



PRIVATE SECTOR DEVELOPMENT

Policy Handbook

Expanding the
Garment Industry
in the Kyrgyz
Republic

Развитие швейной
промышленности в
Кыргызской Республике

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT

The OECD is a unique forum where governments work together to address the economic, social and environmental challenges of globalisation. The OECD is also at the forefront of efforts to understand and to help governments respond to new developments and concerns, such as corporate governance, the information economy and the challenges of an ageing population. The Organisation provides a setting where governments can compare policy experiences, seek answers to common problems, identify good practice and work to co-ordinate domestic and international policies.

The OECD member countries are: Australia, Austria, Belgium, Canada, Chile, the Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Iceland, Ireland, Israel, Italy, Japan, Korea, Luxembourg, Mexico, the Netherlands, New Zealand, Norway, Poland, Portugal, the Slovak Republic, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey, the United Kingdom and the United States. The European Union takes part in the work of the OECD.

www.oecd.org

OECD EURASIA COMPETITIVENESS PROGRAMME

The OECD Eurasia Competitiveness Programme, launched in 2008, helps accelerate economic reforms and improve the business climate to achieve sustainable economic growth and employment in two regions: Central Asia (Afghanistan, Kazakhstan, the Kyrgyz Republic, Mongolia, Tajikistan, Turkmenistan and Uzbekistan), and Eastern Europe and South Caucasus (Armenia, Azerbaijan, Belarus, Georgia, the Republic of Moldova and Ukraine).

www.oecd.org/globalrelations/eurasia.htm

Key Contact:

Mr. Antonio Somma

Head of Programme

OECD Eurasia Competitiveness Programme

PRIVATE SECTOR DEVELOPMENT POLICY HANDBOOK

Expanding the Garment Industry in the Kyrgyz Republic

January 2014

This document and any map included herein are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area.

This document has been produced with the financial assistance of the European Union. The views expressed herein can in no way be taken to reflect the official opinion of the European Union.

FOREWORD

This handbook was developed in the framework of the OECD Central Asia Initiative. It aims to deliver practical advice on the implementation of reforms to foster the development of the garment industry in the Kyrgyz Republic.

The OECD Central Asia Initiative is part of the OECD Eurasia Competitiveness Programme. The Initiative was launched in November 2008 and aims to enhance competitiveness and attract FDI in Afghanistan, Kazakhstan, the Kyrgyz Republic, Mongolia, Tajikistan, Turkmenistan and Uzbekistan. Its objective is to share with the governments of the region the knowledge, experience and good practices of OECD countries to create a sound business climate for investment, enhance productivity and support entrepreneurship, develop the private sector, and build knowledge-based economies.

In the first phase, this work led to the development of a *Competitiveness Outlook for Central Asia*. The *Outlook* identified barriers to competitiveness in Central Asian economies and highlighted three major challenges: i) shortcomings in the education system; ii) limited access to finance for small- and medium-sized enterprises; and, iii) ineffective investment policies and investment promotion.

As part of the second phase of the Central Asia Initiative, the OECD has developed country-specific strategies. This work was initiated with the government of the Kyrgyz Republic in 2013 and benefitted from discussions in public-private sector-specific working groups. Three *Policy Handbooks* summarise the conclusions of the discussions and provide a concrete way forward for the government.

This *Policy Handbook* focuses on investment policy and promotion in the Kyrgyz textile and garment industry and promotes its integration in global value chains through trade and investment linkages. It was peer-reviewed in the context of the Eurasia Competitiveness Roundtable, a policy network bringing together high-level representatives and technical experts from Eurasia countries, OECD member countries and partner organisations. It meets annually and serves as a platform for peer review and knowledge sharing on the implementation of competitiveness reforms.

The project was conducted in close collaboration with policymakers from the Government of the Kyrgyz Republic and local private sector. Its implementation was supported by GIZ. The project was carried out with the financial support of the European Union.

ACKNOWLEDGEMENTS

This handbook is the result of work conducted by the OECD Eurasia Competitiveness Programme under the authority of the Central Asia Initiative Steering Committee, in consultation with the Government of the Kyrgyz Republic and with participation of the private sector in the Kyrgyz Republic.

Representatives from the Deputy Prime Minister's office, several ministries, government agencies, private sector associations and private sector companies in the Kyrgyz Republic contributed to this publication. These include:

- His Excellency Mr. Djoomart Otorbaev, First Deputy Prime Minister; His Excellency Mr. Temir Sariev, Minister of Economy; Mr. Sanjar Mukanbetov, Vice-Minister of Economy; Mr. Saparbek Asanov, Vice-Minister of Energy and Industry.
- Other representatives of the Government of the Kyrgyz Republic: Mr. Azamat Akeneyev, Advisor to the First Deputy Prime Minister; Ms. Fatima Sadamkulova, Head of the Division on Light Industry, Ministry of Energy and Industry; Mr. Nurbek Maksutov, Investment Policy and Promotion Manager, Ministry of Economy.
- Representatives of the private sector, especially: Mr. Talaipek Koichamanov, Head of Secretariat, Council for Business Development and Investments; Mr. Farhad Tologonov, Director, Association "Legprom".
- International experts who provided input: Ms. Florence Palpacuer, Professor, University of Montpellier, France; Mr. John Thoburn, Emeritus Reader in Economics, University of East Anglia, UK.

GIZ provided operational support in the Kyrgyz Republic and extensive access to local experts: Mr. Frank Ebinger, Head of the Promotion of Sustainable Economic Development Programme in the Kyrgyz Republic; Ms. Asel Uzagalieva, Component Co-ordinator, Promotion of Sustainable Economic Development Programme; Ms. Asel Albanova, Specialist, Promotion of Sustainable Economic Development Programme; Mr. Maksat Damir uluu, Specialist.

The European Union was donor to the project and provided important guidance and support: His Excellency Mr. Cesare de Montis, Ambassador and Head of the EU

Delegation to the Kyrgyz Republic; Her Excellency Ms. Chantal Hebberecht, former Ambassador and Head of the EU Delegation to the Kyrgyz Republic; Ms. Gulnara Botobaeva, Project Manager, EU Delegation to the Kyrgyz Republic; Ms. Anna Berdach, Directorate-General for Development and Cooperation, European Commission.

The Co-Chairs of the OECD Central Asia Initiative: the European Union (Her Excellency Ms. Maria Francesca Spatolisano, Ambassador and Permanent Representative of the European Union to the OECD) and the Republic of Kazakhstan (His Excellency Mr. Yerbol Orynbaev, Deputy Prime Minister).

The policy handbook was written under the guidance of Anthony O'Sullivan, Head of the Private Sector Development Division of the OECD Global Relations Secretariat and Antonio Somma, Head of the Eurasia Competitiveness Programme.

The principal author of the handbook is Clément Brenot. The project was managed by Grégory Lecomte. Precious help on analyses and drafting was provided by Sebastian Kupferschmid, Marina Sukhareva and Austin Tyler. The handbook was reviewed by Anthony O'Sullivan, Antonio Somma, Elsa Pilichowski, Milan Konopek, Lorenzo Pavone, OECD; Stuart Thompson, SME Development Analyst, OECD; Artur Aliev, National Development Associate, International Trade Centre; Florence Palpacuer, Professor, University of Montpellier; John Thoburn, Emeritus Reader in Economics, University of East Anglia.

The handbook was edited and prepared for publication by Vanessa Vallée, Alexandra Chevalier, and Michael Sykes. Project implementation was assisted by Anna Chahtahtinsky, Jolanta Chmielik, Elisabetta Da Prati, Orla Halliday, Renata Helliott-Tavares, Yvonne Ozoux and Lynn Whitney.

The handbook was peer reviewed during the first OECD Eurasia Competitiveness Roundtable, held in Paris on 4 December 2013. Mr. Volker Genetzky, from the Federal Ministry of Economic Affairs and Energy of Germany, led the peer review. Representatives of OECD member countries and of countries of the region participated in the peer review discussion.

TABLE OF CONTENTS

FOREWORD	3
ACKNOWLEDGEMENTS	5
ACRONYMS	11
DEFINITION OF TERMS	13
EXECUTIVE SUMMARY.....	14
CHAPTER 1: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES FOR THE KYRGYZ TEXTILE AND GARMENT INDUSTRY IN THE GLOBAL LANDSCAPE.....	17
Global demand for apparel is significant and growing	17
The global textile and garment industry is increasingly competitive	19
The Kyrgyz garment industry benefits from a number of competitive advantages.....	26
Fragmentation, informality and skills gaps remain key challenges	31
Various initiatives already exist but additional action is necessary	34
CHAPTER 2: LESSONS FROM INTERNATIONAL EXPERIENCE IN SECTOR-SPECIFIC DEVELOPMENT	37
A sector strategy provides a general direction for the development of the industry.....	38
Industry-specific SME development activities make local companies more competitive.....	40
Gathering the local industry in a cluster is an opportunity to improve the business environment locally.....	45
Sector-specific trade and investment promotion helps connect with foreign business partners	48

CHAPTER 3: POLICY RECOMMENDATIONS	55
The sector strategy could be improved	57
Action should be taken on skills development, equipment and co-operatives	59
The existing Bishkek Technopolis project could be transformed into a genuine cluster	62
Trade promotion should be scaled up and investment promotion overhauled.....	63
THE WAY FORWARD	67
BIBLIOGRAPHY	69
ANNEX 1: COUNTRY CAPABILITY SURVEY ON THE GARMENT INDUSTRY	74
ANNEX 2: COMPETITIVENESS POLICY ASSESSMENT	83
Investment/export promotion (SME internationalisation).....	83
Tables	
Table 1.1. Size of selected apparel markets in 2012	17
Table 1.2. Garment production in the Kyrgyz Republic and employment estimates	28
Table 1.3. Officially-registered textile and garment companies by region	28
Table 1.4. Kyrgyz and Customs Union import tariffs on selected product categories, 2010.....	30
Table 1.5. Difficulty in finding relevant candidates by occupation	33
Table 3.1. Differences in business models between a local firm and a foreign investor	64
Table 4.1. Selected short- and long-term recommendations	67
1.1.1 Cadastre	84
Figures	
Figure 1.1. Russian apparel market - Historic and future growth	18

Figure 1.2. Cost breakdown of a men's cotton t-shirt sold in the US	20
Figure 1.3. Kyrgyz companies in the value chain	27
Figure 1.4. Garment production in the Kyrgyz Republic	27
Figure 1.5. Compared cost of labour for sewing employees (estimates)	29
Figure 2.1. A framework for upgrading within global value chains	38
Figure 3.1. A proposed framework for action in the Kyrgyz Republic	56

Boxes

Box 1.1. The textile and garment value chain	19
Box 1.2. Different contract types for garment manufacturers	22
Box 1.3. The end of the Multi-Fibre Arrangement	24
Box 1.4. Responsible business conduct - from tragedy to sustainability?	26
Box 1.5. Informality and garment sector fragmentation in the Kyrgyz economy	32
Box 1.6. Current donor initiatives in the textile and garment industry in the Kyrgyz Republic	35
Box 2.1. Turkey's Industrial Strategy 2011-2014	39
Box 2.2. Vocational education and training in Veneto (Italy)	41
Box 2.3. Good practices in apparel plant management	42
Box 2.4. India's Integrated Textile Parks (ITPs)	46
Box 2.5. Bonded warehouses in Bangladesh	47
Box 2.6. Chile's export promotion programme	49
Box 2.7. Investment promotion and facilitation – Extract from the OECD PFI	50
Box 2.8. Business linkages and promotion in Malaysia's Penang Export Hub	52

ACRONYMS

ADB	Asian Development Bank
AGOA	African Growth and Opportunity Act
CCS	Country Capability Survey
CIS	Commonwealth of Independent States
CMT	Cut-Make-Trim
FOB	Free-on-board
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IPA	Investment Promotion Agency
ITC	International Trade Centre
ITP	Integrated Textile Park
MFA	Multi-Fibre Arrangement
NES	National Export Strategy
OBM	Original Brand Manufacturer
ODM	Original Design Manufacturer
OEM	Original Equipment Manufacturer
RBC	Responsible Business Conduct
RCA	Revealed Comparative Advantage
RFID	Radio Frequency Identification
SECO	Swiss State Secretariat for Economic Affairs
SEZ	Special Economic Zone
TCI	Textile and Clothing Industry
USAID	United States Agency for International Development
VET	Vocational Education and Training
WTO	World Trade Organization

DEFINITION OF TERMS

Terms relating to the textile and garment industry can be subject to varying definitions. Throughout this handbook, we will use the following definitions, mainly drawing on a reference textbook by Dickerson (1991).

Product lines

Apparel – Apparel consists of garments and accessories. A majority of authors, but not all, do not include footwear in apparel. In this publication, unless specified, apparel does not include footwear.

Garments/Clothing – A subcategory of apparel, garments refer to apparel that is meant to be worn, including shirts, coats, dresses, trousers, etc. In common language, however, the term is often used synonymously with apparel.

Accessories – Also a subcategory of apparel, accessories refer to items that are easily removed or carried rather than worn, including handbags, hats, belts, umbrellas, gloves, scarves, etc. It should be noted that a number of accessories are not made from textiles.

Textile – A fabric, yarn or cloth that is produced from animal-, plant- or chemical-based fibres. Textiles are typically intermediate products produced for the manufacturing of garments, though certain textiles may be intended as finished products, such as knitwear.

Production steps

Taking a production process view, two successive steps can be distinguished:

The textile industry – The textile industry refers to the transformation of textile fibre into yarn, woven or knitted fabric.

The garment industry – The garment industry, or garment manufacturing, refers to the transformation of yarn or fabric into finished clothing items.

EXECUTIVE SUMMARY

The global apparel market is large and growing but increasingly competitive

Global demand for apparel (including garments and related accessories) is large and growing rapidly. Estimated at USD 1.25 trillion in 2012, worldwide sales of apparel grew by USD 33 billion per year between 2008 and 2012. In the coming years the market is forecast to grow 4.5% annually to reach USD 1.56 trillion by 2017. Much of this future growth in demand is expected to come from emerging markets, including from CIS countries¹ such as Russia and Kazakhstan.

On the production side, competition between firms and countries is fierce. Developing countries such as China and Bangladesh have taken over the lion's share of clothing manufacturing, which remains labour-intensive. However, in a value chain dominated by large international buyers, a significant part of product value is captured by importers and retailers, who control design and branding. According to one estimate, importer and retail margins represent about 70% of the retail price of a T-shirt sold in the United States, while manufacturing represents less than 10%.

The Kyrgyz garment industry has thrived but faces mid-term challenges

There is a long history of garment manufacturing in the Kyrgyz Republic. Within the highly competitive current economic landscape, the Kyrgyz garment manufacturing industry has reinvented itself, growing six-fold in eight years to reach an estimated total turnover of USD 375 million. Local businesses benefit from relatively low labour costs and favourable customs agreements with Russia and China, as well as from their cultural familiarity with large nearby consumer markets. Exports to regional markets such as Russia and Kazakhstan have driven the industry's development.

However, the Kyrgyz garment industry faces important challenges. In particular, the industry's further development is hampered by a lack of trained workers. The sector is also characterised by high degrees of informality and fragmentation, making it difficult for businesses to attain the critical size needed to compete efficiently, and

1 . The Commonwealth of Independent States (CIS) comprises nine full members: Armenia, Azerbaijan, Belarus, Kazakhstan, the Kyrgyz Republic, Moldova, Russia, Tajikistan and Uzbekistan. Among those, the most important markets for the export of garments produced in the Kyrgyz Republic are Russia, Kazakhstan, and to a lesser extent Uzbekistan and Tajikistan.

for the government to enforce the necessary regulations. Furthermore, the likely accession of the Kyrgyz Republic to the Customs Union with Russia, Belarus and Kazakhstan may increase the cost of trade with other countries through higher common external tariffs and possibly higher non-tariff barriers. These challenges hamper the diversification of local manufacturers into design, branding or distribution, and weaken the position of local businesses in international competition.

Based on international experience, four policy actions could help further develop the Kyrgyz garment industry

Drawing on international experience and taking into account local conditions, it is recommended that the Kyrgyz Government take the following four actions:

1. *Focus the country's textile and garment sector strategy specifically on garment production targeting CIS markets, which is the area of strength of the local industry.*
2. *Boost the capabilities of local companies through skills development, innovative financing tools and the creation of co-operatives.*
3. *Transform the existing Bishkek Technopolis project into a genuine garment cluster, by ensuring that the planned infrastructure responds to business needs and fosters collaboration between hosted companies.*
4. *Improve trade and investment promotion in garment manufacturing, by differentiating trade promotion by type of company, developing market intelligence and launching a sector-specific investment promotion campaign.*

CHAPTER 1:

OPPORTUNITIES AND CHALLENGES FOR THE KYRGYZ TEXTILE AND GARMENT INDUSTRY IN THE GLOBAL LANDSCAPE

Textile and garment manufacturing is a global and increasingly competitive industry. In the Kyrgyz Republic, the textile and garment industry has shown rapid development, thanks to a number of competitive advantages, including low labour costs. It also faces important challenges, such as informality, industry fragmentation and the lack of skills. In this perspective, developing the industry by upgrading within global and regional value chains is critical.

Global demand for apparel is significant and growing

In 2012, worldwide sales of apparel were estimated at USD 1 249 billion (MarketLine, 2013). The largest consumer markets for apparel are the EU, the United States, China and Japan (Table 1.1). Demand for apparel is growing quickly. By 2017, the global market is expected to grow by 4.6% per year to reach USD 1 563 bn.

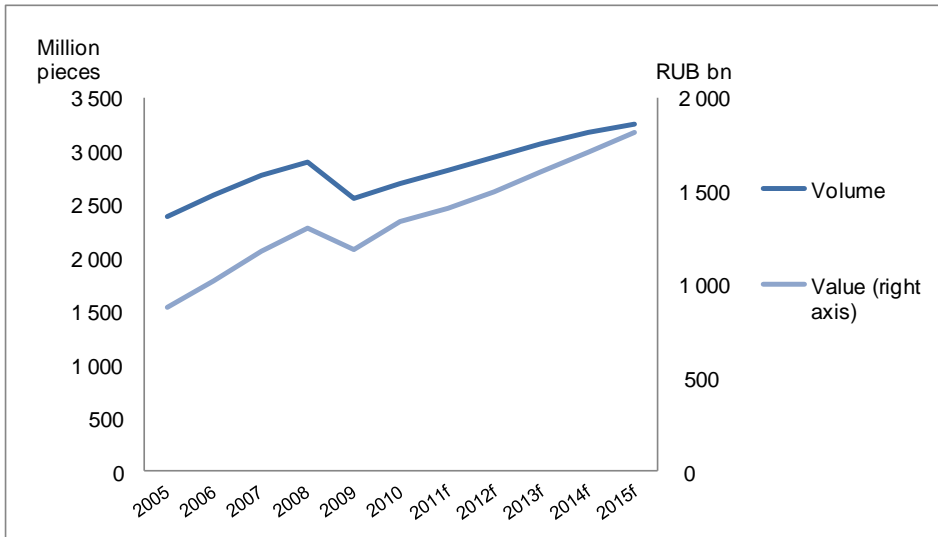
Table 1.1. Size of selected apparel markets in 2012

Country	Size in billions of US dollars	Share of global market
United States	338.7	27%
China	140.5	11%
Japan	113.5	9%
Germany	79.1	6%
Brazil	50.5	4%
India	9.7	1%

Source: MarketLine Industry Guides (2013).

