварительного финансирования в рамках вертикальных контрактов, и т.п.. Поэтому, когда рынки начинают работать лучше, необходимость в ВК снижается.

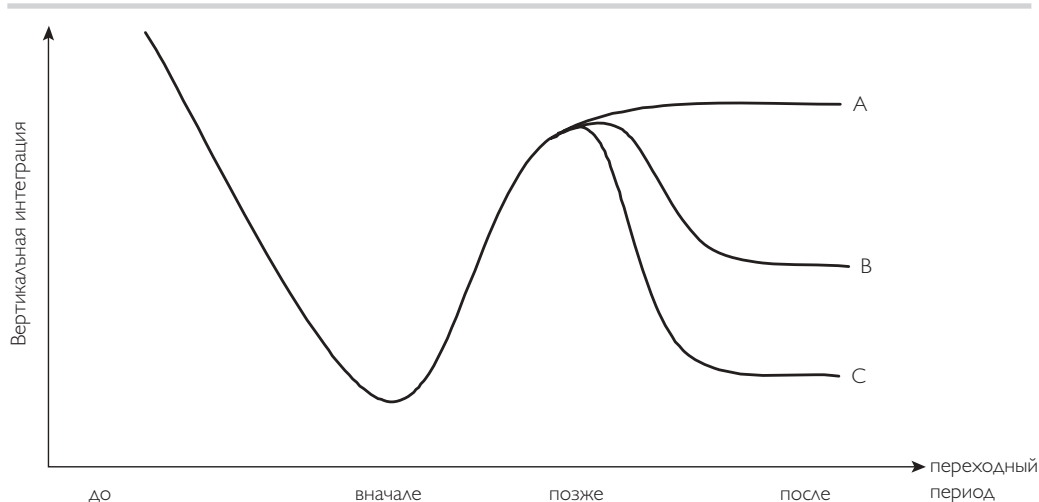
Возникает интересный вопрос: является ли описанное здесь явление характерным лишь для переходного периода? В большинстве стран про-

32. Интересно отметить, что, согласно исследованиям МФСХР (2003 г.), наиболее заметный случай извлечения ренты в рамках контрактных цепочек с участием хозяйств в странах Восточной Африки, имел место в Мозамбике, где доминируют монополии, подконтрольные правительству.

цесс перехода от системы централизованного планирования к рыночной экономике совпал с развалом старой государственной системы с сильной вертикальной интеграцией, на смену которой пришли независимые образования (Диаграмма 5). Однако срывы в процессах обмена между рынками продуктов и рынками факторов производства, имевшие место в переходный период, побудили независимые частные компании взять на себя инициативу по налаживанию вертикальной интеграции с целью обеспечения исполнения контрактов и совершенствования координации в цепочке поставок. Иными словами, укрепится ли вертикальная интеграция в цепочке поставок (кривая А), или ослабнет по мере того как государственные институты станут достаточно сильными, чтобы обеспечить исполнение контрактов, разовьются новые государственные институты и представители рынка, а рынки факторов производства станут работать лучше (кривая С)?

Вероятней всего, в среднесрочной перспективе возникнет гибридная траектория (кривая В): по некоторым аспектам вертикальная интеграция сохранит свою значимость. Сохранят свою значимость некоторые формы вертикальной координации, так как они присутствуют в развитых рыночных экономиках (см. предыдущие разделы). Однако по другим аспектам, которые ближе подходят к условиям переходного периода, ВК может ослабнуть. Например, как показывает недавняя информация, некоторые многонациональные компании, при возможности, возвращаются к своему основному бизнесу, оставляя занятия сельским хозяйством крестьянам, и ограничивая свое участие мерами, обеспечивающими желаемый уровень качества и надежности поставок.

ДИАГРАММА 7: Вертикальная интеграция в агропродовольственной цепочке во время переходного периода



В целом, в нескольких случаях перерабатывающие компании пошли на вертикальную интеграцию из необходимости, а не по собственному интересу. Эти компании хотели бы выйти из ВК, если бы могли, так как это не является их основным бизнесом, и они не хотят рисковать. Они предпочитают уже не быть вовлеченными сразу в несколько аспектов такой вертикальной интеграции, но работать с “нормальными” партнерами, такими как финансовые учреждения, кредитующие хозяйства. Изменение стратегий ВК тех или иных компаний на различных этапах переходного периода можно проиллюстрировать на примере “Фарм Фрит”, одного из крупнейших переработчиков картофеля в Европе, который в 1992 году начал инвестировать средства в Польшу: *“В первые годы присутствия в Польше, “Фарм Фрит” удалось найти очень мало польских фермеров, которые располагали знаниями и средствами, чтобы поставлять “Фарм Фрит” качественный картофель. Поэтому компания взяла в аренду землю и занялась выращиванием картофеля, чтобы поставлять на фабрику качественный картофель. Затем “Фарм Фрит” начала заключать контракты, главным образом, с иностранными производителями картофеля, обосновавшимися в Польше, которые привыкли работать по западноевропейским стандартам качества. Постепенно “Фарм Фрит” сумела нарастить объем поставок со стороны польских крестьян, помогая им улучшить показатели как в отношении урожайности, так и повышения качества своей продукции. К настоящему времени компания значительно сократила объем собственного производства картофеля, при этом на долю поставок со стороны польских крестьян приходится почти 50% от общего объема картофеля, закупаемого компанией”* (Ван Беркум и Бийман (2004 г., с.11)).

ВЫВОДЫ ДЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ ПРАВИТЕЛЬСТВА И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВСЕМИРНОГО БАНКА

В настоящем отчете затронут целый ряд вопросов, в которых важное место принадлежит экономической политике. К их числу относятся приватизация, инвестиционная политика, макроэкономические реформы, земельная реформа и модернизация хозяйств, либерализация рынка капитала, конкурентная политика и т.п. Рассмотрение всех этих вопросов, а также выводов для политики, выходит далеко за рамки настоящего исследования. В настоящем разделе рассматривается лишь ряд ключевых моментов и выводов, которые напрямую вытекают из нашего отчета и являются наиболее актуальными.³³

33. Некоторые из этих вопросов и выводы для экономической политики рассматриваются в соответствующих отчетах и исследованиях Всемирного банка, например, в “Справочнике по сельскохозяйственным инвестициям: вопросы, стратегии и стои-

Стратегия правительства, направленная на стимулирование внутреннего экономического роста в процессе развития, обусловленного цепочкой поставок, и обеспечивающая включение хозяйств, испытывающих в этом процессе наибольшие сложности, а также справедливое распределение ренты в пределах такой цепочки, должна содержать несколько компонентов политического свойства, отражающих изменения в правовой среде и государственных инвестициях. Вопросы и компоненты экономической политики можно условно разделить на три группы, хотя некоторые политические решения относятся более чем к одной из этих групп: (1) условия, благоприятные для появления ВК, (2) стратегия и программы для решения проблем справедливости и эффективности ВК, (3) значение ВК с точки зрения вмешательства государства, а также роль в развитии сельского хозяйства и агропромышленного сектора.

Перед тем, как обсудить это подробно, следует остановиться на *вопросах общей экономической политики*, являющихся, возможно, наиболее важными для настоящего исследования. Первое, это значимость явления ВК для агропродовольственных цепочек стран ЕЦА, а, отсюда, и необходимость прямого включения этих факторов в политическое мышление и программные стратегии. Один из основных выводов настоящего исследования состоит в том, что ВК гораздо более важна и более распространена, чем принято считать. До настоящего времени эти структурные изменения не были интегрированы в общий политический курс. Второе, это значительное варьирование в зависимости от страны и сектора. Так как нет единой универсальной ВК, которая бы устраивала всех, но вместо этого есть несколько моделей ВК, отражающих характеристики товарной продукции, этапы переходного периода и развития, то нет и единой универсальной экономической политики, которая бы устраивала всех. Чтобы отражать эти различия, необходимо, чтобы отличались и менялись также оптимальные политические курсы и составляющие элементы политики.

С этой точки зрения, *в данной работе, в ходе обсуждения выводов для экономической политики, основное внимание было сосредоточено, главным образом, на менее преуспевших странах ЕЦА*, где Всемирный банк намерен сосредоточить основную деятельность в ближайшие годы.

мость соответствия агропродовольственным стандартам”, Яффе, де Хаан и ван дер Меер (2004 г.); “Использование грантов для решения рыночных неудач”, ван дер Меер и Ноордам (2004 г.); а также Отчет о мировом развитии за 2005 год “Улучшение инвестиционного климата для обеспечения экономического роста и сокращения бедности”.

Осуществление и стимулирование вертикальной интеграции

Создание условий, стимулирующих инвестиции

В готовящемся к публикации Отчете Всемирного банка за 2005 год о мировом развитии “Улучшение инвестиционного климата для обеспечения экономического роста и сокращения бедности” содержится два основных вывода о том, что благоприятный инвестиционный климат является основной движущей силой, определяющей экономический рост и снижение бедности, и что неопределенность политического курса является основной причиной беспокойства фирм в развивающихся странах.

В нашем исследовании мы обнаружили достаточно свидетельств того, как слабый политический курс отрицательно влияет на инвестиции в агропродовольственный сектор и на программы вертикальной интеграции. Это, само по себе, ограничивает благоприятное влияние ВК, важное значение которого было здесь проиллюстрировано. Например, изучение цепочки поставок в странах СНГ выявило проблемы, которые связаны с “управлением рынком”, которые упоминаются переработчиками в качестве наиболее важных сдерживающих факторов. Особым образом подчеркиваются две проблемы: продолжающаяся деятельность “теневых” производителей, “подсекающих” своих конкурентов посредством контрабанды, фальсификаций, уклонения от уплаты налогов и неисполнения обязанностей, связанных с социальным обеспечением, а также коррумпированность национальных органов власти, которые принимают обременительные законодательные акты и требуют частых взяток.

Обеспечение макроэкономической стабильности

Макроэкономическая стабильность является ключевым условием не только для инвестиций, но, и в большей степени, для программ помощи поставщикам и других форм финансирования на базе цепочки. Так как ВК является важным видом финансовой деятельности, значительная нестабильность может привести к таким изменениям в условиях контрактов, что их самоисполнение станет невозможным. Именно так произошло, например, с развитием квази-ССР (система складских расписок) в России в период кризиса 1998 года, или программами предварительного финансирования ресурсов в Казахстане в тот же период. Поэтому макроэкономическая стабильность необходима не только для более традиционных систем финансирования, но и нетрадиционных финансовых инструментов.

Неприменение прямого вмешательства: плохая политика хуже плохой погоды

Прямое государственное вмешательство в цепочки поставок способно несколькими способами подорвать нарождающиеся нетрадиционные системы финансирования ВК: например, прямое вмешательство в рынки товарной продукции или поставки ресурсов могут вытеснить альтернативные системы финансирования или привести к дефолту.

Крупномасштабные дефолты в ВК были вызваны как плохими погодными условиями, так и слабостью политических курсов, которые привели к неисполнению контрактов. Несмотря на то, что такое неисполнение может быть вызвано обеими причинами, одна из них может оказаться более вредоносной на долгосрочную перспективу, так как подорвет развитие частного сектора в том, что касается предоставления ресурсов, - с вертикальной координацией, или без нее.

В нескольких странах государство по-прежнему играет очень жесткую роль в распределении удобрений и семян. Например, на Украине вмешательство государства в поставку ресурсов в 90-е годы привело к прекращению заключения частных контрактов на поставку ресурсов. Все частные компании перешли на использование наличных денег в расчетах за поставки ресурсов и приобретение продукции. Частные поставки ресурсов в сектор снизились, приблизительно, на 80%.

Крупномасштабные дефолты по причине погодных явлений привели к изменению системы контрактов и к временным срывам, однако долгосрочный эффект был гораздо менее негативным. Хозяйства не выполняли свои обязательства по платежам, когда их урожаи были низкими из-за плохой погоды. Хотя переработчики испытывали серьезнейшие затруднения, они были готовы возобновить участие в ВК, введя некоторые изменения в контракт, чтобы отразить в нем стратегии снижения риска. Это означает, что переработчики и поставщики ресурсов согласны мириться с временным невыполнением обязательств из-за непредвиденных причин, например, погодных, но не желают работать в условиях систематического риска из-за вмешательства государства.

Совершенствование эффективности и справедливости ВК

Снижение операционных издержек

Мелкие поставщики оказываются в невыгодном положении, главным образом, из-за операционных издержек.³⁴ Таким образом, следует обра-

34. Еще один фактор – экономии масштаба. Существует обширная литература, посвященная вопросам экономии масштаба в сельском хозяйстве. Экономии мас-

тить внимание на снижение операционных издержек, т.е. объема затрат на одну сделку. Этого можно добиться несколькими путями:

- *Снижение транспортных расходов за счет совершенствования сельской инфраструктуры.* Сельская инфраструктура считается серьезным сдерживающим фактором в ВК, особенно в том, что касается интеграции мелких производителей в отдаленных районах. Например, в нескольких странах вывоз сельскохозяйственной продукции серьезно затрудняется плохими дорогами. Регулярные сбои в электроснабжении в Азербайджане сдерживают инвестиции в перерабатывающие производства и складские сооружения, где требуется электроэнергия, например, для охлаждающего оборудования. Государственные инвестиции в такую инфраструктуру позволили бы стимулировать: (а) капиталовложения в агропромышленной сфере, (б) вертикальную координацию с поставщиками, (в) более высокий охват мелких фермеров в этих регионах.
- *Снижение количества сделок за счет инвестирования в посреднические учреждения.* Посреднические учреждения снижают затраты на операции обмена между хозяйством и переработчиком/ поставщиком ресурсов. Инвестирование в эту сферу может быть направлено на создание *фермерских объединений и пунктов сбора*. Центры сбора используются переработчиками и розничными компаниями для работы со множеством мелких поставщиков, мелких фермеров, например, в Польше, Болгарии и Румынии, а также в странах Латинской Америки³⁵.
- *Инвестирование средств в фермерские объединения* обеспечивает несколько преимуществ, например, снижает операционные издержки, укрепляет переговорные позиции поставщиков в отношениях между поставщиками и органами власти, улучшает распространение информации.

штаба обусловлены товарной продукцией (например, пшеница против молока), однако, в целом, в сельском хозяйстве они довольно ограничены, и нередко могут быть поглощены (более крупными) семейными хозяйствами. Это, в сочетании со значительными затратами на мониторинг труда, является одной из причин доминирования семейных хозяйств как организационной формы в большинстве западных стран с рыночной экономикой.

35. Мы обнаружили, что в некоторых случаях розничные компании и переработчики обращаются к крестьянам с просьбой объединяться в ассоциации (см., например, Приложение 2, где рассказывается о таких объединениях в плодоовощном секторе Чешской Республики, поставляющих продукцию в супермаркеты). Это позволяет предположить, что для переработчиков и розничных торговцев снижение операционных расходов оказывается более важным, чем укрепление переговорных позиций поставщиков в отношениях с крестьянскими ассоциациями.

Часто упоминается такая стратегия, как стимулирование создания фермерских ассоциаций. Действительно, трудно найти документ по стратегии, где бы не говорилось об этой важной задаче. Однако формирование ассоциаций в странах с переходной экономикой замедляется из-за негативного опыта крестьян, приобретенного в коммунистическую эпоху, когда им навязывалась коллективизация и сельская кооперация.³⁶ Поэтому здесь необходимы новаторские подходы.

Укрепление конкуренции

В отчете проиллюстрировано важное значение конкуренции в цепочках поставок для обеспечения эффективности и справедливости. Конкуренция стимулирует переработчиков, розничные компании и поставщиков ресурсов к более активному применению программ помощи поставщикам и сдерживает извлечение компаниями ренты из поставщиков, стоящих по обе стороны цепочки. Учитывая серьезные преимущества, которые конкуренция обеспечивает хозяйствам в цепочке, обеспечение конкуренции должно стать важной задачей для правительства. Конкуренцию необходимо укреплять средствами внутренней политики (например, стратегии развития конкуренции, более низкие барьеры для вхождения), а также внешней политики (например, либеральная торговая политика и т.п.).

Важное значение конкуренции распространяется не только на частные компании, но и на те случаи, когда государство прямо или косвенно навязывает монопольную систему, извлекая, таким образом, ренту из хозяйств.

Конкуренция имеет также важное значение с точки зрения ресурсов. Существование альтернативных каналов кредитования или поставки ресурсов ограничивает масштабы извлечения ренты в цепочках поставок. Таким образом, следует поддерживать и наращивать инвестирование в альтернативные источники финансирования хозяйств, такие как кооперативные кредитные ассоциации, микрокредитные учреждения и т.п..

Поощрение и сертификация стандартов качества и безопасности

Инвестирование средств в проекты, учреждения и техническую помощь, стимулирующие более высокое качество. Современные цепочки поставок опираются на качество, - как на внутреннем, так и на международном

36. Это касается не только стран с переходной экономикой. Кей и Ранстен (1999 г.) приводят свидетельства, что в Мексике крестьяне также не желают работать в кооперативах, так как известно много случаев когда коллективные и кооперативные сельские организации, включая систему “эхидо”, использовались в политических целях и подвергались манипулированию со стороны коррумпированных руководителей.

уровне. Поэтому подготовка поставщиков к работе в условиях рынка, ориентированного на качество, облегчает их интеграцию в эти цепи. Применение технической помощи для укрепления государственных схем оценки и подтверждения качества оказывается полезным и для участия во внутренних цепочках, и для международной торговли.

Более того, позитивная связь между ценой и качеством повышает стимулы для качественного производства и, в конечном итоге, увеличивает доходы.

Это относится также к системам аккредитации и сертификации, продвижению лучших хозяйств и развитию практик, применяемых в период после сбора урожая, налаживанию более качественного учета и прослеживаемости систем.

Развитие переговорного потенциала (мелких) фермеров.

Развитие потенциала фермеров необходимо для того, чтобы укрепить их позиции в цепи и в отношениях с органами власти при ведении переговоров на заключение более выгодных контрактных соглашений, выработку более совершенных стратегий и т.п. Решению этой задачи могут способствовать несколько уже упоминавшихся стратегий, например

- стимулирование развития ассоциаций фермеров,
- инвестирование в учреждения, осуществляющие контроль качества,
- стратегии обеспечения конкурентоспособности, и т.п.

Инвестирование средств в учреждения, способные оказать фермерам помощь в ведении переговоров по контрактам и в разрешении споров. Важное значение с точки зрения повышения прозрачности системы контрактов, обеспечения конкуренции между контрактами, и, таким образом, укрепления переговорной позиции хозяйств, имеют меры, направленные на повышение прозрачности контрактов, создание механизмов для разрешения споров, применение рыночных эталонных значений при обсуждении контрактных цен, разъяснение фермерам их прав и обязанностей в качестве участников контракта, и т.п. Учитывая, что рассмотрение споров в судебном порядке, как правило, либо невозможно, либо дорого, важную роль могли бы сыграть альтернативные учреждения по урегулированию споров.

Инвестирование средств в органы, обеспечивающие (независимый) контроль качества и безопасности, и осуществляющие сертификацию. Инвестирование средств в центры по контролю качества обеспечивает дополнительное преимущество, так как способствует укреплению переговорных позиций поставщиков, и гарантирует правильность оплаты

качества в цепочке. Это повышает стимулы для инвестирования, и обеспечивает более справедливое распределение ренты. Повышение контроля качества, например, за счет создания независимого института по контролю качества, или за счет участия представителей хозяйств в оценке, будет полезным и с точки зрения эффективности, и с точки зрения объективности.

Поощрение альтернатив на рынках ресурсов и рынках продукции. Важным результатом появления альтернативных вариантов доступа к ресурсам и альтернативных вариантов продажи продукции станет дальнейшее развитие потенциала фермеров. Конкуренция и либерализация экспортных режимов также укрепят положение хозяйств. Достижению этой цели будут способствовать инвестиции в проекты и учреждения, помогающие обеспечивать более высокое качество.

Роль государства в управлении политикой, и предоставлении государственных товаров и услуг

Развитие цепочек поставок и ВК требует *фундаментального переосмысления роли государства и разработки политического курса*. Крупные компании создают собственные стандарты, собственные консультационные услуги, собственные каналы поставок, учреждения для осуществления оптовых обменных операций, проводят сортоиспытания и т.п. Некоторые из перечисленных видов деятельности традиционно считались сферами, в которых государству отводится важная роль. Таким образом, возникает принципиальный и сложный вопрос о роли государства в таких меняющихся условиях.

