



## Проект

# «ОДАК – Енбекшиказахский альянс для устойчивого экономического и человеческого развития»



Брошюра опубликована при финансовой поддержке Европейского Союза в рамках проекта «ОДАК – Енбекшиказахский альянс для устойчивого экономического и человеческого развития». За содержание данной брошюры, которое не обязательно отражает точку зрения Европейского Союза, несут единоличную ответственность Агентство торгово-промышленной, сельскохозяйственной и ремесленной палаты Милана «Формапер» (Италия) и Общественный фонд «Фермер Казахстана».

## СОДЕРЖАНИЕ

1. О проекте «ОДАК»	2
2. Цель, задачи и ожидаемые результаты проекта	2
3. Методология проекта: территориальный подход к развитию	3
4. Методология RESCO по анализу и повышению потенциала производственно-сбытовых цепочек	5
5. Разработка практических (стратегических) руководств по устойчивому и инклюзивному развитию приоритетных цепочек	10
6. Создание альянса ОДАК и проведенные практические мероприятия	12
7. Заключение. Стратегия выходы из проекта «ОДАК»	17

## 1. О проекте «ОДАК»

Проекта «ОДАК – Енбекшиказахский альянс для устойчивого экономического и человеческого развития» финансируется Европейским Союзом и реализуется с марта 2017 по октябрь 2020 года. Проект реализуется консорциумом из двух итальянских и двух казахстанских организаций под руководством Агентства торгово-промышленной, сельскохозяйственной и ремесленной палаты Милана «Формапер» (Италия) с участием Международной школы «КИП» (Италия), Общественного фонда «Фермер Казахстана», Международной экологической ассоциации женщин Востока и при поддержке Акимата Енбекшиказахского района Алматинской области.

Основная концепция проекта «ОДАК» строится на создание возможностей для укрепления экономического потенциала Енбекшиказахского района с использованием территориального подхода. Проект нацелен на повышение конкурентоспособности и устойчивости производственно-сбытовых цепочек, в частности цепочек, связанных с производством молока, овощей, яблок и сои/кукурузы на территории района. Проект также нацелен на содействие формированию и укреплению благоприятных условий для роста занятости и предпринимательских инициатив, включая среди уязвимых слоев населения, молодежи и женщин.



### Целевые группы проекта «ОДАК»:

- Объединения мелких производителей и фермеров, НПО, провайдеры бизнес-услуг, районные и сельские акиматы, фермеры и другие сельхозтоваропроизводители, молодежь, женщины из уязвимых групп населения, малые и средние сельские предприниматели, университеты, научно-исследовательские институты и колледжи.

### Миссия проекта «ОДАК»:

- организация совместной деятельности всех сфер агробизнеса для местного экономического развития;
- построение сетей цепочек и улучшение предоставляемых фермерам услуг;
- содействие повышению экономических показателей района, стабильному развитию сельского предпринимательства, увеличению числа предприятий и росту занятости сельского населения.

## 2. Цель, задачи и ожидаемые результаты проекта

Европейский и мировой опыт показывает, что улучшение экономических результатов, показателей работы бизнеса и занятости имеет больше шансов на успех, если работа основана на территориальном подходе и стратегии по повышению ценности собственных ресурсов конкретной территории.

Это означает переход от развития, основанного на отдельных «индивидуальных» усилиях (со стороны индивидуальных предпринимателей, отдельных местных исполнительных органов власти, отдельных ассоциаций и т.д.) к развитию, основанному на совместных усилиях и объединении различных вкладов, вносимых разными заинтересованными сторонами.

Общая цель Проекта «ОДАК» – содействие консолидации совместных усилий и улучшение базы для постоянного социально-экономического развития, гарантирующего непрерывный рост бизнеса и занятости, при сохранении социального равенства и бережного отношения к окружающей среде.

### Цели проекта:

- способствовать созданию благоприятных условий для использования экономических возможностей Енбекшиказахского района;
- увеличение рабочих мест и доходов мелких фермеров и самозанятых жителей сел, особенно молодежи и женщин;
- построение сетей цепочек добавленной стоимости для повышения ценности местных ресурсов (в частности, яблок, молока, сои и овощей);
- улучшение системы услуг для местного экономического развития, повышение их эффективности, путём более качественной координации существующих сервис-провайдеров (организаций, предоставляющих услуги).



#### **Основные задачи проекта:**

- укрепление потенциала и возможностей общественных организаций и объединений сельскохозяйственного сектора для активного участия в процессе принятия решений и осуществления стратегий и планов местного развития;
- создание рабочих мест и увеличение доходов мелких фермеров, безработных и людей, занятых в теневой экономике (особенно молодёжи, женщин и уязвимых слоев населения);
- улучшение системы услуг для территориального экономического развития;
- мобилизация местных ресурсов, путем согласованных действий между местными акиматами, НПО и частным сектором.



#### **Ожидаемые результаты проекта:**

- создание механизма, позволяющего направлять совместные усилия местных участников на продвижение территориального развития, расширение возможностей для взаимодействия с центральными и международными органами по развитию территориального маркетинга, цепочек создания добавленной стоимости;
- создание системы предоставления консультационных, сервисных и других услуг на районном уровне;
- поддержка и создание новых рабочих мест, в том числе для женщин и представителей уязвимых слоёв населения, путём повышения их компетентности, расширения возможностей и наращивания потенциала.

### **3. Методология проекта: территориальный подход к развитию**

#### **3.1 Теоретические основы**



В середине 1970-х годов в теориях, посвящённых местному развитию, произошёл радикальный сдвиг: местность перестала восприниматься как простой географический отрезок, а стала рассматриваться как экономический ресурс, независимый фактор производства, источник постоянных и переменных преимуществ для фирм и территории, и в него встроена социально-экономическая и культурная система, компоненты которой определяют успех местной экономики. Эти теории обогатили экономический анализ, выявив нематериальные элементы (знания, обучение, отношения, социальный капитал), которые вместе формируют местную конкурентоспособность.

### 3.2. Подход Проекта «ОДАК»:

Проект прошёл три этапа, связанные друг с другом.