Demand for apparel is shifting increasingly towards emerging markets. While emerging markets represented about half of global demand in 2002 (in terms of volume), they are expected to reach two thirds of the global market by the end of 2013 (Euromonitor International, 2012). Most notably, demand in the Russian Federation market has been growing significantly faster than in the existing major markets (Fukunishi et al., 2013). Euromonitor (2011) forecasts the Russian clothing market to grow by 3.8% per year in volume and 6.3% per year in value over the 2010-2015 period (Figure 1.1).

Figure 1.1. **Russian apparel market - Historic and future growth**



Source: Euromonitor International (2011).

New trends are changing the apparel market

One of the most significant recent trends in the apparel industry is ‘fast fashion’. On certain product ranges, product turnaround has accelerated considerably in the last 20 years. Many mid-market clothing retailers now have 20 seasons per year, with new products appearing every two to three weeks. Dawson, Larke and Mukoyama (2006) reported that Zara, a specialist retailer, released more than 11 000 different designs in 1998 alone. Other challenges include buyers’ requirements for increasingly short lead times and lower costs (Nadvi and Thoburn, 2004).

Since the end of the Multi-Fibre Arrangement (MFA), global buyers have tended to consolidate their supply chains, sourcing from a smaller number of countries and a smaller number of suppliers in each country. In this sense, entry barriers into global value chains have been rising, and favour larger, more technically competent suppliers. A pioneering study of the requirements of buyers (primarily retailers) in Russia covering a range of industries found that Russian buyers were imposing increasingly strict requirements, de facto raising barriers to entry into the Russian buyer-driven chains (Thomsen, 2011). These barriers included buyer requirements for more provision of own-finance and more holding of stocks on the part of suppliers, again favouring larger suppliers.

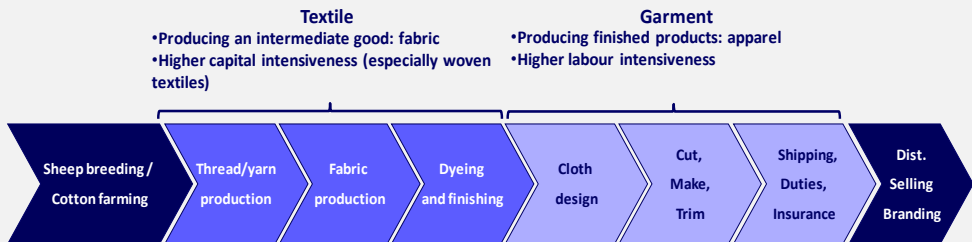
New demand patterns are also changing distribution networks. In emerging markets, specialised retailers are growing at the expense of more traditional markets such as bazaars or grocery retailers. While specialist retailers accounted for less than USD 100 billion in sales in 2002, they represented more than USD 250 billion in 2011 (Euromonitor International, 2012).

The global textile and garment industry is increasingly competitive

Producing a ready-to-wear garment involves a number of steps, going from fabric production to design, production, shipping and distribution (Box 1.1). This process can be described as a value chain: “A value chain generally describes the full range of firms’ activities from the conception of a product to its end use and beyond; it includes activities such as design, production, marketing, distribution and support to the final consumer” (Porter, 1986; Gereffi et al., 2001, cited in OECD, 2013a)”.

Box 1.1. The textile and garment value chain

The textile and garment value chain can be divided into four successive steps: fibre production, fabric production (“textile manufacturing”), finished clothing production (“garment manufacturing”) and distribution, as shown below.



Fibre production (mostly sheep breeding and cotton farming) involves raw materials that come from animals, plants or chemicals. Animal-based fibres may originate from animals such as sheep in the case of wool or goats in the case of cashmere. Plant-based fibres are commonly made from cotton or flax. Meanwhile, synthetic fibres such as polyester or acrylic are made with chemicals.

Fabric production refers to the use of fibre to create thread or yarn. This may be split into a number of sub-steps, including spinning, knitting, weaving, dyeing or printing. Fabric production is a capital-intensive and technology-intensive activity that has become widely automated in most countries, especially for woven textiles.

Garment production is the transformation of fabric into finished clothing items. This includes product design, sourcing, cutting, sewing and finishing, in addition to packaging and shipping the finished products to wholesale clients. While some automation is possible, in particular in cutting, this remains a labour-intensive activity.

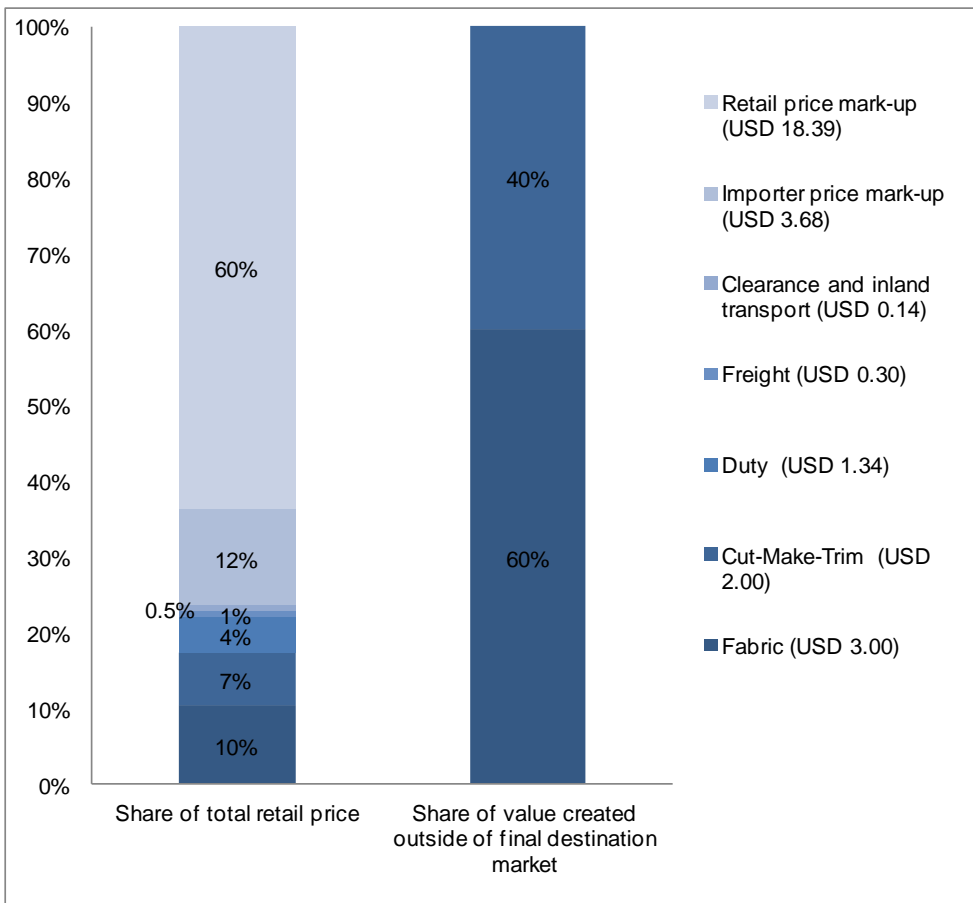
Distribution to the final client is a retail activity. Depending on local market conditions, this may include distribution to city markets, general stores or specialised clothing boutiques. It also includes e-retailing.

Source: OECD ECP based on Moongate Associates (2013) and MacLeans (2013).

Design and branding activities represent the most value-adding steps in the value chain

Each step in the garment production process adds a certain amount of value to the final product. For example, the value of a T-shirt sold on the US market for a retail price of USD 14 may be divided along the following lines: 72% from design, branding and distribution, all of which are included in the retail mark-up, 10% from textile production, and only 7% from clothing manufacturing. Figure 1.2 provides a detailed breakdown for the value added in different production steps.

Figure 1.2. **Cost breakdown of a men's cotton t-shirt sold in the US**



NB: data in this figure dates back to 2004 and includes quotas and tariffs which have disappeared or diminished since then. Given the split of power in the value chain, this share of value-added is likely to have been captured by final consumers, retailers and importers.

Source: ITC (2005).

The value-added of each step in the chain depends on the product type and price. The case of a T-shirt is particular as T-shirts are a relatively commoditised product. High-end brands tend to have a higher share of value-added in design, distribution and branding. Conversely, more complex yet less expensive items such as moderately-priced men's suits may have a higher share of their value-added in manufacturing.

As will be developed below, this analysis points to upgrading strategies for garment manufacturers. By producing items with a higher value and by investing in design, branding and distribution activities, manufacturers can increase the value they capture in the production process.

Production is exported

Garment production takes place mostly in developing countries. China is by far the largest exporter of clothing, accounting for 37% of global clothing exports in 2011. Other top exporters include Bangladesh and India.

International trade flows of garments are quite different from those of textiles. This reflects the respective comparative advantages of different countries. Developed countries are more present as textile exporters (e.g. United States, Korea, Taipei, Japan). Many developing countries export more garments than textiles (e.g. Bangladesh and Vietnam). Some countries such as Cambodia have rapidly developed garment exports while importing virtually all of their fabrics (Natsuda et al, 2010). A few large developing countries are exporters of both fabric and finished clothing items (e.g. China, India and Turkey). China, indeed, is not only the world's largest exporter of garments, but of textiles too.

Trade flows in global value chains are organised by large international buyers, who are also a dominant influence on which countries foreign investors choose to locate in. Industry observers highlighted an increasingly common policy of "China + 1" sourcing at major international buyers: sourcing increasingly focuses on one main Chinese supplier and one other major partner outside of China. Vietnam (Goto et al, 2011) and Bangladesh (Staritz, 2011) are probably the two most important such "+1" countries. In more regionally based 'global' value chains, such as the one the Kyrgyz Republic is currently involved in with Russia and Kazakhstan, local regional actors rather than truly *global* buyers are more likely to coordinate the chain (Goto and Endo, 2013). However, global buyers would become important if sales in major markets such as the EU, US or Japan are sought in future.

From the perspective of a garment manufacturing firm, there are several ways to integrate these networks. Gereffi and Frederick (2010) give a description of the four positions a clothing manufacturer can take: Cut-make-trim (CMT), Original Equipment Manufacturer (OEM), Original Design Manufacturer (ODM) and Original Branding Manufacturer (OBM) (Box 1.2).

Box 1.2. **Different contract types for garment manufacturers**

Four main types of contracts can be distinguished:

- A Cut-Make-Trim (CMT) contract implies that the fabric is provided by the client. The manufacturer cuts, sews and finishes (“trims”) the clothing following client specifications. This contract does not usually include sourcing fabric or design activities.
- Original Equipment Manufacturers (OEMs) source the necessary fabric before manufacturing. In this way, OEMs carry out all functions of CMTs plus sourcing activities. OEMs are paid more accordingly. This is also widely known in the industry as Free-on-Board (FOB).
- Original Design Manufacturers (ODMs) are involved in design as well as production. Design activities may include prototype design, selection of materials and approval of samples. This is sometimes referred to as a “full package” contract.
- Original Branding Manufacturers (OBM) sell products under their own brand and carry out branding activities. They may subcontract all or part of the design and production.

These different production models are relatively porous and may overlap. A CMT or OEM manufacturer, for example, may adapt specifications provided by the client. An OEM manufacturer may outsource part of its production in a CMT agreement to a subcontractor. Also, in certain market conditions an OEM manufacturer may take on CMT contracts to ensure full capacity utilisation.

Sources : OECD ECP based on Gereffi and Frederick (2010) and industry expert interviews in June 2013.

Upgrading is important considering the increasing competitiveness of the industry

There are various aspects to industry upgrading. Beyond the general idea of moving from more precarious, low-value activities to more stable higher paying, activities, experts have distinguished four types of upgrading (Kaplinsky and Morris, 2003):

- *Process upgrading* aims to increase the efficiency of the processes used to create a product.
- *Product upgrading* involves introducing new products or improving existing products. Some degree of process upgrading is usually necessary before product upgrading can take place (Fukunishi et al, 2013). It may also require minimal knowledge of the final consumer’s needs and taste.

- *Functional upgrading* refers to increasing value-added by modifying or extending the breadth of the performed production steps.
- *Chain upgrading* involves transforming the value chain by leveraging capabilities gained in other value chains.

For the textile and garment value chain, focus is often put on functional upgrading. There is a general consensus that moving from CMT agreements to OEM/FOB, ODM and ultimately OBM contracts, for example, is a typical upgrading pathway. This type of functional upgrading requires new capabilities, but it yields more sustainable competitive advantages to companies. Companies usually start in CMT agreements, taking advantage of low equipment and working capital requirements. After a time accumulated profit enables them to begin sourcing fabric and move to more risky but higher-margin OEM/FOB contracts. Market knowledge and work with client designs may enable OEM firms to then begin design activities and operate as ODMs. Finally, ODMs may try to monetise their original designs by promoting their own brand, thus becoming OBMs.

Challenges to upgrading

Upgrading is difficult and may be hindered by several factors. Those may include non-cooperative business partners, an inappropriate company strategy, and a variety of new global market developments.

As Humphrey (2004) pointed out, upgrading may not always be welcome and may sometimes even be hindered by other value chain players. Indeed, in many cases stronger players in the value chain will want to prevent the upgrading of weaker players to help secure their own position and margins. The existence of such players may be a significant obstacle to upgrading. For instance, a player in a position enabling them to gather knowledge about final consumers' preferences may want to restrict other players' access to that information to secure their own position.

The relevant firm strategy must also be put in place. One of the key difficulties in upgrading lies in the capital needed to move to more advanced business models, as opposed to CMT. Unfortunately, CMT operations typically do not provide the necessary margins to start a capital accumulation process, unless the appropriate strategy is put in place. Such strategies can include superior operational efficiency and/or differentiation on product types, accessories, finishing and product quality. They may also include formal or informal strategies to investigate consumer preferences.

Several market developments have also made upgrading more difficult for companies in developing countries. The first relates to the end of the Multi-Fibre Arrangement (MFA), the rise of Chinese exports, and the effect of the economic downturn on large consumer markets. Second, the evolution of some segments of the industry towards 'fast fashion' has raised the operational level needed to take a more central role in the value chain and has favoured location near major markets. Finally,

developments in responsible business conduct have created a new area for competition between producers.

The end of the MFA (Box 1.3) has intensified competition between producing countries. This has led to an increase in the concentration of exports, most notably the rise in Chinese exports. Gereffi and Frederick (2010), using WTO figures, recall that Chinese apparel exports made up 18.2% of global apparel exports in 2000, 26.8% in 2005 and 33.2% in 2008. This increase has arguably made China the primary 'winner' from the end of the MFA. The authors highlight several cases of countries whose position was weakened by the end of the MFA. These include Canada, Mexico, Tunisia, Morocco and Thailand. Little quantitative information is available on CIS countries.

Box 1.3. The end of the Multi-Fibre Arrangement

The Multi-Fibre Agreement (MFA), which lasted from 1974 to 2004, effectively served as protection for small, developing exporters of garments. The agreement included tariffs and, more importantly, countries were assigned export quotas.

One of the consequences of the MFA was to support the expansion of garment production in countries that had no history of garment production. As large exporting countries were assigned export quotas, the MFA engendered a diversification of garment production to other developing countries. In essence, the MFA created an incentive for the garment industry to develop in otherwise less competitive countries, usually on the basis of 'quota hopping' inward foreign direct investment' from newly industrializing countries such as Korea; Chinese Taipei; and Hong Kong, China.

The MFA was one of several trade agreements affecting the industry. Under the GATT and then the WTO, the Generalised Systems of Preferences translated into lower tariffs for some developing countries in selected markets. The African Growth and Opportunity Act (AGOA), for instance, included provisions for duty-free access of sub-Saharan African countries to the apparel market in the United States.

The dismantling of the MFA put an end to trade advantages upon which many small exporting countries depended. As a result, the garment industry was negatively affected in several countries. It should be noted, though, that certain countries weathered the end of the MFA better than expected, Vietnam in particular.

Source : Interviews with industry experts in June 2013.

The global economic downturn of 2008 translated into a fall of demand and a decrease in clothing prices. Faltering demand resulted in the downscaling of the garment industry in several countries, including an estimated 200 000 jobs in Pakistan and 60 000 in Mexico. These losses highlight the difficulties of the most fragile players, notably those operating on CMT contracts that lack a sustained competitive advantage. They also illustrate the difficulty for many countries of supporting companies and of finding the right positioning in a generally cost-driven industry.

The evolution of the industry towards 'fast fashion', most visible on European markets, has also had important consequences. As the speed and reliability of delivery become a more critical success factor, operational excellence is increasingly a requirement for firms that wish to operate in these segments. Similarly, it becomes more critical to gather market knowledge in real time to best adapt designs and production. 'Fast fashion' also favours firms operating in conducive business environments that benefit from reliable trade and transport infrastructure. Meanwhile lower performance firms are relegated to working on longer run, lower margin products. Landlocked countries far from major markets may be particularly disadvantaged.

Responsible business conduct (RBC) could also present new competitive challenges for producers. NGO-led anti-sweatshop movements have increased the incentives for retailers to take into account working conditions and other social dimensions in their sourcing. Recently, the collapse of a building hosting clandestine apparel sweatshops in Bangladesh has put RBC back in the spotlight (Box 1.4). From a producers' point of view, the emergence of RBC as a new concern for buyers could have ambiguous effects. Committing to higher social norms is a new requirement for suppliers, but it may also relieve pressure on suppliers to compete only on costs.

Box 1.4. **Responsible business conduct - from tragedy to sustainability?**

In 2012 and 2013, Bangladesh's export-oriented garment industry was shaken by a number of tragic events. In November 2012, 112 garment workers were killed in a fire at a factory in Dhaka. In April 2013, more than 1 100 workers died in a garment factory collapse. In May 2013, more than 600 workers fell ill due to contaminated water at a garment facility. These accidents highlight the perilous situation of many workers in the cost-driven garment industry.

These accidents caused the general public, civil society and decision-makers to push for improved labour rights and better security standards. The Government of Bangladesh pledged to increase minimum compensation, which, at USD 38 a month, was about one quarter of the Chinese minimum compensation in 2012. The estimated cost impact seems minimal, as even doubling workers' salaries would only add around 15 cents to the average T-shirt produced in Bangladesh.

The enforcement of standards was also at the centre of discussions, as several of the above-mentioned accidents could have been prevented by regulation. It was also highlighted that export promotion zones in Bangladesh were exempt from some of the labour laws provisions applying elsewhere in the country.

Responsible business conduct is increasingly on the agenda of governments, the private sector and international organisations. In addition to the actions of national governments, several enterprises have pledged to improve the situation of workers. The *OECD Guidelines for Multinational Enterprises* (2011) are an international tool for companies to move forward on RBC through a detailed and proactive agenda.

Sources: Proceedings of the 2013 OECD Global Forum on Responsible Business Conduct held in Paris on 26-27 June 2013; OECD (2011), *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, OECD, Paris.

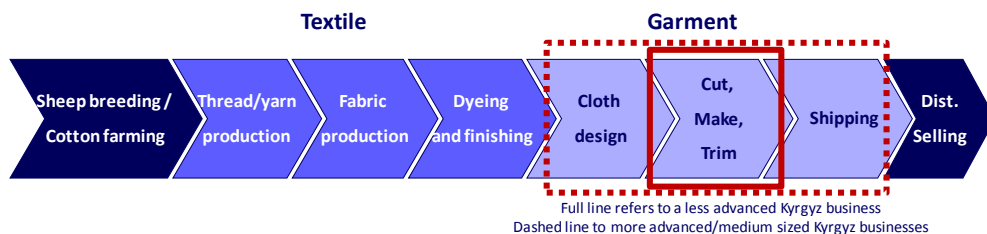
The Kyrgyz garment industry benefits from a number of competitive advantages

The Kyrgyz garment industry has developed quickly, capitalising on competitive advantages such as low labour costs, preferential trade, and historical familiarity with CIS markets. Some of these advantages are likely to disappear in the medium term, particularly with the likely accession of the Kyrgyz Republic to the Customs Union with Russia, Belarus and Kazakhstan.