Анализ политики и сбор информации

По ряду причин, анализ политики затрудняется появлением ВК. Одна из таких причин состоит в том, что базовые модели реагирования поставок на изменения политического курса необходимо скорректировать с учетом более сложной организации системы поставок. Еще одна причина заключается в том, что традиционные инструменты сбора информации, на которые, как правило, опирается политический курс, не включают информацию о ВК. Поэтому сбор информации (например, инструментальной для проведения обследований) необходимо тщательно прорабатывать или корректировать с учетом вышесказанного.³⁷

37. Эта проблема существует не только в странах ЕЦА, но почти повсеместно. Например, недавнее исследование УСДА/ЕРС обнаружило серьезные пробелы в понимании рынков в США, так как имеющаяся информация не отражает важные события, произошедшие в сфере контрактных отношений (МакДональд и соавторы, 2004 г.).

Пересмотр традиционных государственных инвестиций

Традиционные сферы государственных инвестиций, такие как исследования и консультации, рыночные информационные системы, ветеринарные услуги и программы эпидемиологического надзора за животными, должны учитывать ту роль, которую в этих вопросах играет ВК. Оптимальная политика правительства в условиях ВК опирается на партнерство между государственным и частным секторами.

Партнерство государственного и частного секторов: взгляд на цепочки поставок, как на часть решения, а не на проблему

Учитывая важнейшую роль, которую в цепочках поставок играют частные инвестиции и стратегии, следует уделить особое внимание сотрудничеству между государственными органами власти, неправительственными организациями и частными компаниями. Имеются примеры успешного сотрудничества, когда такое партнерство привело к положительным результатам для каждой из сторон. Например, недавно был реализован проект (профинансированный ЮСАИД), в котором приняли участие группа из Университета штата Мичиган “Партнерство по развитию пищевой промышленности” (ПРПП), розничные цепочки Южной Африки и местные НПО. Участниками был выработан подход, в рамках которого доступ мелких хозяйств к семенам, услугам, финансированию и рынкам продукции был интегрирован таким образом, что стал во многом напоминать ВК в моделях, ведомых частным сектором. В результате достигнут подъем в поставках со стороны мелких крестьянских хозяйств, и обеспечено объединение мелких фермерских групп в цепочках поставок в Южной Африке. Розничные цепочки заинтересованы в сотрудничестве с ЮСАИД в Африке, и хотели бы воспроизвести и распространить эту систему.³⁸

Новаторские финансовые инструменты: финансирование цепочки

Основной вывод настоящего отчета состоит в том, что наиболее успешными подходами к вертикальной координации стали нетрадиционные подходы, которые адресовались к ограничениям, характерным для переходного периода, и отличались гибкостью, допускавшей внесение корректировок, отражавших изменения, происходящие в переходный период. Инновационные инструменты с использованием финансирования на базе цепочки получили развитие и в частном, и в государствен-

38. Этот успех контрастирует с некоторыми другими маркетинговыми проектами, где применялся аналогичный подход, но больший акцент был сделан на вопросе поставок. Невнимание же к такому аспекту как спрос, в конечном итоге, отрицательно сказалось на результатах проекта, так как были упущены рынки продукции.

ном секторах, причем многие оказались чрезвычайно успешными. В приложении к настоящему отчету мы рассмотрели несколько таких новаторских подходов, включая кредитование крестьян через ассоциации, обратный факторинг, программы (квази)складских расписок, лизинг, кредитование на основе контракта без предоставления залога и т.п. Некоторые из этих инициатив являются частными, где роль государства весьма ограничена. В других случаях (например, системы складских расписок), ему принадлежит более важная роль, когда для функционирования таких инструментов требуется регулятивная и правовая среда. Иногда эта роль выражается в участии в финансировании начальных инвестиций, необходимых для запуска новаторских инструментов. По-видимому, основной вывод заключается в необходимости проявления открытости в отношении всех инноваций, которые со всей очевидностью учитывают цепочку поставок как структурный аспект проблемы финансирования, сохраняя при этом критическое отношение к той роли, которую должны играть международные организации и государство.

Развитие цепочки поставок как часть более широкой стратегии развития села

С точки зрения перспективы долгосрочного развития, страны, где мелкие фермеры составляют значительную долю сельскохозяйственного сектора, а, стало быть, и базу поставщиков, как правило, характеризуются значительным уровнем сверхзанятости в сельском хозяйстве. Значительный рост производительности и экономический рост могут быть достигнуты за счет интеграции фермерского сектора в современные цепочки поставок и связанного притока ресурсов, технологий, капитала и управления. Однако маловероятно, что эти благоприятные изменения смогут решить все структурные проблемы в сельских регионах. Поэтому было бы нереалистичным предполагать, что все личные хозяйства, занятые или полагающиеся на сельское хозяйство в этих странах, смогут принять участие в таком развитии. Для более широкого процесса развития, направленного на снижение бедности, в конечном итоге, необходим более широкий процесс сельского развития, сопровождающийся созданием на селе множества рабочих мест, не связанных с сельским хозяйством, к которым бы личные хозяйства, как минимум, имели доступ. Модели развития цепочек поставки, даже инклюзивные, могут быть лишь частью такой стратегии.

Список основных и связанных исследований

- “Динамика вертикальной координации в молочном секторе Румынии”, С. Ван Беркум (“Dynamics in Vertical Coordination in the Romanian Dairy Sector” by S. van Berkum)
- “Вертикальная координация и прямые иностранные инвестиции в молочный сектор стран Центральной и Восточной Европы”, Л. Драйс (“Vertical Coordination and Foreign Direct Investments in the Dairy Sector in Central Eastern Europe” by L. Dries)
- “Процессы интеграции в сельскохозяйственном комплексе: агрофирмы и агрохолдинги в России”, Е. Гагаулина и соавторы (“Integration Processes in Agriculture-Industrial Complex: Agro-Firms and Agro-Holdings in Russia” by E. Gataulina et al.)
- “Вертикальная координация в агропродовольственных цепочках стран ЕЦА”, Дж. Уайт и М. Гортон (“Vertical Coordination in CIS Agri-food Chains” by J. White and M. Gorton)
- “Отчет о хлопковых цепочках поставок”, М. Садлер (“Cotton Supply Chain Report” by M. Sadler)
- “Исследование молочной цепочки в Азербайджане”, Е. Хадьер (“Study of Dairy Chain in Azerbaijan”, by E. Hidier)
- “Исследование плодоовощной цепочки в Азербайджане”, Д. Джовануччи (“Study of the Fruit and Vegetable Chain in Azerbaijan” by D. Giovanucci)
- “Влияние иностранных инвестиций на цепочки поставок в странах ЕЦА: уроки, извлеченные в результате исследования голландских агропродовольственных многонациональных компаний”, В. ван Беркум и Дж. Бийман (“The Impact of Foreign Investment on Supply Chains in ECA: Lessons from a Survey of Dutch Agri-Food Multinational Companies” by S. van Berkum and J. Bijman)

- “Быстрый подъем супермаркетов в Центральной и Восточной Европе: влияние на агропродовольственный сектор и сельское развитие”, Л. Драйс, Т. Рардон и Й. Свиннен (“The Rapid Rise of Supermarkets in Central and Eastern Europe: Implications for the Agrifood Sector and Rural Development” by L. Dries, T. Reardon and J. Swinnen)
- “Исследование рыночных связей в сельском хозяйстве Словакии”, Г. Блаас, М. Божик и С. Ван Беркум (“Study on market linkages in Slovak agriculture” by G. Blaas, M. Bozik and S. van Berkum)
- “Исследование финансовых ограничений на селе в свете вхождения Литвы в ЕС”, В. Мейерс, Р. Науджокин и И. Крисциукайтень (Study on rural financial constraints in the framework of EU accession of Lithuania” by W. Meyers, R. Naujokiene and I. Krisciukaitiene).

Прочие ссылки

-
- Top Agrar, 2004, “Russische Milchviehhalter bekommen neue Melktechnik”
Top Agrar, May 6th.
- Азиатский банк развития, 2002 г., “Отчет и рекомендации Президента по поводу предполагаемого кредита для Проекта по восстановлению сельского хозяйства Таджикистана? (Asian Development Bank, 2002, “Report and recommendation of the President on a proposed loan for the Tajikistan Agriculture Rehabilitation Project“)
- Бадян О., Д. Гура, Л. Горо и П. Массон, 2002 г., “Стратегии хлопкового сектора в странах Западной и Центральной Африки?, Рабочий документ МВФ, октябрь 2002 г. (Badiane, O., Ghura, D., L. Goreux and P. Masson, 2002, “Cotton Sector Strategies in West and Central Africa, IMF Working Paper, October 2002).
- Бардхан, К. Пранаб и К. Удри, 1999 г., *Микроэкономика развития*, Кларедон Пресс: Оксфорд (Bardhan Pranab K. and C. Udry, 1999, *Development microeconomics*, Clarendon Press: Oxford).
- Бардхан, П. (ред.), 1989 г., “Экономическая теория аграрных институтов, Кларедон, в бумажной обложке (“*The Economic Theory of Agrarian Institutions*, Clarendon, Paperbacks)
- Бекман В. и С. Богер, 2003 г., “Суды и исполнение контрактов в сельском хозяйстве стран с переходной экономикой: теория и свидетельства из Польши”, доклад представлен на конференции IAAE в Дурбане (Южная Африка), 16-22 августа 2003 г. (Beckmann, V. and S. Boger, 2003, “Courts and Contract Enforcement in Transition Agriculture: Theory and Evidence from Poland”, paper presented at the IAAE conference in Durban, South Africa, 16-22 August 2003).
- Белл С., 1989 г., “Сравнение методов “основного агента” и “переговоров”: примеры арендных контрактов” в кн. под ред. Бардхама П.

- “Экономическая теория аграрных учреждений”, “Кларендон” (в бумажной обложке) (Bell C., 1989, “A Comparison of Principal-Agent and Bargaining Solutions: the Case of Tenancy Contracts”, in Bardhan, P. (ed.) *The Economic Theory of Agrarian Institutions*, Clarendon, Paperbacks).
- Бенде-Набенде А. и Дж.Л. Форд (1998 г.) “ПИИ, согласование политики и эндогенный рост: эффект мультипликатора в малой динамической модели для Тайваня, 1959-1995 гг.”, *Мировое развитие* 226 (7), 1315-1330. (Bende-Nabende A. and J.L. Ford (1998) “FDI, Policy Adjustment and Endogenous Growth: Multiplier Effects from a Small Dynamic Model for Taiwan, 1959-1995”, *World Development* 226(7), 1315-1330).
- Бердегю Ж., Ф. Балсевич, Л. Флорес, Т. Рееardon, 2003 г., *Супермаркеты и частные стандарты качества и безопасности продукции в Центральной Америке: результаты развития*, Отчет для ЮСАИД, подготовленный в рамках Проекта RAISE/SPS, Университет штата Мичиган и RIMISP, июль. (Berdegue, J., F. Balsevich, L. Flores, T. Reardon, 2003, *Supermarkets and Private Standards for Produce Quality and Safety in Central America: Development Implications*, Report to USAID under the RAISE/SPS Project, Michigan State University and RIMISP, July).
- Бивингс Л. и Д. Ранстен, 1992 г., *Потенциальная конкурентоспособность мексиканской промышленности по переработке овощей и земляники*, Отчет для Министерства сельского хозяйства, рыбной и пищевой промышленности, Британская Колумбия, июль. (Bivings, L. and D. Runsten, 1992, *Potential Competitiveness of the Mexican Processed Vegetable and Strawberry Industries*, Report for the Ministry of Agriculture, Fisheries and Food, British Columbia, July).
- Блаас Г., Бозик М. и С. Ван Беркум, 2004 г., Исследование рыночных связей в сельском хозяйстве Словакии, документ Всемирного банка, Вашингтон, Округ Колумбия, июнь 2004 г. (Blaas G., Bozik M. and S. van Berkum, 2004, Study on market linkages in Slovakian agriculture, paper, World Bank, Washington DC, June 2004).
- Бланчард О. и М. Кремер, 1997 г., “Дезорганизация”, *QJE* 112(4), 1091-1126. (Blanchard, O. and M. Kremer, 1997, “Disorganization”, *QJE* 112(4), 1091-1126).
- Бланчард О., 1997 г., *Посткоммунистические переходные экономики*, Кларендон пресс, Оксфорд. (Blanchard, O., 1997, *The Economics of Post-Communist Transition*, Clarendon Press, Oxford).
- Бломстром М. и А. Кокко, 1997 г., “Какое влияние оказывают иностранные инвестиции на получающие страны”, *Изучение политического курса: Рабочий доклад 1745*. Вашингтон, О.К., Управление международной экономики, Всемирный банк. (Blomstrom, M. and Kokko, A., 1997, “How Foreign Investment Affects Host Countries”, *Policy Research Working Paper 1745*. Washington D.C., International Economics Department, World Bank).

- Богер С., Дж. Хоббс и У. Керр, 2001 г., “Взаимосвязи в цепочках поставок в свиноводческом секторе Польши”, *Управление цепочкой поставок*, 6(2), 74-82. (Boger, S., J. Hobbs, and W. Kerr, 2001, “Supply Chain Relationships in the Polish Pork Sector”, *Supply Chain Management*, 6(2), 74-82).
- Борензштейн И., Дж. Де Грегорио и Дж.-У. Ли, 1998 г., “Какое влияние оказывают иностранные инвестиции на экономический рост?” *Журнал международной экономики*, 45: 115-135. (Borensztein, E., De Gregorio, J., and J-W. Lee, 1998, “How does foreign direct investment affect economic growth?” *Journal of International Economics* 45: 115-135).
- Брентон П. и ди Мауро, 1999 г., “Потенциальное значение и влияние потоков ПИИ на страны ЦВЕ”, *Журнал экономической интеграции*, 14(1): 59-74. (Brenton, P. and F. di Mauro, 1999, “The Potential Magnitude and Impact of FDI Flows to CEECs”, *Journal of Economic Integration*, 14(1): 59-74).
- Брусzt Л., 2000 г., “Консультационные рынки: ситуация в России и Чешской Республике”, в кн. под ред. М. Добры *Демократический и капиталистический переход в Восточной Европ: уроки для социологии*, Додрдрехт: Клувер, 2000 г. (Bruszt, L., 2000, “Constituting Markets: The Case of Russia and Czech Republic”, in M. Dobry (ed.) *Democratic and Capitalist Transition in Eastern Europe: Lessons for Social Sciences*, Dordrecht: Kluwer, 2000).
- Булл С., 1987 г., “Существование безусловно самоисполняющихся контрактов”, *Ежеквартальный экономический журнал* 102(1): 147-159. (Bull, C., 1987, “The Existence of Self-Enforcing Implicit Contracts,” *Quarterly Journal of Economics* 102(1): 147-159).
- Ван Беркум С. и Дж. Бийман, 2004 г., “Влияние иностранных инвестиций на цепочки поставок в странах ЕЦА: уроки изучения голландских агропродовольственных многонациональных компаний”, отчет для исследования Всемирного банка по “Динамика вертикальной интеграции в агропродовольственных цепочках стран ЕЦА: выводы для экономической политики и деятельности Всемирного банка”, LEI-WUR, The Hague/Wageningen. (Van Berkum, S. and J. Bijman, 2004, “The Impact of Foreign Investment on Supply Chains in ECA : Lessons from a Survey of Dutch Agri-food Multinational Companies”, Report for the World Bank Study on “Dynamics of Vertical Coordination in ECA Agrifood Chains: Implications for Policy and Bank Operations”, LEI-WUR, The Hague/Wageningen).
- Ван Беркум С., 2004 г., “Динамика вертикальной координации румынского молочного сектора”, отчет для исследования Всемирного банка по “Динамика вертикальной интеграции в агропродовольственных цепочках стран ЕЦА: выводы для экономической политики

- и деятельности Всемирного банка”, Всемирный банк, Вашингтон, О.К. (Van Berkum, S., 2004, “Dynamics in vertical coordination in the Romanian dairy sector”, Report for the World Bank Study on “Dynamics of Vertical Coordination in ECA Agrifood Chains: Implications for Policy and Bank Operations”, Worldbank, Washington, DC).
- Ван дер Ворст, J.G.A.J., 2000 г., “Эффективные цепочки продовольственного снабжения. Разработка, моделирование и оценка сценариев цепочек поставок”. (Van der Vorst, J.G.A.J., 2000, *Effective food supply chains. Generating, modelling and evaluating supply chain scenarios*, Wageningen).
- Ван дер Meer и М. Ноордам, 2004 г., “Использование грантов для решения рыночных неудач, Обзор проектов Всемирного банка по сельскому развитию”, Документ для обсуждения по развитию сельского хозяйства и села, Всемирный банк, Вашингтон, О.К. (Van der Meer, K. and M. Noordam, 2004, “The Use of Grants to Address Market Failures. A Review of World Bank Rural Development Projects”, *Agriculture & Rural Development Discussion Paper*, The World Bank, Washington DC).
- Ватанабе С. (1983 г.). “Технологические связи через субподряд в мексиканской промышленности” в кн. под ред. С. “Технологический маркетинг и индустриализация: связи между малыми и крупными предприятиями”. Нью-Дели: Макмиллан. (Watanabe, S. (1983). *Technological Linkages through Subcontracting in Mexican Industries*. In: S. Watanabe (Ed). *Technology Marketing and Industrialization: Linkages between Small and Large Enterprises*. New Delhi: Macmillan).
- Всемирный банк, “Отчет о мировом развитии за 2002 год: создавая учреждения для рынков”, Вашингтон, О.К. (World Bank, *World Development Report 2002: Building Institutions for Markets*, Washington, D.C).
- Всемирный банк, 2004 г., “Справочник по сельскохозяйственным инвестициям”, Развитие сельского хозяйства и села, Вашингтон, О.К. (World Bank, 2004, *Agricultural Investment Sourcebook*, Agriculture and Rural Development, Washington DC).
- Всемирный банк, 2005 г., Отчет о мировом развитии за 2005 год “Улучшение инвестиционного климата для обеспечения экономического роста и сокращения бедности”. готовится к печати, Вашингтон, О.К. (World Bank, 2005, *World Development Report on “Improving the Investment Climate for Growth and Poverty Reduction”*, forthcoming, Washington DC).
- Гатаулина Е. А., В. Я. Узун, А.В. Петриков, Р.Г. Янбукх, 2004 г., “Интеграционные процессы в агропромышленном комплексе: агрофирмы и агрохолдинги России”, Москва, Фонд поддержки аграрных реформ и развития села (РосАгроФонд). (Gataulina, E. A., V. Ya. Uzun, A. V. Petrikov, R. G. Yanbykh, 2004, “Integration Processes in Agriculture-Industrial Complex: Agro-Firms and Agro-Holdings in Russia”, Moscow,

The Foundation for Support of Agrarian Reform and Rural Development (RosAgroFond)).