**Первый этап** касался разработки Стратегических Руководств развития четырёх производственно-сбытовых цепочек, связанных с производством молока, овощей, яблок и сои/кукурузы и комплексной *Стратегии территориального развития Енбекшиказахского района*. Стратегические Руководства были сформулированы после проведения на ранних этапах Проекта комплексной оценки экономического потенциала территории по методу РЕСКО (см. Главу 4 настоящей брошюры). На этом этапе был создан территориальный Альянс Енбекшиказахского района (см. Главу 6 настоящей брошюры), то есть юридическое лицо, объединяющее основных местных участников, на которых нацелен Проект «ОДАК», и призванное обеспечить устойчивость и ответственность местного населения за результаты Проекта; организационно-правовая форма, выбранная местными производителями и заинтересованными сторонами для этой новой организации, является некоммерческой ассоциацией и называется Ассоциация сельскохозяйственных производителей и предпринимателей Енбекшиказахского района «ОДАК». Создание ассоциации произошло после того, как в рамках Проекта были проведены мероприятия по повышению компетентности и укреплению потенциала, знакомство с европейской практикой коллегиальных механизмов территориального управления, а также мероприятия по технической поддержке.

На **втором этапе** был проведён анализ услуг, предоставляемых в районе, с целью укрепления территориальной системы услуг, способной обеспечить:

- 1) благоприятную среду для инвестиций и инноваций;
- 2) комплексные услуги для местных хозяйствующих субъектов с целью максимального повышения их производительности и возможностей.

В этой связи в рамках проекта «ОДАК» в городе Шелеке было открыто Единое информационное окно (ЕИО), цель которого – предоставить целевым производителям и производственно-сбытовым цепочкам поддержку при обращении за услугами, обеспечить им помощь в повышении их производительности, устойчивости и конкурентоспособности.

По результатам анализа цепочки ряд бизнес-ниш и конкретных предприятий были определены как перспективные в соответствии с рыночным спросом и пробелами, существующими в цепочках. При выборе этих бизнес-ниш особое внимание было уделено тем предприятиям, которые могут повысить конкурентоспособность цепочек добавленной стоимости и заполнить те звенья цепочки создания стоимости, которые в настоящее время не заполнены из-за отсутствия предпринимательской деятельности в этих областях. Более того, при определении приоритетности этих бизнес-ниш учитывались такие критерии, как перспективы создания рабочих мест, гендерного равенства и защиты окружающей среды. Информация об этих перспективных бизнес-нишах была распространена среди заинтересованных сторон, включая районный акимат, палату предпринимателей и центр занятости. Благодаря сотрудничеству с районным отделением Национальной палаты предпринимателей «Атамекен» и их программой «Бастау» более 200 безработных, включая уязвимых молодых людей и женщин, выявленных также при поддержке местных партнёров проекта «ОДАК», прошли обучение предпринимательству и получили поддержку



в открытии своего дела. Было проведено два учебных курса: один очно в 3 квартале 2019 года, а другой - в режиме онлайн во время кризиса Covid-19 (летом 2020 года).

Также на этом этапе для поддержки бизнеса в рамках цепочек добавленной стоимости был проведён конкурс инновационных проектов/инициатив, были отобраны и профинансированы 10 приоритетных проектов в соответствии со Стратегическими руководствами. Конкурс и проекты победителей описаны в Приложении к этой брошюре.

Проект осуществил также финансовую и техническую поддержку реализации 3 проектов в области органического сельского хозяйства и продуктов питания. Эта деятельность была нацелена на тех фермеров (участников «ОДАК»), кто ранее поддерживал переход на органическое производство. В рамках проектной деятельности по повышению технических знаний целевых производителей были проведены семинары, «дни поля», обменные визиты и были подготовлены, опубликованы и распространены 6 проектных справочников (брошюр) по устойчивому орошению, цепочкам по яблокам, овощам, сое/кукурузе и молоку, а также по органическому земледелию и переработке.

На **третьем этапе Проекта** были проведены мероприятия «поэтапного перехода» к завершению работы, а именно оценка результатов, консультации с местными участниками, организация семинаров по государственной поддержке фермеров, в том числе фермеров, пострадавших от кризиса Covid-19, поддержка в подаче заявок на получение кредитов и финансовой поддержки, разработка и реализация стратегии выхода, предоставление рекомендаций по продолжению результатов проекта и их распространению, организация итоговой конференции в Есике.

Важным аспектом методологии «ОДАК» является взаимодополняемость действий на каждом этапе, которая означает, что каждое действие разработано как логическая и / или временная последовательность по отношению к конечным целям/задачам и в соответствии с циклом Проекта.

## **4. Методология РЕСКО по анализу и повышению потенциала производственно-сбытовых цепочек**

### **4.1. Общие сведения**

Методика под названием РЕСКО (Ресурсы для Устойчивой Конкуренентоспособности) – это инструмент, разработанный Агентством «ILS LEDA» и успешно применяемый в 13 странах мира в течение 18 лет, в рамках проектов по международному сотрудничеству Организации Объединённых Наций и Европейского Союза.

РЕСКО – коллективный метод, основанный на участии различных сторон и направленный на содействие разработке стратегий и планов экономического развития местных конкурентоспособных ресурсов территорий, обеспечивающий при этом вовлечение социально уязвимых групп населения, а также сохранение гендерного равенства и экологической устойчивости.

В случае Проекта «ОДАК», методика РЕСКО была адаптирована к местному социальному и культурному контексту и применялась для оценки приоритетных цепочек: по сое, яблокам, овощам и молоку.

### **4.2. Основные принципы и методика РЕСКО**

Методика РЕСКО базируется на следующих принципах, составляющих её концептуальную и функциональную основу:

- 1) применяется для оценки цепочек создания добавленной стоимости на территории;
- 2) основана на коллективном участии различных сторон, посредством проведения фокус-групп с представителями субъектов, участвующих в работе цепочки;
- 3) оценивается общее состояние, в том числе ряд компонентов, каждый из которых включает в свою очередь определённые факторы, переменные и показатели;
- 4) используется принцип оптимального пренебрежения;
- 5) метод гибкий и адаптируемый;
- 6) дает местным участникам осознать преимущества своих отличных ресурсов, почувствовать свою причастность к данной местности, обеспечить территориальную сплочённость/единство, выступать с коллективными инициативами и совместно принимать решения, ощутить преимущества новой

формы коллегиального управления, а также быть готовыми к отстаиванию своих интересов перед органами государственного управления.