The Kyrgyz garment industry has recently developed

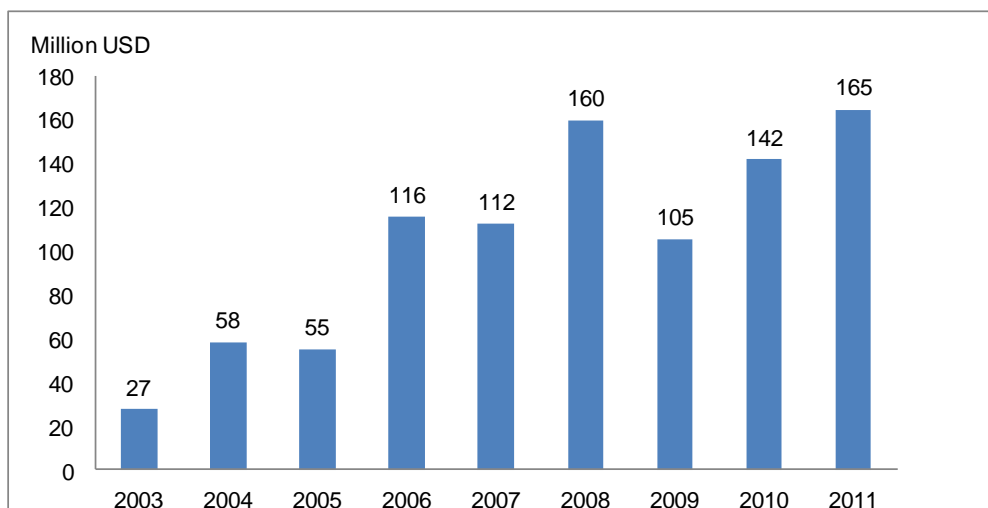
The vast majority of Kyrgyz companies in the textile and garment industry operate as garment manufacturers. In fact, textile production has virtually disappeared in the country. Many small companies operate on CMT contracts, occasionally playing a minor design role. More advanced mid-sized companies are involved in design, production, shipping and some retail (Figure 1.3).

Figure 1.3. **Kyrgyz companies in the value chain**



Official figures show an upward trend in garment production. In 2011, production stood at USD 165 million, representing a compound annual growth rate of 18% since 2003 (Figure 1.4.), exceeding the pre-crisis level of USD 160 million in 2008.

Figure 1.4. **Garment production in the Kyrgyz Republic**



Source: National Bank of the Kyrgyz Republic

Because many businesses operate fully or partially in the informal economy, actual production may be several times higher than official numbers. Birkman, et al. (2012) have pointed to an estimated market size of USD 700 million. Research company SIAR (2011) has carried out other approximations for USAID and has estimated production at USD 375 M, more than twice official figures. This local production is mostly exported. However, the informality of production and of exports makes it difficult to evaluate in which exact proportion².

2. The extent of informal exports and the high share of re-exports also make it difficult to carry out a relevant Revealed Comparative Advantage (RCA) analysis.

Employment estimates also vary vastly. Diverging research has estimated employment by the garment industry at between 90 000 and 300 000 jobs. This corresponds to between 4% and 13% of the working age population. Official reports have estimated 114 000 employees in the sector. Birkman, et al. suggest a central estimate of 225 000 jobs, while SIAR estimates jobs in the sector at between 90 000 and 150 000. These estimates are summarised in Table 1.2.

Table 1.2. **Garment production in the Kyrgyz Republic and employment estimates**

Source	Production (USD million)	Employment	Year
Official (National Statistics Committee)	165	114 000	2011
Unofficial estimate Birkman, et al. (2012)	300-1320 Central: 700	150 000- 300 000 Central: 225 000	2010
Unofficial estimate SIAR for USAID (2011)	375	90 000 – 150 000	2010

Sources: National Statistics Committee; Birkman, et al. (2012); SIAR (2011).

Production seems to be concentrated in the Bishkek area, with Bishkek City and the surrounding Chui region accounting for 54% of registered garment companies (Table 1.3). This was confirmed by interviews with experts in the sector in the Kyrgyz Republic.

Table 1.3. **Officially-registered textile and garment companies by region**

Region	Percentage of total entities
Bishkek city	38%
Chui	16%
Talas	2%
Naryn	2%
Issyk-Kul	6%
Osh city	13%
Jalalabad	22%
Batken	2%
Total	100%

Source: National Statistics Committee

The garment industry in the Kyrgyz Republic is dominated by micro, small and medium enterprises. While there is wide consensus on this point, it is difficult to confirm due to informality. The vast majority of companies surveyed in the Country Capability Survey (OECD, 2013b) were SMEs: 76% of surveyed companies had 15 employees or less, 20% had between 16 and 50 employees and only 4% had more than 50 employees.

The industry’s current competitive advantages include cost, trade advantage and market knowledge

Kyrgyz garment production has developed based on several competitive advantages that have emerged from policy and business conditions. These include the relatively low cost of labour, low tariffs and trade barriers, and knowledge of nearby CIS consumer markets.

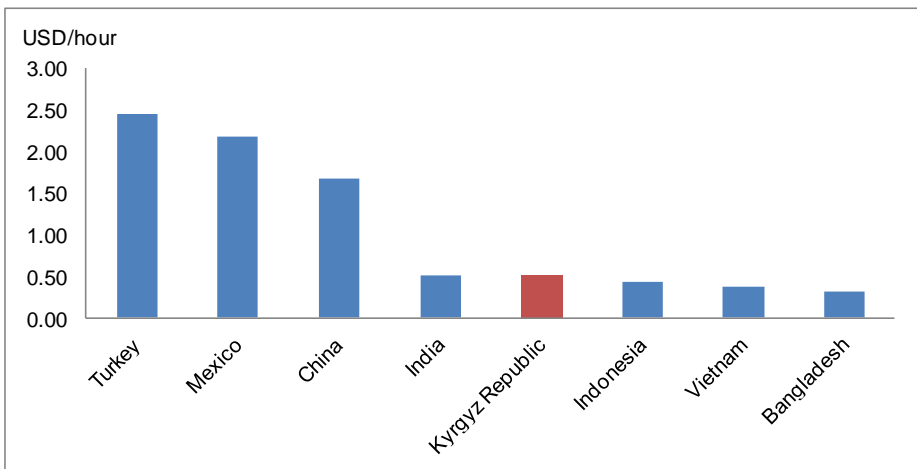
The cost of labour is low

Garment manufacturing is a labour-intensive activity. For instance, Birkman et al. (2012) take the hypothesis that about 50% of costs are labour costs. The importance of labour costs justifies a closer look at the relative cost of labour in the Kyrgyz Republic against its main international competitors.

The Kyrgyz labour force presents a cost-of-labour advantage against most international competitors. Preliminary calculations based on data gathered by the ILO (2012) found the average cost of labour for sewers in the Kyrgyz Republic is approximately USD 0.50 per hour. This compares with Chinese labour costs of around USD 1.50 per hour and Indonesian, Bangladeshi and Vietnamese labour costs all below USD 0.50 per hour (Figure 1.5), though all these figures, of course, are sensitive to changes in the dollar exchange rate.

The extent of the cost-of-labour advantage should however not be overestimated. First, Indonesia, Vietnam, and first and foremost Bangladesh seem to offer even lower labour costs. Second, the available international comparisons mostly rely on the confrontation of anecdotal evidence gathered at different points in time and are therefore to be treated with caution. Finally, the cost of labour can widely vary within a country and between individual workers.

Figure 1.5. Compared cost of labour for sewing employees (estimates)



Source: ILO (2012a), Gereffi and Frederick (2010), and calculations based on the hypothesis of a 40-hour work week.

Current trade conditions are favourable

The Kyrgyz garment industry enjoys a favourable trade situation in which imports from China are subject to low tariffs and exports to Russia, Kazakhstan and Belarus benefit from free-trade agreements. Tariffs on imports of fabric from China are not only low, but also simple to calculate as they are based on weight. This trade situation has encouraged both local processing of imported Chinese fabric and re-export of finished Chinese products.

In fact, although difficult to prove, it is likely that the development of local production also happened as a consequence of large flows of textile and garments transiting through the country from China to Russia. In that regard, it may be interesting to note that the development of local production was concurrent with the massive expansion of Chinese textile and garment exports in the 2000s. Whereas China exported USD 27 billion in textiles and USD 52 billion in garments in 2003, it exported USD 94 billion of textiles and USD 154 billion of garments in 2011, with a year-on-year export growth of 17% and 14% respectively (WTO).

The country's trade advantage is fragile, however, and will evolve over the next two years. Negotiations for the Kyrgyz Republic's accession to the Customs Union are on-going. The official objective is to conclude by 2015. If the Kyrgyz Republic were to join the Customs Union, tariffs would likely increase as they would become aligned with existing Customs Union tariffs on garments. Table 1.4 gives an overview of the differences between Kyrgyz and Russian tariffs on relevant product categories for the textile and garment value chain. It is also likely that simple tariffs calculated by weight will progressively disappear, giving way to higher tariffs.

Table 1.4. **Kyrgyz and Customs Union import tariffs on selected product categories, 2010**

Product chapter	Kyrgyz tariff (% of value)	CU tariff (% of value)	Difference (% of value)
Animal products	7.5	15.9	8.4
Vegetable products	6.7	8.2	1.5
Plastic and articles of plastic	2.1	8.8	6.7
Textiles and articles of textile	7.4	10.6	3.2
Footwear, headgear	9.8	11.0	1.2
Machinery, equipment and appliances	2.7	5.9	3.2

Source: Shinn, A., A. Beshimov and A. Usubaliev (2010)

The potential consequences of the Kyrgyz Republic's accession to the Customs Union are widely debated. Membership would mean an overall increase in import tariffs in the Kyrgyz Republic, which would need to be negotiated with the WTO. On the other hand, moving to Customs Union tariffs and regulations could have a positive impact in protecting Kyrgyz exports from competition from products originating outside the Customs Union.

Kyrgyz producers benefit from familiarity with CIS markets

The Kyrgyz Republic has been producing garments since the Soviet era. The division of labour decided under the Soviet Union led the Kyrgyz Republic to specialise into the textile and garment value chain. The industry was vertically integrated, going from sheep breeding to textile production and finished clothing items production. It was also linked with other production networks in Central Asia and Russia.

Garment production is deeply embedded in the industrial history of the Kyrgyz Republic. Producers from the Soviet era have since been driven out of business, but to explain the recent rebirth of the industry, many argue that tradition, knowledge and skills have remained.

Familiarity with consumer preferences in Central Asia and Russian Siberia constitutes a more tangible competitive advantage. Kyrgyz business owners have reported good knowledge of preferences in Central Asia and, to a lesser extent, Russia. Beyond cultural and geographical proximity, the existence of a Kyrgyz diaspora in these countries, sometimes involved in retail trade, is a plausible explanation for this.

This knowledge advantage seems to be limited to the low value-added segments of the Central Asian and Russian markets. Product categories and retail channels spontaneously cited by interviewed producers included women's dresses sold on open-air markets in Siberian cities or uniforms for Russian enterprises and schools. Following initiatives led by international donors and business organisations, Kyrgyz producers seem to have recently increased their knowledge of other segments of the Russian market, especially higher-end knitted products.

Fragmentation, informality and skills gaps remain key challenges

Some garment companies have begun to upgrade along the value chain. These medium-sized companies operate on OEM/FOB contracts, usually as a formal business, and export in their own name. Some have started branding efforts.

However, the industry overall suffers from high fragmentation, as well as informality (Box 1.5). Most Kyrgyz garment companies have fewer than 20 employees. These companies are under CMT contracts and operate informally or under the 'patent' system. This magnifies operational difficulties, including in accessing technology or finance. It also makes exporting more challenging, lowers the ability to respond to large orders and puts companies in a difficult bargaining position when dealing with suppliers, clients and intermediaries. In the Country Capability Survey (OECD, 2013b), companies with 15 employees or less reported more difficulties than larger companies, including:

- Insufficient or outdated equipment (32% of small companies vs. 10% of medium-sized companies);
- Unsuitable premises (32% vs. 0%);
- Difficulties dealing with local competition (24% vs. 10%).

Box 1.5. Informality and garment sector fragmentation in the Kyrgyz economy

The informal economy in the Kyrgyz Republic, by definition difficult to measure, may represent 26% of GDP (Abidh and Medina, 2013) and account for 59% of all non-agricultural employment (ILO, 2012b). If the agricultural sector is included, informal employment may amount to over 70% of total employment, with 4 out of 5 jobs in rural areas and over half of urban employment being informal.

To explain the size of the informal sector, GIZ points to features of the tax system as supporting informal self-employment rather than the creation of enterprises (2013). Modelling by Abidh and Medina (2013) suggests other causes of informality and tries to assess their relative contribution to the size of the informal economy: regulatory burden in financial and product markets (66%), labour rigidities (20%) and the tax burden (15%).

Informal employment is high in the garment industry and this is considered to inhibit company growth (GIZ, 2013). Informality is one of the causes of high industry fragmentation, together with the 'patent system', creating a threshold effect preventing companies from growing to the point where they would have to operate formally, and pay taxes and social contributions. Most local companies employ fewer than 20 people and operate through CMT contracts. Successful companies in the textile and garment sectors in Bangladesh and India are usually bigger than this, as the upgrading of the textile and garment industries in those countries has led to an increase in average firm size (Ahmed, Bakt and Yunus, 2011; Roy, 2009).

Skills gaps, low access to finance and equipment and lagging premises

Local companies report difficulties in finding skilled labour. According to a recent ILO survey (2012a), the most difficult positions to fill were dyers, gaugers and repairmen/technicians (Table 1.5). More basic positions such as cutters and sewing operators were also considered difficult to fill. This may be due to labour turnover, which is as high as 70% for machinist positions. These skills gaps impact company performance through lower productivity, inefficient machine utilisation and poorer quality of goods.

The CCS (OECD, 2013b) identified technical skills as the main area for improvement for designers and sewers. The lack of computer skills in administrative staff was also highlighted.

Table 1.5. **Difficulty in finding relevant candidates by occupation**

Specialty	Difficulty of finding suitable candidates (5 very difficult, 0 very easy)
Machinists	
Sewing machine operators	3.1
Knitting machine operators and technicians	2.4
Other machine operators	2.9
Skilled craft and technician level occupations	
Delivery and security personnel	1.5
Cutters	3.3
Workers processing final garments, packaging	2.4
Machine adjusters	3.2
Repairmen and technicians	3.7
Gaugers	3.8
Drivers/ transportation unit	1.9
Professional level occupations	
Dyers	4.5
Administrators	3.1
Designers	1.8
Highly skilled personnel with technical knowledge (dyers, textile scientists, engineers)	3.0
Procurement personnel	2.0
Marketing department	2.2
Sales department	2.2
Administrative/office workers, accountants	2.7
Operations manager	
Final product managers and other production managers	1.4
General managers and entrepreneurs	
Chief operating officers, and other non-production managers	2.1

Source: ILO (2012a).

Difficulties in accessing financing for equipment and working capital (mainly fabric and accessories) may also undermine the upgrading of a company's capabilities, which is why working on a CMT basis is often attractive. In the CCS (OECD, 2013b), outdated equipment or technology was identified more often as a key challenge by small companies (32%) than by mid-size companies (10%). In contrast, the lack of access to financing was more often quoted by mid-sized businesses (40%) than small businesses (24%). This may reflect two different challenges with equipment and access to finance. Small companies struggle with securing basic equipment, mostly due to insufficient profitability. Larger companies, moving away from CMT, face larger financing issues with fabric sourcing and more advanced equipment.

Other challenges cited by industry experts and interviewed businesses include lagging infrastructure, poor working premises, and lack of access to high-quality inputs. Issues with premises were of particular concern to smaller companies: 32% of companies with 15 employees or less listed premises as a key business constraint.

Various initiatives already exist but additional action is necessary

The Kyrgyz textile and garment industry has received much attention from government due to its dynamism and potential for economic and social development. This interest has translated into specific initiatives, including the so-called 'patent' system, the Program for the Textile and Garment Industry (the 'Program') and the National Export Strategy (NES).

The patent system is the key policy tool that has been used to foster local garment production beyond trade and customs policy. It is a simplified administrative system that applies only to companies with fewer than 20 workers in specific sectors (such as garment production). In the 'patent' system, corporate income tax is replaced by a fixed contribution per working post (i.e. per machine). Social contributions are similarly replaced by a fixed amount per post.

The rationale for the creation of the patent system is to support local SMEs and lower the incentives for companies to operate informally. This is achieved in two ways. First, taxes and social contributions under the patent system are significantly lower than those under the normal tax and social contributions regime. Second, the cost of compliance is lower, as the system is simple and does not require any bookkeeping. The wide adoption of the patent system was visible in the Country Capability Survey carried out in 2013, with 40% of surveyed companies reporting that they operated under the patent system. Satisfaction with the system also seemed, high, as only companies operating under the normal tax system reported dissatisfaction with taxes.

This concrete policy intervention has been followed up by the elaboration of a more strategic document, the Programme for the Textile and Clothing Industry in the Kyrgyz Republic for 2013-2015. This document is the latest iteration of the government's multi-year planning exercise. It describes the reasons to focus on the sector, quantitative objectives, general directions and provides a list of 36 activities.

These activities are far-ranging and diverse, from the organisation of a local 'Technopolis' in the Bishkek area to organising study tours to Belarus and marketing training courses in the regions.

A second reference document is the National Export Strategy. The NES includes a diagnostic of current export strengths and weaknesses, sets out a strategic vision for the industry and formulates recommendations on both cross-cutting issues and specific sectors. On clothing production, recommendations include diversifying the supply of inputs, increasing company and industry capabilities and promoting the sector.

In co-ordination with the national government, donors fund and run a large number of initiatives to foster the development of the textile and garment industry. This is in line with the high general level of activity of international donors in the Kyrgyz Republic and may also be due to the limited financial resources available to government. Relevant projects in the textile and garment industry are summarised in Box 1.6.

Box 1.6. Current donor initiatives in the textile and garment industry in the Kyrgyz Republic

In the textile and garment industry, as in other sectors, policy actions from the Kyrgyz government are complemented and supported by international donors. Recent initiatives include the following:

- GIZ projects have focused on skills development activities, including the creation of the *Shvei Profi* technical training centre.
- SECO has worked with the International Trade Centre (ITC) on individual firm strategies and trade promotion.
- USAID has financed the equipment of targeted companies through grants, loans and other vehicles.

Source : National Export Strategy, interviews with GIZ and USAID in July 2013.

The policies, reference documents and donor initiatives cited above should be taken into account when formulating additional recommendations to foster the development of the industry. Moreover, when examining international good practices and their possible replication in the Kyrgyz Republic, the limited financial means of government and the need for co-ordination with international donors should be kept in mind.