- Герменджи Е., 2004 г., “Вертикальная координация в сельском хозяйстве Албании, неопубликованный отчет, LICOS KULeuven (Germenji, E., 2004, Vertical Coordination in Albanian Agriculture, Unpublished Report, LICOS KULeuven).
- Гловер Д. и К. Кюстерер, 1990 г., *Мелкие крестьяне, крупный бизнес: сельское хозяйство в рамках контракта и развитие села*. Сейнт Мартинс Пресс, Нью-Йорк. (Glover, D. and K. Kusterer, 1990, *Small Farmers, Big Business: Contract Farming and Rural Development*,. St. Martin’s Press, New York).
- Говере Дж. и Т. С. Джайн, 2003 г., “Производство товарных культур и продуктивность продовольственных культур: успешные совместные усилия или компромиссы?”, *Сельскохозяйственная экономика*, 28: 39-50. (Govereh, J. and T.S Jayne, 2003, “Cash cropping and food crop productivity: synergies or trade-offs?”, *Agricultural Economics*, 28: 39-50).
- Годрон Дж.-М., Б. Зухайр, Ф. Форт, И. Коудел и А. Пуэч, 2004 г., “Супермаркеты в средиземноморских странах со средним уровнем доходов: влияние на садоводческие системы”, *Обзор политики развития*, готовится к печати. (Codron, J.-M. Zouhair B., F. Fort, E. Coudel, and A. Puech, 2004, “Supermarkets in Low-Income Mediterranean Countries: Impacts on Horticulture Systems”, *Development Policy Review*, forthcoming).
- Гортон М., А. Баквелл и С. Давидова, 2000 г., “Трансферты и перекосы в цепочках продовольственных поставок стран ЦВЕ”, в: Тангерманн С. и М. Банс (ред.), *Сельское хозяйство Центральной и Восточной Европы в расширяющемся Европейском Союзе*, Валлингфорд Оксон: КАБИ Паблишинг, 89-112. (Gorton, M., A. Buckwell and S. Davidova, 2000, “Transfers and Distortions along CEEC Food Supply Chains”, in Tangermann, S. and M. Banse (eds), *Central and Eastern European Agriculture in an Expanding European Union*, Wallingford Oxon: CABI Publishing, 89-112).
- Гортон М., Димитрашко М. и Дж. Уайт, 2003 г., “Преодолевая неудачи с цепочками поставок: изучение примера Молдовы по оздоровлению агропродовольственной промышленности”. Отчет исследовательского проекта INTAS по оздоровлению агропродовольственной промышленности на Украине и Молдове (Gorton, M., M. Dumitrashko and J. White, 2003, *Overcoming Supply Chain Failure: a Moldovan Case Study of Agri-Food Industry Recovery*. Report for INTAS Research Project on Agri-Food Industry Restructuring in Ukraine and Moldova (AFIRUM)).
- Гоу Х. и Й. Свиннен, 1998 г., “Реструктуризация вверх и вниз, прямые иностранные инвестиции и проблемы задержек в сельскохозяй-

- ственных отраслях переходного периода”, *Европейский обзор сельскохозяйственных экономик*, (25) 3: 331-350. (Gow, H. and J. Swinnen, 1998, “Up- and Downstream Restructuring, Foreign Direct Investment, and Hold-Up Problems in Agricultural Transition.”, *European Review of Agricultural Economics*, (25) 3: 331-350).
- Гоу Х. и Й. Свиннен, 1999 г., “Проблемы сельскохозяйственного кредитования и экономическая политика в период перехода к рыночной экономике в Центральной и Восточной Европе”, *Продовольственная политика*, 24: 21-47. (Gow, H. and J. Swinnen, 1999, “Agricultural Credit Problems and Policies during the Transition to a Market Economy in Central and Eastern Europe” *Food Policy*, 24: 21-47).
- Гоу Х. Р. и Й. Свиннен, 2001 г., “Частный капитал и обеспечение исполнения контрактов в условиях переходных экономик. *Американский журнал экономики сельского хозяйства*, (83) 3, 686-690. (Gow, H. R. and J. Swinnen, 2001, Private Enforcement Capital and Contract Enforcement in Transition Economies., *American Journal of Agricultural Economics*, (83) 3, 686-690).
- Гоу Х. Р. и Й. Свиннен, 2004 г., “Как частные механизмы исполнения контрактов могут быть успешными в условиях неэффективности государственных учреждений: контрактные отношения в условиях переходного периода”, рабочий документ, Центр по вопросам переходных экономик LICOS, KU Leuven. (Gow, H. R. and J. Swinnen, 2004, “How private contract enforcement mechanisms can succeed where public institutions fail: contracting in transition”, working paper, LICOS Center for Transition Economics, KU Leuven).
- Гоу Х.Р., Д.Х. Стритер, и Й. Свиннен, 2000 г., “Как частные механизмы исполнения контрактов могут быть успешными в условиях неэффективности государственных учреждений: пример компании “Югоцукор”, *Экономика сельского хозяйства*, (23) 3: 253-265. (Gow, H., D.H. Streeter, and J. Swinnen, 2000, “How private contract enforcement mechanisms can succeed where public institutions fail: the case of Juhocukor a.s.”, *Agricultural Economics*, (23) 3: 253-265).
- Грей Дж., 2000 г., “Казахстан. Обзор реструктуризации фермерских хозяйств”, технический документ Всемирного банка №458, Всемирный банк, Вашингтон, О.К. (Грей Дж., 2000, “Kazakhstan. A Review of Farm Restructuring”, World Bank Technical Paper No. 458, World Bank, Washington DC).
- Гриф А. и Е. Кандел, 1995 г., “Учреждения по обеспечению исполнения контрактов: исторические перспективы и текущее состояние в России”, глава 8 в кн. под ред. Е.П. Лазер *Переходный период в Восточной Европе и России: реалии реформ*. Стэнфорд, Калифорния: Гувер Институт Пресс, 291-321. (Greif, A. and E. Kandel, 1995, “Contract En-

- forcement Institutions: Historical Perspectives and Current Status in Russia.” Chapter 8 in: E. P. Lazear (ed) *Transition in Eastern Europe and Russia: Realities of Reform*. Stanford, CA: Hoover Institute Press, 291-321.).
- Гриф А., 1997 г., “Контракты, их исполнение и эффективность: экономика превыше закона.” В кн.: *Ежегодная конференция Всемирного банка по развитию экономики – 1996*. Вашингтон, О.К., сс. 239-265. (Greif, A., 1997, “Contracting, Enforcement, and Efficiency: Economics beyond the Law.” In: *Annual World Bank Conference on Development Economics 1996*. Washington D.C.: The World Bank, p 239-265.).
- Даннинг Дж., 1993 г., *Международные предприятия и глобальная экономика*. Лекция: Эдисон-Уизли Паблишинг Ко. (Dunning, J., 1993, *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Reading: Addison-Wesley Publishing Co).
- Джовануччи Д., 2004 г., “Исследование сельскохозяйственных рынков Азербайджана. Существующие ограничения и будущий плодовоощной потенциал, документ Всемирного банка, Вашингтон, О.К. (Giovannucci, D., 2004, “Azerbaijan Agricultural Markets Study. Current Constraints and Future Potential in Fruits & Vegetables, paper, World Bank, Washington DC).
- Джовануччи Д., 2004 г., “Исследование сельскохозяйственных рынков Азербайджана. Существующие ограничения и будущий потенциал плодовоощной отрасли, документ, Всемирный банк, Вашингтон, О.К. (Giovannucci, D., 2004, “Azerbaijan Agricultural Markets Study. Current Constraints and Future Potential in Fruits & Vegetables, paper, World Bank, Washington DC).
- Джонсон С., Дж. Макмиллан и Ч. Вудрафф, 1999 г., “Исполнение контрактов в условиях переходных экономик”, рабочий документ ЕБРР № 45. (Johnson, S., J. McMillan, and C. Woodruff, 1999, “Contract Enforcement in Transition”, EBRD Working Paper No. 45).
- Драйс Л. и Й. Свиннен, 2004 г., “Прямые иностранные инвестиции, вертикальная интеграция и местные поставщики: опыт молочного сектора Польши”, *Всемирное развитие*, 32(9), сс. 1525-1544 (Dries, L. and J. Swinnen, 2004, “Foreign Direct Investment, Vertical Integration and Local Suppliers: Evidence from the Polish Dairy Sector” *World Development*, 32(9), pp. 1525-1544).
- Драйс Л. и Й. Свиннен, 2005 г., “Рост вертикальной интеграции в странах с переходной экономикой: результаты исследований в Албании, Болгарии, Польше и Словакии”, рабочий документ, Центр по вопросам переходных экономик LICOS (Dries, L. and J. Swinnen, 2005, “The Growth of Vertical Coordination in Transition: Survey Evidence from Albania, Bulgaria, Poland and Slovakia”, working paper, LICOS Center for Transition Economics, KU Leuven).

- Драйс Л. и Т. Рееддон, 2004 г., “Влияние преобразования розничной торговли и изменения системы закупок в российской молочной цепочке поставок”, ротапринтное издание (Dries, L. and T. Reardon, T., 2004, “Impact of Retail Transformation and Procurement System Change on the Russian Dairy Supply Chain”, mimeo).
- Драйс Л., 2004 г., “Вертикальная интеграция и прямые иностранные инвестиции молочного сектора стран Центральной и Восточной Европы”. Отчет о результатах исследования Всемирного банка “Динамика вертикальной интеграции в агропродовольственных цепочках стран ЕЦА: выводы для экономической политики и деятельности Всемирного банка”, Всемирный банк, Вашингтон, О.К. (Dries, L., 2004, Vertical Coordination and Foreign Direct Investments in the Dairy Sector in Central Eastern Europe. Report for the World Bank Study on “Dynamics of Vertical Coordination in ECA Agrifood Chains: Implications for Policy and Bank Operations”, World Bank, Washington, DC).
- Драйс Л., Т. Рееддон и Й. Свиннен, 2004 г., “Быстрый подъем супермаркетов в Центральной и Восточной Европе: значение для агропромышленного сектора и развития села”, *Обзор политики развития*, 22(5): 525-556. (Dries, L., Reardon, T. and J. Swinnen, 2004, “The Rapid Rise of Supermarkets in Central and Eastern Europe: Implications for the Agrifood Sector and Rural Development” *Development Policy Review*, 22(5): 525-556).
- Дривен М., 1996 г., (Dirven, M., 1996, Agroindustria y pequeña agricultura. Síntesis comparativa de distintas experiencias (LC/R.1663), Santiago de Chile, CEPAL).
- ЕБРР, 2002 г., *Политика агропромышленной деятельности*, доклад, Лондон. (EBRD, 2002, *Agribusiness Operations Policy*, paper, London).
- ЕБРР/ФАО, 2002 г., Украина: обзор сектора по производству подсолнечного масла, Инвестиционный центр ФАО/ Программа сотрудничества ЕБРР, доклад. (EBRD/FAO, 2002, Ukraine: Review of the Sunflower Oil Sector, FAO Investment Centre/ EBRD Cooperation Programme, Report).
- ЕБРР/ФАО, 2005 г., “Центральная и Восточная Европа: влияние инвестиций в розничную торговлю продуктами питания на продовольственную цепочку”, Инвестиционный центр ФАО/ Программа сотрудничества ЕБРР, доклад серии №6, февраль, 2005 г. (EBRD/FAO, 2005, “Central and Eastern Europe: Impact of Food Retail Investments on the Food Chain”, FAO Investment Centre/ EBRD Cooperation Programme, Report Series No. 6 – February 2005).
- Казлаускине Н., 2004 г., “Уроки, извлеченные до вступления Литвы из опыта сельского развития и структурных программ”, презентация на семинаре Всемирного банка по “Задачам эффективной реализа-

- ции программы ЕС по сельскому развитию и структурной политике в Латвии”, 20-21 мая. (Kazlauskiene, N., 2004, *Lessons learned from pre-accession experience in rural development and structural programs in Lithuania*, presentation at the World Bank seminar on Challenges of effective implementation of EU rural development and structural policies in Latvia after, May 20-21).
- Ки Н. и Д. Ранстен, 1999 г., “Контракты в фермерских хозяйствах, мелкие земельные собственники и сельское развитие в странах Латинской Америки: организация агроперерабатывающих фирм и масштабы опережающего производства”, *Мировое развитие* 27 (2), 381-401. (Key, N. and D. Runsten, 1999, “Contract farming, smallholders, and rural Development in Latin America: The Organization of Agroprocessing Firms and the Scale of Outgrower Production,” *World Development* 27 (2), 381-401).
- Клейн Б., 1996 г., “Почему происходят задержки: диапазон самоисполнения контрактных обязательств”, *Экономические справки*, 36 (июль): 444-463. (Klein, B., 1996, “Why Hold-Ups Occur: The Self-Enforcing Range of Contractual Relationships,” *Economic Inquiry*, 36 (July): 444-463).
- Клейн Б., Крауфорд Р.Г. и А.А. Алчиан, (1978 г.). “Вертикальная интеграция, приемлемая рента и конкурентный контрактный процесс”. *Журнал экономики и права* 24: 297-326. (Klein, B., Crawford, R. G. and A. A. Alchian, (1978). Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics* 24: 297-326).
- Конингс Дж. и Уолш П., 1999 г. “Дезорганизация во время переходного процесса: опыт крестьянских хозяйств Украины”, *Экономика переходного периода*; 7(1), 29-46. (Konings, J. and P. Walsh, 1999, “Disorganization in the Process of Transition: Firm-Level Evidence from Ukraine”, *Economics-of-Transition*; 7(1), 29-46).
- Лалл С., 1980 г., “Вертикальные межхозяйственные связи в слаборазвитых странах: эмпирическое исследование”. *Оксфордский бюллетень экономики и статистики* 42: 203-226. (Lall, S., 1980, Vertical Interfirm Linkages in LDCs: An Empirical Study. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 42: 203-226).
- Лерман З. и К. Брукс, 2001 г., “Туркменистан: оценка реструктуризации фермерских хозяйств, купленных на правах аренды”, *Всемирный банк, технический документ №500*, Всемирный банк, Вашингтон, О.К. (Lerman Z. and K. Brooks, 2001, *Turkmenistan: An assessment of leasehold-based farm restructuring*, World Bank Technical Paper No. 500, The World Bank, Washington DC).
- Лит П. и С. Ван Беркум, 2003 г., “Анализ молочного сектора”. В кн.: С. Ван Беркум, С. Дэвис и С. Попов “*Румынская агропродовольственная цепочка: на пути к вступлению*”, Министерство сельского, лесного, во-

- дного хозяйства и охраны окружающей среды, Бухарест, 2003 г. (Leat, P. and S. van Berkum, 2003, "Dairy Sector Analysis". In: S. van Berkum, S. Davies and S. Popov, *The Romanian Agrifood Chain: On the Road to Accession*, Ministry of Agriculture, Forests, Water and Environment, Bucharest, 2003).
- Лиферт У.М., Б. Гарднер и Е. Серова, 2002 г., "Эффективность распределения ресурсов в российском сельском хозяйстве: удобрения и зерновые", "Американский журнал экономики сельского хозяйства" 85(5): 1228-1233. (Liefert, W.M., B. Gardner and E. Serova, 2002, "Allocative Efficiency in Russian Agriculture: The Case of Fertilizer and Grain" *American Journal of Agricultural Economics* 85(5): 1228-1233).
- Макдональд Дж.М., М.С. Ахерн и Д. Банкер, 2004 г., "Организационная экономика в анализе сельскохозяйственной политики" *AJAE*, май 2004 г. (MacDonald, J.M., M.C. Ahearn, and D. Banker, 2004, "Organizational Economics in Agricultural Policy Analysis" *AJAE*, May 2004).
- Макмиллан Дж. и Ч. Вудрафф, 1999 г., "Межхозяйственные отношения и неформальное кредитование во Вьетнаме" *Ежеквартальный журнал по экономике*, 114, 1285-1320. (McMillan, J. and Ch. Woodruff. 1999. "Interfirm Relationships and Informal Credit in Vietnam", *Quarterly Journal of Economics*, 114, 1285-1320).
- Макурс К. и Й. Свиннен, 1999 г., "Причины снижения производительности в переходный период: сельское хозяйство Центральной и Восточной Европы", *Журнал сравнительной экономики*, готовится к печати. (Macours K. and J. Swinnen, 1999, "Causes of output decline during transition: The case of agriculture in Central and Eastern Europe", *Journal of Comparative Economics*, forthcoming).
- Мартиновский Зупан. 2004 г., Неопубликованный отчет ФАО о контрактном сельском хозяйстве в Македонии, ФАО. (Martinovski, Zupan. 2004, Unpublished FAO Report on Contract Farming in Macedonia, FAO).
- Мастен С.Е. (1996 г.) Введение. В кн. под ред. С.Е. Мастена "Изучение опыта контрактных отношений и организации. Оксфорд: Оксфорд Юниверсити Пресс (Masten, S. E. (1996) Introduction. In: S. E. Masten. (ed). *Case Studies in Contracting and Organization*. Oxford: Oxford University Press).
- Мейерс У., 2004 г., "Исследование финансовых ограничений на селе в свете вступления Литвы в ЕС", Промежуточный отчет, Проект технической помощи Литве, Всемирный банк. (Meyers, W., 2004, *Study on rural financial constraints in the framework of EU accession of Lithuania*, Interim report, Lithuania Technical Assistance project, The World Bank).
- Мелюкина О. и И. Храмова, 2000 г., "Новые участники торгово-продовольственной цепочки в России", в кн. под ред. Вехрейма П. т Дж.

- Вон Браума “Российский агропродовольственный сектор: навстречу по-настоящему функционирующим рынкам”, Бостон/ Дордрехт/ Лондон: Клувер Академик Паблишерс, 383-404. (Melyukhina, O. and I. Khramova, 2000, *New Players in the Food Marketing Chain in Russia*, in Wehrheim, P. and J. Von Braun (eds). *Russia's Agri-Food Sector: Towards Truly Functioning Markets*, Boston/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publishers, 383-404).
- Милгром П. и Дж. Робертс, 1992 г., “Экономика, организации и менеджмент”. (Milgrom, P. and J. Roberts, 1992, *Economics, Organizations and Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall).
- Мур М., 1994 г., “Насколько трудно создать рыночные отношения? Комментарии к Плато”, Журнал по исследованию вопросов развития, том 33, № 3: 287-263. (Moore, M., 1994, “How Difficult is it to Construct Market Relations? A Commentary on Platteau”, *Journal for Development Studies*, Vol. 33, No. 3: 287-263).
- МФСР, 2003 г., “Сельскохозяйственные торговые компании как источники мелких кредитов в странах Восточной и Южной Африки. Опыт, взгляд изнутри и потенциальная роль доноров”, декабрь 2003 г. (IFAD, 2003, *Agricultural Marketing Companies as Sources of Smallholder Credit in Eastern and Southern Africa. Experiences, Insights and Potential Donor Role*, Rome, December 2003).
- Ноев Н., Л. Драйс и Й. Свиннен, 2004 г., “Иностранные инвестиции и реструктуризация молочных цепочек поставок в Болгарии”, рабочий документ, Центр по вопросам переходных экономик LICOS, K.U.Leuven. (Noev, N., Dries, L. and J. Swinnen, 2004, “Foreign Investment and the Restructuring of the Dairy Supply Chains in Bulgaria”, working paper, LICOS-Centre for Transition Economics, K.U.Leuven).
- ОЭСР, 1997 г., “Обзор сельскохозяйственной политики: Словацкая Республика”, Париж, Центр по сотрудничеству с переходными экономиками, Организация по экономическому сотрудничеству и развитию. (OECD, 1997, *Review of Agricultural Policies: Slovak Republic*, Paris: Centre for Co-operation with Economies in Transition, Organization for Economic Co-operation and Development).
- ОЭСР, 1998 г., “Рынки сельскохозяйственной политики и торговля в переходных экономиках: мониторинг и оценка - 1998 г.”. (OECD, 1998, *Agricultural Policies Markets and Trade in Transitional Economies: Monitoring and Evaluation 1998*. Paris: Centre for Co-operation with the Economies in Transition, Organization for Economic Co-operation and Development).
- ОЭСР, 2004 г., “Достижение сельскохозяйственного потенциала Украины: стимулирование сельскохозяйственного роста и улучшение жизни на селе”, сентябрь 2004 г., Организация по экономическому сотрудни-

- честву и развитию. (OECD, 2004, *Achieving Ukraine's Agricultural Potential: Stimulating Agricultural Growth and Improving Rural Life*. September 2004. Organization for Economic Co-operation and Development).
- Пери Дж.Д., Морехарт и Дж. Джонсон, 1996 г., "Использование торговых и производственных контрактов фермерами, Министерство сельского хозяйства США, Отделение экономики сельского хозяйства, ERS, AER 747. (Perry, J.D., M. Morehart and J. Johnson, 1996, "Farmer's Use of Marketing and Production Contracts, USDA, Farm Business Economic Branch, ERS, AER 747).
- Пирронг С. К., 1993 г., "Практика заключения контрактов на оптовых рынках: пояснения по поводу операционных расходов", *Журнал экономики и права* 36 (октябрь): 937-976. (Pirrong, S. C., 1993, Contracting Practices in Bulk Shipping Markets: A Transaction Cost Explanation. *Journal of Law and Economics* 36(October): 937-976).
- Плато Ж.-П., 1994а, "По ту сторону рыночной стадии, где существуют реальные общества – Часть I: Роль моральных норм", *Журнал по исследованию вопросов развития*, том 30, № 3: 533-577. (Platteau, J.-P., 1994a, "Behind the Market Stage Where Real Societies Exist – Part I: The Role of Moral Norms", *Journal of Development Studies*, Vol. 30, No. 3: 533-577).
- Плато Ж.-П., 1994б, "По ту сторону рыночной стадии, где существуют реальные общества – Часть II: Роль моральных норм", *Журнал по исследованию вопросов развития*, том 30, № 4: 757-817. (Platteau, J.-P., 1994b, "Behind the Market Stage Where Real Societies Exist – Part II: The Role of Moral Norms", *Journal of Development Studies*, Vol. 30, No. 4: 757-817).
- Помфре Р., 2000 г., "Аграрная реформа в Узбекистане: почему не сработала китайская модель?", *Экономическое развитие и культурные изменения*, 48(2), 269-284. (Pomfret, R., 2000, "Agrarian Reform in Uzbekistan: Why has the Chinese Model Failed to Deliver ?" *Economic Development and Cultural Change*, 48(2), 269-284).
- Помфре Р., 2002, "Изобилие ресурсов, управление и экономические показатели в Туркменистане и Узбекистане", доклад, подготовленный в рамках проекта "Энергетика и благополучие Каспийского региона", сентябрь 2002 г., Университет Аделаиды. (Pomfret, R., 2002, "Resource Abundance, Governance and Economic Performance in Turkmenistan and Uzbekistan", Paper prepared for the project "Energy and Welfare in the Caspian Region", September 2002, University of Adelaide).
- Рearдон Т. и Ж. Бердегу, 2002 г., "Быстрый подъем супермаркетов в странах Латинской Америки: задачи и возможности развития", *Обзор политики развития* 20(4): 317-34. (Reardon, T. and J.A. Berdegue, 2002, "The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: Chal-