#### Оценка цепочек создания добавленной стоимости

Концепция цепочек создания добавленной стоимости была введена Майклом Портером в его книге и сначала применялась к предприятиям. Преимущество рассмотрения всей цепочки, а не отдельного ресурса, состоит в многообразном влиянии цепочки на конкурентоспособность, занятость, политику и рынки. По данной логике каждая местность (территория) обладает какими-либо ресурсами, которые считаются уникальными, или, выражаясь терминами Портера, ресурсами с конкурентным преимуществом: это может быть какой-либо фрукт, вид рыбы, особая порода коров или коз, либо же особые геологические характеристики почвы, дающие превосходное качество или особый вкус молока или мяса, какие-то особенно интересные культурные или природные объекты, привлекательные для туристов, местные системы образования или здравоохранения и т.д.; другими словами, ресурсы, ОТЛИЧАЮЩИЕСЯ от аналогичных ресурсов на других территориях.

Тем не менее, данные ресурсы реально оказывают воздействие на занятость, долгосрочное развитие и снижение зависимости от внешних факторов влияния лишь в том случае, когда они обладают возможностью повышения производительности, переработки сырья в промышленные товары, и обеспечения необходимых услуг; и в том случае, когда местные жители пытаются наладить собственное производство на базе местного сырья, материалов и технологий, созданных в данной местности, наращивая свой инновационный потенциал и улучшая профессиональное обучение, модернизируя образовательную и финансовую систему в соответствии с потребностями цепочки.

Рассмотрение продуктовых цепочек в комплексе, вместо отдельных экономических ресурсов, а также переориентирование подхода к развитию на основе территориального деления вместо отраслевого, позволяет не только открыть более эффективные пути реализации стратегии достижения конкурентоспособности и занятости, но также способствует достижению целей ООН к 2030 г.



#### Коллегиальный подход

Все современные социально-экономические теории, а также международные организации (ООН, ОЭСР) и Европейский Союз, в частности в последних своих разработках ТПМР (Территориального подхода к местному развитию) подчёркивают важность участия множества различных сторон в процессах принятия решений, как для учёта мнений разных сторон, так и в целях снижения риска возможного неприятия/отторжения принятых решений.

При коллегиальном подходе методики РЕСКО применяются два основных инструмента:

1. Задействуются стороны, обладающие потенциалом создания устойчивой конкурентоспособности для отбора участников и привлечения их к работе по оценке продуктовых цепочек.

Выбор участников осуществляется на основе:

- предварительных контактов с основными хозяйствующими субъектами в данном регионе, представляющими производственный сектор, сектор обслуживания, институты гражданского общества, а также с представителями местных исполнительных органов государственного управления, научно-академических кругов и финансового сектора;

- по результатам предыдущего этапа осуществляется сбор данных и составляется карта потенциальных участников;
  - далее потенциальным участникам рассылается анкета-опросник для оценки их качества (уровень представительности, территориальный охват, видение и т.д.);
  - производится отбор участников.
2. Создаются фокус-группы по продуктовым цепочкам, в состав которых входят представители производственного сектора, отрасли обслуживания, гражданского общества и местных исполнительных органов государственного управления.

Фокус-группы служат основой всей работы по оценке, в вопросах предоставления информации и принятия решений.

В Проекте «ОДАК» в состав фокус-групп входили:

- представители фермеров;
- представители Акимата;
- представители организаций, предоставляющих услуги для бизнеса (НПП Атамекен, АгроБизнес-Центр и т.д.);
- представители научно-академических кругов и учреждений образования (НИИ, ВУЗов, колледжей);
- представители НПО (местные организации гражданского общества, организации по защите окружающей среды и т.п.);
- представители финансового сектора.

### **4.3. Краткий обзор методики РЕСКО и её применения в Проекте ОДАК**

Методика РЕСКО состоит из двух основных частей:

- а) оценка цепочек создания добавленной стоимости;
- в) подготовка стратегического руководства по развитию цепочек и планов развития.

#### **1) Оценка**

Методика РЕСКО позволяет оценить четыре элемента функционирования продуктовых цепочек, а именно: компоненты, факторы, переменные и показатели.

#### **Компоненты**

- A. конкурентные преимущества;
- B. рыночные возможности;
- C. устойчивость;
- D. состояние продуктовой цепочки;
- E. приоритизация цепочек (только в том случае, когда не был сделан предварительный отбор приоритетных цепочек);
- F. определение основных препятствий, мешающих развитию продуктовой цепочки.

#### **Факторы**

Оценка каждого компонента производится на основе различных конкретных факторов, характеризующих данный компонент (например, для компонента «устойчивости» это такие факторы, как экономическая, социальная, экологическая устойчивость).

#### **Переменные**

Каждый из факторов может включать в себя одну или более переменных, в зависимости от местных условий и особенностей, а также от характера самой отрасли. Например, переменные в сельском хозяйстве отличаются от переменных в определённой отрасли промышленности или услуг и от переменных в сфере туризма. Эти отличия в основном базируются на таких факторах, как конкурентные преимущества и причины их появления, а также на факторе экономической устойчивости.

#### **Показатели**



Показатели относятся к каждой переменной и могут быть:

- качественными, как оценка наличия переменной (есть или нет);
- количественно-качественными, как оценка в широком спектре возможностей, либо качественными (низкий, средний, высокий уровень), либо количественными (от 0 до 39; от 49 до 99, >99; от 0 до 10%; 11-50%; >50%);
- количественными.

## 2) Проведение оценки по методу РЕСКО

Оценка по методу РЕСКО проводится посредством раздачи участникам Фокус-групп анкеты (опросного листа), в котором содержатся вопросы по каждому из факторов.

Некоторые из приведённых вопросов предполагают индивидуальный ответ на вопрос со стороны каждого отдельного участника фокус-группы, а некоторые – коллективный ответ, полученный в результате совместного обсуждения внутри группы.

В случае проекта «ОДАК» участникам были предложены 22 вопроса, касающиеся следующих аспектов:

- конкурентное преимущество;
- позиционирование на рынке;
- устойчивость (все аспекты устойчивости);
- состояние цепочки;
- препятствия;
- определение наиболее серьезных препятствий;
- причины возникновения препятствий;
- выявление основных причин возникновения препятствий.



## 3) Подготовка стратегии

Формулировка стратегии осуществляется на основе модели, включающей валоризацию и обеспечение долгосрочной устойчивости преимуществ и сильных сторон цепочки; а также подготовку и реализацию мер, направленных на укрепление слабых сторон цепочки и устранение препятствий, мешающих развитию цепочки и её выходу на желаемые рынки.

Для этого используются сведения, собранные из вышеупомянутых анкет (опросников), а также данные, полученные в результате изучения вторичных источников информации и в некоторых случаях консультации экспертов.