Focusing on the key success factors to integrate global value chains can guide additional policy developments

Existing government and donor initiatives could be complemented with actions addressing the specific challenges posed by the integration of the local industry into global value chains. To guide these actions, it may be useful to highlight four key success factors:

1. *A clear, focused public-private agenda for the development of the industry.* Increasing interactions with foreign players necessitates an alignment between the government, business organisations and private sector players. This agenda also needs to clearly define priorities in the strategies of local businesses and in government and donor intervention.
2. *Local companies operating at international standards of quality and efficiency.* Relying on strong, competitive companies is the necessary foundation for integration in global value chains.
3. *A conducive business environment.* Companies should operate in a favourable business environment and access the adapted infrastructure.
4. *Specific support to exports and FDI.* Once a sufficient number of domestic companies operate at international standards, their interactions with foreign business partners or investors should be supported by specific programmes.

The next chapter discusses how policy makers can devise policies in order to meet these key success factors.

CHAPTER 2:

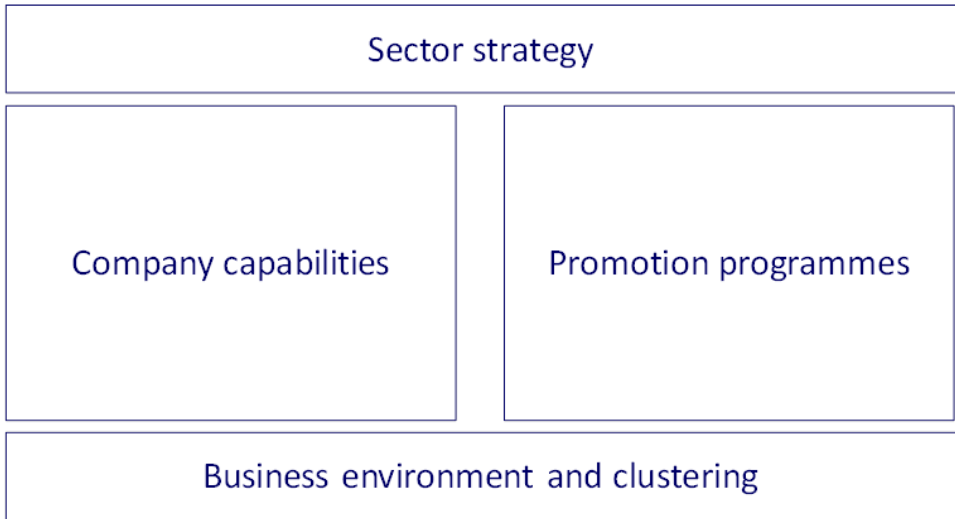
LESSONS FROM INTERNATIONAL EXPERIENCE IN SECTOR-SPECIFIC DEVELOPMENT

This chapter provides examples of concrete international good practices to address the four broad key success factors described in Chapter 1. Four concrete policy areas are investigated (Figure 2.1):

1. Develop a clear public-private agenda for the development of the industry through sector strategies.
2. Help local companies operate at international standards through SME development activities.
3. Improve the business environment through the creation of special technological parks or clusters.
4. Provide specific support to exports and FDI through trade and investment promotion programmes.

In each of these areas, global experience provides a base from which policymakers can draw important lessons.

Figure 2.1.A framework for upgrading within global value chains



A sector strategy provides a general direction for the development of the industry

Helping an industry evolve towards deeper integration in global (and regional) value chains is an ambitious objective that needs to be put at the centre of a sector strategy. National or regional strategies play a number of roles. They are useful to provide a medium and long-term perspective to help businesses make informed decisions. Such plans, if followed up by credible implementation, can help lift uncertainties in the business environment. They also ensure that all industry development measures are co-ordinated and prioritised. In addition, they can be used as promotion tools by demonstrating the long-term commitment of the national or local government to the development of an industry.

Sector strategies usually feature an analysis of the national situation, high-level medium-term objectives and concrete action items. They combine a general vision, which is politically endorsed by government, with concrete, measurable targets. Usually, they also include a section on the governance and monitoring of implementation. Sector strategies analyse a country's competitive advantages and identify sectors with growth potential. They also list measures to improve sector competitiveness. While these strategies are generally not legally binding, they provide investors with reliable insight into the government's perspectives on the economic direction of the country. It should be noted, however, that strategic plans need to be followed up by swift implementation in order to be considered credible by investors.

Many countries have implemented sector strategies. Japan recently outlined a new industrial policy plan identifying five strategic areas. Korea identified flagship industries for which it developed sector-specific strategies. Similar approaches have

taken place in other OECD member countries such as the Netherlands, the UK and the US. Other countries, most notably Brazil, China and India, have also released sector-specific strategies. In countries where the textile and garment industry plays a significant role, sector-specific plans have been drafted and implemented. Turkey's approach to the development of the sector may be an interesting reference point for the Kyrgyz Republic, focusing on the promotion of investment, skills and the modernisation of enterprises (Box 2.1).

Box 2.1. Turkey's Industrial Strategy 2011-2014

Turkey has recently experienced strong, sustained economic growth. This positive development has had effects on the competitiveness of local businesses, faced with new opportunities and new constraints. To boost further the competitiveness of the Turkish economy, a group of stakeholders developed Turkey's 2011-2014 Industrial Strategy. The effort was led by the Turkish Ministry for Industry and Trade.

The strategy outlined a vision of the country as "becoming the production base of Eurasia in medium- and high-tech products." This objective translated into measurable targets and corresponding actions. The strategy also detailed concrete implementation, monitoring and coordination in addition to its aim of linking horizontal and sectoral initiatives.

The textile and clothing sector was identified as one of six strategic sectors for the Turkish economy. Sector-specific analysis targeted several areas: knowledge and technology, competition, regulatory framework, environment and energy, external competitiveness and trade, and employment and local development.

Local challenges were also analysed. The textile and garment sector has reportedly suffered from changes in international trade regulation and increased international competition, especially from China. In addition, high prices for raw materials, rising labour costs and exchange rate volatility were identified as risk factors.

At the company level, the strategy identified several needs, such as the promotion of investments for environment-friendly production, improved research and development, production development and innovation skills. The necessary modernisation of equipment and business practices was also highlighted.

As a result, a sector-specific section of the strategy was drafted by the Ministry of Trade and Development. Turkey's experience outlines the importance of linking government objectives with the business realities of local companies, which was key to ensuring the relevance of the strategy.

Source: Turkish Industrial Strategy Document 2011-2014.

While national and regional sector strategies are important development tools, drafting and implementing them requires time and expertise from a number of government officials. To ensure the relevance and effectiveness of these strategies, a number of elements should be kept in mind:

- Strategy is by nature comprehensive, but successful strategies are focused and prioritised. This is especially true in countries with limited government capacity to implement broad, far-reaching strategies.
- Public-private dialogue has played a central role in the conception and implementation of the most successful strategies. This has ensured that the objectives set and the activities planned match the needs of local businesses. The most successful strategies also linked medium-term objectives for the industry with individual firm trajectories, facilitating the dialogue between government and business.
- The implementation of such strategies should be monitored and results should be evaluated.

Industry-specific SME development activities make local companies more competitive

To integrate into global (and regional) value chains, local companies need to be able to operate at the necessary level of efficiency to withstand international competition. SME development policies aim to increase the competitiveness of individual companies by improving business capabilities. The aim is to build a medium-term competitive advantage that can be adjusted to different markets or products when needed. Such development activities may include skills development, equipment or other types of financing, as well as the creation of co-operatives and other forms of industry co-ordination.

Boosting skills

Improving the level of skills increases the competitiveness of local companies, in addition to improving the long-term growth potential of the country. Skills development includes a wide range of activities. General vocational education and training is critical, but also more focused activities are useful for developing firm-specific skills.

Vocational education and training

Effective vocational education and training provides the necessary skills for the development of industrial and service jobs, including those in the textile and garment industry.

Effective VET systems have a number of characteristics. They cater both to student demand and business needs by engaging all relevant stakeholders. They provide effective career guidance based on labour-market information and independent counselling. They encourage practitioners to become part of the teaching team and promote flexible paths of recruitment for VET teachers. Moreover, they make substantial use of workplace learning and make assessments through an effective quality assurance system. These systems are also adaptive to upcoming business needs and gather data to assess these evolutions. They also encourage collaboration between the public and private sectors (OECD, 2010).

Australia's VET system highlights the usefulness of such schemes. In Australia, the formulation of educational policy is based on independent research. Today, VET is an integral part of the country's education system. The VET system's governing council enjoys high-level political backing and strong support from employers. All levels of education are covered by the VET system and attendance is high. In 2007, 11.3 % of the population between 15 and 64 participated in some form of VET or CET. 88 % also attended part-time courses, underlining the high level of adaptation to business needs (OECD, 2010). There are a number of cases of successful VET systems. The Veneto region in Italy, depicted in Box 2.2, may be especially relevant for the apparel industry, as it describes the progressive institutionalisation of actions by SMEs at the grassroots level.

Box 2.2. Vocational education and training in Veneto (Italy)

Italy is the largest producer of footwear in the European Union. The industry's 80 000 employees are mostly employed by SMEs, with an average company headcount of 13. The majority of production takes place in seven regions where clusters have developed, enabling enterprises to gain access to specialised know-how through co-operation with higher education and VET institutions.

In the Veneto region, a shoemakers' consortium, Politecnico Calzaturiero, is one of the most successful clusters. The consortium has evolved over the past 80 years, often driven by grassroots activities, as local entrepreneurs searched for ways to meet their training and education needs. Members of the cluster are now diverse and include a bank, various entrepreneurship associations and municipalities as well as local entrepreneurs. The Politecnico Calzaturiero offers a wide range of training schemes for entrepreneurs, managers and technicians.

VET makes use of specialised courses, and masters programmes that are provided in co-operation with higher education institutions. Other services include technology transfer and support for research. This collaboration has also resulted in the creation of manuals on specific technologies that can be used in the apparel sector. These technologies include the construction of prototypes, the use of 3D cad-cam and the application of nanotechnologies.

The existence of this consortium has reportedly helped maintain and expand the manufacturing base, even as labour costs have increased. This example illustrates the ability of public and private stakeholders to co-ordinate, not only in national, centralised institutions but also at the local level.

Sources: SHOEcollproject,

http://www.decon.unipd.it/shoe_coll/assets/pdf/final-report.pdf; Plechero (2009).

Focused training initiatives

Some more specific skills may be needed. Beyond the general VET framework, some more focused activities may be needed to tackle specific training needs. These include firm-specific or product-specific types of training. They include skills that are difficult to acquire outside of the job. They also include skills that are important to connect to global value chains but which are often overlooked in initial technical education. This training can be delivered by firms or educational institutions. Schemes can be financed by companies, governments or donors (Box 2.3).

Box 2.3. Good practices in apparel plant management

To improve efficiency, garment manufacturing can benefit from several good practices, both in production and in management. Promising areas include just-in-time factory management, radio frequency identification (RFID) tagging, digital cutting and proactive HR management.

The textile and garment industry must respond increasingly quickly to market demand. Computer-led integration of all players in the value chain is then a critical asset to reduce lead time in production and storage. Just-in-time production is a range of tools to increase efficiency and reduce production costs (Dickerson, 1991).

Advanced sorting techniques or RFID tagging may also help improve efficiency. Time and costs associated with the sorting and inventory of products are high in the garment industry, because of multiple products, fabrics, colours, sizes and production steps. The automation of the sorting process is a critical step towards improving competitiveness. Recently, several high-end producers of garments and shoes have implemented RFID techniques to keep track of the production process and the current position of products within the value chain. Initially this technique was only used for high-value products, but the decreasing price of this technology now allows the inclusion of RFID in many more areas (Liard, 2009).

Digitisation can also be a source of competitive advantage in the cutting process. Electronic, computer-driven cutting allows for optimal use of fabric, diminishing the area not used for actual production, which in turn improves margins.

Beyond technology, human resource management may have a positive effect on factory performance. When analysing 42 garment manufacturers in the Indian garment industry, Lake (2007) finds a positive effect of active HR policy on production efficiency and quality. Success factors identified in the study are worker participation, employee representation, diffused training, superior data collection and management systems. Performance is substantially influenced by local labour conditions and local management skills and experience. More training leads to better performance. Higher performing establishments provide more extensive supervisory skills and multi-skill training for their workforces. Data collection and communication was identified as another factor boosting plant performance and quality of outputs.

The diffusion of these good practices can be encouraged through specialised programmes based on equipment grants, skills development activities, or both.

Sources: Lake (2007); Liard (2009); Dickerson (1991).

There are many examples of these focused training programmes, and they cover a variety of topics. In Cambodia, the International Finance Corporation (IFC) ran a four-day training course on supervisory skills, reportedly increasing output by 10% (IFC, 2009). Training courses aimed at managers of input sourcing are increasingly popular, as are quality management seminars. Training can also be given on how best to navigate the administrative system associated with exporting, in particular in countries with complex customs procedures. Focused training can also be conducted on specific technologies to improve plant efficiency or on how to gather market knowledge to better match production to customer requirements.

Key considerations

Based on international experience, a few considerations can be made regarding the use of skills development initiatives:

- The development of an effective VET system is a key medium-term objective for developing countries.
- Developing skills in market intelligence can be effective, especially when producers are culturally or geographically remote from final consumers.
- More focused initiatives are useful tools, but should be based on thorough research on business needs. Another key dimension to keep in mind is the sustainability of such initiatives, especially when financed by donors.

Improving access to equipment and financing

Providing SMEs with access to finance and equipment is critical to become and remain competitive vis-à-vis international competition. Some of the most relevant financing instruments for the industry include supply chain financing tools such as back-to-back letters of credit and revolving loan funds. These two schemes take advantage of key features of the industry: the low capital intensity of clothing production activities and the presence of creditworthy international buyers.

Back-to-back letters of credit have been used in the garment industry as a supply-chain financing tool to enable companies to move from a CMT business model to a full-package business model. Under such a scheme, an exporting company is able to use an export order as collateral to finance the sourcing of the needed inputs. This scheme was used successfully in the clothing industry in Bangladesh in the 1980s (Staritz, 2011). The main drawback of back-to-back letters of credit is that they can only be used by companies that have access to banks and use written contracts.

Revolving loan funds are special-purpose financial funds where initial capital deposited by a lender is successively lent to several borrowers. These funds have been used in several countries since the 1980s, especially in agricultural or local development projects. They are now increasingly used to finance small-size greening projects, including on-campus initiatives by American universities.

Based on these international experiences, a number of conclusions can be drawn for the textile and garment sector.

- Access to finance is cited as a high priority for business owners. In the clothing manufacturing segment of the value chain, though, it is considered less important than skills development (OECD/WTO 2013).
- Moving from CMT contracts to OEM/FOB operations is costly, as it implies starting financing the purchase of inputs. Putting in place the right financing tools may be especially necessary at this stage of development. To choose the right tool, a realistic look at the level of informality and at the level of access to banks is necessary.
- Financing a move from clothing manufacturing to textile manufacturing requires an even greater inflow of capital into the sector.
- In the long run, access to appropriate financing tools should not replace the prospect of self-financing enabled by a successful business model.

Creating co-operatives

Small and medium-sized businesses in highly fragmented industries face specific challenges within global value chains. GTZ (2006) describes the various economic preconditions that encourage co-operation between small companies. Small companies lack the scale needed in negotiations when purchasing inputs. They are too small to supply certain customers. They incur high costs due to burdensome fixed costs. They have trouble developing a recognisable brand. These aspects are relevant for almost all areas of business, but they are especially critical for participation in global markets. Small and medium-sized enterprises that seek to participate in global value chains may overcome these barriers collectively through the creation of co-operatives.

Co-operatives are a common way for small businesses to pool resources while retaining a certain degree of autonomy. They are not the only option for industry co-ordination, as other more asymmetrical types of aggregation have been implemented as well, such as franchising. However, co-operatives are a time-tested tool to develop industries in which there are few market leaders.

The form and role of co-operatives can vary, depending on the need and willingness of businesses to collaborate. Some co-operatives focus on sharing market information, creating databases of suppliers and clients and diffusing good practices. Others collect training needs or deliver training themselves. They can also play a role in promotional activities, including trade show participation, the creation of umbrella brands, or of a common website. They can be sourcing co-operatives, mutualising information on sourcing, negotiating and buying inputs. When trust is sufficient, co-operatives can even respond to large orders as a group, set necessary quality standards and organise shipping.

While co-operatives are present in all sectors, they are especially common in agriculture. The FAO (2012) estimates that one billion individuals worldwide participate in co-operatives and generate more than 100 million jobs. In agriculture, forestry, fishing and livestock, members participate in production, profit-sharing, cost-saving, risk-sharing and income-generating activities, leading to increased bargaining power for members as buyers and sellers in the market place. Research has repeatedly shown that farmers organised in co-operation have higher profits and can benefit from increased international demand or price changes, while individual producers often lack these opportunities.

There are also examples of very successful co-operatives in the garment sector. Co-operatives in Bolivia and Madagascar have made use of the internet to sell their products. These co-operatives have been able to market and sell mostly niche products. High levels of co-ordination and trust within groups are critical success factors in reaching customers abroad (Jennings-Rentenaar, 2011).

A few key lessons can be drawn from the global experience in co-operatives.

- Trust is essential for co-operatives to be successful. This is especially important for the sustainability of donor-sponsored initiatives, where the initial push from an external stakeholder may hide a lack of trust between co-operative members.
- There are technical aspects in running a co-operative that should not be overlooked. Co-operatives need capable management with the right skills.

Gathering the local industry in a cluster is an opportunity to improve the business environment locally

An appropriate infrastructure and a conducive business environment are required to upgrade within global value chains. Complex regulations raise production costs and discourage FDI. Corruption raises costs and creates new uncertainties, also hindering investment. Lagging transportation and customs infrastructure affects sourcing, delivery times and reliability. These factors make it more difficult to contract with foreign business partners.

The first common approach to tackling infrastructure and business environment challenges is the implementation of ambitious reforms at the national level, usually cutting across all economic sectors. This approach has for instance led governments to consider an improvement in the World Bank's Doing Business rankings as an important objective of their reform strategy. It has also led to ambitious infrastructure development plans in developing countries. In China, infrastructure and telecoms were designated as key government priorities at the beginning of the 1990s. This decision led to infrastructure and telecom investment representing up to 30% of total state investment in fixed assets in 1998, up from 10% in the 1980s (Demurger, 2001).

This ambitious approach also has drawbacks. The ability of the government to carry out business environment reforms has been questioned, especially in the least developed countries. Regarding infrastructure, projects are often expensive and complex. Yepes (2008) has estimated the need for investment in infrastructure in developing countries at about USD 1.1 trillion between 2008 and 2015. Compared to such figures, government resources are often scarce. Large public-private partnership projects are an interesting avenue, but also generate legal and financial complexity.

A complementary and more modest approach could be to encourage the development of clusters and using these to help solve infrastructure and business environment issues at the local level. Clusters can be defined as local concentrations of companies in the same industry, as well as companies from related industries and

complementary educational institutions. They result in substantive synergies, scale and spill-over effects.

Clusters can be used to catalyse an improvement in infrastructure, especially when they are accompanied with the creation of a technological park or a physical infrastructure project. At the local level, building and maintaining the appropriate infrastructure may be less costly and complex, and business environment issues can be solved through associated local projects, such as bonded warehouses or other schemes.

Cluster policies have been used in various countries to support a variety of industries, from cutting-edge technologies such as semiconductors, to almost any kind of manufacturing. In India, specialised clusters for the textile industry have recently been established (Box 2.4).

Box 2.4. India's Integrated Textile Parks (ITPs)

In India, the textile sector is the country's second-largest employer. However, the sector has been under strong pressure from outside competition, leading to slower growth and decline in employment in the middle of the 2000s.