- lenges and Opportunities for Development.”, *Development Policy Review* 20(4): 317-34).
- Рearдон Т. и Й. Свиннен, 2004 г., “Либерализация агропродовольственного сектора и подъем супермаркетов в странах с бывшей централизованной экономикой: сравнение с другими развивающимися странами.” *Обзор стратегии развития* 22(4): 515-524. (Reardon, T. and J.F.M. Swinnen, 2004, “Agrifood Sector Liberalization and the Rise of Supermarkets in Former State-Controlled Economies: Comparison with other developing countries.” *Development Policy Review* 22(4): 515-524).
- Рearдон Т., Врaбек Д., Каракaс Д. и К. Фритш, 2003 г., “Быстрый подъем супермаркетов в Хорватии: выводы для развития сельскохозяйственного сектора и программ и конкурентоспособности агробизнеса”. Отчет для ЮСАИД, DAI и Университет штата Мичиган, сентябрь. (Reardon, T., G. Vrabec, D. Karakas, and C. Fritsch, 2003, *The Rapid Rise of Supermarkets in Croatia: Implications for Farm Sector Development and Agribusiness Competitiveness Programs*. Report for USAID. DAI and Michigan State University, September).
- Рearдон Т., С.П. Тиммер, С.Б. Баррет, Ж. Бердегю., 2003 г., “Подъем супермаркетов в странах Африки, Азии и Латинской Америки”, *Американский журнал сельскохозяйственной экономики*, 85 (5), декабрь, 1140-1146. (Reardon, T., С.Р. Timmer, С.В. Barrett, J. BerdegüO., 2003, “The Rise of Supermarkets in Africa, Asia, and Latin America,” *American Journal of Agricultural Economics*, 85 (5), December, 1140-1146).
- Рехбер Е. “Вертикальная координация в агропродовольственной промышленности и контрактное сельское хозяйство: сравнительное исследование Турции и США.” Центр политики продовольственного маркетинга, исследовательский отчет № 25, Университет Коннектикута, февраль 2000 г. (Rehber, E. “Vertical Coordination in the Agro-Food Industry and Contract Farming: A Comparative Study of Turkey and the USA.” Food Marketing Policy Center Res. Report No. 25, University of Connecticut, February 2000).
- Рылко Д., 2002 г., “Новые сельскохозяйственные операторы, рынки ресурсов и вертикальная отраслевая координация в России и новых независимых государствах”, доклад, представленный на семинаре ФАО/ЕБРР по Инвестициям в сельское хозяйство, Будапешт, апрель 2002 г. (Rylko, D. 2002, “New Agricultural Operators, Input Markets, and Vertical Sector Coordination in Russia and the NIS”, paper presented at FAO/EBRD workshop on Investment in Agribusiness, Budapest, April 2002).
- Рылко Д., С. Маттис, Б. Зимблер и Е. Жарикова, “Использование складских расписок в качестве финансового инструмента в российском агропромышленном секторе”, Москва – 2000 г.: ЕБРР, ФАО, ЮСАИД.

- (Rylko, D., S. Matthies, B.Zimble and E. Zharikova; "Using Warehouse Receipts as a Financing Instrument for the Russian Agribusiness Sector", Moscow 2000: EBRD, FAO, USAID).
- Робертс Д., 2004 г., "Многосторонние управленческие основы для санитарного и фитосанитарного регулирования: задачи и перспективы", доклад, представленный на конференции Всемирного банка по Регулированию и стандартам в продовольственном секторе: международные условия и торговля, Вашингтон, О.К., 27 января 2004 г. (Roberts, D., 2004, "The Multilateral Governance Framework for Sanitary and Phytosanitary Regulations: Challenges and Prospects", paper presented at the World Bank conference on *Food Regulations and Standards: International Dimensions and Trade*, Washington DC, Jan 27, 2004).
- Розелл С. и Й. Свиннен, 2004 г., "Успехи и неудачи реформ: взгляд на сельское хозяйство в переходных условиях", *Журнал экономической литературы*, готовится к печати. (Rozelle, S. and J. Swinnen, 2004, "Success and Failure of Reforms: Insights from Transition Agriculture" *Journal of Economic Literature*, forthcoming).
- Роланд Г. и Т. Вердые, 1997 г., "Переходный период и спад производства", документ *CEPR для обсуждения № 1636*. (Roland, G. and T. Verdier, 1997, *Transition and the Output Fall*, *CEPR Discussion Paper No. 1636*).
- Садлер М., 2004 г., "Сравнительный анализ цепочек поставок хлопка в Центральной Азии", ротапринтное издание, Всемирный банк. (Sadler, M., 2004, "Comparative Analysis of Cotton Supply Chains in Central Asia", mimeo, The World Bank).
- Свиннен Й. и Х. Гоу, 1999 г., "Проблемы сельскохозяйственного кредитования и политика в период перехода к рыночной экономике в Центральной и Восточной Европе", *Продовольственная политика*. (Swinnen J. and H. Gow, 1999, "Agricultural Credit Problems and Policies during the Transition to a Market Economy in Central and Eastern Europe" *Food Policy*).
- Свиннен Й., Гоу Х. и И. Мавилья, 2002 г., "Скромные перемены на Западе, радикальные реформы на Востоке, и повсеместное вмешательство со стороны правительства: европейские сахарные рынки в начале 21-го века", в кн. Шмитц А., Сприн Т. и У. Мессина "Рынки заменителей сахара в 21 столетии". (Swinnen, J., Gow, H. and I. Maviglia, 2002, "Modest Changes in the West, Radical Reforms in the East, and Government Intervention Everywhere: European Sugar Markets at the Outset of the 21st Century", in: Schmitz, A., Spreen, T. and W. Messina, *Sweetener Markets in the 21st Century*, Kluwer Academic Publishers).
- Свиннен Й.Ф.М., Л. Дрис и К. Макурс, 2005 г., "Переходный период и сельскохозяйственный труд", *Сельскохозяйственная экономика* 32(1): 15-34. (Swinnen, J.F.M., L. Dries and K. Macours, 2005,

- “Transition and Agricultural Labour” *Agricultural Economics* 32(1): 15-34).
- Телсер Л.Г., 1980 г., “Теория самоисполняющихся соглашений”, *Журнал бизнеса Journal of Business* 53(1): 27-44. (Telser, L. G., 1980, “A Theory of Self-Enforcing Agreements,” *Journal of Business* 53(1): 27-44).
- Уайт Дж. и М. Гортон, 2004 г., “Вертикальная координация в агропродовольственных цепочках стран ЕЦА в качестве движущей силы для развития частного сектора: выводы для экономической политики и деятельности Всемирного банка. Всемирный банк, Вашингтон, О.К. (White, J. and M. Gorton, 2004, *Vertical Coordination in ECA Agrifood Chains as an Engine of Private Sector Development: Implications for Policy and Bank Operations*, Worldbank, Washington DC).
- Уандел П., 1999 г., “Вертикальная интеграция в российском агропродовольственном секторе” в кн. под ред. П. Вехрейм и Й. фон Браун “Российская продовольственная экономика: навстречу по-настоящему функционирующим рынкам”, готовится к печати. (Wandel, P. 1999, “Vertical integration in the Russian Agro-Food Sector”, in Wehrheim P. and J. Von Braun (eds.) *Russia’s Food Economy: Towards Truly Functioning Markets*, forthcoming).
- Уильямсон О. Е., 1985 г. “Экономические учреждения капитализма”, Свободная Пресса: Нью-Йорк, США. (Williamson, O. E., 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press: New York, USA).
- Фон Браун Й., Д. Хотчкисс и М. Имминк, 1989 г., “Нетрадиционные экспортные культуры в Гватемале: влияние на производство, доходы и питание”, исследовательский отчет 73. IFPRI. Вашингтон, О.К. (Von Braun, J., D. Hotchkiss, and M. Immink, 1989, *Nontraditional Export Crops in Guatemala: Effects on Production, Income, and Nutrition*, Research Rpt 73. IFPRI. Washington D.C).
- Фостер С., 1999 г., “Проблемы и развитие агропромышленного сектора в странах бывшего Советского Союза” в документе: *Сельскохозяйственное финансирование и кредитная инфраструктура в странах с переходной экономикой*, Центр ОЭСР по сотрудничеству со странами, не входящими в ОЭСР, Париж: публикация ОЭСР. (Foster, C., 1999, “Agribusiness Problems and Development in the former Soviet Union” in: *Agricultural Finance and Credit Infrastructure in Transition Economies*, OECD Center for Co-operation with Non-Members, Paris: OECD Publications).
- Хампфри Дж. и Х. Шмитц, 1998 г., “Доверие и взаимоотношения фирм в условиях развивающихся и переходных экономик”, *Журнал по исследованию вопросов развития*, 34(4), 32-61. (Humphrey, J. and H. Schmitz, 1998, Trust and Inter-Firm Relations in Developing and Transition Economies, *Journal of Development Studies*, 34(4), 32-61).

- Харт О., 1995 г., “Фирмы, контракты и финансовая структура, Оксфорд, Кларендон Пресс. (Hart, O., 1995, *Firms, Contracts and Financial Structure*, Oxford: Clarendon Press).
- Хенсон и Спенсер, 2004 г., “Национальные законы, положения и институциональный потенциал для разработки стандартов”, доклад, представленный на конференции всемирного банка по *Регулированию и стандартам в продовольственном секторе: международные условия и торговля*, Вашингтон, О.К., 27 января 2004 г. (Henson and Spencer, 2004, “National laws, Regulations and Institutional Capabilities for Standards Development”, Paper presented at the World Bank conference on *Food Regulations and Standards: International Dimensions and Trade*, Washington DC, Jan 27, 2004).
- Хоббс Дж. и Янг Л., 2001 г., “Вертикальные связи в агропродовольственных цепочках поставок Канады и Соединенных Штатов, Отчет, Сельское хозяйство и агропродовольственная отрасль Канады. (Hobbs, J. and L. Young, 2001, *Vertical Linkages in Agri-Food Supply Chains in Canada and the United States*, Report, Agriculture and Agri-Food Canada).
- Хоббс Дж.Е., У.А. Керр и Дж.Д. Гейсфорд, 1997 г., “Преобразование агропродовольственной системы в Центральной и Восточной Европе, и Содружестве Независимых Государств”, Нью-Йорк, КАБ Интернэшнл. (Hobbs, J. E., W. A. Kerr, and J. D. Gaisford, 1997, *The Transformation of the Agrifood System in Central and Eastern Europe and the New Independent States*, New York, CAB International).
- Ху Д., Рееардон Т., Розелл С., Тиммер П. и Х. Уанг, 2004 г., “Нарождение супермаркетов с китайскими характеристиками: проблемы и возможности развития сельского хозяйства Китая”, *Обзор политики развития*, готовится к печати. (Hu, D., Reardon, T., Rozelle, S., Timmer, P. and H. Wang, 2004, “The Emergence of Supermarkets with Chinese Characteristics: Challenges and Opportunities for China’s Agricultural Development”, *Development Policy Review*, forthcoming).
- Чаки С., 2004 г., “Новое управление продовольственными и сельскохозяйственными рынками”, неопубликованный отчет, Университет Корвиниус, Будапешт (Csaki, C., 2004, “Regoverning Markets in Food and Agriculture”, Unpublished report, Corvinus University of Budapest).
- Чаки С., Дж. Нэш, В. Матусевич, Г. Крей, 2002 г., *Продовольственная и сельскохозяйственная политика в России: достигнутые результаты и перспективы на будущее*. Технический документ Всемирного банка №523, Вашингтон, О.К. (Csaki, C., J. Nash, V. Matusevich, H. Kray, 2002, *Food and Agricultural Policy in Russia: Progress to Date and the Road Forward*. World Bank Technical Paper No.523, Washington DC).
- Эггертсон Т., 1990 г., *Экономическое поведение и организации*, Кембридж, Соединенное Королевство: Кембридж Юниверсити Пресс. (Eggerts-

son, T., 1990, *Economic Behaviour and Institutions*, Cambridge, UK: Cambridge University Press).

Якобсен Х.С., “Финансирование агробизнеса в восточной Европе”. Опыт ЕБРР, документ ЕБРР. (Jacobsen, H. C., 2004, Financing Agribusiness in Eastern Europe. The EBRD Experience, EBRD paper).

Яффе С., де Хаан и Ван дер Меер, 2004 г., “Задачи, стратегии и затраты на обеспечение соответствия агропродовольственных стандартов, отчет, Всемирный банк, Вашингтон, О.К. (Jaffee, S., de Haan and van der Meer, 2004, Challenges, strategies and cost of compliance in agrifood standards, Report, Worldbank, Washington DC).

ПРИЛОЖЕНИЕ I

ЗНАЧЕНИЕ КОНТРАКТНЫХ ОТНОШЕНИЙ В АГРОПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ЦЕПОЧКАХ СТРАН ЕЦА

Какие-либо систематизированные сведения о рождении различных форм вертикальной координации отсутствуют. Однако разнообразные источники предлагают информацию, позволяющую делать некоторые выводы. Для начала мы рассмотрим результаты межотраслевых исследований из нескольких стран ЦВЕ и СНГ. Затем остановимся более подробно на конкретных отраслях, например, молочной, хлопковой, зерновой и других. Изучение конкретных отраслей имеет важное значение с точки зрения масштабов и природы ВК, которые в каждой отрасли отличаются, отражая специфичные характеристики товара и цепочки.

В Таблицах А1.1 и А1.2 представлены данные о контрактных отношениях в Чешской Республике, Словакии, Венгрии, Болгарии и Румынии на основе репрезентативных исследований крестьянских хозяйств в этих странах во второй половине 90-х (1997 г. – Венгрия и Болгария, и 1999 г. для Чешской Республики и Словакии).³⁹ Как показывают данные,

- Контрактные отношения среди крестьянских хозяйств широко распространены во всех странах. Фактически, все корпоративные хозяйства в Венгрии, Чешской Республике и Словакии продавали свою продукцию по контракту. Отметим, что в этих странах значительная

39. Богер и соавторы (2001 г.) обнаружили в ходе исследования свиноводческих хозяйств в двух регионах Польши в 1999 году, что у 13% хозяйств имеются официальные контракты, а у 70% есть устные договоренности. Лишь у 16% хозяйств отсутствуют какие-либо формы контрактов. Две третьих из тех, у кого имелись устные контракты, договорились лишь о времени, объеме и средствах поставки, при этом еще одна треть хозяйств оговорила такие условия, как качество и ценовые надбавки.

доля сельскохозяйственной продукции приходится именно на корпоративные хозяйства.

- Среди индивидуальных хозяйств контрактные отношения распространены в гораздо меньшей степени, хотя индивидуальные хозяйства отличаются друг от друга. Согласно статистике и данным исследований, индивидуальные хозяйства включают как натуральные хозяйства, так и более коммерчески ориентированные семейные хозяйства. Данные по Чехии позволяют разделять “индивидуальные хозяйства” на “зарегистрированные” (более коммерчески ориентированные) и “незарегистрированные” (более приближенные к натуральным хозяйствам). Как показывают данные, контрактные отношения в большей степени распространены среди зарегистрированных семейных хозяйств (46%), чем среди незарегистрированных хозяйств.
- В 1997 году в Болгарии контрактные отношения с сельскохозяйственными компаниями были развиты в меньшей степени, чем в Чешской Республике, Словакии (1999 г.) или Венгрии (1997 г.). Возможно, это отражает прогресс, достигнутый в реструктуризации и приватизации агропродовольственной отрасли, который в этот период был наиболее заметным в Венгрии, и наименее в Болгарии.
- Лишь по Чешской Республике мы располагаем данными о контрактах, положения которых касаются ресурсов. Данные свидетельствуют, что основная часть корпоративных хозяйств получала семена, удобрения, химикаты и корма в рамках контрактов. При этом доля среди зарегистрированных индивидуальных хозяйств составляла лишь, приблизительно, 20%. Незарегистрированные хозяйства ресурсов не получали.

Еще одна группа данных рассматривается в исследовании Уайта и Гортона (2004 г.), которые изучили опыт 53 руководителей агропромышленных хозяйств из Армении, Грузии, Молдовы, России и Украины, осуществивших в недавнем времени капиталовложения в агропродовольственный сектор. Результаты данного исследования, приведенные в Таблице А1.3, свидетельствуют о росте контрактных отношений за период с 1997 по 2003 год. А именно:

- Показатели контрактных отношений между переработчиками и фермерами значительно выросли за период между 1997 и 2003 годом. Доля компаний, использующих контракты в отношениях с поставщиками, выросла с чуть более одной трети в 1997 году до почти трех четвертых к 2003 году.
- Среди более крупных хозяйств доля контрактов значительно выше (приблизительно, 75% компаний подписали контракты с более крупными хозяйствами), при этом количество контрактов с мелкими хо-

ТАБЛИЦА А1.1. Доля хозяйств, осуществлявших торговлю в рамках контрактов (% от общего объема)

Вид контракта	Чехия				
	НЗИХ*	ЗИХ*	Словакия	Венгрия	Болгария
<i>Индивидуальные хозяйства</i>					
Продажа зерновых по контракту	4	37	29	8	5
Продажа животноводческой продукции по контракту	1	13	4	10	3
Продажа животных по контракту	2	7	6	нет данных	нет данных
Продажи по контракту	5	46	35	17	7
<i>Корпоративные хозяйства</i>					
Продажа зерновых по контракту		79	82	86	42
Продажа животноводческой продукции по контракту		73	83	59	23
Продажа животных по контракту		49	77	нет данных	нет данных
Продажи по контракту		96	98	94	43

*ЗИХ = Зарегистрированные индивидуальные хозяйства; НЗИХ = незарегистрированные индивидуальные хозяйства.

Источник: база данных, Лювен, АСЕ.

ТАБЛИЦА А1.2: Доля чешских хозяйств, получивших ресурсы в рамках контрактов на продажу (%)*

Вид ресурсов	Индивидуальные хозяйства		Корпоративные хозяйства
	Незарегистр.	Зарегистр.	
Семена	0	22	62
Фуражное зерно	0	0	13
Сено и другие корма	0	0	1
Промышленные удобрения	0	21	66
Химикаты	0	17	63
Концентрированные корма	0	17	72
ГСМ	0	0	44
Поливная вода		0	25
Прочие ресурсы		15	44

* Доля (%) хозяйств, воспользовавшихся этими ресурсами в 1999 году

Источник: база данных, Лювен, АСЕ.

зяйствами также возросло за период с 1997 по 2003 год, - приблизительно, 50% компаний подписали контракты с мелкими хозяйствами.

- Рынки спот используются довольно вяло – на уровне 50%, в то время как применение контрактов и других агентов, например, посредников и трейдеров, приобретает все большее распространение.

- Исследование также указывает на значительный рост крайних версий вертикальной координации, таких как полноправное владение. Наибольший рост за указанный период отмечался по количеству предприятий, напрямую участвующих в сельском хозяйстве, - с 3 фирм (6%) до 14 (26%), причем основная доля такой вертикальной интеграции собственности была осуществлена недавно.

Исследование также показало, что применение мер помощи поставщикам началось, главным образом, после 1999 года, и с тех пор распространилось на большее количество компаний и хозяйств. В Таблице А1.4 показаны различные виды мер контрактной помощи, предлагаемые агропромышленными компаниями, принимавшими участие в исследовании, своим поставщикам. Эти меры перечислены в порядке убывания частоты их предложения. При этом делаются некоторые выводы :

- Чаще всего помощь предлагается в виде денежных кредитов, быстрых платежей, транспортировки, материально-технических ресурсов и контроля качества.
- Реже всего предлагаются такие меры как инвестиционные кредиты фермерам со стороны переработчиков, помощь в уборке урожая и ветеринарная помощь.
- В случае предложения такой помощи, практически все хозяйства оказываются в выигрыше от быстрых платежей и гарантированных цен. Подавляющее большинство хозяйств получают также выгоду от контроля качества, агрономической помощи и помощи в обеспечении доступа к рынкам, когда таковая предоставляется.