При подготовке стратегии мы отталкиваемся от выявленных нами основных причин или источников возникновения препятствий, мешающих развитию цепочки, а именно: капитал, информация, управление, услуги, культура населения, знания, внимание к вопросам экологии, и неравенство.

Процесс разработки стратегии проходит в три этапа:

- а) по каждой области, рассматриваются основные препятствия и слабые стороны, выявленные в ходе оценки по методу РЕСКО, и готовится целенаправленный комплекс конкретных стратегических мер по их преодолению;
- б) окончательный проект стратегии по развитию цепочек систематизируется, устраняя повторы и объединяя похожие меры в кластеры;
- в) окончательный вариант стратегий выдаётся всем заинтересованным сторонам, обсуждается с участниками фокус-групп и утверждается в ходе общего пленарного заседания.

## 4) От стратегии к плану

После этого участники фокус-групп утверждают краткосрочный (на ближайший год-два, с учётом срока работы проекта), средне- и долгосрочный планы действий.

Краткосрочные меры выбираются на основе следующих критериев:

- a) срочно требующиеся меры первостепенной необходимости;
- b) меры, не требующие больших затрат (низкобюджетные меры);
- c) меры, соответствующие целям и задачам проекта.

Подобный краткосрочный план действий предоставил вводные данные проекту «ОДАК» для проведения мероприятий в рамках проекта, в частности:

- создание механизма местного управления (Альянс в форме Ассоциации «ОДАК»)
- предоставление технической поддержки, а также повышение компетентности и укрепление потенциала бенефициаров (конечных выгодоприобретателей) проекта
- подготовка и реализация 13 проектов, в соответствии со стратегиями развития цепочек.

#### 4.4. Образовательный курс КазНАУ по методологии РЕСКО

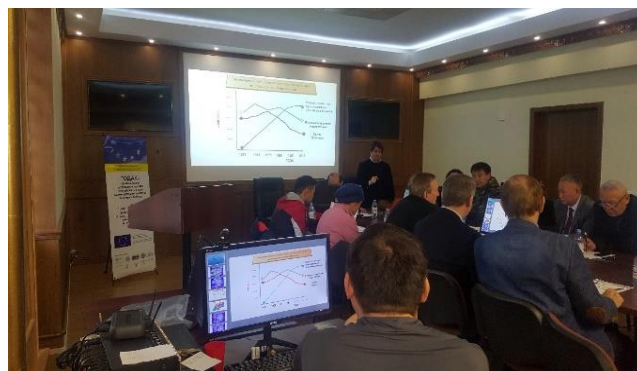
Образовательный курс Казахского национального аграрного университета (КазНАУ) был разработан в 2020 году созданной группой экспертов из числа ученых НИИ, и профессорско-преподавательского состава университета для продвижения положительного опыта и подходов проекта «ОДАК» к улучшению экономики агробизнеса и занятости, основанного на территориальном подходе, а также на повышении ценности собственных ресурсов территории с использованием методики RESCO. Такой подход подразумевает консолидацию совместных усилий и укрепление основы бизнеса для постоянного социально-экономического развития, гарантирующего непрерывный его рост и занятость, при сохранении социального равенства и бережного отношения к окружающей среде.

Данный курс разработан в соответствии со Стратегическими Руководствами по продвижению производственно-сбытовых цепочек сельскохозяйственных культур: яблок, овощей, сои и кукурузы.

Основной целью курса является обучение слушателей основам агромаркетинга и освоение ими новейших достижений науки и передовой практики по формированию комплексной эффективной системы услуг для сбыта продукции и достижения конкурентоспособности на рынке.

Задачами данного курса является - изучение эффективности применения современных методов сбыта и управления производством, максимальное снижение затрат по сбыту продукции, повышения ее качества и конкурентоспособности на основе эффективного использования ресурсов территории. Обоснование необходимости создания и функционирования в регионе эффективной производственно-сбытовой цепочки продукции и организация комплексной системы услуг для фермеров и сельхозтоваропроизводителей с максимальным использованием территориальных маркетинговых преимуществ.

В процессе обучения слушатели получают информацию о новейших методах организации системы сбыта и управления сельскохозяйственным производством, основанной на территориальном подходе, с учетом рыночной ситуации. Они получают навыки внедрения современных методов прогнозирования спроса, исходя из региональных особенностей, построения эффективной системы управления производством в регионе на основе планирования.



## 5. Разработка практических (стратегических) руководств для устойчивого и инклюзивного развития каждой цепочки

На основе анализа современного состояния развития четырёх выделенных цепочек, проведённого по методу РЕСКО, партнёры проекта и эксперты составили «Стратегическое руководство по устойчивому и инклюзивному развитию Енбекшиказахского района и приоритетных цепочек». Поскольку данное руководство носит "стратегический" характер, его реализация рассчитана на средне- и долгосрочную перспективу, а также на совместные действия с участием различных сторон, которые были привлечены в проекте «ОДАК». Некоторые из приоритетных мероприятий, которые документ «Стратегическое руководство» рекомендует провести, были реализованы в период работы проекта. Как указано в документе проекта, посвящённом стратегии выхода, Ассоциация «ОДАК» и её партнёры будут поддерживать дальнейшую реализацию стратегического руководства после завершения проекта «ОДАК».



Особое внимание в Руководстве уделено таким стратегическим вопросам, которые по результатам проведённой оценки оказались наиболее критичными: Управление, Услуги, Информация-Стимуляция / Культура-Знания. По каждой из выявленных проблемных сфер были предложены конкретные меры, направленные на улучшение соответствующей работы выбранных целевых цепочек проекта «ОДАК». Эти меры приводятся ниже с подробным пояснением.

### Управление

- 1) Организовать Енбекшиказахский территориальный механизм коллегиального управления по принципу государственно-частного партнёрства (под названием «ОДАК»), в состав которого войдут соответствующие местные участники: представители основных продуктовых цепочек (фермеры, переработчики, обслуживающие организации), местных исполнительных органов, то есть акиматов (районного и сельских округов), образовательных и научно-исследовательских учреждений, НПО и т.д. с целью:
  - a. лоббирования интересов местных цепочек и приведения государственной политики из центра в соответствие с местными нуждами и потребностями цепочек на местах;
  - b. содействия фандрайзингу (сбору средств), посредством финансирования проектов и реализации государственных программ;
  - c. разработки и внедрения Районной Стратегии маркетинга;
  - d. создания специальных программ поддержки развития в таких сферах, как Экологическая безопасность и защита окружающей среды, агротуризм, исследования и инновации, финансирование;
  - e. создания "Центра развития культуры, традиций и знаний".

