

№ 2636

2025 yil «26» «noyabr»

## **Техническое задание ПО РАЗРАБОТКЕ ДОЛГОСРОЧНОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ТЕПЛИЧНОГО СЕКТОРА**

### **Этап 0. Формирование проектного офиса по разработке программы**

- Создать проектный офис разработки программы развития тепличного сектора, включающий шесть сотрудников государственных органов, ответственных за подготовку и координацию работ по всем этапам проекта.

- Определить зоны ответственности членов проектного офиса, включая:

- ⌚ управление ходом реализации проекта и координацию между рабочими направлениями;

- ⌚ организацию взаимодействия с государственными органами, банками и отраслевыми ассоциациями;

- ⌚ контроль за своевременным сбором данных и предоставлением информации консультантам;

- ⌚ согласование промежуточных и итоговых материалов, обеспечивая единое качество и логику всех аналитических блоков;

- ⌚ поддержку коммуникации с международными и частными партнёрами при необходимости привлечения экспертов.

- Сформировать график взаимодействия и отчётности проектного офиса, включая регулярные рабочие совещания (два раза в неделю) и контрольные сессии по результатам ключевых этапов.

- В дальнейшем отдельные функции и сотрудники проектного офиса будут включены в структуру создаваемой «Тепличной компании» (Этап 5) для обеспечения преемственности управления. Конкретные задачи и зоны ответственности этой команды будут отражены в дорожной карте реализации программы (Этап 6).

### **Отчётные материалы:**

1. Состав и структура проектного офиса с распределением ролей и зон ответственности
2. График взаимодействия и отчётности по проекту.

### **Период 0-го этапа:**

2 (две) недели с даты подписания соглашения об оказании услуг.

### **Этап 1. Оценка текущего состояния и потенциала сектора**

- Провести стратегическую оценку текущего состояния тепличного сектора: масштаб, география, производственные мощности, уровень технологичности и энергоэффективности.

- Проанализировать финансовое состояние предприятий, включая долговую нагрузку, доступ к кредитным ресурсам и структуру финансирования.

- Выявить ключевые барьеры развития и структурные ограничения (финансовые, инфраструктурные, организационные).

- Провести сегментацию теплиц по уровням эффективности и потенциалу развития, выделив пять категорий (Неэффективные, Условно-эффективные, Среднеэффективные, Высокоэффективные, Лидирующие (референтные)).

- Определить направления повышения производительности и устойчивости тепличных хозяйств и качества продукции.
- Оценить базовые экономические показатели отрасли и потенциальный вклад тепличного сектора в ВВП, занятость и достаточность обеспечения внутреннего спроса.

### **Отчетные материалы:**

1. Диагностический обзор текущего состояния тепличного сектора.
2. Анализ финансовой устойчивости и долговой нагрузки тепличных предприятий.
3. Сегментация теплиц по уровням эффективности и потенциалу развития.
4. Рекомендации по направлениям повышения производительности.

### **Ограничения:**

*Диагностика сектора проводится на основе агрегированных данных, экспертных интервью и ограниченного числа выездных визитов - до 35 визитов для валидации ключевых выводов. Анализ финансового состояния осуществляется после передачи проектному офису полного пакета необходимых данных.*

### **Период 1-го этапа:**

6 (шесть) недель с даты завершения услуг по Этапу 0.

### **Этап 2. Изучение международного опыта и применимость к Узбекистану**

- Провести анализ международных моделей развития тепличного сектора (не более 5 стран - например, Нидерланды, Испания, Турция, Израиль, Марокко) с фокусом на четырёх ключевых направлениях:

⌚ Технологии и инновации (AgroTech): современные типы конструкций (полузакрытые, стеклянные), методы выращивания (гидропоника, аэропоника), системы автоматизации и климат-контроля, применение ИИ для прогнозирования урожайности и оптимизации ресурсов.

⌚ Энергоэффективность и устойчивость: лучшие практики по снижению энергозатрат (когенерационные установки, геотермальная энергия, тепловые насосы, солнечная генерация, биомасса), системы замкнутого водооборота и интегрированной защиты растений (IPM).

⌚ Цепочка создания стоимости: эффективные модели логистики, холодовой цепи (cold chain), предпродажной подготовки (сортировка, калибровка, упаковка) и брендинга продукции для рынков с высокой добавленной стоимостью.

⌚ Рыночные стандарты и кооперация: роль кооперативов и агрокластеров в доступе к рынкам, совместных закупках и R&D, требования международных сертификаций (GlobalG.A.P., Organic и др.).