As a reaction to these challenges, the Indian government introduced a strategy to establish textile clusters. The Scheme for Integrated Textile Parks was established in 2005 to strengthen infrastructure in areas with high potential for the textile and garment industry to develop.

The scheme has two main objectives. First, it aims to provide world-class infrastructure facilities for textile and clothing business units meeting international environmental and social standards. Second, it aims to create new textile parks as potential growth centres by engaging a panel of professional agencies for project identification and execution.

The scheme's integrated parks can consist of either selected parts of the textile and garment value chain or the entire value chain. Implementation takes place through public-private partnerships with industry associations. Common infrastructure facilities are provided to businesses in the ITPs. The common facilities include basic infrastructure, but also laboratories and training centres. Some of the ITPs are located in special economic zones, combining the positive business environment of the cluster with easy access to export markets and facilitated customs procedures.

The scheme's clusters provide a new financial model that combines efforts on the part of government, financial institutions and businesses. While still being evaluated, the scheme's returns seem to be higher than initially expected.

As a consequence, the applicability of similar schemes in other countries is under review. India's experience with textile parks can indeed provide a fact base that should be carefully studied when starting clusters to foster the development of the textile and garment value chain. The respective roles and financial contributions of government, banks and the private sector should in particular be reviewed.

Source: ITC (2011).

The possible associated local initiatives described above include the creation of bonded warehouses. The purpose of a bonded warehouse is to enable companies to transform imported inputs destined for re-exports without having to transit them through customs. The system's main advantage lies in a faster response to market demands and decreased lead time for production. Bonded warehouses were implemented in Bangladesh in the 1980s as a way to circumvent bottlenecks in customs procedures (Box 2.5).

Box 2.5. Bonded warehouses in Bangladesh

Most garment companies in Bangladesh produce for export, from imported fabric. Around 90% of woven and 60% of knitted fabric used to produce exports is imported. The industry is also highly fragmented. The high dependence on fragmented imports has caused a bottleneck in customs for the industry (Nuruzzaman, Haque and Azad, 2010). Bonded warehouses were established by the government in this context in order to lessen the customs burden.

Bonded warehouses are facilities in which goods can be stored and reworked without the payment of duty, provided that the transformed product is then re-exported. In Bangladesh, bonded warehouses have existed since 1980, when the national bank allowed ready-made garment enterprises that were fully export-oriented to use this tool. Bonded warehouses are accompanied by a number of other government policies facilitating export-oriented apparel production, including back-to-back credit facilitation and tax incentives (Yunus and Yamagata, 2012). Today, the bonded warehouses support Bangladesh's garment sector by providing businesses with the possibility to import raw materials duty-free (Haider, 2007).

Bangladeshi exports have developed strongly. The role of public policies and of bonded warehouses in particular has been debated, but the persistence of the scheme since the 1980s highlights its perceived efficiency.

The experience of Bangladesh with bonded warehouses underscores the importance of adapting to industry and local specifics when implementing new policy tools. It also highlights the need for continuous evaluation and evolution over time.

Source: Nuruzzaman and al. (2010); Yunus and Yamagata (2011); Haider (2007).

Sector-specific trade and investment promotion helps connect with foreign business partners

Because of their size, SMEs in the textile and garment industry face specific problems when selling, sourcing and attracting investors abroad. They risk being excluded from value chains, limiting their growth, profitability and employment potential.

Using sector-specific export promotion programmes

Export promotion programmes implement various activities to help SMEs export. The programmes typically provide information on local SMEs to potential foreign clients. They also provide local SMEs with information on export opportunities and promote the image of their home economy. In many cases, export promotion programmes also help SMEs promote their products abroad (ISO and ITC, 2010).

Export promotion programmes may provide more targeted support in encouraging the certification of SME products and production chains. This is important, as international buyers often require certified products or companies. Certification requires that companies meet certain standards regarding product quality, internal processes, environmental protection or social responsibility. As the certification process may be complex, SMEs can benefit from the support of export promotion programmes.

While helping SMEs export is still more common, many programmes also focus on helping SMEs find the right suppliers. In global value chains, the ability to quickly source high-quality and cheap inputs is a key advantage.

Export promotion programmes are often part of a broader investment and promotion effort. Investment promotion efforts, linkage-building initiatives and trade promotion can reinforce each other. Chile's export promotion programme, run by the ProChile export promotion agency, is an example of a successful integrated programme (Box 2.6).

Box 2.6. **Chile's export promotion programme**

Chile has a long history of export promotion initiatives. The country's export promotion agency, ProChile, defines its mission as being to "support and advance Chilean business interests in the global marketplace by assisting in the development of the export process." Traditionally, promotional activities have targeted several sectors of the economy, mostly commodities. More recently, SMEs have also become the focus of export promotion activities.

Services provided include co-financing for exporters, advice through export readiness programs, identification of sales opportunities and subsidies for attending trade shows. These activities are carried out by ProChile's 244 employees located in 38 countries, mostly in North and South America and Asia-Pacific.

The most effective tools used by ProChile differ by sector. For non-consumable goods, the agency's most effective tools are live presentations and meetings at buyers' offices. For consumable goods, the most effective strategies have been participation in sector-focused trade missions and sectoral trade shows. For business-to-business industries, useful services include market assistance, business intelligence and connections with potential partners through the agency's foreign offices.

The results of company-level export promotion are considered good by government and exporters, whereas more general country branding initiatives have generated less enthusiasm from local enterprises. The main lesson that can be drawn from Chile's experience is the need for a differentiated approach by sector, using the tools best fitting the needs of companies in each industry.

Source : Nathan Associates (2004).

Based on international experience, a few lessons can be outlined:

- Export promotion programmes should not replace the process of building capabilities. Only competitive companies can take advantage of promotion efforts.
- The identification of sales opportunities, market trends and market information in general are key features of such programmes.
- Successful export promotion programmes are often managed by professional associations.

Using sector-specific investment promotion

Attracting foreign direct investment is a major lever to access world-class skills, technologies and connections, all of which are needed to succeed in global value chains. However, in a context of increased competition for FDI, specific programmes are needed to foster FDI inflows.

Effective investment promotion requires a comprehensive approach. Key components include an appropriate investment policy framework, successful country marketing, and sector-specific promotion programmes. These dimensions can be broken down into nine key questions, as was summarised in the OECD Policy Framework for Investment (Box 2.7). Another comprehensive framework can be found in a highly reader-friendly format in MIGA's Investment Generation Toolkit (MIGA, 2011). Sector-specific promotion programmes are an important component of this general investment promotion effort and require a specific methodology.

Box 2.7. Investment promotion and facilitation – Extract from the OECD PFI

The OECD Policy Framework for Investment (PFI) offers a question-based approach to attracting FDI. The PFI focuses on ten dimensions, the second being investment promotion and facilitation. Below are the key questions that should guide policymaking in the investment promotion area:

1. Does the government have a strategy for developing a sound, broad-based business environment and within this strategy, what role is given to investment promotion and facilitation measures?

2. Has the government established an investment promotion agency (IPA)? To what extent has the structure, mission, and legal status of the IPA been informed by and benchmarked against international good practices?

3. Is the IPA adequately funded and is its performance in terms of attracting investment regularly reviewed? What indicators have been established for monitoring the performance of the agency?

4. How has the government sought to streamline administrative procedures to quicken and to reduce the cost of establishing a new investment? In its capacity as a facilitator for investors, does the IPA take full advantage of information on the problems encountered from established investors?

5. To what extent does the IPA promote and maintain dialogue mechanisms with investors? Does the government consult with the IPA on matters having an impact on investment?

6. What mechanisms has the government established for the evaluation of the costs and benefits of investment incentives, their appropriate duration, their transparency, and their impact on the economic interests of other countries?

7. What steps has the government taken to promote investment linkages between businesses, especially between foreign affiliates and local enterprises? What measures has the government put in place to address the specific investment obstacles faced by SMEs?

8. Has the government made use of international and regional initiatives aimed at building investment promotion expertise, such as those offered by the World Bank and other intergovernmental organisations? Has the IPA joined regional and international networks?

9. To what extent has the government taken advantage of information exchange networks for promoting investment?

Source : OECD Policy Framework for Investment (2011).

Sector specific investment promotion programmes

Investment promotion programmes are targeted initiatives aiming to attract foreign investors. The main focus of investment programmes is usually greenfield investment in which investors build a factory or a business rather than buying an existing business. Other programmes may target all types of FDI. These are usually run by an Investment Promotion Agency (IPA).

The OECD Eurasia Competitiveness Programme, based on lessons from OECD countries and on the situation in CIS countries, has suggested a five-step approach for an investment promotion programme (OECD 2012).

1. Select pilot sectors for investment promotion. This selection is made according to the country's investment priorities and with guidance from independent experts.
2. Identify key success factors for businesses in the pilot sector. Global and local dynamics in the sector are analysed and key success factors and investment drivers are determined.
3. Assess the country's comparative strengths and weaknesses. A set of benchmark countries are chosen and relative strengths and weaknesses are highlighted.
4. Identify potential investors. Criteria are defined for the identification of potential investors, and foreign firms are rated on these criteria. A shortlist of potential investors is drafted.
5. Adjust investment promotion organisation and implement investment promotion efforts. A task force is created and an aggressive contacting campaign is carried out with tailored materials. Road shows are held to attract investors.

This approach is already being implemented as of 2012 for the promotion of the agribusiness and retail sectors in Kazakhstan.

Linkage programmes

To increase the impact of FDI on local development, several countries have implemented linkage programmes. These programmes aim to increase contracting between foreign firms and local suppliers, ensuring the best economic and development impact of FDI. Linkage programmes may focus on increasing contacts between foreign investors and local companies or include SME development activities to enhance the ability of local companies to contract with investors. Successful linkage programmes have been launched in several countries, including Costa Rica, Ireland and the Czech Republic. One successful example is the Penang Export Hub in Malaysia (Box 2.8).

Box 2.8. Business linkages and promotion in Malaysia's Penang Export Hub

During the late 1960s the Penang region in northern Malaysia suffered from a myriad of economic difficulties. Because of growing competition from neighbouring countries and newly developed transportation hubs and ports, the region saw significant declines in economic growth and output. Government-led policies to promote import-substitution through local industrialisation had failed.

In 1969, the government shifted its strategy and, with guidance from international consultants, embarked on an export-led industrialisation trajectory with low labour costs as a major competitive advantage. Free economic zones were established to attract multinational enterprises that could build linkages with local enterprises. A new government institution was established with the mandate of becoming the country's principal development agency, coordinating the actions of stakeholders at different levels within the public sector. In more than four decades, the region evolved into a major hub in global production networks for different product ranges, with a focus on electronics.

Activities to foster the creation of linkages between foreign investors, local investors and SMEs have been a priority of the programme since its foundation. Local procurement and subcontracting by MNEs to local businesses was also strongly encouraged. A skills development centre was founded in order to provide local SMEs with the skills necessary to co-operate and export to MNEs. The centre has selected and conducted training based on business needs analysis and also established a vendor development programme. The vendor development programme aims to assist local companies in becoming world-class global suppliers. This is done through training offered in the areas of core competencies, intermediate systems and advanced systems, as well as by forging linkages with foreign firms. Forging linkages begins once an SME has completed basic training and consists of an MNE mentoring and coaching programme. The coaching programme may then result in the SME becoming a direct supplier to the MNE.

In some instances, the above-mentioned free economic zones resulted in unfair advantages for foreign SMEs over local counterparts. To ensure a level playing field, policies were adjusted, such as by imposing a minimum capital requirement for foreign businesses to operate. In addition, benefit packages for international investors including tax discounts were also offered to local enterprises. This approach was in line with the policy guidance of creating an enabling environment for the operation of both foreign and local enterprises in which all enterprises with growth potential were supported.

Results are promising. Over time ancillary industries emerged, creating a large pool of local equipment and tooling companies. Similarly, several employees of MNEs created their own enterprises, while companies with local roots benefitted from the vendor development programmes of MNEs. Production became more sophisticated, with many SMEs becoming contract manufacturers. It must be noted, however, that the competitive advantage of cheap labour for the assembling of electronic devices decreased over time due to international and domestic competition. Nevertheless, enterprises in the hub were able to make up for this change by gradually switching operation to higher value added levels of the value chain.

The example of Malaysia's Penang Hub should attract policymakers attention to the importance of supplementing investment attraction programmes with linkage programmes, in order to help increased FDI translate into local development.

Source: International Trade Centre (2011).

Key considerations

Based on experience and good practices, a few principles can guide the creation and implementation of investment promotion programmes.

- Investment promotion programmes should be carried out in high-potential sectors only. In industries with truly globalised value chains, only those business activities with a clear national competitive advantage should be promoted.
- Investment promotion programmes need to rely on strong sector-specific expertise. This is essential to carry out the analytical work described in the suggested investment promotion methodology outlined above, and to engage effectively with potential investors (Step 5).
- Linkage programmes are a useful tool to maximise the local impact of FDI, but need to rely on strong sector-specific and business expertise as well.

CHAPTER 3:

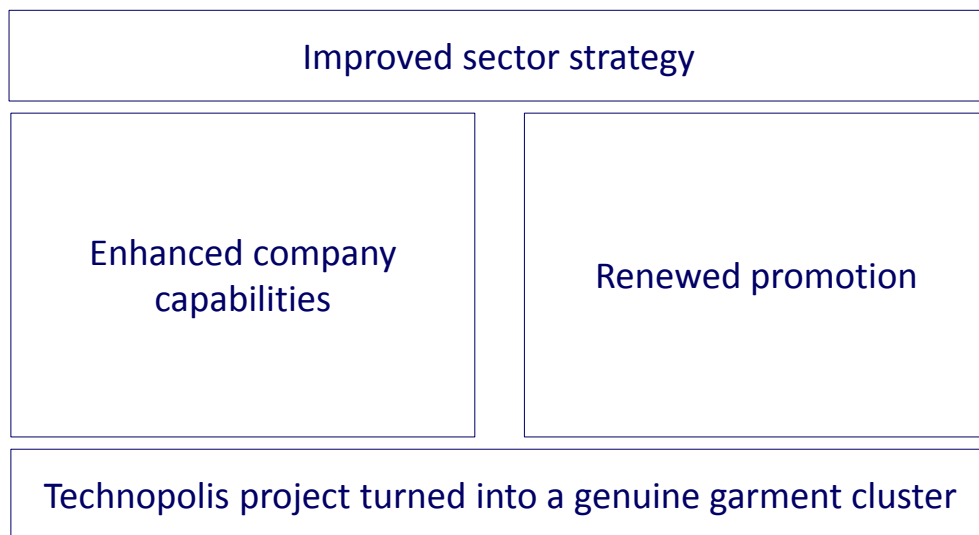
POLICY RECOMMENDATIONS

Chapter 1 identified the key requirements to successfully join and upgrade within the global textile and garment value chain, including four key success factors:

1. A clear public-private agenda for the development of the industry;
2. Local companies operating to international standards;
3. A conducive business environment;
4. Specific support to exports and FDI.

Based on these key success factors, global good practices summarised in Chapter 2 and specific local challenges, it is recommended that the Kyrgyz government focus efforts on the following (Figure 3.1):

Figure 3.1. **A proposed framework for action in the Kyrgyz Republic**



1. *Further focus the country's textile and garment sector strategy on garment production specifically and on exports to CIS markets.* Given the intensity of global competition, an increased focus on these two areas of strength will help the industry to develop further, and ultimately to diversify into other tasks or markets. Focusing on the most promising activities can also be encouraged through increased public-private dialogue.
2. *Boost the capabilities of local companies* through skills development, innovative financing tools and the creation of co-operatives. Stronger companies will compete more efficiently for value-added tasks in the textile and garment value chain.
3. *Transform the existing Bishkek Technopolis project into a genuine garment cluster,* by ensuring that the planned infrastructure responds to business needs and fosters collaboration between hosted companies.
4. *Improve trade and investment promotion in garment manufacturing:* Trade activities should be scaled up by implementing a differentiated approach by type of company. A sector-specific investment promotion programme should be started, ultimately through the creation of an investment promotion agency with sector expertise.

This chapter details policy recommendations on each of these four dimensions.

The sector strategy could be improved

A sector strategy already exists in the Kyrgyz Republic and contains many relevant elements for integrating and upgrading the local garment industry in global value chains. However, the relevance of the existing sector strategy could be improved by increasing its focus on selected high-potential actions and by better linking to private sector objectives and challenges. These two initiatives should also build on a careful evaluation of past development efforts run by government and donors.

Increase the focus of the sector strategy

Several successive strategies have been designed for the development of the textile and garment sector and two are currently under implementation. The two key documents describing the current Kyrgyz government's strategy for the sector are the government's Programme for the Textile and Clothing Industry (TCI) and the National Export Strategy (NES). The government Programme for the TCI outlines a general development strategy for the sector, while the clothing section of the NES focuses on increasing the competitiveness of exports.

Although complementary, these documents overlap to some extent. They are comprehensive and detailed. Yet rather than suffering from a lack of strategy, the Kyrgyz textile and garment industry actually suffers from having several partly overlapping strategies.

There is also limited capacity to implement these strategies. On the government side, the availability of senior- and intermediate-level officials with the appropriate expertise is limited. On the donor side, the financial means to implement pilot projects and to scale them up to larger projects when relevant are limited. On the private sector's side, the ability to make use of the support provided by government and donors is also limited, especially for smaller, less advanced businesses.

Building on the existing documents, it is advisable to increase the focus of government efforts by prioritising a few high-impact actions, taking into account the intensity of international competition. Concretely, the government should:

- Prioritise actions aimed at garment production, the most competitive segment of the value chain in the Kyrgyz Republic.
- Focus on actions aimed at the CIS markets, in particular Russia and Kazakhstan, to take full advantage of geographic, linguistic and cultural proximity.
- Encourage more targeted industry development activities on specific sub-segments, activities or skills. This can be driven by a thorough assessment of target markets.
- When relevant, develop one or two niche strategies. Potential niches could include the organic cotton value chain or traditional clothing items.

Fostering garment manufacturing rather than trying to revive fabric production may prove controversial with local stakeholders. Historically, engagement in the full textile and garment value chain from fibre production to finished clothes manufacturing has been prioritised. However, based on existing analysis and on interviews conducted, only garment production seems to raise sufficient interest among local and foreign business owners at present.

Link government strategy with the business realities of local companies

A strong link between high-level objectives set by government and the business strategies of local SMEs is key to the success of a sector strategy. This is increasingly important in the context of globalised value chains, as the attainment of government objectives depends on the success of a large number of local businesses on international markets. Government needs to ensure the right level of public-private dialogue, sketch out clear upgrading roadmaps for local businesses and encourage ambitious firm-level strategic initiatives.

A high level of public-private dialogue is needed for the design and implementation of the sector strategy. The light industry association Legprom and the garment companies' association SoyuzTextil should play an even greater role in policy advocacy and implementation. There also needs to be direct dialogue with firms, while taking the necessary steps for the impartiality of government support initiatives.

Clear upgrading roadmaps for businesses should be jointly developed by government and business representatives. This will ensure that there is a link between high-level objectives for the sector and the concrete actions undertaken at firm level.

Ambitious firm-level strategies, in particular differentiation or niche strategies, should be encouraged. The role of government in this may seem more limited, but in fact several support initiatives could be undertaken to help firms forge their own strategies. This could include providing consulting services to companies at the technical or strategic level, as is for instance encouraged through the EBRD's Business Advisory Services.