### Услуги

- 1) создать Районный Центр комплексного обслуживания (функционирующий через Единые информационные окна), содействующий координации различных существующих и новых (которые предстоит создать) услуг, направленных на поддержку реализации стратегий развития района и цепочек;
- 2) открыть лабораторию стандартов качества;
- 3) организовать районную Биржу труда по вакансиям в Енбекшиказахском районе.

### Культура/Знания – информирование и стимулирование

Предоставление следующей информации:



- 1) о конкурентоспособности цепочек и об их потенциале создания рабочих мест;
- 2) об инновациях, уделяя особое внимание созданию «каталога местных инноваций», и созданию системы мониторинга и распространения информации об имеющихся новых технологиях, а также созданию механизма поиска новых предпринимательских талантов;
- 3) закрепить “укоренение” местного населения на данной территории, посредством работы по сохранению культурно-исторического наследия и традиций Енбекшиказахского района, а также систематизации и распространения краеведческой информации и культурного наследия (через школы, ВУЗы, при поддержке местных исполнительных органов и организаций гражданского общества);
- 4) охрана окружающей среды и валоризация, особенно касательно сохранения природного наследия для обеспечения местного биоразнообразия, продвижение органического производства и зелёной экономики;
- 5) вовлечение социально уязвимых слоёв населения, в частности женщин, безработных, а также социальная ответственность бизнеса;
- 6) преимущества сотрудничества и совместной работы, различных форм объединения для повышения конкурентоспособности местной производственной отрасли, в долгосрочной перспективе;
- 7) повышение компетентности, расширение возможностей и наращивание потенциала членов «ОДАК» и Советов по цепочкам, а также фермеров, предпринимателей и производителей, особенно в вопросах обеспечения доступа к рынку, услуг технической поддержки, внедрения новых технологий, соблюдения стандартов, установленных законодательством для получения доступа к льготам и преимуществам, предоставляемым государством, рыночного позиционирования и экологического управления.

Помимо вышеназванных совместных инициатив и мер по укреплению экономического потенциала Енбекшиказахского района, проект «ОДАК» подготовил ряд мер, направленных на улучшение функционирования каждой из четырёх целевых цепочек: по молоку, яблокам, сое, овощам.



### **Перспективы развития сельскохозяйственных цепочек после вспышки «COVID-19»**

Панические настроения, возникшие в результате вспышки эпидемии «COVID-19», сначала вызвали резкий скачок спроса на пищевую и сельскохозяйственную продукцию как внутри страны, так и за рубежом. Фактически за последние несколько месяцев наблюдался относительно высокий спрос на продукты, не требующие больших объёмов механической обработки, а также свежесобранные и готовые к употреблению, такие как яблоки. Таким образом, очень сильно выросли продажи в основном в розничном секторе, который оставался более-менее открытым и на который кризис повлиял относительно слабо.

Тем не менее, Всемирный Банк даёт пессимистические прогнозы о том, что пандемия приведёт к повышению уровня бедности в Центрально-Азиатском регионе до 2,6 млн. человек. Это, в свою очередь, приведёт к падению покупательской способности населения региона.

Например, когда случилось обострение кризиса, продуктовые рынки по продаже фруктов и овощей были закрыты и тенденции потребления пошли на спад по всему миру. Помимо этого, были введены некоторые ограничения, квоты и требования сертификации различных видов и т.д. Вследствие этого многие рыночные возможности были упущены, особенно в отношении российского рынка. Поэтому из-за закрытых границ многие производители фруктов и овощей продавали продукцию,



ориентированную на экспорт, на местном рынке внутри страны по очень низким ценам, в результате чего производители цепочек понесли огромные потери, и зачастую некоторым из них пришлось обращаться за займами для поддержания своего бизнеса.

Тем не менее, после кризиса, возникшего в результате пандемии «Covid-19», Казахстан планирует увеличить вдвое объём экспорта пищевой продукции в течение ближайших 4-5 лет. По данным Министерства торговли, вероятность спада вынуждает правительства всех стран срочно искать «точки роста», которые смогут поддержать экономику после пандемии. В частности, экспортные приоритеты пересматриваются с целью максимизации выгоды (прибыли).

Данные планы Правительства Казахстана могут представлять интересные возможности для работы Ассоциации «ОДАК» в направлении преодоления основных проблем, возникших в цепочках в период вспышки коронавирусной инфекции.

В этой связи выделяются два стратегических направления:

1. Необходимость создания дополнительной ценности сельскохозяйственной продукции, в основном благодаря улучшению промышленной переработки, хранения и логистики.

В период вспышки коронавируса возникли временные трудности с продажей и экспортом многих видов сельскохозяйственной продукции, вызванные недостатками в системе снабжения, хранения, логистики и продаж продуктов конечным потребителям, а также недостатками в сфере переработки продукции.

2. Повышение качества продукции для обеспечения соответствия международным стандартам.

В условиях угрозы распространения вируса во многих странах наблюдается тенденция к усилению защитных мер путём введения новых требований к качеству продуктов, проверок, стандартов и процедур, которые требуют повышенного внимания к стандартам качества и надёжности процесса сертификации.

С другой стороны, данные направления являются частью вышеприведённых стратегий развития цепочек. Это означает, что помимо укрепления отличительных характеристик и дополнительной ценности каждого продукта (его конкурентного преимущества) рекомендуется выделить приоритетные инвестиции, направленные на продвижение и укрепление агропромышленного комплекса и особенно тех его компонентов, которые относятся к хранению и логистике, процессу сертификации качества, посредством повышения осведомлённости, укрепления потенциала предпринимателей, технической и финансовой поддержки, объединения и создания профессиональных сетей, а также коммерциализации (налаживания сбыта).

## **6. Создание альянса ОДАК и проведенные практические мероприятия**

Для защиты интересов фермеров и предпринимателей Енбекшиказахского района, а также продвижения стратегии развития района, направленной на устойчивое повышение ценности и конкурентоспособности основных местных ресурсов, при активной поддержке проекта «ОДАК», была учреждена и в сентябре 2019 года зарегистрирована Ассоциация сельскохозяйственных производителей и предпринимателей Енбекшиказахского района «ОДАК» как некоммерческая организация в форме Объединения юридических лиц и предпринимателей.

В настоящее время в ее составе насчитывается более 50 членов из числа сельских товаропроизводителей и предпринимателей и количество членов постоянно увеличивается.