- Оценить применимость и потенциальную адаптацию международных решений к климатическим, инфраструктурным и институциональным условиям Узбекистана.

### **Отчетные материалы:**

1. Аналитический обзор международных моделей и практик по четырём направлениям.
2. Рекомендации по адаптации технологий, организационных и управленческих решений для Узбекистана

### **Ограничения:**

*Анализ проводится на основе вторичных источников и экспертных интервью без проведения зарубежных референс визитов.*

### **Период 2-го этапа:**

5 (пять) недель с даты завершения услуг по Этапу 2.

### **Этап 3. Формирование будущего состояния тепличного сектора**

⊙ Разработать сценарии развития (не более 2) тепличного сектора на горизонте 5-7 лет, отражающие динамику перехода теплиц между категориями эффективности - от неэффективных к высокоэффективным и лидирующим, а также риски обратного движения при неблагоприятных условиях.

⊙ Разработать финансовые модели по каждому сценарию развития для оценки экономической состоятельности и ожидаемых результатов по каждому сценарию

⊙ Описать целевое «будущее состояние» отрасли - оптимальную структуру теплиц, уровни технологичности, производительности, энергоэффективности, устойчивости и соответствие международным стандартам качества и сертификации (например, GlobalG.A.P., Organic и др.).

⊙ Продуктовая диверсификация: определить приоритетные направления по новым высокомаржинальным культурам - ягоды, зелень, нишевые овощи и цветы (включая декоративные и срезочные) - с оценкой их рыночного и экспортного потенциала.

⊙ Углубление по цепочке стоимости: определить целевые этапы цепочки создания стоимости (сортировка, калибровка, упаковка, брендинг, первичная переработка, холодовая логистика и экспорт), а также верхнеуровневые требования к стандартам и экономике каждого этапа.

⊙ Сформировать предварительный и верхнеуровневый список инициатив по шести ключевым направлениям развития сектора, отражающих путь к достижению целевого состояния (без глубокой проработки на данном этапе):

- ⊙ Региональное развитие
- ⊙ Стандарты проектирования теплиц
- ⊙ Энергетическая трансформация
- ⊙ Технологическая модернизация
- ⊙ Эксплуатации и агропрактики
- ⊙ Продуктовая диверсификация и экспорт
- ⊙ Финансовая устойчивость
- ⊙ Развитие компетенций

⊙ Провести анализ чувствительности финансовых моделей к стоимости заемного капитала, определив диапазон процентных ставок и условий финансирования, при которых тепличные проекты сохраняют финансовую устойчивость

#### ***Отчетные материалы:***

1. Сценарная модель развития сектора (2 сценария).
2. Финансовые модели по каждому сценарию развития.
3. Описание целевого будущего состояния тепличного сектора.
4. Матрица продуктовой диверсификации и цепочки добавленной стоимости.
5. Предварительный и верхнеуровневый список инициатив

#### ***Период 3-го этапа:***

6 (шесть) недель с даты завершения услуг по Этапу 2.

### **Этап 4. Проведение стратегической сессии**

⊙ Представить результаты диагностики, международного анализа и сценарных моделей.

⊙ Провести стратегическую сессию с ключевыми заинтересованными сторонами: Министерством сельского хозяйства, банками, отраслевыми ассоциациями, и представителями бизнеса.

⊙ Согласовать целевой сценарий развития, стратегические приоритеты и параметры будущего видения отрасли.

⊙ Зафиксировать договорённости и зоны ответственности для последующей детализации в программе развития и дорожной карте.

### **Отчетные материалы:**

1. Материалы стратегической сессии (презентации, протокол, консолидированные решения).
2. Согласованный сценарий и стратегические приоритеты развития тепличного сектора.

### **Период 4-го этапа:**

2 (две) недели с даты завершения услуг по Этапу 3.

### **Этап 5. Формирование модели управления и координации сектора**

⊙ Разработать концепцию «Тепличной компании» - национального оператора, который будет отвечать за общее управление развитием тепличного сектора, координацию участников и реализацию программы.

⊙ Определить основные задачи и функции «Тепличной компании»: мониторинг состояния отрасли, организация и сопровождение мер государственной поддержки, взаимодействие с регионами и профильными институтами, подготовка предложений по развитию сектора.

⊙ Описать механизмы взаимодействия «Тепличной компании» с министерствами, банками, ассоциациями и другими участниками рынка, включая принципы обмена данными и согласования решений.