ТАБЛИЦА А1.3: Взаимоотношения по поставкам сырья, 1997-2003 гг. (% компаний)

Взаимоотношения	1997 %	1999 %	2001 %	2003 %
<i>Рынки спот</i>				
Со всеми фермерами	27,2	43,5	47,1	50,0
С малыми фермерами	25,0	41,3	44,2	47,2
С более крупными фермерами	15,6	25,5	25,5	23,1
Контракты				
Со всеми фермерами	41,3	61,7	73,1	77,4
С малыми фермерами	36,2	43,8	46,2	49,1
С более крупными фермерами	37,0	58,3	69,2	73,6
Собственные фермы	6,4	8,3	17,8	26,4
Другие агенты	16,7	28,6	46,2	49,1

Источник: Уайт и Гортон, 2004 г.

- В 2003 году более 40% обследованных переработчиков предлагали кредиты, по меньшей мере, одному из хозяйств, осуществляющих для них поставки, при этом 36% предлагали ресурсы.
- Процентная доля хозяйств, получающих конкретный вид помощи, имеет тенденцию роста после первого года предложения мер помощи. Это распространяется почти на все виды предлагаемой помощи.

И, наконец, в Таблицах А1.5 и А1.6 приведены практические примеры из работ Фостера (1999 г.), Гоу и Свиннена (2000 г.), а также результаты ряда интервью, проведенных среди компаний Лисбет Драйс и Сименом Ван Беркумом. Как видно из таблиц, внедрение агропромышленными компаниями программ помощи фермерским хозяйствам является распространенным явлением в целом ряде стран, и это явление приобретает все более важное значение в отраслях, например, в молочной отрасли (см. также обсуждение результатов изучения молочной отрасли в основной части отчета, в Разделе 9).

ТАБЛИЦА А1.4: Значение мер помощи поставщикам

Мера помощи	% доля выборки	Фирмы, предъявляющие требования по размеру оказания помощи (%)		
		Фермы, получающие помощь 1-й год (%)	Фермы, получающие помощь в текущем году (%)	Фермы, получающие помощь в текущем году (%)
Кредит	43,4	39,8	50,9	60,8
Быстрые платежи	41,5	90,0	87,3	0,0
Транспортировка	39,6	67,5	76,2	45,0
Материально-технические ресурсы	36,0	50,2	52,7	61,1
Контроль качества	34,0	75,5	78,3	16,7
Гарантированные цены	24,5	86,7	91,7	14,3
Агрономическая помощь	20,8	78,4	81,4	10,0
Кредитные гарантии фермам	20,8	7	15,1	27,3
Сельхозтехника	16,9	10,4	22,8	66,6
Специализированное хранение	13,2	34,7	27,3	28,6
Деловое и финансовое управление	11,3	45,8	47,5	50
Доступ к рынку	11,3	68,3	69,7	0,0
Ветеринарная помощь	9,4	58	66	40,0
Уборка урожая	9,4	37,2	13,1	60,0
Инвестиционные ссуды	5,7	4	0,3	66,7
В среднем		57,0	60,7	34,0

Источник: Уайт и Гортон, 2004 г.

ТАБЛИЦА А1.5: Вертикальные контрактные отношения и помощь производителям со стороны агропромышленных компаний в странах ЕЦА и СНГ

№	Иностранный инвестор	Иностранный партнер	Местная фирма или партнеры	Деятельность	Страны инвестирования	Вид производства
1	Англ.-фр. переработчик сахара	–	Местный переработчик сахара	Производство сахара	Венгрия, Чехия, Словакия	Сахарная свекла
2	Англ. переработчик сахара	–	Местный переработчик сахара	Производство сахара	Польша	Сахарная свекла
3	Бельг. производители пива	–	Местный пивоваренный завод	Производство солода	Румыния, Венгрия	Ячмень
4	Бельг. производитель солода	–	Местный производитель солода	Производство солода	Хорватия	Ячмень
5	Европейский продавец семян	–	Иностранная продовольственная компания	Торговля семенами	Центральная и Восточная Европа	Зерновые
6	–	–	Производитель семян масличных культур	Производство растительного масла	Словакия	Рапс и подсолнечник
7	Производитель комбайнов из США	Дилер по с/х оборудованию	–	Аренда и продажа оборудования	Украина	Зерновые и семена масличных культур
8	Швейцарская кондитерская компания	Молочный завод	–	Кондитерская фабрика	Россия	Молочные продукты
9	Переработчик молока из США	Молочные заводы	–	Молочные продукты	Украина, Молдова, Казахстан	Молочные продукты
10	Фирма из США по поставкам продовольствия	Поставка продуктов питания	–	Закусочные “фаст-фуд”	Россия, Украина	Производство овощей
11	Производитель орехов из США	Владельцы мощностей	–	Переработка грецких орехов	Молдова	Выращивание грецких орехов
12	Агрохимический производитель из США	Дистрибутор с/х ресурсов	–	Продажа удобрений и пестицидов	Украина, Россия	Производство зерновых

Виды помощи	№											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Обучение	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА
Программы доступа к кредитованию	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	НЕТ	НЕТ	НЕТ	ДА	ДА
Предоставление ресурсов	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА
Закупка техники	ДА	ДА	НЕТ	НЕТ	ДА	НЕТ	НЕТ	НЕТ	ДА	ДА	ДА	ДА
Агрономическая помощь	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА
Ветеринарная помощь	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	ДА	ДА	Нет	Нет	Нет
	данных	данных	данных	данных	данных	данных	данных			данных	данных	данных
Уборка урожая	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА
Контроль качества	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА
Транспортировка	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА
Специализированное хранение	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА
Деловое и финансовое управление	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА
Доступ к рынкам	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА
Своевременные платежи	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА

Источник: На основе данных Фостера (1999 г., и Гоу и Свиннена (2000 г.)

ТАБЛИЦА А1.6: Программы помощи хозяйствам, предлагаемые молочными компаниями

Название компании	Кредит на конкретные цели	Кредит на общие цели	Поставка ресурсов	Консультационные услуги	Ветеринарные услуги	Гарантия под банковский кредит
<i>ПОЛЬША**</i>						
Млекполь	ДА		ДА	ДА	НЕТ	ДА
Млечарня	НЕТ		ДА	НЕТ	НЕТ	ДА
Курпье	ДА		ДА	ДА	НЕТ	ДА
Мазовче	ДА		ДА	ДА	НЕТ	НЕТ
АйСиСи Паслек	ДА		ДА	ДА	НЕТ	ДА
Вармя Дезри	ДА		ДА	ДА	ДА	ДА
<i>БОЛГАРИЯ</i>						
Мероне	ДА (2000)	НЕТ	ДА (2000)	ДА (1992)	НЕТ	НЕТ
Фама	ДА (1994)	НЕТ	ДА (1994)	НЕТ	НЕТ	ДА (once)
Млекимекс	ДА (1997)	ДА (1998)	ДА (1997)	ДА (1999)	ДА (1997)	ДА (1998)
Данон	ДА (1997)	НЕТ	ДА (1998)	ДА (2000)	ДА (1995)	ДА (1999)
Иотови	НЕТ	НЕТ	ДА (1995)	НЕТ	НЕТ	ДА (1995)
Милки Велд	ДА (1999)	ДА (2000)	ДА (1999)	ДА (1999)	НЕТ	ДА (1999)
Маркели	ДА (1999)	НЕТ	ДА (1998)	НЕТ	НЕТ	НЕТ
Мандра Обнова	ДА (1998)	НЕТ	ДА (2000)	ДА (2000)	НЕТ	НЕТ
Мэггле	ДА (2001)	НЕТ	ДА (2001)	ДА (2001)	НЕТ	НЕТ
ПиАрЕл	НЕТ	НЕТ	НЕТ	ДА (2002)	НЕТ	НЕТ
Сердика 90	ДА (1997)	НЕТ	ДА (1997)	ДА (1997)	НЕТ	НЕТ
<i>СЛОВАКИЯ</i>						
Липтовска	ДА (2000)	НЕТ	НЕТ	ДА (1994)	НЕТ	НЕТ
Млекосполь	ДА (1999)	НЕТ	НЕТ	ДА (1992)	ДА (1992)	ДА (1992)
Ражо	ДА (2001)	НЕТ	ДА / НЕТ	ДА (1992)	НЕТ	НЕТ
Левицка	ДА (1998)	НЕТ	ДА (1998)	ДА (0000)	НЕТ	ДА (1998)
Татранска	ДА (2001)	НЕТ	ДА (2000)	ДА (0000)	НЕТ	НЕТ
Ньютриция Дезри	ДА (2000)	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	ДА (2000)
<i>РУМЫНИЯ</i>						
Данон	ДА		ДА	ДА		ДА
Фрисленд	ДА		ДА	ДА		ДА
Промилх	ДА		ДА	ДА		ДА
Рараул	НЕТ		ДА	ДА		НЕТ

* Либо компания предоставляет ресурсы, за которые фермер платит позднее, либо компания предлагает форвардный кредит, который используется фермером для приобретения ресурсов. ** В Польше не делается различия между кредитами на развитие молочного производства, и общими инвестициями. Опыт отдельных хозяйств свидетельствует о том, что молочные компании оказывают помощь, главным образом, в виде инвестиций на развитие молочного производства. Источник: Драйс и Свиннен (2004г.) и Ван Беркум (2004 г.)

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

РАЗЛИЧНЫЕ МОДЕЛИ ВЕРТИКАЛЬНОЙ КООРДИНАЦИИ

Вертикальная координация, - по виду и масштабу, - может отличаться с точки зрения товаров, страны, стратегии компании и т.п. Ниже мы рассматриваем ряд структурных отличий в наблюдаемых формах вертикальной координации, которые важны для понимания.

Инициировать вертикальную координацию могут любые компании

В настоящем отчете основное внимание уделяется компаниям, приобретающим продукцию крестьянских хозяйств (переработчики, трейдеры, супермаркеты), и выступающим инициаторами вертикальной координации. Однако, как и компании- переработчики пищевых продуктов, компании, работающие в сфере агробизнеса, пытающиеся продавать такие сельхозресурсы, как семена, техника, удобрения и т.п., сталкиваются с серьезными проблемами. Им приходится иметь дело с хозяйствами, которые не в состоянии расплачиваться за поставленные ресурсы, так как этим хозяйствам не платят вовремя, либо у них отсутствуют рынки сбыта для своей продукции. На их вопрос “как мы можем быть уверенными, что сумеем продать свою продукцию и получить за нее деньги?” есть ответ: “помогайте вашим клиентам (хозяйствам) в поисках рынков сбыта для их продукции”.

С целью обеспечения платежей со стороны хозяйств, поставщики ресурсов идут на заключение самых разнообразных, иногда весьма нетрадиционных, форм контрактов. Так, например, Фостер (1999 г.) описывает случай на Украине, когда производитель сельхозтехники из США вел партнерскую работу с местными дистрибьюторами, которые продавали комбайны и трактора крестьянам. Поставщик из США поставил дистрибьютору большую партию техники для продажи в кредит и обслуживания. Хозяйства получали технику с оплатой в рассрочку (25% наличными или в натуральном выражении), а после еще трех взносов

получали технику в свою собственность. Чтобы гарантировать платежи, дилеру было дано право на определенную согласованную площадь зерновых в качестве оплаты. Более того, дилеру по сельхозтехнике было предоставлено право на участие в уборке урожая, транспортировке, хранении и продаже собранного зерна. Кроме этого, в рамках достигнутой договоренности, дилер по сельхозтехнике (как и сами сделки), предусматривали проведение обучения крестьян и развитие их навыков.

Иногда развитие получают разные модели, так как у самих переработчиков нет доступа к финансированию. В некоторых случаях движущей силой, вызывающей появление ВК, являются финансовые группы, такие как Работбанк Итэрнэшнл в странах Центральной Европы, либо финансовые группы России. В качестве еще одного примера можно привести состояние дел в секторе, занимающемся семенами масличных культур, на Украине 90-х годов, где крестьяне предпочитали продавать семена торговым компаниям в рамках бартерных соглашений в обмен на ресурсы, например, сельхозтехнику и ГСМ, а не маслозаводам. Так как возможности переработчиков, с точки зрения доступа к кредитам, весьма ограничены, то трейдеры, поставщики сельхозтехники и даже банки закупали семена для маслозаводов. Многие крестьяне также сохраняли за собой право собственности на свой продукт, оставляя маслозаводам роль субподрядчиков, взимающих плату за отжим семян. В 1999 году, приблизительно, 80% мощности заводов по отжиму семян подсолнечника было задействовано под переработку на основе взимания платы. При использовании системы взимания платы маслозаводы получали 13-20% поступающих к ним семян в качестве платы за отжим. Полученное из оставшейся части семян масло возвращалось их собственникам (поставщикам оборудования, крестьянам или трейдерам), которые продавали масло либо на внутреннем рынке (конкурируя с маслозаводами), либо экспортируя его (ЕБРР, 2003 г.).

При отсутствии же источников финансирования внутри страны, и при наличии товаров, имеющих спрос, необходимое финансирование всей цепочки могут предоставить иностранные торговые компании. Например, в украинском секторе масличных семян, многонациональные торговые компании закупали семена у местных крестьян и элеваторов, затем производили их отжим на местных маслозаводах, которые покупали часть масла у многонациональных компаний. Аналогичная схема применялась и в хлопковой цепочке Казахстана, где контрактные отношения между казахскими частными перерабатывающими заводами и международными компаниями, торгующими хлопком, позволяют заводам получать финансовые средства для предварительного финансирования ресурсов для хозяйств (см. Садлер, 2004 г.).⁴⁰

40. Интересно отметить, что образовавшаяся здесь структура собственности противоположна той, что сложилась в США или Австралии, так как в Центральной Азии

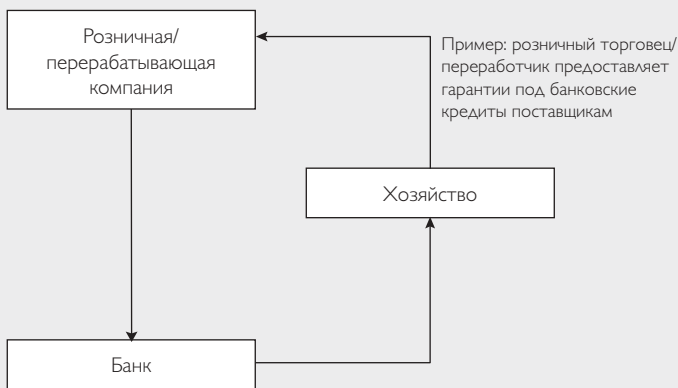
Сложные модели

В нескольких случаях мы обнаружили вертикальную координацию, когда контрактом было охвачено несколько компаний. Например, иногда ВК включает как компании, поставляющие ресурсы, так и перерабатывающие и торговые компании. В этих случаях ВК предполагает контрактные отношения “вокруг” поставщиков. Примером могут служить сельскохозяйственные компании в Болгарии, торгующие пестицидами, которые, для того чтобы гарантировать платежи за поставки хозяйствам, сотрудничали с местными компаниями, торгующими зерном, чтобы продавать зерно хозяйствам, которым они осуществили поставки.

Во-первых, *трехсторонние структуры* используются переработчиками и розничными торговцами с целью включения в контракт финансовых учреждений. Примером могут служить переработчик или розничные торговцы, предоставляющие кредитные гарантии финансовым учреждениям под кредиты своим поставщикам. Андеррайтинг применяется для конкретных кредитов, связанных с контрактами, и ограничивается поставщиками, охваченными контрактом. Врезка А2.1 иллюстрирует такие трехсторонние структуры, которые довольно распространены. Они применяются переработчиками сахара в Словакии

Врезка А2.1

Трехсторонние структуры



преобладают, главным образом, мелкие крестьянские хозяйства с ограниченным доступом к финансовым средствам, которые продают хлопок перерабатывающим заводам, в то время как в США и Австралии фермы сохраняют за собой право собственности на хлопок в пределах всей цепочки, при этом хлопкоочистительные заводы получают плату как поставщики услуг.

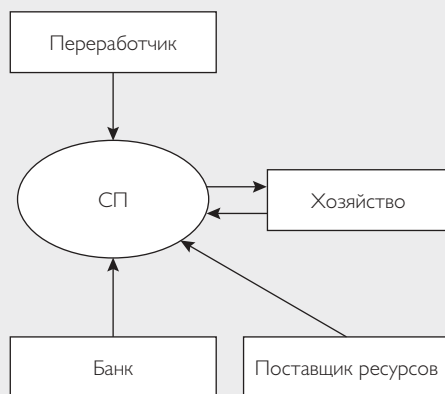
(см. Гоу и соавторы, 2000 г.), розничными торговцами в Хорватии (см. Реардон и соавторы, 2004 г.), и переработчиками молока в нескольких странах (см. Драйс и Свиннен, 2004 г.).

Во-вторых, еще более сложным примером вертикальной интеграции вокруг “хозяйств”, в которой участвуют и поставщики, и переработчики, являются так называемые “специализированные посредники” (СП). СП – это автономная компания, принадлежащая на совместных началах переработчику, поставщикам ресурсов и проекту, финансируемому банком. Контракт между СП и хозяйствами включает все положения в отношении продукции, ресурсов и кредита (Врезка А2.2). Один из примеров такой организации был реализован в Венгрии международным финансовым учреждением, специализирующимся по финансированию агробизнеса и цепочек продовольственных поставок в сотрудничестве с местными партнерами по агробизнесу.

Важным преимуществом такой организации является то, что партнеры по СП несут общий риск невыполнения контракта. Когда компания-переработчик самостоятельно реализует программы содействия инвестированию и поставкам ресурсов, то весь риск невыполнения хозяйствами контрактов несет сам переработчик, хотя от таких контрактных нововведений выигрывают и поставщики ресурсов, и финансовые учреждения. Такие структуры, как СП позволяют распределять риск между различными агентами, стимулируя, таким образом, инвестиции со стороны компаний, которые в иных условиях воздержались бы от этого из-за риска.

Врезка А2.2

Специализированный посредник (СП), применяемый Работанком



Пример: В роли иностранного инвестора выступает финансовое учреждение, а специализированный посредник (СП) используется для равномерного распределения риска между партнерами. Пример: группа малых хозяйств, организовавшаяся в кооператив для участия в СП.

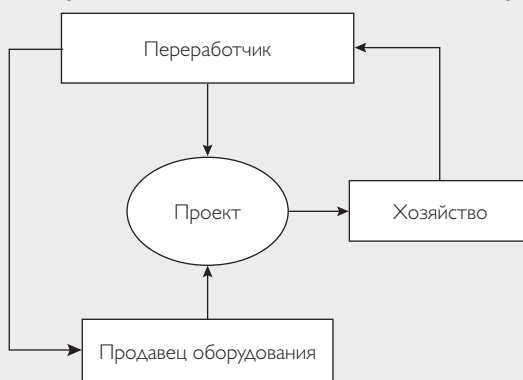
В некоторых случаях в таких структурах могут принимать участие крестьянские хозяйства. Например, Гоу и Свиннен (2001 г.) сообщают о том, что в Восточной Венгрии группа крестьян-овцеводов создала производственный кооператив, который участвовал в работе совместного предприятия, действовавшего по принципу специализированного посредника. Это укрепило их переговорные позиции в отношениях с другими партнерами во многом аналогично тому, как это происходит с кооперативами в обычных условиях при продаже продукции или приобретении ресурсов.

Еще один вариант участия крестьян наблюдается в Чешской Республике, где современные розничные инвесторы и связанное с этим ужесточение стандартов и требований к поставщикам привело к созданию маркетинговых или торговых организаций производителей (МОП). Основной причиной появления таких организаций стало аккумулятивное достаточного количества разнообразной продукции, удовлетворяющей требованиям цепочек крупных супермаркетов (ЕБРР/ФАО, 2004г.). Однако помимо снижения операционных расходов и укрепления переговорных позиций, МОП стали оказывать важные услуги своим членам, например, предоставлять консультации, складские помещения, оказывать помощь в сортировке и упаковке, предоставлять информацию. Более того, МОП повысили доступность ресурсов и банковских кредитов для своих членов за счет предоставления гарантий поставщикам ресурсов и банкам (Драйс и Ван Керков, 2004 г.).

Еще один пример трехсторонней структуры, включающей создание специализированного учреждения, это сотрудничество между российской молочной компанией Вимм-Биль-Данн и шведской компанией, реализующей молочное оборудование Дэ Лавал в Нижегородском регионе в рамках проекта “Молочные реки”. Проектом предусматривается модернизация доильного оборудования в хозяйствах посредством контрактов на передачу в аренду. Практически все молочные хозяйства в регионе нуждаются в модернизации и совершенствовании оборудования и мощностей, однако лишь немногие располагают необходимыми для этого источниками финансирования (см. Врезка А2.3). Программа позволяет молочным хозяйствам брать доильное оборудование в аренду. Для этого они должны покрыть от 20% до 30% затрат самостоятельно, и получить оборудование в аренду сроком на три-пять лет. Основная часть остающейся суммы может быть погашена фермерами путем сдачи надоенного молока одному из предприятий-переработчиков молока, принадлежащих компании Вимм-Биль-Данн. Основное условие участия – соответствие стандартам качества компании Вимм-Биль-Данн. Оборудование поставляется компанией Дэ Лавал. Расходы по проекту делят между собой Вимм-Биль-Данн и Дэ Лавал.