Analyse the results of past industry development efforts

To drive the streamlining of the current sector strategies and to enrich discussions with the private sector, carefully analysing the results of past industry development efforts is key. Donor-funded activities are already evaluated, and there is on-going dialogue between donors on the effectiveness of development efforts. However, consolidating the main lessons learnt from all the recent development efforts would help formalise and disseminate the lessons of this collective experience. Government-run initiatives could be included as well, in particular through a cost-benefit analysis of the patent system.

Action should be taken on skills development, equipment and co-operatives

Local companies, in particular micro- and small enterprises, need to develop capabilities to build the necessary competitive advantage on local and regional markets. This entails developing skills and providing the necessary equipment at the firm level, but also creating more synergies between businesses at the industry level through the creation of co-operatives.

Develop specific skills in the workforce

Improving garment-related skills is a key priority that is being addressed by several government programmes and donor initiatives. This action should be continued and expanded. More specifically, it is suggested that efforts focus on technical skills, while working in the long term on the reform of the VET system.

In the short term, focus on technical skills

It is suggested that skills development focus on mid-level technical skills. The two latest surveys on skills (EI Group, 2013; ILO, 2012) highlight that the hardest-to-fill occupations include professions such as electricians, pressers, dyers, gaugers and machine adjusters. This was confirmed through interviews with businesses in May 2013.

Focusing on technical skills development may present a challenge for government, as several of these professions are not industry-specific, such as electricians or repairmen. It is suggested that co-ordination initiatives with other relevant ministries are launched to create targeted, short-term initiatives in these professions. This could include selecting pilot VET schools to be supported specifically.

For industry-specific technical professions, it is recommended that the 'Shvei Profi' technical centre, which was created with the support of GIZ, is restarted. For occupations such as gaugers or cutters, access to sector-specific machines is fundamental.

It should be noted that these short-term development initiatives will be limited in scope. Developing technical education for non-sector-specific professions and ensuring access to specialised training on the various types of machines operating in the private sector will call for broader reforms.

In the long term, modernise the VET system

Modernising the VET system will take two complementary, ambitious initiatives. First, VET institutions need to be overhauled and their functioning improved. Second, the governance and the quality of interactions with the private sector need to be improved.

Reforming the VET system is an ambitious task that is currently being tackled by the government with the support of the Asian Development Bank. The difficulty lies in the multiple dimensions that need to be tackled: modernising the National Qualifications Framework, improving the equipment of technical schools, increasing the level of skills of teachers and trainers.

It is recommended that this on-going effort is complemented with specific initiatives to improve the quality of governing institutions and to increase the involvement of the private sector. While improving equipment and premises of vocational schools has attracted the attention of donors, specific work on institutions should be reprioritised.

In particular, it is crucial to involve the private sector in VET governance schemes and in particular in workplace training schemes. The value of participating in workplace training schemes still seems under-appreciated by local employers in the sector and it is recommended that specific initiatives to raise awareness of these topics are launched.

Finally, it should be noted that advanced implicit skills can only be taught to the workforce by working in high-standard enterprises. Because the opportunities for sending Kyrgyz workers abroad to learn these skills in intermediate or high-level positions are likely to be scarce, it is suggested that efforts focus on the attraction of foreign direct investment (see section below).

Foster access to better equipment

Access to the appropriate equipment is necessary to efficiently compete on regional or global markets. It is recommended that three types of initiatives are launched: first, it is necessary to provide reliable basic sewing, cutting and pattern-making equipment to less advanced companies by expanding the existing revolving credit facility. Second, government and donors could investigate the possibility of providing more advanced equipment to selected, more advanced companies. Third, taking action on increasing access to banking will be necessary to implement classic tools such as back-to-back letters for credit.

Basic sewing, cutting and pattern-making equipment is necessary for all companies, large and small. Several initiatives in this field are on-going. It is suggested to continue them, while adapting them in the light of the lessons learnt. It may be recommended that the existing revolving fund set up in the Osh region is scaled up by replicating this approach in other regions where the number of garment businesses is sufficient, and to refocus the scheme on the provision of equipment to less advanced, smaller companies. Equipment leasing may also be an interesting alternative. In the context of global value chains, improving access to second-hand equipment from global markets should be studied as well. It is also recommended that the provision of equipment is bundled with corresponding training. This ensures that better equipment translates into higher quality outputs and lower production costs.

Advanced equipment needs should be studied. In particular, computerised cutting equipment enables a more efficient use of fabric. The introduction of more advanced tagging methods may also yield strong benefits. However, at the industry's current stage of development, initiatives on organisation and skills, such as production floor organisation and quality management, may deliver more value for money.

In the medium term, wider reforms are necessary to enable businesses to use other financing instruments, such as letters of credit, by increasing access to the banking system³. A combination of incentives and controls should be put in place to encourage formal operations, through formal contracts and using bank accounts. The attraction of foreign investors, while having other positive impacts, could also play a key role in financing the most promising businesses.

Create co-operatives and improve industry organisation

Many of the skills and equipment challenges described above have their roots in the fragmentation of the industry into many small and medium-sized businesses. For smaller companies, it is difficult to deal with the complexity and the specific costs associated with international business. These issues can be tackled through increased co-ordination between firms, which can be fostered by creating co-operatives.

It is recommended that co-operatives are established. Given the level of development and the reach displayed by professional associations in the sector, these co-operatives could be created under the management of such associations.

In the short term, the activities of co-operatives should focus on consensual activities. This is because collaborating within co-operatives may conflict with local competition between companies. In the Country Capability Survey (OECD, 2013b), businesses were asked about the areas where they would be ready to co-operate. Top activities mentioned included promotion, skills development and market intelligence.

The creation of co-operatives in the Kyrgyz Republic is possible. Certain foreign observers mention a possible hostility of local companies towards co-operatives. In contrast, there are also signs that privately-managed initiatives are favoured over government-run programmes. It must be acknowledged that the large number of companies operating on CMT contracts with little product differentiation may make co-operation somewhat challenging. It is therefore even more important to focus at first on consensual and "win-win" activities such as collective marketing or collective sourcing.

To facilitate the creation of co-operatives and to improve the co-ordination of the private sector, training should be launched to increase the capacity of professional associations. It is also recommended that both government officials and professional associations are involved in these training initiatives. This will ensure that government retain skills in-house and can exert the appropriate level of control on business associations.

3. This is especially important as the existence of the alternative "patent" taxing system already prevents policymakers from using measures based on tax exemptions or tax credits.

The existing Bishkek Technopolis project could be transformed into a genuine cluster

It is planned to create a light industry Technopolis in the Bishkek metro area. This Technopolis would group existing and new light industry businesses in new premises, together with other supporting activities. The chosen location would give easy access to the appropriate transport and power infrastructure. The current estimated cost of the project is USD 22 million. Discussions on the financing of the project are seemingly still on-going, while the land plot to be used has already been identified.

Given the cost and the ambition of this project, it is needed to be ensured that it translates into a locally improved business environment and to leverage this opportunity to create a fully-fledged garment cluster.

Take advantage of the Technopolis to improve the local business environment

The creation of the Technopolis is an opportunity to solve locally some of the business environment issues faced by garment companies. The project should be reviewed in the light of three key issues: premises, infrastructure and associated initiatives.

Newly built premises need to be adapted to the needs of companies. As many companies, especially among smaller, informal companies, reported dissatisfaction with their current premises, the creation of a cluster could be an opportunity to provide them with appropriate premises. This would help enhance the competitiveness of small companies, as well as improve working conditions for their employees.

The provision of the appropriate infrastructure should be secured from project inception. It may be easier to build and maintain an appropriate transport and power infrastructure at the local level than at the national level. However, building this infrastructure should be stated as a key priority, as in other countries there have been instances where inadequate power provision has led to the creation of useless economic zones.

To maximise the attractiveness of the Technopolis project, several associated initiatives could be launched. One possibility, to be carefully evaluated, would be to give the area a special legal status. Due to the possible undesirable effects, however, this should be carefully evaluated. Other less controversial measures could include the creation of a bonded warehouse in the Technopolis, to facilitate the imports of inputs and the exports of finished goods and to decrease lead time on international markets. The relevance, feasibility and likely impact of such associated initiatives should be studied.

Use the Technopolis as the basis for the creation of a fully-fledged garment cluster

It is recommended that the creation of the Technopolis be used to catalyse the creation of a genuine garment manufacturing cluster in the Bishkek area. While the local industry base is wide, the dispersion and the informality in which many businesses operate prevent the industry from benefitting from the geographical concentration of garment manufacturing businesses.

Concretely, it is recommended to encourage the creation of local organisations uniting producers operating in the Technopolis. This may be carried out in the form of a local co-operative (see above). Indeed, the Technopolis project would gain in relevance if the full effects of increased geographical concentration of businesses are harnessed by the creation of common organisations and activities.

In the medium term, the replication of such a cluster in other places on the territory of the Kyrgyz Republic could also be envisaged, in particular in the southern region of Osh. The opportunity of such an initiative could be studied at a later stage.

Trade promotion should be scaled up and investment promotion overhauled

Promotion programmes are rightfully a highly visible component of public policy in globalised industries such as textiles and garments. To upgrade the Kyrgyz textile and garment industry, both trade and investment promotion programmes will be instrumental.

Scale up trade promotion activities

Trade promotion activities have already been undertaken, with the support of donors. GIZ and ITC are running promotion activities, including participating in trade shows abroad and developing communication materials.

It is recommended that the government scale up these efforts. This is not easy, as initiatives undertaken have started with the most promising companies. To avoid decreasing returns when expanding promotion activities to other companies, it is recommended that activities are differentiated based on the sophistication of the companies. The full range of activities could be offered to the most advanced firms, while less advanced companies could benefit from services tailored to their level of development. This would enable the programmes to expand while making the best use of invested funds, provided reasonable objectives are set for each type of company.

A potentially promising area for export promotion is market intelligence. Mutualising the costs of gathering market intelligence can enable a large number of producers to gather information on customers in their key target markets (Russia, Kazakhstan). Such an effort should be sustained over the mid-term, as the fast evolution of consumer trends can make market intelligence outdated in a few months.

In addition to existing trade promotion activities, integrating into global value chains also necessitates improving the cost and variety of the sourcing of fabric and accessories. New activities to improve links with suppliers could be started. These activities could be led by industry associations or by specially created co-operatives. Specific actions on input supply may include sharing information related to sourcing among local companies or sourcing in common if sufficient trust between local companies is built.

Start sector-specific investment promotion activities

There are currently few sector-specific investment promotion activities carried out for the textile and garment industry in the Kyrgyz Republic, especially compared to the trade promotion activities mentioned above. Furthermore, the inflow of FDI in the sector is not significant. Given the important role played by FDI in technology and skills transfer, it is recommended that investment promotion activities are started at the sector level.

The relative weakness of investment promotion activities in the country may be a result of a lack of consensus regarding the value of FDI for the local economy. Most donors, members of local government and local companies are in favour of promoting FDI in order to create jobs and transfer capital and know-how. Others, including some members of associations or businesses, contend that FDI would translate into increased competition for local companies and with few beneficial spill-over effects.

To start effective investment promotion activities, it is necessary to build a consensus around the usefulness of FDI. Through interviews of local players and experts, little evidence was found that a foreign investor would create direct competition with local companies. It may be useful to clarify that most local businesses and potential foreign investors would not compete with each other, as they would operate in different product categories and markets (Table 3.1). Encouraging joint ventures could also be an interesting strategy that has already been successfully implemented in other countries.

Table 3.1. Differences in business models between a local firm and a foreign investor

	Current local firms	Potential foreign investor
Product categories	Various	Most likely high-volume items only
Target geography	CIS	CIS and world
Target segment	Low to mid-market	Most likely mid-market
Intermediation	Strong (through local markets)	Lower (through parent company or directly to retailer)
Size of company	Small-medium	Medium-large
Ability to integrate upstream into textile production	In most cases, no	Sometimes

Source: Interviews with sector and local experts, May-June 2013.

Carrying out an in-depth study of the potential effects of FDI on the local industry may be a useful and objective manner to build consensus around FDI attraction. Such a study could be based on case studies or rely on quantitative methods.

Investment promotion activities need to be focused, both in terms of tasks in the value chain and in terms of individual investor profiles. In terms of task in the value chain, it is recommended that the focus is put on clothing manufacturing. This differs from the existing government sector strategy, which advocates focusing on reviving upstream textile production. Preliminary contacts with investors have shown little appetite for upstream activities and potential interest in downstream clothing production activities. For this reason, there seem to be more opportunities for attracting FDI in garment production than in textile production. In fact, focusing on clothing production may be the only credible alternative to revive the textile industry. Attracting one or several investors to clothing manufacturing may provide a stable, credible client base for textile manufacturing, raising the interest of textile investors. However, this can only happen if key business environment issues for textile production are resolved, including the availability of water and power.

Effective promotion requires sector-specific expertise. It is recommended that a team of sector specialists is created to develop a sector-specific investment case. Taking an investor-centric approach, this document would describe the strengths and opportunities of investment in the Kyrgyz Republic, including many sector-specific items. These specialists may also be responsible for approaching investors and following up on contacts.

Potential investors need to be profiled and prioritised. This is because some investors are less likely to invest in the Kyrgyz Republic for cultural, commercial and language reasons. Furthermore, not all investors have a track record of significant spill-over in the countries in which they invest.

It is necessary to build consensus within the local industry on what type of investors to focus on. Besides prospective foreign investors from the Russian Federation, investors from China are potentially important, especially if they are interested in the Russian or Kazakhstan markets. Such Chinese garment investors might have links to global buyers and could be a means of diversifying garment exports beyond the present range of markets towards the EU or US. However, it is important to be cautious: the Kyrgyz Republic is a landlocked country from which transport to the EU or US is likely to be costly and slow. For the moment, attracting investors to expand exports to existing markets in Russia and Kazakhstan looks more realistic. This will enable sector specialists to concentrate their efforts on investors with the best fit for the Kyrgyz Republic.

It is recommended that local capacity to implement investment promotion activities is developed, acknowledging the considerable role played by professional associations. Such training would cover the analysis of local strengths and weaknesses in the light of key success factors for businesses in the industry, the identification of target investors, and the promotion methodology, as well as

promotion materials. Such training would result in increased capacity in government and business associations, but also in the adoption of a step-by-step investment promotion roadmap for the sector. The respective roles of government and of sector associations should be discussed activity by activity. However, whenever practical, it is recommended that government and industry representatives be trained together. This will facilitate the elaboration of a clear shared vision and also help facilitate working-level contacts.

To increase the benefits of FDI, a business linkage programme could also be set up in the medium term. This programme would aim at increasing the spill-over effects of FDI by encouraging contracting between foreign firms and local suppliers. Whereas this may be a long shot for fabric supply, a highly capital-intensive activity, there may be more potential for the supply of accessories and other inputs.

Finally, in the medium term, the creation of an investment promotion agency should certainly be considered. Such an agency should be based both on international good practices and on past experiences in the Kyrgyz Republic. In particular, striking the right balance of skills between the personnel of the newly created agency and the personnel of relevant ministries should be a key objective of the reform.

THE WAY FORWARD

The recommendations formulated in this publication include both short- and long-term actions. In the immediate future, actions can be jump-started through pilot projects and capacity-building activities, in collaboration with the most relevant partners. In the longer run, several key success factors for a successful sectoral reform process have been identified. They include co-ordination with other donor initiatives, building government capacity and ensuring stable trade and macroeconomic conditions.

Recommendations include actions to be taken in the short and in the long term

Table 4.1 provides an overview of the short and long-term recommendations described in Chapter 3.

Table 4.1. **Selected short- and long-term recommendations**

Policy area	Short term	Long term
Strategy and vision	<p>Carry out a rigorous evaluation of past and current industry development initiatives</p> <p>Streamline current sector strategies</p>	<p>Draft an improved 2016+ strategy (incl. capacity-building for government and professional associations)</p> <p>Continue to improve the business environment in all industries</p>
Company capabilities	<p>Consider restarting a professional training centre</p> <p>Expand revolving credit facility where relevant</p> <p>Enhance the capacity of professional associations</p>	<p>Improve further the VET system (including through increased participation of the private sector in internship and apprenticeship schemes)</p> <p>Expand co-operatives' range of activities</p>

	Create co-operatives and start common activities	
Cluster creation and business environment	Carry out a feasibility study of the Bishkek Light Industry Technopolis project, including a cost-benefit analysis	Carry out groundwork on customs, transport and infrastructure
Trade and investment promotion	Carry out an in-depth study on the potential effects of FDI on the local industry Scale up trade promotion activities, potentially focusing on market intelligence Start sector-specific investment promotion activities	Create a business linkage programme to maximise FDI impact Create a new investment promotion agency

For long-term reforms, key success factors include the co-ordination of donor initiatives, the development of government capabilities and trade factors

Growing bilateral and multilateral donor involvement in the Kyrgyz Republic is an opportunity that should be leveraged. Ensuring co-ordination with other donor initiatives will be key to the success of the implementation of the formulated recommendations.

Government capacity to design, steer and implement reforms will also need to be strengthened. One of the unwanted consequences of high donor involvement may be a growing gap between activities that are implemented in collaboration with international partners and initiatives led by the local government. Sustainable reforms will require enhanced capacity in government and special attention should be devoted to building that capacity.

Finally, trade and foreign exchange factors will also be instrumental in enabling the upgrading of local industry. While this handbook focuses on underlying competitiveness factors, future changes in trade policy may also play a role, in particular if the Kyrgyz Republic is to join Russia, Kazakhstan and Belarus in the Customs Union. Similarly, variations in the exchange rate of the Kyrgyzstani Som may strongly influence the country's ability to find its place in international trade and investment flows.

BIBLIOGRAPHY

- Abdih, Y. and L. Medina (2013), “Measuring the Informal Economy in the Caucasus and Central Asia”, *IMF Working Papers 13/137*, IMF, Washington DC.
- Ahmed, N., Z. Bakht and M. Yunus (2011), “Size Structure of Manufacturing Industry and Implications for Growth and Poverty”, *Bangladesh Country Paper*, Bangladesh Institute of Development Studies, Dhaka, Bangladesh.
- Birkman, L., M. Kaloshkina, M. Khan, U. Shavurov and S. Smallhouse (2012), *Textile and Apparel Cluster in Kyrgyzstan*, Harvard Kennedy School and Harvard Business School, Cambridge, MA.
- Dawson, J., R. Larke and M. Mukoyama (2006), *Strategic Issues in International Retailing*, Routledge, New York.
- Demurger, S. (2001), “Infrastructure Development and Economic Growth: An Explanation for Regional Disparities in China?”, *Journal of Comparative Economics* 27.
- Dickerson, K. (1991), *Textiles and Apparel in the Global Economy*, Pearson Education, New Jersey.
- Euromonitor International (2011), *Passport – Apparel in Russia, September*, Euromonitor International, London.
- Euromonitor International (2012), “Apparel Retail: Consumer Behaviour and the Evolving Global Landscape”, presentation by Mr. Lamine Lahouasnia, 6 November.
- FAO (2012). *Agricultural Cooperatives: Key to Feeding the World*, FAO, Rome.
- Forstater, M. (2010), “Implications of the Global Financial and Economic Crisis on the Textile and Clothing Sector”, *Sectoral Coverage of the Economic Crisis*, ILO, Geneva.