⊙ Подготовить варианты организационной структуры «Тепличной компании»

⊙ Разработать предварительную модель управления, включающую ключевые направления деятельности, распределение ролей и ответственности, порядок принятия решений и систему подотчётности. Структура модели управления и распределение функций будут согласованы с инициативами, предусмотренными в дорожной карте реализации программы (Этап 6).

⊙ В дальнейшем отдельные сотрудники и функции проектного офиса (Этап 0) будут включены в структуру создаваемой «Тепличной компании» для обеспечения преемственности управления и эффективной реализации программы.

### **Отчётные материалы:**

1. Концепция модели управления и координации тепличного сектора
2. Принципы взаимодействия и координации участников отрасли
3. Укрупнённая операционная модель и целевая структура управления

### **Ограничения:**

*Работы проводятся на концептуальном уровне, без детальной проработки бизнес-процессов, регламентов и нормативных документов.*

### **Период 5-го этапа:**

4 (четыре) недели с даты завершения услуг по Этапу 4.

### **Этап 6. Разработка программы развития и дорожной карты реализации**

⊙ Перевести целевое видение и сценарий развития в программу развития тепличного сектора, направленную на ускорение перехода теплиц между пятью уровнями эффективности - от неэффективных к лидирующим.

⊙ Сформировать портфель инициатив, направленных на комплексную трансформацию отрасли и охватывающих ключевые направления развития - региональное развитие, энергетическую

трансформацию, технологическую модернизацию, продуктовую диверсификацию и экспорт, финансовую устойчивость и развитие компетенций.

⌚ Определить механизмы реализации и финансирования инициатив, включая формы государственной поддержки - субсидии, льготное кредитование, гарантии и компенсации процентных ставок.

⌚ Утвержденные инициативы будут детализированы в дорожной карте реализации программы развития. Для каждой инициативы будут определены цели, ожидаемые результаты, ответственные исполнители (включая сотрудников «Тепличной компании»), сроки реализации, механизмы финансирования и ключевые индикаторы эффективности (КПИ).

### **Отчетные материалы:**

1. Программа развития тепличного сектора.
2. Дорожная карта реализации программы.

### **Период 6-го этапа:**

5 (пять) недель с даты завершения услуг по Этапу 4.

*Примечание: Указанный выше объем работ является предварительным и может быть скорректирован после обсуждения с Компанией. Консультационные услуги будут оказаны в полном объеме в случае предоставления информации Обществом своевременно и в полном объеме для осуществления необходимых расчетов.*

## **ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ ДОЛГОСРОЧНОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ТЕПЛИЧНОГО СЕКТОРА**

В целях увеличения объемов экспорта плодоовощной и продовольственной продукции, повышения эффективности тепличных хозяйств и использования новых резервов роста 8 октября 2025 года был принят Указ Президента Республики Узбекистан №УП-181 «О дополнительных мерах по повышению эффективности деятельности тепличных хозяйств и увеличению объемов экспорта».

Во исполнение данного Указа Министерству необходимо разработать комплексную Программу развития тепличного сектора Республики Узбекистан. Программа должна обеспечить объективную оценку текущего состояния отрасли, определить перспективные направления ее роста и сформировать обоснованные предложения по государственной поддержке и модернизации тепличных хозяйств.

Проект реализуется при поддержке банка, который выступает спонсором разработки программы и обеспечивает финансирование аналитических и консультационных работ.

Для подготовки указанной Программы требуется методологическая и аналитическая поддержка консультантов. Предварительное видение структуры работ включает следующие направления:

### **1. Оценка текущего состояния тепличного сектора**

- ⌚ Общая характеристика тепличного сектора: масштабы, география, производственные мощности.
- ⌚ Анализ финансово-экономического состояния: доступность финансирования, рентабельность проектов, долговая нагрузка.
- ⌚ Оценка уровня технологичности, энергоэффективности и состояния инфраструктуры.
- ⌚ Основные системные проблемы, барьеры и факторы, ограничивающие развитие отрасли.
- ⌚ Общая оценка потенциала повышения эффективности и производительности.

### **2. Анализ международного опыта**

- ⌚ Ключевые модели развития тепличного сектора в ряде зарубежных стран (перечень стран для анализа будет согласован в рамках проекта совместно с консультантами).
- ⌚ Технологические решения, инновации и инструменты государственной поддержки.
- ⌚ Подходы к кооперации, кластеризации и развитию логистики.
- ⌚ Возможности адаптации успешных международных практик к условиям Узбекистана.