Врезка А2.3

**Аренда доильного оборудования в рамках
совместного проекта
("Вимм-Билль-Данн" – Дэ Лавал)**



Источник: Top Agrar, 2004 г.

Еще одна интересная модель вертикальной координации обсуждается в отчете Вана Беркума о состоянии молочного сектора Румынии (см. Врезку А2.4). Он рассказывает о международной продовольственной компании Данон, которая разработала для крестьянских хозяйств дорогостоящую схему финансирования, включающую трехстороннюю структуру с поставщиками ресурсов. Однако компания Данон пошла дальше большинства других компаний, и берет у хозяйств залог под среднесрочные инвестиции, в рамках которых предоставляет кредиты.

Множественные этапы

Еще один пример сложной ВК включает множественные этапы, иногда более трех, что усложняет проблемы исполнения. Примером могут служить инвестиции в пивоваренное производство или хлопковые цепочки (см. Врезку А2.5).

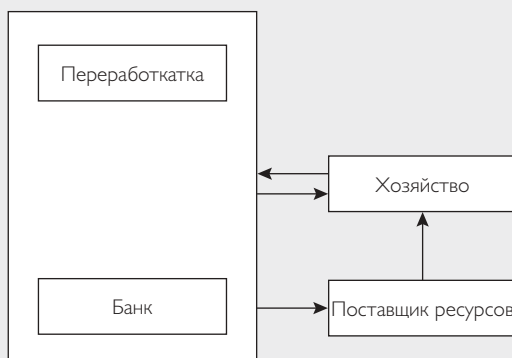
“Интербрю”, многонациональный пивоваренный холдинг, осуществивший значительные капиталовложения в странах ЕЦА, ввел практику заключения контрактов с хозяйствами, выращивающими ячмень, через компании, производящие солод, и международных консультантов. Используя такую стратегию, “Интербрю” сотрудничает с международными производителями солода, обеспечивая высококачественное соложение за счет импортируемого солода или ячменя, когда это возможно, либо за счет отечественных производителей ячменя. С этой целью “Ин-

Врезка А2.4

Как переработчики продовольственных продуктов становятся финансовыми учреждениями: кредиты и залоги в рамках контрактных отношений с компанией Данон в Румынии

Компания Данон превратила предварительное финансирование ресурсов в краеугольный камень своей программы развития крестьянских хозяйств в Румынии. Компания оказывает помощь крестьянам, которые намерены развивать свой бизнес посредством капиталовложений в ресурсы, например, запасные части к полевым механизмам и молочным установкам, а также вкладывать деньги в приобретение комбикормов (концентратов), сухого молока (в качестве корма для скота) и моющих средств (для доильного оборудования). Фермеры могут обращаться за получением таких ресурсов только после того, как они поставляли Данон качественное молоко в течение, по меньшей мере, 6 месяцев, и при условии, что их хозяйства отвечают минимальным размерным требованиям. Помимо заявки на получение ресурсов, фермер должен предоставить бизнес-план. Если Данон утвердит этот план, то между компанией и фермером заключается контракт. В зависимости от предстоящих инвестиций, Данон заранее соглашается приобретать предполагаемую молочную продукцию фермера в течение одного, двух, максимум, трех лет, и выплачивает фермеру сумму, которую компания должна инвестировать в оговоренные ресурсы. Как правило, Данон принимает дом и земли крестьянина в качестве гарантии, защищающей от невыполнения обязательств по поставкам молока или неисполнения контракта. После этого Данон предоставляет обеспечение компаниям, поставляющим ресурсы, которые соглашаются поставлять ресурсы фермерам. Контракт заверяется нотариусом.

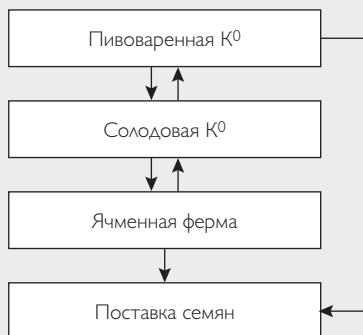
Данон предлагает такую помощь лишь средним и крупным хозяйствам, у которых имеется не менее 20 коров. То обстоятельство, что преобладающее количество хозяйств в Румынии располагает двумя коровами, серьезнейшим образом ограничивает влияние этой программы.



Источник: Ван Беркум (2004 г.)

Врезка А2.5

Четырехступенчатые модели: инвестиции пивоваренных производств



- Основной бизнес = пивоварение
- Вынужден вертикально интегрировать поставки семян для обеспечения качественных семян-ячменя-солода
- Общая стратегия применяется по-разному в разных странах из-за местных условий
- Привлечение иностранных со-инвесторов для помощи в неосновных видах деятельности и налаживании программ помощи хозяйствам
- Взаимосвязанные рынки программ

тербрю” выделил определенные средства для предварительного финансирования импорта и/или селекции высококачественных семян, обучения иностранными консультантами специалистов по производству ячменя для осуществления надзора за выращиванием ячменя и т.п. В России такая стратегия ВК включала также помощь международных экспертов, осуществляющих управление конкретными хозяйствами по выращиванию ячменя.

Альтернативный вариант такой модели предусматривает ситуацию, когда компания-производитель солода является активным инвестором, нередко в сотрудничестве с пивоваренными компаниями. Например, компания Суфле, крупный международный производитель солода, подписала рамочное соглашение с ЕБРР об осуществлении инвестиций в нескольких странах ЕЦА, в которых она заключила контракты с хозяйствами, выращивающими ячмень, на производство высококачественного ячменя. Эти стратегии связаны с ЕБРР финансовыми инвестициями со стороны международных пивоваренных компаний, таких как Эфеш, которые используют солод компании Суфле, например, в России.

Сейчас уже должно быть понятно, что вертикальная координация это не вопрос “черного” или “белого”. Это выбор из ряда институциональных возможностей, варьирующихся от возможностей рынка спот до обладания переработчиком полного права собственности над поставщиком (либо наоборот). Обсуждавшиеся до сих пор примеры представляют собой промежуточную форму, посредством которой обеспечивается больше координации, чем на рынке работающим по прин-

ципу «товар-деньги», но меньше интеграции, чем при полного владения собственностью.

В большинстве случаев это подразумевает некую форму контракта на продукцию в одном направлении, в сочетании с технологией, ресурсами и оказанием помощи в вопросах реализации в другом направлении. Однако в некоторых случаях вертикальная интеграция ушла гораздо дальше.

Полная вертикальная интеграция: собственность

Наиболее крайним вариантом является ситуация, когда перерабатывающие или торговые компании фактически *получают право собственности в отношении хозяйства, полностью включая его в состав своей компании*. Именно так произошло в некоторых странах СНГ. Например, и в России, и в Казахстане, вертикальная координация приняла крайние формы, где торговые и перерабатывающие компании вступили в право собственности в отношении хозяйств.

После 1998 года многие обанкротившиеся сельскохозяйственные кооперативы в северной части пшеничного пояса Казахстана были приобретены торгово-инвестиционными зерновыми компаниями, когда правительство применило процедуры банкротства. Во Врезке А2.6 проиллюстрировано несколько таких случаев. В настоящее время зерновые компании стали одним из доминирующих видов ведения сельского хозяйства на севере страны. Речь идет о хозяйствах, которые были приобретены компаниями, специализирующимися на производстве и торговле зерновыми, и располагающими значительными источниками финансирования, как правило, сочетающимися с вертикальной заинтересованностью в процессе торговли зерном. Примером такой организационной формы могут служить “Биско-Трейд” и Джамбульское хозяйство (Примеры № 2 и № 3). Продовольственные компании также инвестируют средства в сельское хозяйство (Пример № 1 АО “Арай”). Некоторые хозяйства, управляемые такими интегрированными компаниями, являются очень крупными, с площадью сельскохозяйственных земель превышающей 100 000 гектаров (см. Пример № 2).

Финансовые инструменты на базе цепочки

Некоторые из рассмотренных нами институциональных нововведений можно считать нетрадиционными методами предоставления хозяйствам финансирования, появившимися с целью преодоления конкретных ограничений экономики переходного периода. Контракты и стимулирующие структуры были внедрены с целью преодоления ограничений, связанных с инвестиционными и оборотными средствами, слабой залоговой базой, проблемами информирования и обеспечения исполнения контрактов, и т.п.

Врезка А2.6

Интегрированные зерновые компании в Казахстане

Пример № 1: Кооперативное хозяйство “Перельевский” имело задолженность перед бюджетом с 1992 года (налоги, задолженности по налоговым санкциям и пенсионным отчислениям) и перед акционерным обществом “Арай”, - продовольственным комплексом, который подписал с хозяйством контракт на поставку пшеницы. Поголовье скота уменьшилось с 7800 голов в 1986 году до 1700 в 1996 году. В 1997 году хозяйство обанкротилось и было продано с аукциона. Все его активы были приобретены АО “Арай”. Теперь хозяйство является филиалом АО “Арай”, единого комплекса, включающего компании по производству зерна, мяса и молока, а также производству ликероводочных изделий, безалкогольных напитков и пива. Земельные наделы были официально переданы АО “Арай” всеми бывшими собственниками в обмен на обязательство регулярной выплаты заработной платы всем сотрудникам. После передачи, с притоком оборотных средств и капиталовложений, ситуация радикально улучшилась. Все работники хозяйства в полном составе сохранили свои рабочие места. Поголовье крупного рогатого скота было увеличено до 4200 голов, и теперь компания выращивает пшеницу на 4 000 гектарах земли.⁴¹

Пример № 2: “Биско-Трейд” является инвестиционной зерновой компанией, которая приобрела несколько обанкротившихся хозяйств. Эти хозяйства не располагали положительным опытом ведения бизнеса в рамках контрактов из-за невозможности обеспечить исполнение контрактов через суды. Компания могла выбирать из большого числа обанкротившихся хозяйств, основная часть которых находилась в отчаянном положении. В настоящее время компании принадлежит 11 хозяйств общей площадью 220 000 гектаров. В 1999 г. силами компании было возделано 120 000 гектаров пшеницы и ячменя, при этом оставшиеся площади сохранялись под паром в целях ротации.

Пример № 3: АО “Иволга” крупная компания, торгующая зерном, владеет 23 хозяйствами, основная часть которых была приобретена после банкротства последних. В хозяйствах компании производятся зерновые, овощи и картофель. Компании принадлежит 12 приемных пунктов зерна и элеваторов.

Пример № 4: “Агроцентр” стал одной из 20-30 компаний, заключающих контракты с хозяйствами, расположенными в пшеничном поясе Казахстана, которые в совокупности охватили контрактными отношениями около половины площадей пшеницы в стране. В 1998 году компания подписала контракты с 11 бывшими колхозами, суммарная площадь которых составила около 400 000 гектаров. Компания предоставила запасные части, химикаты, семена и выплатила заработную плату согласованному количеству сотрудников. В 1999 году эти механизмы привели к образованию значительной задолженности, когда хозяйства принимали ресурсы на бартерной основе, но из-за засухи испытывали сложности с погашением кредитов по ресурсам. Трудности, которые возникли с управлением контрактами и задолженностью после засухи 1999 года, заставили “Агроцентр” в том же году отказаться от ведения сельского хозяйства на контрактной основе.

Источник: Грей, 2000 г.

41. Компания прекратила финансирование основных социальных услуг, за которые юридически отвечают районные органы власти (главным образом, это касается заработной платы учителей). Однако компания использует то обстоятельство, что она является основным налогоплательщиком в районе, в качестве рычага, чтобы гарантировать выполнение обязательств со стороны районных властей (в отличие от большинства соседних предприятий). Компания осуществила значительные инвестиции в газификацию предприятия, включая жилые дома и отопление школ и других учреждений.

В этой, последней, части данного раздела мы рассматриваем еще три случая того, как переработчики, а в одном случае государство, попытались на практике преодолеть эти проблемы.⁴²

Кредитование крестьян без залога через ассоциации

В Румынии ассоциация крестьян ИСПСК создала совместное предприятие с частным румынским переработчиком молока Промилх, став держателем контрольного пакета акций. С помощью голландского фонда, ИСПСК выдает кредиты, полученные от “Рабобанка” на очень привлекательных условиях. Ассоциация предоставляет небольшие кредиты крестьянам, которые намерены инвестировать средства в развитие животноводства, строительство и восстановление загонов для скота и/или оборудование. Заинтересованные крестьяне проходят собеседование, в ходе которого они должны изложить свой бизнес-план. Средний размер кредита составляет около 400 евро, максимальный размер – 2000 евро. Выданные ИСПСК кредиты погашаются после 6-18-месячного льготного периода, если они выданы на цели развития животноводства, и 4-летнего льготного периода, если это кредиты на строительство.

Крестьяне не обязаны предоставлять какой-либо залог, так как в качестве залога выступает поставляемое молоко. Для получения кредита крестьянин должен соответствовать нескольким критериям. Во-первых, у него должны быть продолжительные отношения с ИСПСК. На практике ИСПСК требует, чтобы длительность поставок молока составляла не менее 6 месяцев, желательно один год. Важно отметить, что крестьянин должен применять в своем хозяйстве соответствующую кормовую базу и взять на себя обязательство по дальнейшему развитию хозяйства. Сотрудники ИСПСК, у которых, как правило, существуют тесные связи

42. Интересный новый инструмент, который может быть потенциально интересен для стран с переходной экономикой, был создан в Бразилии. “Cedula de Produto Rural” (СПР) – это товарный производственный сертификат, выдаваемый Банком Бразилии сельхозпроизводителям, кооперативам и скотоводческим фермам. Производители могут продавать эти сертификаты покупателям товара на отечественных товарных биржах или через Интернет другим клиентам Банка Бразилии. Для производителей, торгующих сертификатами, они выступают в роли форвардных контрактов. Производитель, который предоставляет сертификат, сразу же получает от Банка Бразилии наличные деньги в размере, определяемом ценами на фьючерсных рынках или средними ценами, в обмен на обещание об оплате суммы посредством доставки физической продукции или денег покупателю сертификата в оговоренную дату (после наступления срока по контракту) в пределах одного года с даты выпуска, в конце сбора текущего урожая или цикла переработки. Стоимость сертификата зависит от вида товара, фазы производства и индексов производства в прошлом, и технической мощности. В настоящее время основная часть кредитного финансирования в стране предлагается Банком Бразилии. В 2004 году 40% выданных им кредитов было получено компаниями, занимающимися агробизнесом. Значительная, и быстро растущая, часть этих кредитов, - три миллиарда реалов (965 миллионов долларов США), - были выданы в виде производственных сертификатов.

со всеми членами ассоциации, должны подтверждать оценку приемлемости. При этом существующие требования не отличаются излишней строгостью, и подлежат оценке со стороны сотрудников ИСПСК. Важное значение имеют доверие и ответственность. Проблему риска неисполнения ИСПСК решает посредством принятия солидарной ответственности со стороны получателя кредита и сотрудников центра сбора молока, которые гарантируют надежность заемщика (Ван Беркум, 2004 г.).

Лизинг

Лизинг можно рассматривать в качестве специфического финансового контракта между поставщиками ресурсов и крестьянскими хозяйствами. Эта система получила развитие в странах ЕЦА как способ преодоления проблем с залогом. Нередко лизинг внедрялся компаниями, работающими в сфере агробизнеса, и поставляющими оборудование и сельхозтехнику, чтобы продавать свою продукцию хозяйствам, которые не в состоянии предоставить необходимый залог. Даже в тех случаях, когда продающие оборудование компании располагают достаточными финансовыми возможностями для внедрения такой системы, проблемы с исполнением контрактов могут помешать развитию системы. Если компания не сможет вернуть оборудование в случае неплатежа со стороны хозяйства, она не захочет заключать контракт на лизинг. Во многих странах ЕЦА это является серьезным сдерживающим фактором.

Информации о том важном значении, которое приобрел в агропродовольственных цепочках лизинг в частном секторе, имеется довольно мало, так как официального статистического учета не ведется. Встречи и обсуждения с компаниями, работающими в сфере агробизнеса, позволяют предположить, что лизинг применяется во многих странах ЕЦА, и представляет собой инструмент с большим потенциалом для переход-

43. В сфере лизинга российское правительство также взяло на себя активную роль. “Росагроснаб” – крупномасштабная, разработанная правительством программа по лизингу сельскохозяйственного оборудования, которая столкнулась с серьезными трудностями, и позднее была пересмотрена. “Росагроснаб” распорядился средствами, выделенными правительством, и заключал лизинговые соглашения с суборганизациями на уровне областей, которые, в свою очередь, заключали суб-лизинговые соглашения с агроснабами местного (районного) уровня. Последние передавали оборудование в лизинг хозяйствам-производителям. Хозяйства должны были вносить предоплату наличными в размере 30% от стоимости арендуемого оборудования, при этом оставшаяся часть суммы погашалась в течение 3-5 лет. В конце срока лизинга право собственности на оборудование переходило к хозяйствам. Однако активное вмешательство правительства создавало серьезные проблемы. Существование огромного количества посреднических организаций приводило к

ных условий, как это было проиллюстрировано на примере российского молочного сектора, который мы обсудили ранее (см. Врезку А2.3).⁴³

Обратный факторинг

В странах Запады применяются нововведения, касающиеся финансирования цепочек поставок, и обладающие потенциально важным сопутствующим эффектом для стран переходного периода. Например, “Рабобанк Интернэшнл” разработал финансовый инструмент (“обратный факторинг” (ОФ)), который предназначен для финансирования цепочек поставок (поставщик – розничный торговец/ переработчик), а также для использования более высокой кредитной маржи розничного торговца/переработчика для решения проблем поставщиков, связанных с оборотными средствами. Банк осуществляет предоплату для поставщиков, подписавших контракт или внесенных в короткий список розничного торговца или переработчика, чтобы помочь решить проблемы поставщика с оборотными средствами, которые квази-гарантированы долговым обязательством, предоставленным розничным торговцем/ переработчиком на основе контрактов на поставки.

Считается, что эта система может быть особенно полезна с учетом новых требований, предъявляемых к цепочкам поставок (касающихся таких вопросов, как прослеживаемость и прозрачность, честная торговля, биологическая безопасность и т.п.), с целью решения вопросов с ограничениями, накладываемыми на поставщиков, которые они не всегда могут решить самостоятельно. Кроме того, этот инструмент можно рассматривать в качестве средства для смягчения риска, который в этом случае распределяется между большим количеством агентов в цепочке. Вопросы преодоления финансовых ограничений и распределения риска между партнерами в цепочке очень схожи с тем вопросами, которые мы рассматривали в разделе, посвященном сложным формам контрактных отношений.

значительному удорожанию лизинга для хозяйств. Централизация в закупках и принятии решений означала также, что для хозяйств выбор вида арендуемой техники или ее производителей значительно ограничен. Отсутствие конкуренции приводило к тому, что у производителей техники и ее арендаторов не было каких бы то ни было стимулов к повышению эффективности и стандартов качества. Серьезные проблемы возникали также у лизинговых компаний в связи с изъятием оборудования в случаях неплатежей. В некоторых случаях крестьяне не осознавали того факта, что право собственности на арендуемое оборудование не перейдет к ним до истечения срока аренды, а в других случаях имело место вмешательство местных органов власти, которые блокировали попытки лизинговых компаний изъять свое оборудование. Как следствие, в 2001 году программа лизинга была модифицирована (Ксаки и соавторы, 2002 г.).

Несмотря на то, что “Рабобанк Интернэшнл” только внедряет эту систему среди отдельных компаний в странах Западной Европы, принцип такой схемы финансирования представляет особый интерес для стран с переходной экономикой, где переработчики и розничные торговцы нередко находятся в гораздо более выгодном положении в отношении доступа к банковским кредитам, чем поставщики, по целому ряду причин, включая залоговую базу, кредитную историю, низкие операционные расходы, прозрачность и т.п. В настоящее время Всемирным банком проводится исследование этих вопросов и связанных схем финансирования хозяйств и мелких поставщиков в развивающихся странах и странах с переходной экономикой.