- Fukunishi, T., K. Goto and T. Yamagata (2013), *Aid for Trade and Value Chains in Textiles and Apparel*, World Trade Organization, IDE-JETRO and the OECD, Paris.
- Gereffi, G., J. Humphrey, R. Kaplinsky and T. Sturgeon (2001), "Globalisation, Value Chains and Development", *IDS Bulletin*, Vol. 32, No 3.
- Gereffi, G. & O. Memedovic (2003), "The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading for Developing Countries", *UNIDO Sectoral Studies Series*, UNIDO, Vienna.
- Gereffi, G. and S. Frederick (2010), "The Global Apparel Value Chain, Trade and the Crisis - Challenges and Opportunities for Developing Countries", *World Bank Policy Research Working Papers*, World Bank, Washington DC.
- GIZ (2013), *Labour Market and Employment Policy in the Kyrgyz Republic - Identifying constraints and options for employment development*, GIZ, Bishkek, Kyrgyz Republic.
- Goto, K., K. Natsuda and J. Thoburn (2011), 'Meeting the challenge of China: the Vietnamese garment industry in the post-MFA era', *Global Networks*, 11 (3), 355-79.
- Goto, K. and T. Endo (2013), "Upgrading, Relocating, Informalising? Local Strategies in the Era of Globalisation: The Thai Garment Industry", *Journal of Contemporary Asia*.
- GTZ (2006), *Promoting Business Linkages. Overview and Tools*, GTZ, Eschborn, Germany.
- Haider, M. (2007) "Competitiveness of the Bangladesh Ready-made Garment Industry in Major International Markets", *Asia-Pacific Trade and Investment Review*.
- Humphrey, J. (2004), "Upgrading in global value chains", *ILO Working Paper No. 28*, ILO, Geneva.
- IFC (2009), *Supervisory Skills Training in the Cambodian Garment Industry: A randomized Impact Evaluation*, IFC, Washington DC.
- ILO (2012a), *Skills for trade and economic diversification in the Kyrgyz garment sector*, ILO, Geneva.
- ILO (2012b), *Statistical update on employment in the informal economy*, ILO, Geneva.

- ISO and ITC (2010). *Building linkages for export success: Trade Promotion Organisations and National Standard Bodies Work Together*, ITC, Geneva.
- ITC (2005), *Source It : Global Material Sourcing for the Clothing Industry*, ITC, Geneva.
- ITC (2011), *Public-private collaboration for export success: Case studies from Barbados, Ghana, India, Thailand and Malaysia*, ITC, Geneva.
- Jennings-Rentenaar, T. (2011), "Craft Cooperatives Using the Internet While Supporting Sustainability and Globalisation", *International Journal of Home Economics*, Vol. 4, No. 1, 2011: 15-23.
- Kaplinsky R. and M. Morris (2003), *A Handbook for Value Chain Research*, prepared for the IDRC, Brighton, UK.
- Lake, H. (2007), *Learning to Compete: The Performance Effect of Human Resource Management and Work Organization in the South Indian Garment Industry*, Doctoral Thesis, The Fletcher School of Law and Diplomacy, Medford, MA.
- Liard, M. (2009), *RFID Item-Level Tagging in Fashion Apparel and Footwear*, Allied Business Intelligence, Oyster Bay, NY.
- Macleans (2013), "What does that \$14 shirt really cost?", 1 May 2013, available online at <http://www2.macleans.ca/2013/05/01/what-does-that-14-shirt-really-cost/>
- MarketLine (2013), "Clothing and Textile Industry: Market Research Reports, Statistics and Analysis", *MarketLine Industry Guide*, April 2013, London.
- MIGA (2011), Investment Generation Toolkit, downloadable at <https://www.wbginvestmentclimate.org/toolkits/investment-generation-toolkit/>
- Moongate Associates (2013), *Analyzing the Value Chain for Apparel Designed in the United States and Manufactured Overseas*, Moongate Associates, Washington DC. Available at <http://www.rila.org/email/MGGVCReportFINAL.PDF>
- Nadvi, K. and J. Thoburn (2004), "Challenges to Vietnamese firms in the world garment and textile value chain, and the implications

for alleviating poverty”, special issue on Globalisation and Poverty in Vietnam, *Journal of the Asia Pacific Economy*, vol.9, no.2.

- Nathan Associates (2004), *Best Practices in Export Promotion*., Technical Report Submitted to USAID El Salvador, Nathan Associates, Washington DC.
- Natsuda, K., K. Goto and J. Thoburn (2010), “Challenges to the Cambodian Garment Industry in the Global Garment Value Chain”, *European Journal of Development Research*, 22 (4), 469-493.
- Nuruzzaman, A. Haque and and R. Azad (2010), “Is Bangladeshi RMG Sector Fit in the Global Apparel Business? Analyses of the Supply Chain Management”, *The South East Asian Journal of Management*.
- OECD (2006), *Investment Reform Index: Progress in Policy Reforms to Improve the Investment Climate in South East Europe*, OECD, Paris.
- OECD (2011), *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, OECD, Paris.
- OECD (2013a), *Draft Final Report on Global Value Chains – Chapter 1 The Rise of Global Value Chains*, OECD, Paris.
- OECD (2013b), “Country Capability Survey of garment manufacturing enterprises in the Kyrgyz Republic”, OECD Eurasia Competitiveness Programme working document, OECD, Paris (unpublished).
- OECD/WTO (2013), *Aid for Trade and Value Chains in Textiles and Apparel*, OECD, Paris.
- Plechero, M. (2009), *The Role of Local Universities in Improving Traditional SMEs Innovative Performances: The Veneto Region Case*, Centre for Innovation, Research and Competence in the Learning Economy (CIRCLE), Lund University, Lund, Sweden.
- Porter, M. E. (1986), *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Roy, S. (2009) “Garment Industry in India – Lessons from Two Clusters”, *MPRA Paper*, Munich

- Shinn, A., A. Beshimov and A. Usabaliev (2010), *Economic Consequences of the Customs Union for the Kyrgyz Republic*, Final report for the Ministry of Economic Regulation, USAID, Bishkek, Kyrgyz Republic.
- SIAR (2011), *Status and Prospects of the Kyrgyz Garment Sewing Industry, Results of survey research for USAID*, SIAR, Bishkek, Kyrgyz Republic.
- Staritz, C. (2011), *Making the Cut? Low-Income Countries and the Global Clothing Value Chain in a Post-Crisis World*, World Bank, Washington DC.
- Thomsen, L. (2011), “Russian Retailers as Drivers of Global Value Chains: Examining the Conventions of Russian Retailers from a Central Asian Perspective”, *Rising Powers and Global Standards programme, Working Paper no.3*, University of Manchester, UK.
- Wall Street Journal (2013), “What Do Armani, Ralph Lauren and Hugo Boss Have in Common? Bangladesh”, article appeared on 1 July 2013 in the US version of the Journal. Available at <http://online.wsj.com/article/SB10001424127887323998604578567522527553976.html>
- Yunus, M and T. Yamagata (2012), “The Garment Industry in Bangladesh” in: Fukusini, ed., *Dynamics of the Garment Industry in Low-Income Countries: Experience of Africa and America (Interim Report)*, IDE Jetro, Tokyo.

ANNEX 1:

COUNTRY CAPABILITY SURVEY ON THE GARMENT INDUSTRY

This section describes the objectives of the country capability survey carried out on the garment manufacturing industry, as well as the methodology used. It also highlights key results of the survey.

Objective of the survey

As part of the research undertaken for this publication, a survey was conducted between July and September 2013 in the Kyrgyz Republic; 50 respondents from the top management of local garment manufacturing companies were interviewed. The vast majority of surveyed companies were SMEs.

Several surveys of local garment manufacturing businesses were carried out by other organisations before this survey. Two recent examples include a survey conducted by SIAR for USAID in 2011, and the STED survey conducted by the ILO in 2011. The survey carried out by SIAR explored the economics of the sector in the Kyrgyz Republic and highlighted the main challenges faced by businesses. The survey carried out by the ILO focused on the mismatch between the supply of and demand for skills in the sector.

The objective of this survey was to complement recent private sector surveys by zooming in on several specific topics already identified as high priority for local businesses through desk research and qualitative interviews. Areas of focus included premises, equipment and access to finance, skills, as well as connections to foreign business partners.

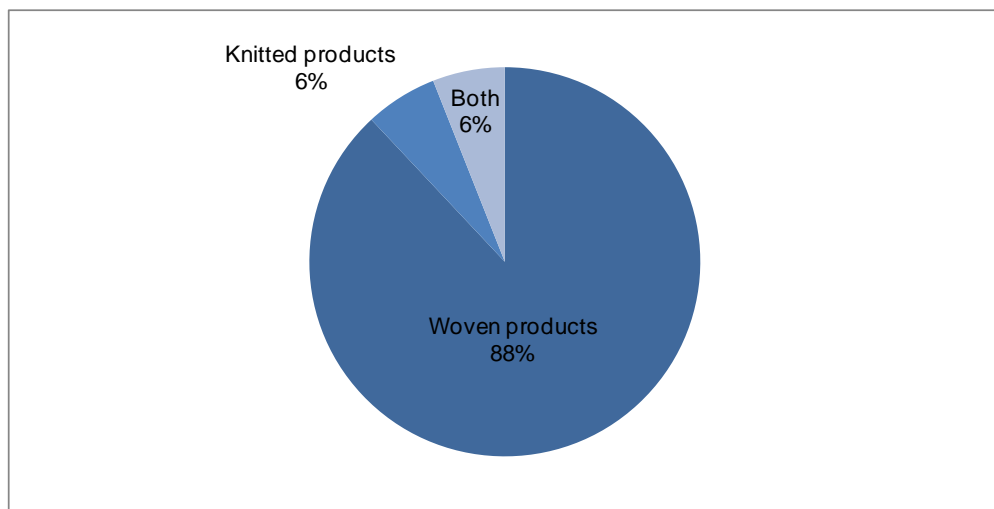
Methodology

A total of 50 respondents from the top management of local garment manufacturing companies were interviewed by phone. The survey sample was built from pre-existing lists, as well as through the 'snowball' technique. As a large share of the industry operates informally, there is no reliable information on the actual industry structure in the Kyrgyz Republic. Based on qualitative elements gathered from various sources, the final sample included:

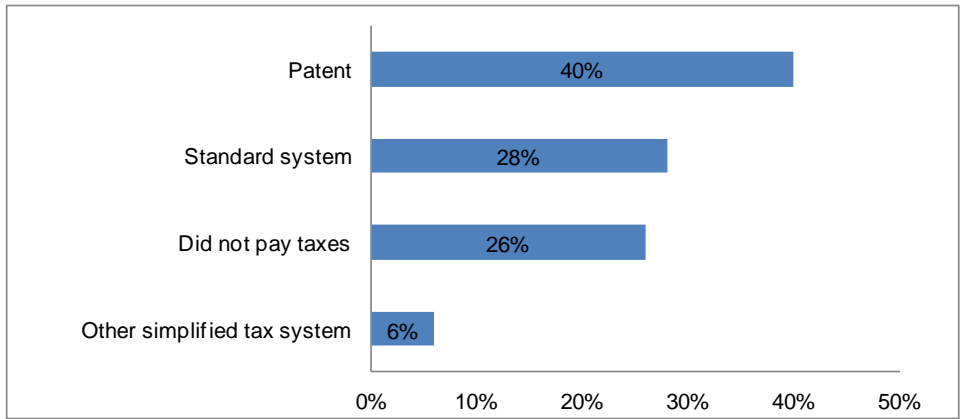
- 37 companies operating at least partly officially (74% of sample) and 13 unofficial companies (26%). This may underestimate the share of companies operating informally.
- 29 companies from Bishkek (58%), 11 from the Chui oblast surrounding Bishkek (22%) and 10 companies (20%) from Osh, the second largest city in the country.
- 38 companies (76%) employing 15 employees or less and 12 (24%) with 16 employees or more.
- 49 private sector companies (98%) and one state-owned company (2%)

Selected results

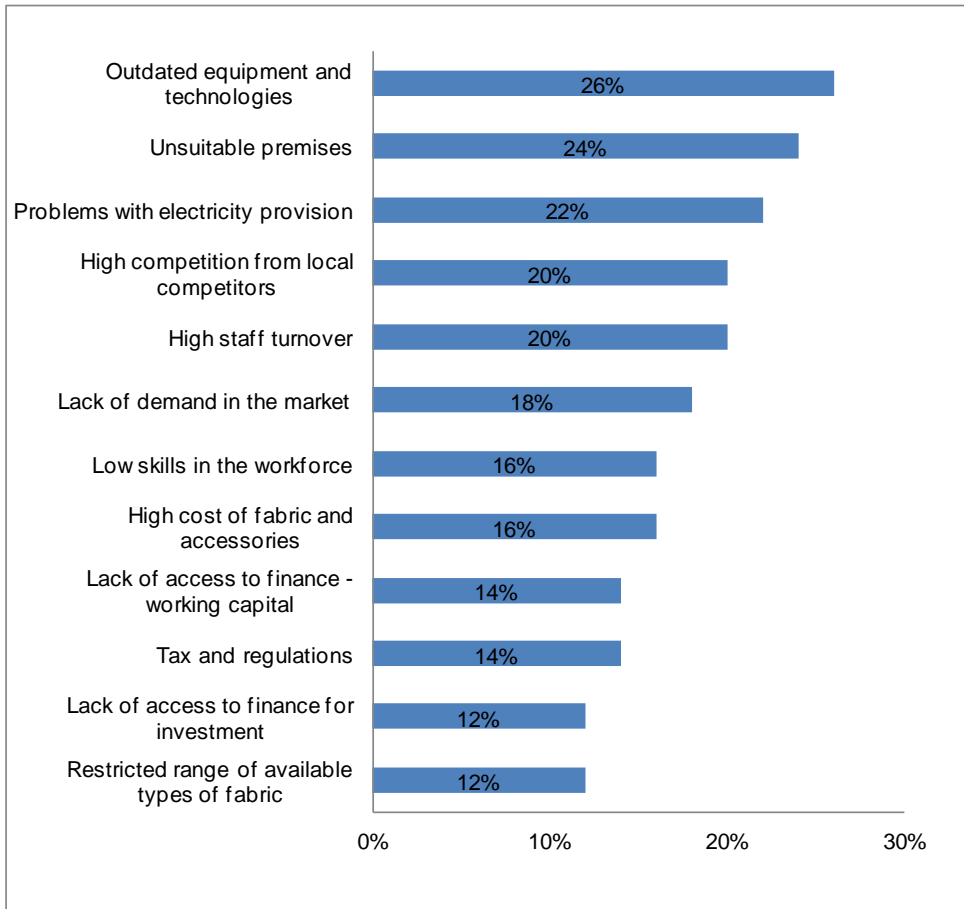
What type of products does your company produce?



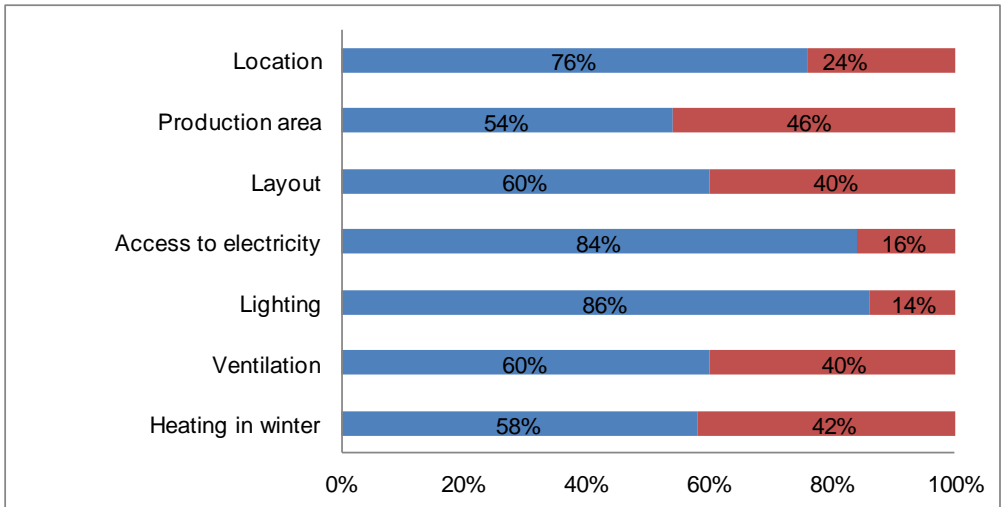
How did your company pay taxes in 2012?



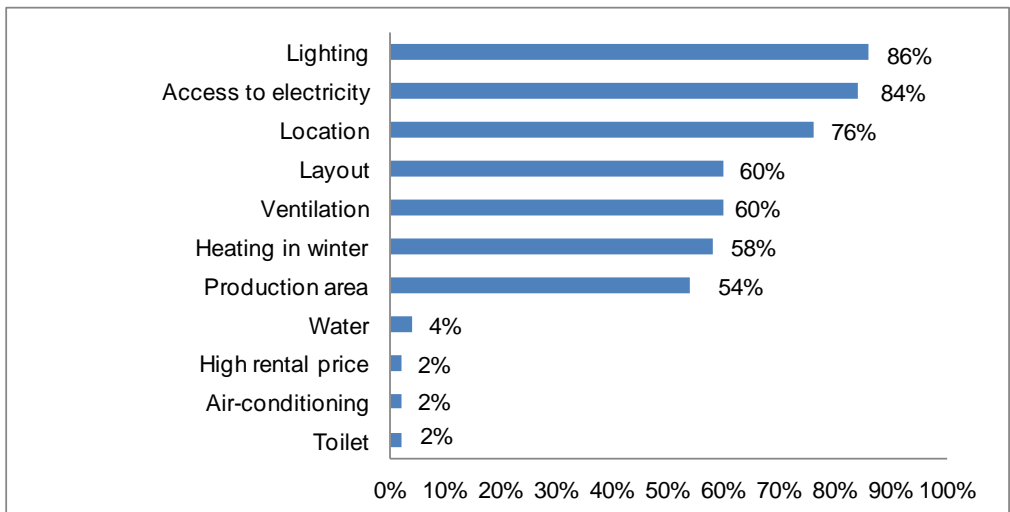
What are the top issues faced by your company (up to three answers)?



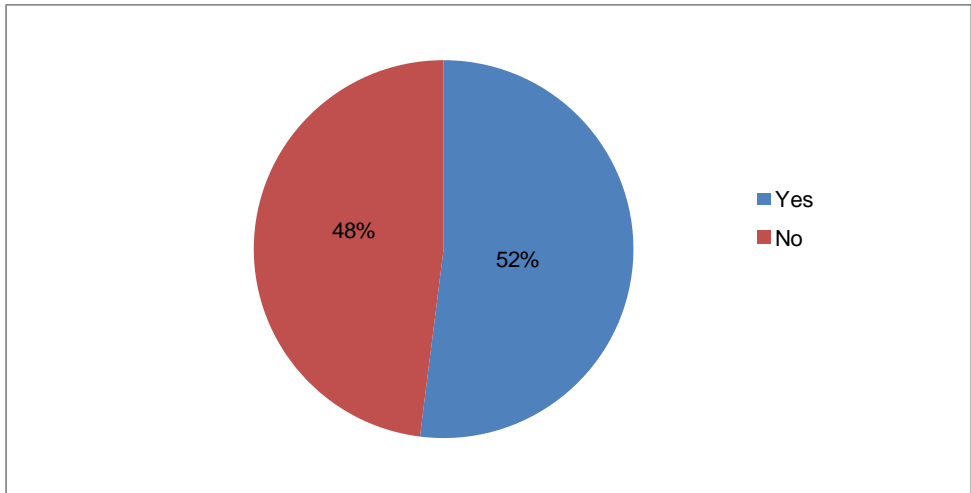
Do you consider your current premises sufficient on the following dimensions: location, size of the production area, layout, access to electricity, lighting, ventilation, heating?