### **3. Формирование будущего видения отрасли**

- ⌚ Определение целевых ориентиров развития на среднесрочную перспективу.
- ⌚ Разработка возможных сценариев развития (предварительно 1–2 варианта).
- ⌚ Описание оптимальной структуры теплиц, уровней технологичности, энергоэффективности и качества продукции.
- ⌚ Формирование направлений продуктовой диверсификации, включая культуры с экспортным потенциалом.

### **4. Стратегические направления развития**

- ⌚ Предварительный перечень ключевых направлений реформирования отрасли.
- ⌚ Меры по повышению эффективности и устойчивости тепличных хозяйств.
- ⌚ Подходы к расширению экспорта тепличной продукции.
- ⌚ Развитие компетенций и управленческого потенциала в отрасли.
- ⌚ Общий перечень потенциальных мер государственной поддержки.

### **5. Обсуждение и согласование с заинтересованными сторонами**

- ⌚ Проведение встреч, консультаций или стратегической сессии с профильными министерствами, банками, ассоциациями и представителями бизнеса.
- ⌚ Согласование ключевых выводов, целевых параметров и приоритетов развития тепличного сектора.
- ⌚ Подтверждение элементов будущего видения и основных направлений Программы.

### **6. Рекомендации по дальнейшей реализации**

- ⌚ Предварительное видение механизмов реализации Программы.
- ⌚ Рассмотрение возможных вариантов организационной модели управления и координации развития тепличного сектора.
- ⌚ Подходы к формированию и финансированию мер государственной поддержки.
- ⌚ Положения, которые должны лечь в основу дорожной карты.

### **7. Разработка дорожной карты реализации проекта**

По итогам согласования основных направлений Программы консультанты должны разработать дорожную карту реализации проекта. Дорожная карта должна включать ключевые этапы, сроки выполнения, ответственных исполнителей и ожидаемые результаты и служить практическим инструментом для реализации Программы развития тепличного сектора.

### **8. Дополнительные положения**

- ⌚ Срок выполнения работ: **не более 7 месяцев с даты подписания договора.**
- ⌚ Формат предоставления отчетности и взаимодействия — по согласованию с консультантами.

### **Требования к квалификации проектной команды Исполнителя:**

Исполнитель должен обладать подтвержденным опытом реализации проектов в сфере сельского хозяйства, инвестиционного анализа и развития несырьевого экспорта на территории стран Центральной Азии. Минимальные требования включают:

#### **1. Опыт разработки программ развития и отраслевых стратегий :**

Наличие не менее одного реализованного проекта за последние три года, связанного с подготовкой программ развития или отраслевых стратегий в области сельского хозяйства в Республике Узбекистан.

## **2. Опыт подготовки технико-экономических обоснований**

Участие не менее в одном проекте за последние три года, связанном с разработкой технико-экономического обоснования (ТЭО) в сфере сельского хозяйства в Республике Узбекистан.

## **3. Опыт проведения маркетинговых и отраслевых исследований**

Опыт реализации не менее одного проекта, связанного с проведением маркетинговых исследований или отраслевого анализа в сфере сельского хозяйства, выполненного в странах Центральной Азии за последние три года.

## **4. Опыт анализа инвестиционной привлекательности**

Участие не менее в двух проектах, связанных с оценкой инвестиционной привлекательности отраслей, сегментов или отдельных проектов в странах Центральной Азии за последние три года.

## **5. Опыт в развитии несырьевого экспорта**

Опыт выполнения не менее трех проектов, связанных с развитием несырьевого экспорта в странах Центральной Азии за последние пять лет.

### **Подтверждение опыта работы**

Опыт работы по всем указанным направлениям должен быть подтвержден одним из следующих документов:

- ⌚ копией контракта на выполнение соответствующих работ;
- ⌚ актом выполненных работ;
- ⌚ либо иным документом, подтверждающим факт реализации проекта.

### **Дополнительные условия**

Для подтверждения опыта допускается учитывать проекты, выполненные как непосредственно офисом Исполнителя, так и другими офисами консалтинговой компании, входящей в одну международную сеть.

К учету принимаются только проекты, реализованные на территории стран Центральной Азии, независимо от того, каким именно офисом международной сети они были выполнены

**Boshqaruv Raisi  
o'rinbosari:**



**D.Umarov**

kelishuvchilar: S.Abduvaliyev

<https://hujjat.sqb.uz/?pin=yG34tM65&id=8686b7c3-73fc-4c94-bb5c-c14ed8dad9f7>