Система складских расписок

Система складских расписок (ССР) доказала, что является успешным инструментом обеспечения финансирования в цепочках поставок в странах с переходной экономикой, в частности, для таких непортящихся товаров, как зерно. В настоящее время эти системы успешно и активно используются в нескольких странах ЕЦА. Ее преимущества могут быть очень значительными. Например, в исследовании, проведенном Рилко и соавторами (2000 г.) приводится оценка, согласно которой внедрение ССР в России позволило бы увеличить ликвидность в системе, приблизительно, на 2 миллиарда долларов США, что, примерно, соответствует размеру крупнейшей федеральной программы кредитования в России.

Интересно отметить, что неофициально система складских расписок уже получила развитие, не дожидаясь необходимых правительственных постановлений. Например, в 2002 году на Украине банки заключали контракты с элеваторами, которые хранили зерно и семена масличных культур в качестве залога под кредиты, взятые крестьянами, хотя в то время отсутствовала такая правовая база как система складских расписок, что ограничивало возможности крестьян и дробильщиков семян в отношении использования семян на хранении в качестве залога (ЕБРР/ФАО, 2003 г.).

Аналогичным образом, в России получила развитие “квази-ССР”, широко применяемая при использовании материально-производственных запасов в качестве залога (например, зерновых и семян масличных культур) в ряде сделок (Чаки и соавторы, 2002 г.).⁴⁴ Такая квази-ССР нередко

44. Девальвация рубля после российского финансового кризиса в 1998 году привела к значительным убыткам среди участников, которые хранили товарные запасы в рамках таких программ, создав для них временные ограничения. Однако в 1999-2000 работа программ начала возобновляться с еще более широким участием отечественных банков.

использовалась в сделках, предваряющих экспорт или импорт, а также в сделках по агробизнесу внутри страны. Эти сделки сопровождаются инспектированием со стороны банка или международной организации, выдающих кредиты и берущих обязательства в связи с убытками до момента передачи товарных запасов. Внутри страны использование товарных запасов в качестве залога отличалось меньшими сложностями. Нередко кредиты выдавались на основе политических или личных взаимоотношений.

Отсутствие регулятивной системы порождает серьезные проблемы с исполнением. И на Украине, и в России отмечались проблемы с исполнением неофициальных контрактов с элеваторами или складами. На Украине крестьяне жаловались на то, что элеваторы мошенничают в отношении количества и качества их поставок, а у дробильщиков масличных семян возникали проблемы с получением семян из элеваторов (ЕБРР, 2002 г.). В России банки пользуются услугами собственных залоговых инспекторов для осуществления физической проверки складов, при этом банки могут выставить собственную охрану на складе. В периоды большой неопределенности, как, например, во время и сразу после кризиса 1998 года, банки настаивали на более высоком залоговом обеспечении и комбинировании складских расписок с другими видами залога, если только кредиты не были гарантированы государством. Нередко сделки опирались на использующиеся с советских времен складские акты приемки (“форма 13”), с помощью которых совершались манипуляции и подлоги. Однако сам факт, что такие системы получили развитие и широкое распространение, несмотря на свое несовершенство, свидетельствует об огромном выигрыше в эффективности за счет учреждений, поддерживающих обменные операции, и о более значительном потенциале в отношении отрегулированных систем (Чаки и соавторы, 2003 г.).

Вертикальная координация по-русски

Агрохолдинги⁴⁵

После российского кризиса 1998 года совпадение нескольких факторов привело к значительным изменениям в вертикальной организации российской агропродовольственной системы. Во-первых, резкая девальвация рубля основательно изменила конкурентоспособность отечественных товаров по сравнению с импортными. Во-вторых, торговые и перерабатывающие компании столкнулись с острой нехваткой

45. Более подробную информацию см. Гатаулина и соавторы (2004 г.) и Рилко (2003 г.).

сырья, так как импорт обходился очень дорого, а местных поставщиков либо не было, либо они предлагали сырье низкого качества. В-третьих, растущая социальная напряженность оказывала давление на местные и региональные органы власти, заставляя их искать выход из продолжающегося кризиса в сельском хозяйстве и сельских районах. В-четвертых, из-за изменения макроэкономических стимулов и пересмотра валютных курсов, многие российские несельскохозяйственные компании начали интересоваться инвестированием в пищевую промышленность.

В ряде регионов местные власти поощряли российские компании инвестировать средства в агропродовольственную систему, предлагая льготы и гарантии. Целый ряд крупных компаний, включая крупные промышленные конгломераты, такие как Стойленский горно-рудный комбинат, “Норильск-Никель” и Газпром инвестировали средства в пищевую промышленность и сельское хозяйство через вертикально интегрированные экономические модели.

Как следствие, крупнейший промышленный холдинг Газпром превратился и в крупнейший сельскохозяйственный холдинг, в состав которого входят 91 сельскохозяйственное предприятие, контролируемое 25 дочерними холдинговыми компаниями Газпрома. Некоторые из этих дочерних компаний оказались неприбыльными, так как контролировали, преимущественно, обанкротившиеся сельскохозяйственные предприятия с огромными долгами.

Наиболее активно процесс вертикальной интеграции протекает в Белгородском и Орловском регионах. В Белгороде свыше двух третей всех сельскохозяйственных предприятий входят в состав таких интегрированных компаний. К 2002 году этими компаниями было задействовано почти 80% земель, при этом в них было занято лишь 25% сельскохозяйственных рабочих.⁴⁶ В Орловском регионе три крупнейших холдинга используют 41% всех пахотных земель и обеспечивают работой 25% всего населения, занятого в сельском хозяйстве. Общая доля вертикально интегрированных холдингов в использовании ресурсов и региональном производстве составляет около 50%.

Несколько примеров, приведенных во Врезке А2.7, иллюстрируют размеры и масштаб холдингов.

К числу выгод, предлагаемых местными и региональными властями в Орловской области, относятся бюджетное финансирование и дешевые кредиты, а в Белгородской области - земельные активы, приобретенные путем давления, оказываемого на землевладельцев, с целью внесения последними земельных наделов в качестве капитала в новых компаниях.

46. По сравнению с менее чем 25% (в среднем) в других регионах Центрального Черноземья.

Врезка А2.7

Агрохолдинговые компании в России**Пример 1: Холдинг “Орел-Нива”**

“Орел-Нива” управляет 337 000 гектарами земель и обеспечивает занятость 16 000 рабочих. Компания осуществляет переработку 200 000 - 300 000 тонн пшеницы. В ее состав входят 102 крупных хозяйства, 28 перерабатывающих фабрик, 100 торговых организаций, 32 обслуживающих предприятия и т.п. (структуру компании см. во Врезке А2.8).

Пример 2: Орловский холдинг “Пшеница-2000”

Эта холдинговая компания получила значительные денежные вливания (40 миллионов долларов США) из Германии, а также новую технику и т.п. В управлении компании находится почти 100 000 гектаров земель, численность работников превышает 3000 человек. Несмотря на огромные инвестиции, рентабельность остается на низком уровне, и за последние годы накопились долги.

Пример 3: “ОрелАгроХолдинг”

В “ОрелАгро” трудятся 12000 человек, в распоряжении компании находится около 200000 гектаров земель. Помимо множества зерновых хозяйств, в состав “ОрелАгро” входят молочные и свиноводческие хозяйства, предприятия по переработке животноводческой и молочной продукции, зерновые элеваторы и т.п.

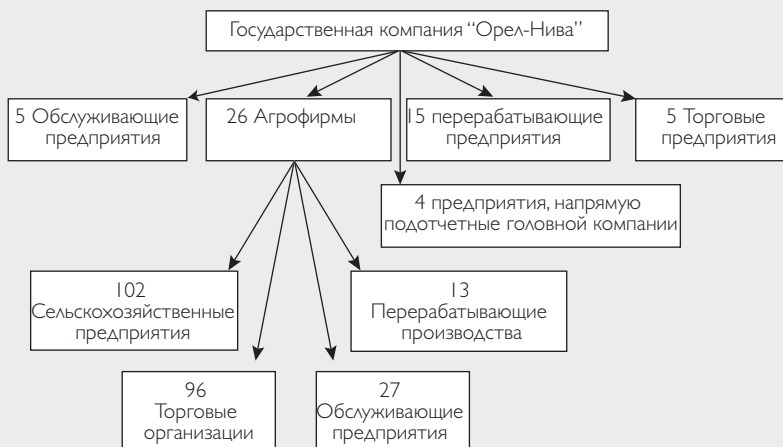
Первый в Белгороде холдинг был создан в декабре 2000 года после того, как губернатор области “попросил” директора Стойленского горно-рудного комбината инвестировать средства в сельское хозяйство. Пакет акций землевладельцев, которые использовали земельные наделы в качестве капитала,⁴⁷ составил в компании 49%, оставшийся 51% акций составил пакет инвесторов. Ключевую роль в запуске процесса вертикальной интеграции сыграл также влиятельный политик, губернатор Орловской области. Его влияние позволило компаниям обеспечить источники финансирования и внешние инвестиции под ценные бумаги местных властей.

Для региональных властей Орловской области ведущим мотивом для оказания помощи в создании агрофирм и крупных региональных холдингов стало “активное использование методов государственного контроля для сохранения и развития в регионе агропромышленного сектора, восстановления обанкротившихся сельскохозяйственных предприятий, обеспечения предприятий основными и оборотными средствами, и восстановления разорванных интеграционных связей”.

47. Хотя де-факто вся земля принадлежит новой компании.

Врезка А2.8

Структура государственной компании “Орел-Нива”



Источник: Гатаулина и соавторы (2004 г.)

Орловская область должна была превратиться в модель развития регионального сельскохозяйственного сектора в условиях рынка при сильной контролирующей роли со стороны государства.

Влияние ВК на российские агрохолдинговые компании

Создание огромных агрохолдинговых компаний в России оказало серьезное негативное влияние на деятельность хозяйств. Интересно отметить, что полученные результаты оказались неоднозначными. Как показало исследование, проведенное Гатаулиной и соавторами (2004 г.), вертикальная интеграция способствовала:

- улучшению поставок сырья хозяйствам
- росту производительности и продуктивности
- снижению финансовых результатов
- значительной неоднородности хозяйств. Некоторые из интегрированных хозяйств с хорошим руководством стали работать весьма успешно.

Три холдинговые компании в Орловской области, описанные во Врезке А2.7, осуществляют свою деятельность на площадях от 100 000 до 300 000 гектаров, при этом основным сельскохозяйственным направлением для них является производство зерна. После создания этих компа-

ний в конце 90-х, за период с 1999 по 2002 год, производство зерна в Орловской области возросло на 62% (в среднем, на 20% в год), чему способствовал значительный рост реальных цен на зерно.

Однако в течение того же периода рентабельность зерновых, молока и свинины в этих вертикально интегрированных хозяйствах снижалась (см. Таблицу А2.1). Холдинговые компании устойчиво работали ниже среднего регионального уровня (см. Таблицу А2.2). Более того, за период после своего создания они накопили значительные долги.

Таким образом, несмотря на то, что процесс вертикальной интеграции нередко приводит к впечатляющему росту производительности и урожайности, как представляется, доходы вертикально интегрированных компа-

ТАБЛИЦА А2.1: Показатели деятельности агрофирм в составе Орловского агрокомплекса

Показатель	1999	2000	2001	2002
Рентабельность сельскохозяйственной деятельности, %	25,5	25,3	20,3	4,7
Рентабельность производства зерновых, %	74	49	32	12
Урожайность зерновых (кг/га)	1180	1640	1710	2160
Показатель урожайности зерновых	100	139	145	183
Рентабельность продажи молока, %	27	26	3	-18
Рентабельность продажи мяса, %	47	18	21	12
Рентабельность продажи свинины, %	-8	-27	-21	-32

Источник: Гатаулина и соавторы (2004 г.)

ТАБЛИЦА А2.2: Показатели деятельности сельскохозяйственных предприятий трех крупнейших холдингов Орловской области в сравнении со средними показателями всех хозяйств по региону (2002 г.)

Показатель	“Орел-Нива”	“Орловский агрокомплекс” (12 агрофирм)	“Пшеница-2000”	В среднем по региону ⁴⁸
Рентабельность зерновых, %	8	13	-45	19
Рентабельность продаж молока, %	-6	-11	-4	2
Рентабельность продаж свинины, %	-39	-23	-38	-25

Источник: Гатаулина и соавторы (2004 г.)

48. Средние значения для крупных и средних предприятий региона (по данным Госкомстата за 2002 год).

ний оказываются более низкими, или, по крайней мере, не превышают доходов неинтегрированных хозяйств. И в Белгородском, и в Орловском регионах в течение периода с 2000 по 2002 год хозяйства накопили долги, в частности, вертикально интегрированные хозяйства. Например, в 2002 году, из 149 сельскохозяйственных предприятий, вертикально интегрированных в 19 холдингах Белгородской области, прибыльно работали лишь 39, в то время как в 2001 году эта цифра составляла 84 предприятия. Основная проблема характерная для агрохолдингов советского типа: неэффективное распределение ресурсов, слабое управление и навязывание экономическим учреждениям социальных и политических задач.

Основной проблемой менеджмента является вмешательство властей в производственные планы и принятие решений о том, какие виды деятельности (и компании) будут поддерживаться холдингом, при этом иногда холдингам навязываются нерентабельные виды деятельности и компании.

И в Орловской, и в Белгородской областях государство через прямое или косвенное участие в собственности оказывает серьезное влияние на управление агрохолдингами и агрофирмами. Некоторые из холдинговых компаний получают или получали значительную бюджетную поддержку со стороны региональных властей. Тем не менее, даже руководителям “частных” холдинговых компаний “необходимо принимать во внимание, что любая реорганизация сельскохозяйственного бизнеса не может обойтись без координации со стороны местных органов власти”, у которых имеются собственные цели и предпочтения. Холдингам всех видов “необходимо принимать определенные социальные обязательства”, которые могут негативным образом сказываться на их прибыли. При этом они знают, что “в обмен на это власти предоставляют агрохолдингам определенные льготы”.

Например, холдинг “Орел-Агро” получает беспроцентные кредиты от региональных властей Орловской области в обмен на поставки зерна (175 000 тонн в 2002 году) в региональный продовольственный резерв по ценам, установленным региональными властями. Кроме того, региональная администрация устанавливает также минимальные цены и рыночную маржу на молоко. Она также “требует обязательного представления производственно-финансового плана по форме, разработанной Министерством сельского хозяйства Российской Федерации. Власти настаивают на своих цифрах и ценах, - чаще всего, в отношении пахотных земель и оптовых цен, поголовья скота, и объемов поставок на перерабатывающие производства. При этом их очень мало заботит, соответствуют ли ресурсы фирмы обсуждаемым ценам. Игнорирование требований, предъявляемых местными органами власти, может привести к неприятным последствиям, хотя в большинстве случаев решения принимаются на основе консенсуса.

Еще одним примером является государственная компания “Сосково” - агрофирма⁴⁹, созданная на базе районного молочного завода в 1999 году. Руководство компании планировало включить в нее лишь лучшие молочные хозяйства, чтобы обеспечить качественную сырьевую базу (базу поставок). Однако в ответ на “настоятельную просьбу властей”, фирма включила в свой состав три сельскохозяйственных организации с “очень слабым финансовым состоянием” (по существу, обанкротившиеся хозяйства⁵⁰).

Тем не менее, изучение примера “Сосково” оказалось очень интересным. Это исследование показало, что при наличии грамотного руководства, в рамках таких вертикально интегрированных структур показатели деятельности компаний могут серьезнейшим образом улучшаться. Совершенствование руководства дало впечатляющие результаты. В период между 1999 и 2003 годами производительность труда и урожайность значительно возросли в каждом из хозяйств “Сосково”, несмотря на большое сокращение количества работников. Урожайность всех культур во всех хозяйствах повысилась, при этом средний рост урожайности по всем культурам и во всех хозяйствах составил 176%, т.е. 44% в год. Благодаря этому рентабельность хозяйств также возросла.

Однако руководители “Сосково”, деятельностью которых и объясняется успех компании, являются, скорее, исключением, чем правилом. Это объясняет, почему в целом история холдингов является не такой успешной. Существует проблема устойчивости и воспроизводимости этой модели в связи с неясностью позиции руководства, и в связи с тем, что основным фактором является, по-видимому, личность руководителя.

Общий вывод состоит в том, что воссоздание вертикальной интеграции в этих регионах России местными органами власти совпало со значительным повышением урожайности, которое не сопровождалось увеличением прибыльности, - возможно, потому, из-за одновременного возврата к практике нерационального использования ресурсов. Однако вопрос распределения ресурсов требует дальнейшего изучения, так как повышение урожайности не превысило показателей урожайности неинтегрированных хозяйств в регионе. Поэтому остается неясным, какого рода влияния имели место.

49. Агрофирма представляет собой более интегрированную структуру. Как правило, агрофирмы входят в состав агрохолдингов.

50. Согласно результатам исследования, опиравшегося на свидетельства руководителей государственных компаний, в течение трех лет на этих предприятиях заработная плата не выплачивалась, земля не обрабатывалась, в рабочем состоянии находился лишь один трактор, почва не удобрялась, а на нескольких предприятиях в течение ряда лет не осуществлялся оборот скота. Дисциплина работников находилась на чрезвычайно низком уровне.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ВЕРТИКАЛЬНАЯ КООРДИНАЦИЯ С МЕЛКИМИ ХОЗЯЙСТВАМИ

В большинстве стран с переходной экономикой сельские хозяйства значительно отличаются по размерам и организации, - от мелких приусадебных наделов и семейных крестьянских хозяйств до крупных кооперативов и сельскохозяйственных компаний. Например, в Словакии почти все земли используются крупными сельскохозяйственными кооперативами, а в таких странах как Албания, Азербайджан и т.п. почти все земли обрабатываются мелкими личными хозяйствами. В других странах наблюдаются значительные внутренние различия по регионам и видам товаров. Например, в северных областях Казахстана преобладают крупные сельскохозяйственные кооперативы по производству зерна, при этом в южных регионах страны, где выращивается хлопок, преобладают очень мелкие семейные хозяйства. В России основная часть земель используется крупными хозяйствами, однако около 60% сельскохозяйственной продукции производится в подсобных домашних хозяйствах.

Серьезную обеспокоенность вызывает то обстоятельство, что процесс вертикальной координации может исключить значительную долю фермеров, в частности, мелких фермеров. На то есть три важных причины.

Во-первых, операционные издержки определяют ситуацию в пользу более крупных хозяйств в цепочке поставок. В обменных сделках между хозяйствами и компаниями существует такой важный компонент, как фиксированные операционные издержки, поэтому компаниям дешевле заключить контракт с несколькими крупными хозяйствами, чем со множеством мелких.

Вторая причина может лишь усилить действие первой. Речь идет о ситуациях, когда требуется определенный объем инвестиций, чтобы заключить контракт с компанией, или произвести поставки для компании. Мелкие хозяйства нередко более ограничены в средствах, чтобы осуществить необходимые капиталовложения, так как у них отсутствуют соб-

ственные достаточные ресурсы, либо имеются проблемы с доступом к источникам внешнего финансирования в условиях несовершенства сельских финансовых рынков.

Третья, дополнительная, причина состоит в том, что, как правило, мелким хозяйствам требуется от компаний больше помощи на единицу продукции, так как в случае с мелкими хозяйствами более велика вероятность отсутствия у них основного управленческого потенциала и отсутствия возможности осуществления хотя бы каких-либо капиталовложений собственными силами. Например, в Словакии до начала процесса вертикальной интеграции крупные молочные хозяйства имели в своем распоряжении охлаждающие цистерны и специалистов по ведению молочного хозяйства, в то время как мелкие молочные хозяйства Польши были лишены их.

Вопрос обеспокоенности в связи с исключением из процесса мелких хозяйств поднимается часто и во многих исследованиях, в частности, во вновь появляющейся литературе, посвященной влиянию роста современных цепочек поставок, в которой подчеркивается переход к более предпочтительным крупным поставщикам и исключение из процесса мелких хозяйств (например, Рердон и Бердегю).

Однако какими *эмпирическими свидетельствами* об исключении мелких хозяйств из вертикально интегрированных цепочек поставок мы располагаем? Мы рассмотрели эмпирические свидетельства из стран с переходной экономикой, а также из стран с нарождающейся экономикой и развивающихся стран. Интересно отметить, что эти две группы эмпирических данных создают довольно последовательную картину. Наши исследования и встречи с компаниями, в целом, подтверждают основные гипотезы, вытекающие из общих наблюдений:

1. операционные издержки и инвестиционные ограничения представляют собой серьезный фактор;
2. компании предпочитают работать с относительно небольшим количеством более крупных и современных поставщиков;
3. но эмпирические наблюдения дают очень смешанную картину контрактных отношений, так как в реальности контракты заключаются с гораздо большим количеством мелких хозяйств, чем можно было бы предположить, исходя из приведенных выше аргументов.