Проект придает большое значение развитию и укреплению Ассоциации «ОДАК», которая должна во многом продолжить те инициативы и начинания, сделанные проектом и развивать кооперацию и все звенья цепочек добавленной стоимости. Итальянские и казахстанские партнеры проекта, также, в свою очередь, должны приложить усилия для вовлечения созданной в районе Ассоциации в дальнейшую проектную деятельность с целью привлечения инвестиций, необходимых партнеров в вопросах маркетинга продукции, ее переработки, снабжения семенами и другими материально-техническими ресурсами, развития других направлений системы сервисных услуг. Должны быть продолжены имеющиеся у проекта связи с научно-исследовательскими центрами, аграрным университетам и колледжами района.

Проект «ОДАК» за время своей работы провел большое количество различных семинаров, круглых столов, тренингов, дней поля, обменных визитов и других мероприятий. В них участвовали главы

крестьянских хозяйств, ТОО, кооперативы, индивидуальные предприниматели, а также организации, предоставляющие услуги фермерам, научно-исследовательские институты, университеты и колледжи, НПО, работники акиматов области, района и сельских округов.

В целом проектом «ОДАК» проведено более 80 различных мероприятий, в которых приняло участие более одной тысячи человек:

- конференций - 4
- круглых столов - 2
- различных семинаров – 36
- тренингов - 14
- дней поля - 6
- обменных визитов - 4
- стажировок студентов – 7
- участвовали в 8 различных ярмарках и выставках.

Тематика мероприятий охватывает следующие вопросы: органическое сельское хозяйство, здоровые продукты питания, технология сельскохозяйственного производства, тепличное хозяйство, развитие маркетинга сельскохозяйственной продукции, меры государственной поддержки сельских производителей, развитие сельского предпринимательства и создание рабочих мест, инновации и сельскохозяйственная техника, разработке планов территориального развития с использованием метода РЕСКО, взаимодействие с аграрной наукой, университетом и колледжами, развитие системы услуг для фермеров и другие. Проводились дни поля, стажировки студентов, магистрантов, докторов PhD на лучших фермах района, активно продвигали продукцию фермеров района на ярмарках и выставках, кроме этого, проводилась многоуровневая работа с фокус-группами четырех цепочек добавленной стоимости.

Наиболее крупными и значимыми были конференции и круглые столы.

Первая, водная конференция проекта «ОДАК» была проведена в Есике 17 мая 2017 года. В ней приняли участие Заместитель акима Енбекшиказахского района, руководители отделов сельского хозяйства и внутренней политики, руководители сельхозпредприятий и предприниматели, НПО, а также сотрудники Представительства Европейского Союза в Казахстане. Была представлена концепция проекта, его цели и задачи, а также ожидаемые результаты.



Важным этапом реализации целей проекта «ОДАК» стала конференция, в которой приняли участие руководители сельхозпредприятий и поставщики услуг и товаров для производителей. Мероприятие состоялось 22 августа 2019 года в Есике, в Акимате района, которая собрала 75 человек в том числе 26 сервис-провайдеров. На конференции состоялся полезный для обеих сторон диалог, фермеры узнали много полезной информации о



возможностях по развитию производства, смогли лично познакомиться с представителями компаний, поставляющих семена, химикаты, технику, оборудование для ферм, в том числе для хранения и переработки продукции. Данная конференция придала большее значение работе проекта по развитию и укреплению производственно-сбытовых цепочек и дальнейшему развитию создаваемой системы услуг для сельских товаропроизводителей.

22 ноября 2019 года в Есике была проведена конференция по практическим результатам проекта «ОДАК», которая собрала сельхозпроизводителей, провайдеров услуг, руководителей подразделений акиматов Алматинской области и Енбекшиказахского района, ученых, НПО, членов Экспертных Советов областного акимата и министерства сельского хозяйства, экспертов и партнеров проекта «ОДАК». На конференции были презентованы промежуточные результаты работы проекта в районе, обсуждены планы дальнейшей работы, выслушаны мнения фермеров, экспертов и других участников – как улучшить деятельность проекта и добиться наилучших результатов от деятельности проекта «ОДАК».

В Шелеке 25 февраля 2020 года была проведена сельскохозяйственная ярмарка-конференция для предпринимателей Енбекшиказахского района, с целью оказания поддержки фермерам в получении информации о возможностях приобретения материалов для фермеров, занимающихся растениеводством и овощеводством. Одновременно с выставкой шла продажа товаров сельскохозяйственного направления более двадцати фирм – поставщиков для растениеводства и животноводства. В данном мероприятии приняло участие более 200 фермеров и более 30 организаций предоставляющих для производителей различные услуги. В пленарной части конференции приняли участие представители Управления сельского хозяйства Алматинской области, отдела сельского хозяйства Енбекшиказахского района, НПП «Атамекен» Алматинской области и Енбекшиказахского района, которые представили изменения в Налоговом законодательстве на 2020 год, Государственные программы и меры поддержки сельского хозяйства и другие вопросы.



В рамках международного фестиваля молодой кухни 27 февраля 2019 г. в Алматы был проведен круглый стол на тему о праве всех на вкусную, чистую и честную сельскохозяйственную продукцию. Состоялся интересный и полезный диалог. Кабыл Жамбакин – генеральный директор Института биологии и биотехнологии растений рассказал о работе ученых института по генетике и биотехнологии различных растений, опытах по адаптации экзотической для нас культуры Батата к климату Казахстана, о генной инженерии, пестицидах и ГМО растениях. Денис Тен – руководитель крестьянского хозяйства «Эко Ферма» посвятил свою презентацию вопросу организации сельхозпроизводства в гармонии с природой, обществом и собой, рассказал о своем опыте производства органических удобрений, создания недалеко от Алматы эко поселения, проведения практических обучающих тренингов для фермеров по технологии переработки навоза с применением червей и получении органического удобрения. Перминова Ирина – один из ведущих экспертов Казахстана по развитию ресторанного бизнеса рассказала о своем подходе – как можно накормить людей вкусно, честно и чисто. Ахметова Ханым – лидер конвивиума «Слоу Фуд Астана» рассказала о своей деятельности по продвижению идей Слоу Фуд в среде казахского национального ресторанного бизнеса, проведения обучающих и практических мероприятий среди учащейся молодежи колледжей в Астане и Алматы, участия казахстанской делегации в Международном форуме Слоу Фуд – Терра Мадре в Турине (Италия) осенью 2018 года.

В начальной фазе проекта международными экспертами из Италии Франческой де Паула, Винченцо Милио, Джанкарло Канцинелли, Ансельмо Кро, Дарио Каккамизи были проведены различные семинары, по развитию потенциала региона, связи производимой продукции с особенностями региона, конкурентным преимуществам продукции, брендингованию, созданию системы услуг, поддержке развития бизнеса и многим другим вопросам. Значительный объем работ проведен с фокус-группами. В частности в ходе работы с фокус-группами по каждой из четырех



производственно-сбытовых цепочек был проведен опрос участников и анкетирование по совместной оценке экономического потенциала сельскохозяйственного производства в районе по четырем цепочкам добавленной стоимости. Результаты работы фокус-групп и анализа опроса позволили международным экспертам разработать стратегические руководства по устойчивому развитию каждой цепочки, которые не раз обсуждались и дорабатывались с учетом мнения фермеров и местных экспертов.



Плодотворной для производителей овощей Шелекского региона стала поездка в компанию «Цин-Каз», которая является лидером на рынке томатной продукции и консервированных овощей не только в Республике Казахстан, но и во всей Центральной Азии. Компания занимается переработкой овощей и производством томатной пасты, различных соусов, кетчупов, овощных консервов 50 наименований. В торговые сети ежегодно поставляется 9 тысяч тонн продукции.

Фермеры и переработчики обсудили вопросы увеличения поставки продукции и расширения ассортимента, а также вопросы перехода на выращивание овощей специальных сортов, пригодных для консервирования. Переработчики предложили фермерам поставлять на переработку, кроме томатов и перца, огурцы, капусту и кабачки. Обсудили перспективы производства овощей из органической продукции. Фермеры подняли вопрос о выделении авансового финансирования компанией «Цин-Каз» для покупки семян.

Очень полезно и интересно летом 2019 года были проведены дни поля по четырем основным видам аграрного производства, по яблокам в крестьянском хозяйстве Суздальной О.В., по овощеводству на базе Агро-бизнес центра Шелек, по производству молока в крестьянском хозяйстве АГОРА, по сое/кукурузе в ТОО «Нур-Агро». Каждое из этих хозяйств применяет передовые технологии, что позволяет им быть лидерами в производстве сельскохозяйственных культур и неформальными центрами распространения опыта и знаний среди фермеров региона. В рамках мероприятий фермеры увидели технологию выращивания овощных культур, яблок, кукурузы и содержания молочных коров. Каждый из присутствующих мог задать вопросы по особенностям технологических операций, системе орошения, реализации продукции и других. Кроме этого, фермеры установили личные контакты для дальнейшего общения и поддержки связей. Также очень заинтересованно прошли в формате дней поля - стажировки студентов и магистрантов Казахского национального аграрного университета в перечисленных хозяйствах. Студентам понравилось посещение фермеров, знакомство с их производством. В каждом хозяйстве студенты интересовались вопросами технологии производства, в частности методами борьбы с вредителями и болезнями, системой маркетинга продукции и другими.





В заключении студенты выразили большую благодарность проекту «ОДАК» за возможность ознакомиться с реальным производством.

Члены Альянса «ОДАК» постоянно участвуют в выставках и ярмарках сельскохозяйственной продукции в Алматы, Нур-Султане, в Казахском Национальном Аграрном Университете, торговых



центрах Есентай мол, Метро и Магнум. На ярмарках в Алматы наши фермеры участвовали в фестивале яблок на Дне города, на Урбан фарм фестивале Есентай мола, Фестивале молодой кухни и других. В сентябре 2020 года группа наших фермеров из 6 человек участвовала в сельскохозяйственной ярмарке в городе Нур-Султане реализовав более 8 тонн плодоовощной экологически чистой продукции. Только яблоки были представлены 6 сортами. Кроме традиционных яблок, ОДАКовцы привезли в столицу сливы, груши, томаты, огурцы, болгарский перец, баклажаны, морковь, тыкву, чеснок, а также постилу и сухофрукты.

Целый блок работы проекта был посвящен освоению нашими фермерами органического производства. В рамках этой задачи было проведено 6 различных семинаров, 4 тренинга и день поля. Завершается эта работа, как мы считаем, настоящим прорывом. Несколько фермеров, членов Альянса ОДАК, приняли решение переходить на производство органических овощей. В этом году проведен мониторинг желающих перейти на чистые технологии, в 5-ти хозяйствах заложен опыт по применения органики в реальном производстве. Фермеры полностью отказались от применения в производстве химических удобрений и пестицидов. Хорошие результаты удивили даже самих фермеров. В настоящее время проект «ОДАК» помог подготовить пакет документов для официальной заявки на проведение органической сертификации группы фермеров – овощеводов.



В этих хозяйствах проведен предсертификационный аудит и отправлена заявка в Национальный центр экспертизы и сертификации. В дальнейшем планируется, что с Национальным центром экспертизы и сертификации будет заключен договор и после этого официально начнется период конвертации. Завершением данного периода станет получение сертификата, что его обладатель является сертифицированным производителем органической продукции. Ожидается, что процесс органической сертификации может начаться уже в текущем 2020 году.



Для большей информированности сельских товаропроизводителей и специалистов АПК Енбекшиказахского района, членов Альянса ОДАК, занятых сельскохозяйственным производством подготовлена серия брошюр. По каждой, созданной проектом производственно-сбытовой цепочке,

экспертами проекта подготовлены и изданы брошюры, которые призваны содействовать повышению эффективности деятельности сельских товаропроизводителей.

Проектом подготовлено и издано шесть брошюр:

1. Рекомендации по организации эффективного использования оросительной воды;
2. Ресурсосберегающие технологии возделывания сои в условиях Юго-Востока Казахстана;
3. Основы овощеводства;
4. Каталог плодовых культур Проекта ОДАК;
5. Настольная книга по молочному скотоводству;
6. Практические рекомендации по органической сертификации сельхозхозяйственных товаропроизводителей Енбекшиказахского района.



В рамках деятельности проекта «ОДАК» был проведен конкурс для отбора и реализации инновационных проектов фермеров-участников «ОДАК». В данном конкурсе приняло участие и подали проекты 19 фермеров и предпринимателей. Технология проведения конкурса и проекты победителей описаны в Приложении этой брошюры.

**Заключительная конференция** проекта «ОДАК» проведена 22 октября 2020 г. в акимате Енбекшиказахского района. В работе конференции приняли участие главы крестьянских хозяйств, провайдеры услуг, ученые научно-исследовательских институтов и Казахского национального аграрного университета, НПО, акимат Енбекшиказахского района, эксперты и СМИ.