Эмпирические данные

В исследовании, проведенном Уайтом и Гортоном странах СНГ, рассматривается как доля мелких хозяйств, поддерживающих контрактные отношения с поставщиками, так и условия самих контрактов. Авторы не обнаружили свидетельств того, что в течение последних шести лет мел-

кие хозяйства были исключены из процесса развития цепочек поставок. В подавляющем большинстве случаев количество мелких хозяйств, с которыми компании работали в 2003 году, было таким же, как и в 1997 году, или даже несколько большим. Фактически, в 2003 году 57% переработчиков работали с гораздо большим количеством мелких поставщиков, чем в 1997 году. Более того, как утверждают перерабатывающие компании, в целом, они не намерены снижать количество поставщиков в будущем. Интересно отметить, что те из них, кто предполагает в будущем работать с меньшим количеством поставщиков, исходят, преимущественно, из решения самих хозяйств, которые, по мере улучшения экономических условий, могли отойти от мелкомасштабного ведения сельского хозяйства, и переключиться на более прибыльные виды деятельности в сельскохозяйственной или иной сфере.

Что касается помощи, получаемой мелкими хозяйствами, то Уайт и Гортон обнаружили свидетельства, что более крупные хозяйства получают более качественную помощь и в больших объемах, хотя виды помощи значительно варьируются.⁵¹ Например, в том, что касается предоставления средств контроля качества, гарантированных цен, агрономической помощи, быстрых платежей или даже гарантий под кредит, то разница между крупными и мелкими хозяйствами невелика. Однако большинство компаний работают с поставщиками минимального размера в том, что касается предоставления кредитов, физических ресурсов, сельхозтехники и т.п.

Изучая молочный сектор Румынии, Ван Беркум обнаружил, что ВК не исключает мелких фермеров из цепочек поставок, и что все крупные компании заключают контракты с мелкими хозяйствами, при этом, как правило, для крупных хозяйств применяются более сложные программы помощи поставщикам.

В других странах мы пришли к аналогичным выводам. Например, большинство молочных компаний Словакии ставят хозяйствам условие использования возможности доступа к таким программам, что означает, что не все поставщики имеют одинаковый доступ. Три из шести опрошенных компаний отметили, что хозяйства должны отвечать минимальным размерным требованиям, чтобы рассчитывать на инвестиционную помощь. Одна компания указала, что лишь крупным и более качественным поставщикам позволено воспользоваться программой (форвардного) кредитования; одна компания предлагает инвестиционные программы лишь «финансово благополучным» хозяйствам.

51. Под «мелкими хозяйствами» исследователи понимали хозяйства, где содержится менее 5 коров (молочные фермы), либо обрабатывается менее 1 гектара земли.

В Болгарии две отечественных молочных компании отметили, что определили минимальный размер хозяйств, имеющих право на участие в их программах. Третья компания утверждает, что мелкие производители не заинтересованы в инвестициях, и не обращаются за помощью. Данон открыто ограничивает программы помощи лишь поставщиками, с которыми у него подписан контракт. Программы компании Мэггле по умолчанию ограничиваются лишь крупными поставщиками, так как поставки молока принимаются лишь от хозяйств, производящих большие объемы молока.

В Польше мы не обнаружили таких различий в отношении к хозяйствам, но узнали, что ВК и повышение требований к качеству оказали положительное влияние на оздоровление и развитие мелких молочных хозяйств. В 1995 году 283 семейных хозяйств из выборки поставляли молоко молокоперерабатывающим компаниям. Из них лишь 36 (13%) прекратили поставки в период между 1995 и 2000 годом. Десять из них (4%) прекратили производство совсем, в то время как остальные продолжали держать несколько коров для домашнего потребления. Таким образом, 87% хозяйств продолжали поставлять молоко молокоперерабатывающим компаниям, несмотря на радикальную реструктуризацию молочных производств и ужесточение требований в отношении качества. [Более того, некоторые хозяйства из тех, кто прекратил поставки, могли прекратить их в любом случае: средний возраст крестьян, отошедших от производства, составляет 56 лет, в сравнении с 45 годами в среднем по всей выборке].

Нередко программы помощи поставщикам отличаются друг от друга, что позволяет учитывать особенности различающихся между собой хозяйств. Например, в ходе изучения примеров в Молдове, Польше и Румынии, мы обнаружили, что инвестиционная помощь более крупным хозяйствам включает соглашения на аренду внутрихозяйственной техники, в то время как программы помощи более мелким молочным хозяйствам включают инвестиции в пункты сбора молока с малыми холодильными установками.

Гоу и Свиннен (2001 г.) сообщают с своем отчете о том, что в растениеводческом секторе Центральной Европы (Венгрия и Словакия) переработчики семян масличных культур и пивоваренные компании используют несколько различных видов контрактов для работы с разными хозяйствами и различными регионами. Различия в контрактах отражают различия в проблемах исполнения и операционных затратах. Например, несколько компаний напрямую заключили контракты с более крупными хозяйствами и с, так называемыми, интеграторами, которые, в свою очередь, заключили контракты с более мелкими хозяйствами.

Исследования, проведенные в других регионах, обнаруживают сходную смешанную картину. Хотя во многих отчетах отмечается общее предпочтение компаний работать с меньшим числом более крупных поставщиков, имеется немало примеров, когда компании заключают контракты и с мелкими, и с крупными хозяйствами, либо преимущественно или даже исключительно с большой группой мелких хозяйств (например, Бивингс и Ранстен, 1992 г.; Гловер и Кюстерер, 1990 г.; Фон Браун, Хочкисс и Имминк, 1989 г.). Кей и Ранстен (1999 г.) сообщают, как даже в пределах одной отрасли сосуществует целый ряд моделей контрактов, когда некоторые компании заключают контракты только с крупными поставщиками, другие и с крупными, и с мелкими, а у третьих с течением времени контрактные отношения претерпевают изменения.⁵²

Более того, эмпирические данные свидетельствуют о том, что в реальности, компании работают с удивительно большим количеством на удивление мелких поставщиков. Даже в исследованиях, указывающих на проблемы, с которыми сталкиваются мелкие хозяйства в ходе эволюции современных цепочек поставок, есть свидетельства, что мелкие и средние хозяйства могут быть успешно интегрированы в цепочки, когда перерабатывающие и торговые компании активно вкладывают средства с учреждения и инфраструктуру с целью снижения операционных расходов, например, в пунктах сбора. Здесь приведено несколько примеров.

В недавнем отчете о влиянии роста современной розничной торговли в Центральной Америке Бердегу и соавторы (2003 г.) отмечают, что 70% поставщиков Хортифрути, - высокоразвитого специализированного поставщика плодоовощной продукции в Коста-Рике, - составляют мелкие фермы (которые прошли процесс отбора и получают помощь в рамках программ помощи поставщикам), работающие через посредников-упаковщиков, накапливающих поставки, и что за последние пять лет эта группа поставщиков работала очень стабильно. То же самое наблюдается и в Никарагуа, стране еще более бедной, где цепочки поставок инвестировали средства в систему пунктов сбора в сельских регионах, чтобы собирать продукцию мелких и бедных хозяйств.

Фрисланд-Румыния, дочерняя компания голландской группы ФСДФ, пришла на румынский рынок в 2000 году, а через три года она уже пере-

52. Как сообщают Кей и Ранстен (1999 г.), контрактные отношения в мексиканской плодоовощной промышленности свидетельствуют о том, что большинство перерабатывающих компаний заключают контракты с малыми и крупными поставщиками в те периоды, когда спрос превышает предложение, и цены высоки. Когда же рынок становится менее прибыльным, мелкие поставщики отсекаются в первую очередь. Это позволяет предположить, что по мере того, как перерабатывающие компании оказываются под давлением, они склонны переключаться на более крупных производителей, отказываясь от мелких, и следуя стратегии экономии на операционных расходах.

рабатывала около 200 – 250 тонн молока на пяти фабриках ежедневно. Компания заключила простые контракты с, приблизительно, 40 000 мелких хозяйств, у которых закупается молоко через 1050 пунктов сбора молока, а также с 600 более крупных хозяйств (Ван Беркум, 2004 г.). Пункты сбора молока принадлежат компании “Фрисланд”, которая осуществляет их модернизацию, инвестируя деньги в охлаждающее оборудование и средства проверки.

В результате недавнего исследования вопросов вертикальной координации в современных розничных цепочках поставок Китая (Ху и соавторы, 2004 г.), были также получены данные о заключении контрактов с большим количеством малых поставщиков. В работе приводится пример пекинской компании СанЛу Вэджетэбл Ко, которая в 1999 году начала работать с хозяйствами на контрактной основе, обеспечивая поставки в Пекин и на экспорт. В 1999 году она начала с 300 хозяйств, средний размер которых составлял одну шестую гектара. К 2003 году компания подписала контракты уже с 4500 хозяйствами, средний размер которых составлял одну треть гектара. Все крестьяне получают семена, техническую помощь, информацию о ценах и изменениях рынка. При этом им гарантируются цены на определенные объемы поставок. Кроме того, компания СанЛу вложила средства в пункты сбора с основных производящих секторов, что позволило снизить операционные издержки.

Еще один пример из того же исследования, - Синджэнг, пищевое предприятие, выпускающее фасованные свежие овощи для шанхайских городских рынков морепродуктов. В 1997 году, Синджэнг начал осуществлять поставки для супермаркетов, а к 2003 году он работал уже с 500 супермаркетов, принадлежащих отечественным и иностранным сетям. До 1998 года, предприятие полагалось на оптовые рынки сырья, что означало необходимость уплаты оптовой маржи, непостоянное качество, а также риск в отношении продовольственной безопасности. С 1998 года Синджэнг перешел на заключение прямых контрактов с поставщиками. У предприятия имеются контракты с 4200 крестьянами в сельских районах вокруг Шанхая. Синджэнг поставляет им семена, удобрения, пестициды, оказывает техническую помощь, и закупает всю их продукцию, отвечающую стандартам качества и безопасности. При этом стоимость сырья вычитается из цены продукции. За период после 2000 года Синджэнг арендовал 1000 гектаров земли, построил на ней теплицы, и нанял 200-300 крестьян – мигрантов из внутренних территорий страны для работы в хозяйстве на условиях, аналогичных условиям в контрактах с крестьянами, за исключением земли.⁵³ В настоящее время

53. Недавно Синджэнг приступил к аналогичным работам на территории, расположенной на 500 км южнее, чтобы обеспечить производство овощей для Шанхая в зимний период.

15-20% овощной продукции предприятия Синджэнг составляют овощи из его собственных тепличных хозяйств, выращиваемые нанятыми работниками, а 50% поставляется 4200 фермерами. Оставшиеся 30% приобретается на оптовых рынках.

И, наконец, наше исследование хлопкового сектора Казахстана также позволило получить данные о том, что переработчики заключают контракты с тысячами мелких хозяйств, многие из которых получают со стороны переработчиков предварительное финансирование и другие ресурсы. С целью снижения операционных затрат хлопкоочистительные фабрики сами инвестируют средства в пункты сбора, расположенные в различных точках регионов, где выращивается хлопок.

Альтернативным механизмом снижения операционных расходов является использование существующих кооперативов в качестве инструмента для такого снижения. Например, в Польше у компании Данон есть собственные поставщики молока, но одновременно с этим компания приобретает молоко у польского молочного кооператива, работающего со множеством мелких поставщиков, для дальнейшей переработки молока в более ценные продукты. В этом случае Данон использует кооператив для снижения операционных затрат в работе с мелкими поставщиками.

Почему заключаются контракты с мелкими поставщиками?

Таким образом, несмотря на вышеперечисленные очевидные недостатки, эмпирические данные позволяют предположить, что вертикальная координация с участием малых хозяйств представляет собой широко распространенное явление. Возникает вопрос “почему”? По нескольким причинам.

Во-первых, самая простая причина – отсутствие у компаний выбора. В некоторых случаях, мелкие фермеры представляют подавляющую часть потенциальной базы снабжения. Например, в распоряжении более чем 95% румынских молочных “ферм” имеется 1-2 коровы. На долю этих ферм приходится 83% всех дойных коров в Румынии. И лишь 0,25% ферм имеют 10 и более коров, при этом на долю этих ферм приходится всего 5% от общего поголовья дойных коров. Аналогичным образом обстоят дела в молочном секторе таких стран как Польша, где основная часть поставок молока осуществляется очень мелкими хозяйствами. Поэтому любому переработчику молока приходится иметь дело с мелкими хозяйствами по необходимости, обращая основное внимание на инвестиции, например, в пункты сбора молока, а не во внутрихозяйственную технику.

Ван Беркум (2004 г.) пишет:

Хотя у более крупных хозяйств имеются некоторые преимущества в отношении доступа к инвестиционным средствам в рамках программ помощи, нет каких-либо свидетельств того, что существующие условия вертикальной коор-

динации в цепочке поставок румынского молочного сектора исключают участие в них мелких хозяйств. Несмотря на высокие операционные затраты, молочные компании готовы принимать молоко у мелких хозяйств, главным образом, через пункты сбора. Две иностранных молочных компании, опрошенных в ходе исследования, недвусмысленно указали на то, что хотели бы уменьшить количество мелких поставщиков и работать с более крупными поставщиками. Однако проблема в том, что в Румынии очень мало молочных хозяйств, в которых количество коров превышает 5 голов. В настоящее время молочным компаниям приходится мириться с этим обстоятельством, ожидая пока в секторе не начнется реструктуризация и консолидация. Тем временем, более крупные молочные компании готовы оказывать помощь своим хозяйствам-поставщикам в улучшении их условий с целью повышения качества молока, предоставляя консультации, улучшая доступ к ресурсам, включая инвестиционные средства, и повышая доступность рынков продукции. Фермеры, которые готовы учиться и совершенствоваться, получают возможность для дальнейшего развития своего бизнеса.

Во-вторых, как свидетельствуют наши исследования, предпочтение, отдаваемое компаниями крупным хозяйствам, не так очевидно, как можно подумать. Переработчики могут предпочитать работу с крупными хозяйствами по причинам более низких операционных затрат, например, на сбор молока и администрирование, однако обеспечение исполнения контракта в отношении крупных хозяйств может оказаться более проблематичным, и, соответственно, более затратным. В нескольких интервью руководители компаний отмечали, что вероятность неисполнения контрактов или нецелевого использования инвестиций (более мелкими) семейными хозяйствами ниже, чем в случаях с крупными кооперативами или сельскохозяйственными компаниями. В своем исследовании Уайт и Гортон (2004 г.) также отметили, что переработчики не устают повторять, что готовность хозяйств “учиться, следовать советам, а также профессиональное отношение к делу более важны для налаживания продуктивных взаимоотношений “фермер-переработчик”, чем их размер”.

В-третьих, в некоторых случаях мелкие хозяйства могут обладать значительными стоимостными преимуществами. В особенности это касается трудоемких видов производственной деятельности с высокими эксплуатационными затратами и относительно малой экономией масштаба. Например, Кей и Ранстен (1999 г.) приводят свидетельства, что в Мексике затраты мелких хозяйств, участвующих в производстве овощей на условиях контракта, оказались на 45% ниже издержек специализированных хозяйств, принадлежащих перерабатывающим компаниям. Более низкие затраты объясняются, главным образом, несовершенством рынков труда и земли. У мелких хозяйств затраты на рабочую силу значительно ниже за счет использования бесплатного семейного труда, для которого нет рынков, а также за счет гораздо меньших затрат на осуществление надзора, транспортировку и наем рабочей силы. К тому же,

мелкие фермы не производят социальных отчислений. Земельная рента у них ниже из-за ограничений, действующих на рынках земли, которые препятствуют официальной аренде земли крупными хозяйствами. У них ниже затраты на борьбу с вредителями за счет более качественного текущего контроля за состоянием сельскохозяйственных культур, благодаря чему их затраты на химикаты ниже. И, наконец, урожайность овощей у мелких хозяйств оказалась на 20% выше урожайности хозяйств, принадлежащих компаниям.

В-четвертых, переработчики могут предпочесть работу с разнообразными поставщиками, чтобы не зависеть от нескольких крупных поставщиков. Например, Кодрон и соавторы описывают трудности, с которыми столкнулся розничный торговец “Метро” в Марокко, работая по контракту с крупными современными поставщиками. “Метро”, который поставляет пищевые продукты гостиницам в туристических зонах и другим предприятиям сферы питания, придерживающимся высоких стандартов, требует обеспечивать высокое качество продуктов и упаковки. У “Метро” есть неформальный контракт с Домэн Дуэ, одним из немногих марокканских экспортеров плодоовощной продукции. Домэн Дуэ пообещал поставить “Метро” определенный объем высококачественной плодоовощной продукции (например, карликовых томатов, реализуемых в прозрачных пластиковых коробках). Однако “Метро” не удалось обеспечить исполнение условий контракта в полном объеме, поэтому в нескольких случаях у него возникали перебои в поставках, особенно в период подъема цен на экспортную продукцию, когда поставщик считал для себя более выгодным экспортировать свою продукцию. В результате, розничные торговцы перешли на заключение контрактов с группами более мелких производителей, а в нескольких случаях, когда такие группы отсутствовали, стимулировали их создание.

В-пятых, перерабатывающие компании отличаются друг от друга в отношении готовности работать с мелкими хозяйствами. Как показывают данные, некоторые перерабатывающие компании продолжают работать с мелкими поставщиками даже когда другие этого не делают, что может являться отражением собственных корней этих перерабатывающих компаний, некогда бывших кооперативными организациями.

Например, в молочном секторе Румынии компании “Фрисланд”, а особенно ИСПСК и Рараул, по-видимому, более склонны работать с мелкими хозяйствами, чем Данон, что находит отражение в той помощи, которую они оказывают малым поставщикам, и в инвестировании средств с целью снижения операционных расходов (см. Таблицу А3.1). Многие из них заключают контракты с большим количеством мелких холдингов, а большинство – с крупными хозяйствами. “Фрисланд” и “Данон” передали функцию транспортировки молока независимым пе-

ТАБЛИЦА А3.1: Партнерские контракты, и условия сбора и транспортировки

Условия	Данон	Фрисланд	Промильх ИСПСК	Рараул
Контракты с мелкими хозяйствами	×	×	×	×
Контракты с крупными хозяйствами	×	×		×
Собственные пункты сбора		×	×	×
Организация транспортировки от хозяйства до пункта сбора			×	×
Организация транспортировки от пункта сбора до молочного завода			×	×

Примечание: X означает 'да' или 'применимо'

Источник: Ван Беркум

ревозчикам, при этом “Фрисланд” инвестировал значительные средства в пункты сбора молока. Компании Рараул и Промильх/ИСПСК осуществляют сбор и транспортировку собственными силами.

Ассоциация молочных компаний ИСПСК идет в своих инициативах дальше, и предлагает своим членам базовую хозяйственную помощь по наиболее важным направлениям (корма, обеспечение качественного молока и соблюдения гигиенических норм), а также гарантированные рынки сбыта. Более того, инвестируя средства в дальнейшую переработку, ассоциация обеспечивает добавленную стоимость сырьевому молоку и укрепляет позицию своих членов на рынке. Этот пример показывает, что при эффективной организации, у мелких хозяйств могут быть перспективы на будущее.

Кей и Ранстен (1999 г.) также выяснили, что в Латинской Америке включение в процесс мелких хозяйств зависит от стратегии компании. Эти авторы отметили то обстоятельство, что некоторые перерабатывающие компании в мексиканской плодоовощной отрасли продолжают работать с небольшими местными поставщиками, даже когда остальные этого уже не делают. Эти компании продолжают работать с мелкими хозяйствами, потому что сумели разработать и внедрить контракты, от которых в выигрыше и мелкие фирмы, и сами компании. Фирма в выигрыше от низких производственных затрат на мелкие хозяйства, которые на порядок ниже затрат на крупные хозяйства, при этом фирма предоставляет сырье, помощь и кредиты таким образом, что это сводит к минимуму операционные затраты самой фирмы. Последнее достига-

ется путем предоставления кредитов без залога; путем ограничения количества и географии хозяйств (хозяйства должны быть расположены вдоль дорог, чтобы агрономы компании могли легко до них добраться), а также за счет требования, чтобы хозяйства приезжали в компанию за семенами и удобрениями, и доставляли свой урожай.

Таким образом, даже компании, готовые инвестировать средства в модернизацию мелких хозяйств не идут дальше этого, придерживаясь стратегии, предусматривающей в долгосрочной перспективе преобразование части хозяйств в более крупных и эффективных, но меньших по количеству поставщиков. Однако в таких странах, как Польша, Румыния и многих странах СНГ, где преобладают семейные молочные производства, понятие “крупный” весьма относительно. Как отметил Ван Беркум (2004 г.): *“В Румынии крупными считаются хозяйства, в которых количество коров превышает пять голов”*.