С приветственным словом к участникам конференции в онлайн формате обратился Посол Европейского Союза в Республике Казахстан г-н Свен-Олов Карлсон.

На конференции была представлена стратегия выхода из проекта. В рамках этой стратегии был подготовлен бизнес-план на ближайшие 3 года, в котором даны общие направления ее развития и методические рекомендации по обеспечению финансовой и технической устойчивости ассоциации, определены источники финансирования.



## 7. Заключение. Стратегия выхода из проекта ОДАК

Стратегия выхода проекта «ОДАК» - это стратегия, описывающая, как местные субъекты – участники проекта могут самостоятельно продолжать работу, чтобы на базе уже полученных результатов, после завершения финансирования Европейским Союзом, сохранить, закрепить и продолжить



территориальное развитие. Стратегию выхода можно также определить в более широком смысле как «стратегию устойчивости» проекта.

Ассоциация сельскохозяйственных производителей и предпринимателей Енбекшиказахского района «Одак» - новая некоммерческая организация, которая была создана в рамках проекта и в настоящее время действует как независимое юридическое лицо. Цель Ассоциации - поддержка дальнейшей реализации стратегии развития цепочек, а также проведение прочих мероприятий, выделенными членами ассоциации в качестве приоритетных для её работы и развития бизнеса и цепочек. В рамках стратегии выхода проекта «ОДАК» был подготовлен бизнес-план на ближайшие 3 года, в котором даны общие направления и методические рекомендации по обеспечению финансовой и технической устойчивости ассоциации. Бизнес-план предусматривает следующие возможные источники финансирования работы ассоциации:

- ежегодные членские взносы;
- финансирование проектов и фандрайзинг (сбор средств) из местных и центральных источников;
- финансирование проектов и фандрайзинг из таких источников, как гранты от международных организаций/фондов, тендеры и солидарное финансирование;
- продажи конкретных востребованных услуг.



Кроме того, в бизнес-плане определён ряд задач, которые необходимо решить для дальнейшего укрепления Ассоциации «ОДАК», и рекомендации, как можно их выполнить. Основные рекомендации касаются следующих вопросов:

- а) наращивание организационных возможностей и отчётности Ассоциации «ОДАК» и её сотрудников;
- б) повышение узнаваемости и наглядности работы, а также расширение Ассоциации «Одак» за счёт привлечения новых членов;
- в) усиление приверженности членов ассоциации продолжению работы;
- г) продвижение и работа по укреплению Районной системы услуг с целью поддержки развития бизнеса и производственно-сбытовых цепочек;
- д) работа по поддержанию установленных связей с местными и международными (в ЕС) партнёрами, а также поиск и установление связей с новыми партнёрами;
- е) расширение возможностей Ассоциации «ОДАК» по предоставлению помощи своим членам, особенно в вопросах подготовки и финансирования проектов.

Кроме того, Стратегия выхода опирается на компонент Международного партнёрства. Этот компонент основан на заинтересованности, которую проявляют не только партнёры проекта из ЕС, но также и две партнёрские сети, в укреплении связей с партнёрами проекта «ОДАК» и ассоциацией. Протоколы о сотрудничестве были подписаны между Ассоциацией «ОДАК», Фондом «Фермер Казахстана», сетью «ILSLEDA» и международной сетью экологических регионов IN.N.E.R.

Данные соглашения о сотрудничестве и членство в составе сети ILSLEDA позволяют Ассоциации «ОДАК» участвовать на равных правах в различных инициативах, которые члены сети организуют между собой (и проводят в основном дистанционно через онлайн платформы), направленные на содействие взаимному обучению и сотрудничеству между членами сети, доступу к информации о возможностях финансирования на международном уровне, консультированию по вопросам

подготовки проектных предложений для участия в международных Конкурсах заявок и Тендерах. Другие преимущества членства более подробно изложены в полной версии Стратегии выхода.

Ещё один вопрос, на который направлена Стратегия выхода, касается вариантов обеспечения дальнейшего исполнения стратегий развития цепочек, подготовленных в ходе проекта, положительного влияния на работу целевых предприятий, создание новых рабочих мест и поддержание уже существующих. Здесь стратегия выхода предусматривает следующие меры:

- a) пересмотр стратегического руководства по развитию цепочек и соответствующего плана работы в свете завершения Проекта, а также в контексте пандемии Covid-19;
- b) повышение осведомлённости новых членов Ассоциации «ОДАК» о Стратегическом руководстве по развитию цепочек;
- c) повышение осведомлённости местных исполнительных органов о Стратегиях развития цепочек и их влиянии на экономику района, а также продвижение идеи включения рекомендаций, приведённых в Стратегическом руководстве по развитию цепочек, в планы местного развития;
- d) повышение узнаваемости и наглядности Стратегического руководства среди широкой общественности и среди более широкого круга заинтересованных сторон;
- e) укрепление сотрудничества между Ассоциацией «ОДАК» и Центрами занятости, целевыми ВУЗами (колледжами), НПО, и Палатой предпринимателей «Атамекен» в области создания рабочих мест для людей с ограниченными возможностями.

Для повышения эффективности международного сотрудничества готовится Каталог инноваций, в который среди прочих будут включены базовые местные технологии и «народные» практики ведения устойчивого земледелия и территориального развития (т.е. самостоятельно придуманные местными фермерами) со всего мира, и в том числе в рамках проекта «ОДАК». Данный Каталог будет распространяться на английском и на местных языках участников.

На основе оценки четырёх приоритетных цепочек и проблем, озвученных участниками и экспертами проекта «ОДАК», были определены следующие наиболее востребованные услуги и виды помощи/поддержки по каждой цепочке:

- Соя: обучение методам устойчивого выращивания и обработки почвы, использованию водных ресурсов, доступ к информации о новых технологиях и трансфер технологий, помощь с налаживанием выгодного сбыта продукции;
- Яблоки: специализированная помощь и поддержка (укрепление потенциала, повышение компетентности и расширение возможностей, а также техническая поддержка в вопросах: качества продукции, агротехнологий, методах выращивания и садоводства, конкурентоспособности, защиты растений, налаживания выгодного сбыта продукции, профессионального обучения работников ферм, в том числе сезонных рабочих);
- Овощи: Техническая и финансовая поддержка в методах и технологиях выращивания овощей, в вопросе профессионального обучения технологии выращивания;
- Молоко: низкие закупочные цены на молоко, предлагаемые фермерам, имеющим коров, а также сложности с организацией логистики и продаж.