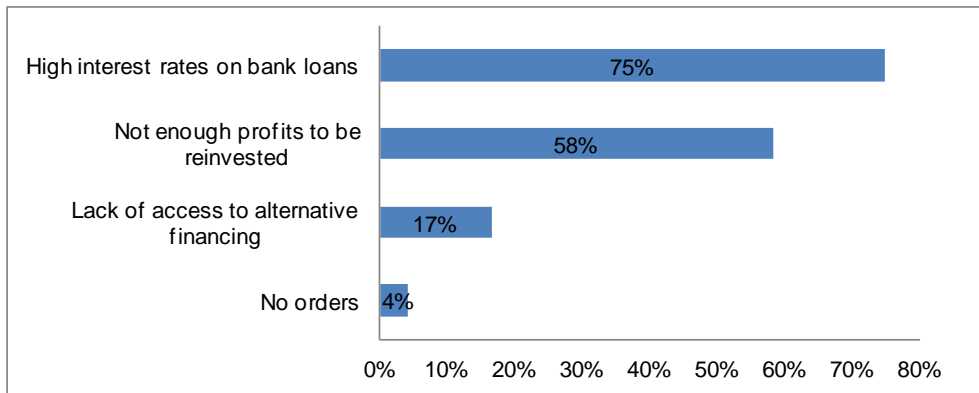
What problems do you face with equipment?



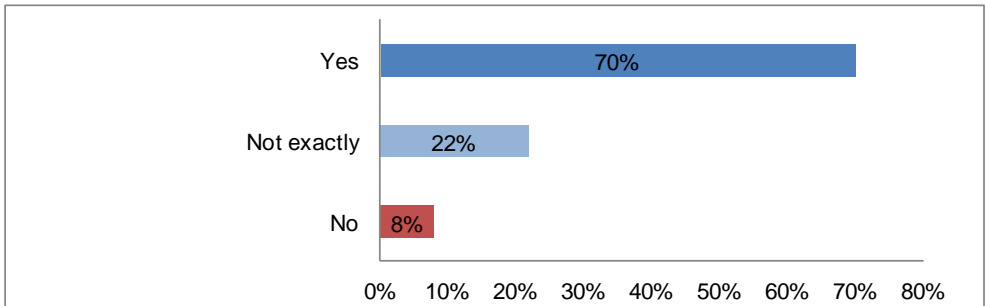
Do you consider that you have access to sufficient financial resources to finance your business (to finance both equipment and working capital)?



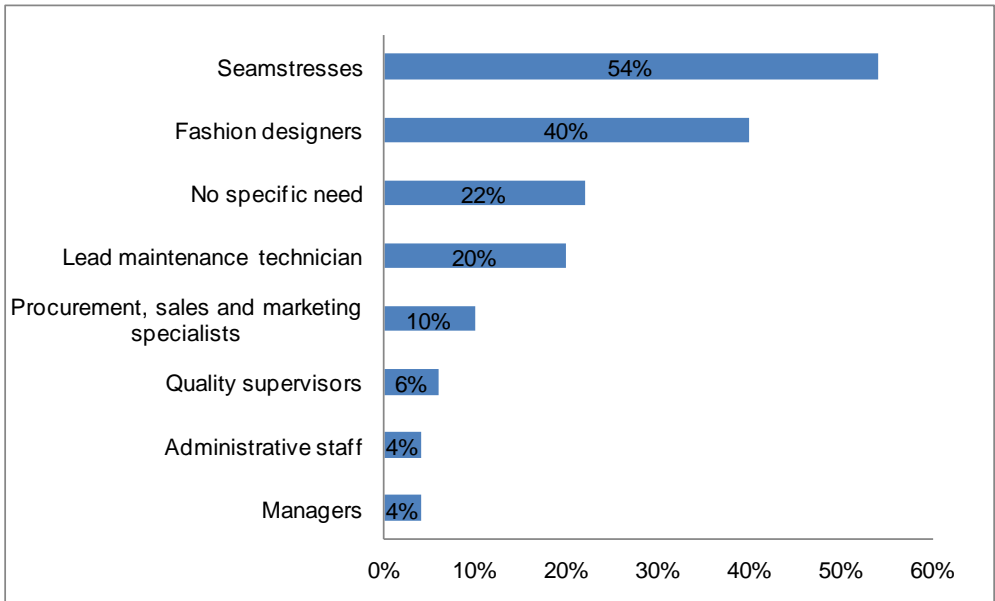
What issues do you face in financing your business?



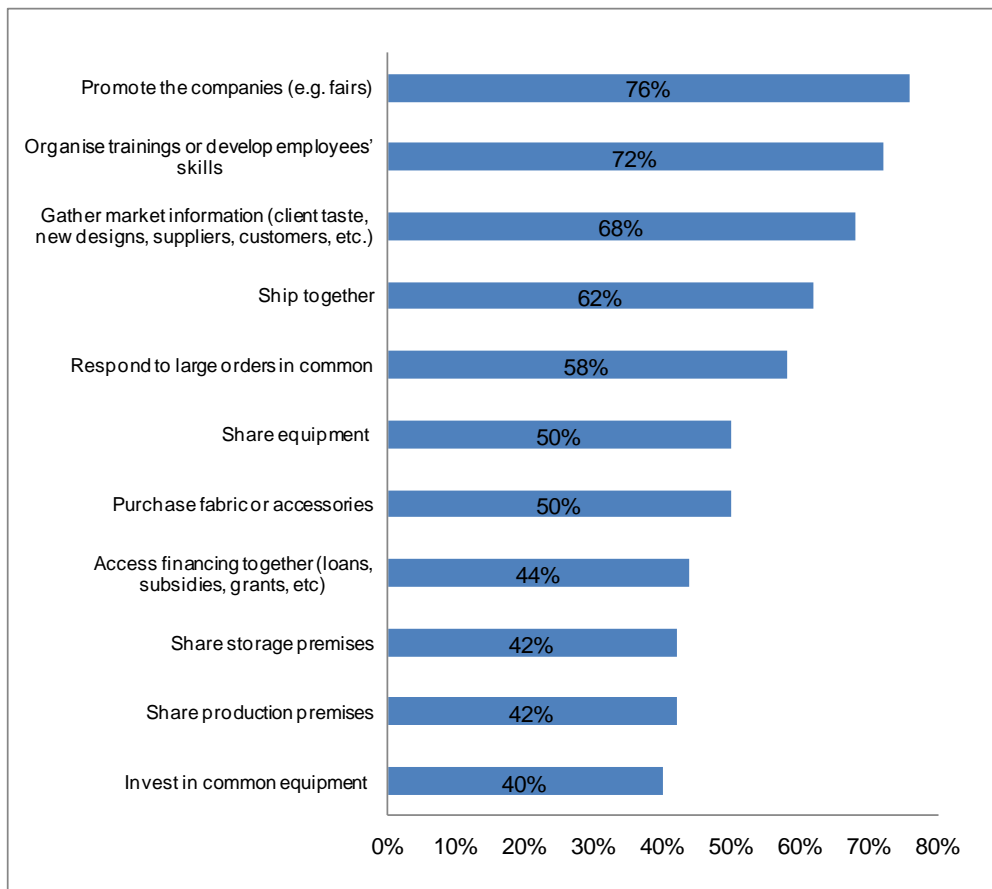
Do the skills of your personnel meet the needs of your business?



What type of profiles do you lack?



In what areas would you be ready to co-operate with other Kyrgyz garment manufacturing companies?



ANNEX 2:

COMPETITIVENESS POLICY ASSESSMENT

The OECD carried out a policy assessment with the support of the Council for Business and Investments under the Government of the Kyrgyz Republic. Main findings of the assessment were discussed on 12 November 2013 in Bishkek with government and private sector stakeholders in preparation of the country's peer review. Lead reviewers and experts from OECD countries (Czech Republic, Germany, Korea, and Turkey) participated in the discussions.

The objective of the assessment is to provide a conceptual framework for the peer review process that allows benchmarking the level of policy reform to good practices promoted by the OECD and monitoring progress in reform implementation over time.

The results of the assessment were used to identify priority areas on which to focus reform efforts through the development of targeted guidelines and reform action plans.

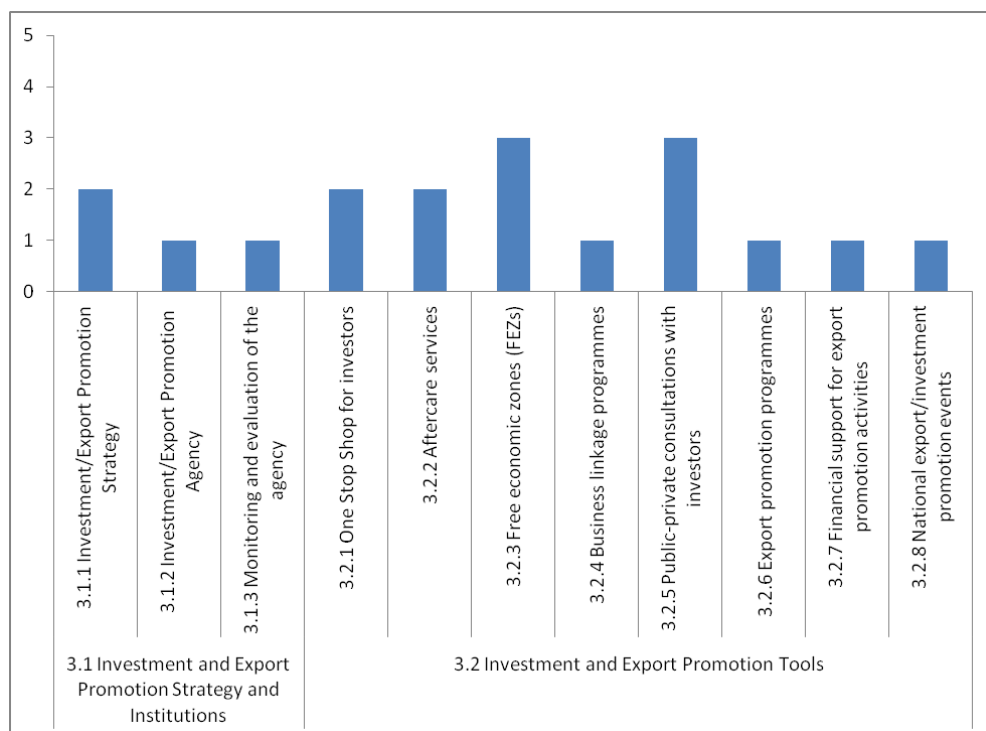
Investment/export promotion (SME internationalisation)

Foreign direct investment in the Kyrgyz Republic grew considerably over the last 10 years: in 2001 the amount of FDI net inflows was around USD 5 million (0.3% of GDP) while in 2011 it almost reached USD 700 million (9.1% of GDP) according to the World Bank. FDI inflows remain limited compared to neighbouring countries with large extractive industries. The Kyrgyz Republic also remains CIS-oriented; almost 90% of FDI inflows in 2012 came from CIS countries (National Statistical Committee).

The Kyrgyz economy is highly dependent on the export of gold (40% in 2010 according to the Observatory of Economic complexity data) and other precious metals and stones. Other exports include: oil, gas and other mineral products (15% of total exports), textiles (12 %), vegetables (9 %) and transport equipment (8%). Main export partners are: Switzerland (23% of total exports in 2010), Russia (19%) and United Arab Emirates (18%) (Observatory of Economic complexity data).

This dimension measures progress in establishing a policy framework that supports businesses in internationalising their activities through linkages with foreign investors and stimulation of export activities.

Assessment results on investment and export promotion



Source: OECD Assessment, 2013

Investment/export promotion strategy and institutions

Investment and export promotion activities can contribute to economic growth and competitiveness by building long-term capabilities for innovation, upgrading technology and skills, and extend domestic economic activities to regional and global value chains. Foreign direct investment plays an important role in creating productivity spill-overs and introducing new technology and management know-how. Domestic firms can benefit from the presence of foreign investors through their participation in supply-chains and development of export capabilities to enter new markets. An investment and/or export promotion strategy can help to align export and promotion activities and to assign institutional responsibilities for the implementation of the strategy.

In the Kyrgyz Republic, an export development strategy for 2013 – 2017 was developed by the Ministry of Economy. After its adoption, it would be important to allocate a budget and develop an action plan that assigns roles and responsibilities. Also, the government could consider setting up an investment and export promotion agency that would be mandated to carry out operational activities for the implementation of the strategy.

Investment/Export Promotion Strategy

An investment and/or export promotion strategy outlines a vision for a country of where to compete and needs to include a roadmap with specific steps defining how to compete. A well-defined strategy is based on a sound analysis of country capabilities in specific sectors and geographic areas and outlines investment and/or export opportunities.

In the Kyrgyz Republic, the International Trade Centre (ITC) and GIZ are assisting the Ministry of Economy in developing a strategic approach to export promotion. An Export Development Strategy for 2013-2017 has been developed as a draft document which has been posted on the Ministry of the Economy's website and is pending approval by the government.

As a next step, a decision needs to be taken regarding the adoption of the draft 2013-2017 strategy. Once in the implementation stage, an Expert Group should be created to monitor its effectiveness.

3.1.1 Investment/Export Promotion Strategy

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
No investment/export promotion strategic plan.	Strategic plan in development phase.	Strategic plan approved by government and contains clear vision for the country; precise definition of where to compete; and roadmap of how to compete and meet objectives. The strategy does not contain the key mechanisms for its operationalisation nor on the notions of services it will provide.	Level 3 plus the strategy contains a blueprint for an organizational structure to implement priorities and meet objectives. The organizational structure contains a delineation of responsibilities from senior management to implementing units.	Level 4 plus the strategy provides details of specific human resource needs and financial requirements. The strategy contains a timetable for a comprehensive review.

Source: Ministry of economy of the Kyrgyz Republic, Meeting of the Council for Business Development and Investment of the Government of the Kyrgyz Republic of 17 June 2013 # 12

Investment/Export Promotion Agency

An Investment and/or Export Promotion Agency has the task to work towards the implementation of the Investment and/or Export Promotion strategy by facilitating the development of business relationships and showcasing the countries potential to foreign investors.

Even though there have been attempts to create an Investment/Export Promotion Agency, no such agency currently exists. The issue of creating such an agency was brought up during meetings of the Investments Council on November 11, 2010 and February 16, 2011. However, no final decision on the creation of such an agency has been taken. On the other hand the government introduced a "single window" principle through foreign trade decree number 539 of 27 August 2009. This decree facilitates foreign trade by simplifying and streamlining applications for obtaining relevant licenses pertaining to exports and imports. Difficulties have arisen in the implementation of the decree as there has been some resistance to comply with new requirements and procedures and the single window has an insufficient infrastructure and resources to function effectively.

To establish a fully functioning investment promotion agency, the government needs technical assistance from international partners to develop an action plan for the establishment of such an agency and to determine mandate, budget, objectives, activities and partners.

3.1.2 Investment/Export Promotion Agency

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
No agency. Investment promotion activities undertaken in uncoordinated manner across different government ministries.	Agency is authorized by government with backing of key public and private sector decision makers. The structure is decided and the it receives a formal mandate to implement the investment/export promotion strategy.	Level 2 plus the agency's internal organisation is determined. It is staffed with a mix of private and public sector employees and speak multiple languages.	Level 3 plus the agency is given an annual budget to cover inter alia typical overhead costs, salaries of all employees, travel costs, IT expenditures, etc.	Level 4 plus the agency has an internal planning mechanism that supports the agency's operational effectiveness. The mechanism consists of a calendar of events and deadlines, statistical tracking mechanisms, internal rules and procedures for staff, and adequate IT resources.

Source: Minutes of the meeting of the Council for Business Development and Investment of the Government of the Kyrgyz Republic dated 11 November 2010, 16 February 2011 and 17 June 2013. Resolution of the Government of the Kyrgyz Republic of August 27, 2009 # 539 "On the establishment of the State Enterprise "single window" in the field of foreign trade."

Monitoring and evaluation of the agency

The objective of monitoring and evaluation procedures is to ensure that the defined objectives are met and that public money is spent responsibly.

Given that no Investment/Export Promotion Agency currently exists, no monitoring or evaluation mechanisms have been established. However, during a meeting of the Business Development and Investments Council of 17 June 2013, it was decided that the Ministry of Economy would establish an Expert Group to monitor the implementation of the Strategy for the Development of Exports 2013-2017.

Once an agency has been created, the Expert Group in charge of monitoring the 2013-2017 Export Development Strategy should also be tasked with monitoring the effectiveness of the agency. To that end, its capacity in terms of personnel and resources will need to be further strengthened.

3.1.3 Monitoring and evaluation of the agency

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
No monitoring or evaluation mechanisms exist.	Agency has begun to design a monitoring and evaluation mechanism. Full implementation of monitoring and evaluation mechanism still not realized.	Agency has implemented a monitoring and evaluation mechanism. All IPA activities undergo evaluation, including cost effectiveness and investment attraction and retention. Results are kept within the agency, are not benchmarked against other jurisdictions and are not publicly released.	Level 3 + Results are benchmarked against performance of other agencies, but are not publicly released.	Level 4 + Results are benchmarked against other agencies and are publicly available.

Source: Regulation of the Ministry of economy of the Kyrgyz Republic, approved by the Government of the Kyrgyz Republic on February 20, 2012 # 117 "On the Issues of the Ministry of economy of the Kyrgyz Republic." Minutes of the Council for Business Development and Investment of the Government of the Kyrgyz Republic of 17 June 2013 # 12

Investment/export promotion tools

To encourage investments and exports, government programmes can support improvements in the business environment, streamline administrative procedures, provide targeted support and information services, as well as financial support. A key question that must be addressed when providing investment and/or export promotion services is how to address the information gap to raise an investor's or an exporter's awareness for market opportunities, while remaining cost-efficient and carrying out added-value activities with little available resources.

In the Kyrgyz Republic, the Ministry of Economy is mandated to improve the investment attractiveness of the country and to create favourable conditions for doing business. However, the ministry's capacity to implement targeted support programmes is limited, for example business linkage programmes between SMEs and foreign investors. The business community is actively involved in consultations with the government on issues related to investment and export promotion. It seems that further improvements would largely depend on active donor support to finance specific programmes and, possibly also on the creation of an entity mandated to implement activities under the newly developed export promotion strategy.

One Stop Shop for investors

A One Stop Shop for investors provides assistance to foreign investors to comply with regulatory procedures and support foreign enterprises in making an investment. A one stop shop is typically a designated investment facilitation unit within an Investment/Export Promotion Agency.

An agency that operates as a One Stop Shop for foreign investors currently does not exist in the Kyrgyz Republic. However, the Ministry of Economy is currently providing basic One Stop Shop services to foreign investors on an ad-hoc basis.

The government could consider providing One Stop Shop services to foreign investors as part of the establishment of an Investment Promotion Agency.

3.2.1 One Stop Shop for investors

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
The notion of offering OSS services is not defined in the investment/export promotion strategic plan. No OSS unit exists. Foreign investors are left to navigate approval, screening, and other regulatory services by themselves.	OSS is defined in the investment/export promotion strategic plan. A limited OSS service is offered whereby foreign investors only deliver necessary paperwork to the OSS for onward transmission to other regulatory bodies. Foreign investors must cooperate with other regulatory bodies to implement their projects.	Expanded OSS services are offered. The OSS has a mandate to approve some, but not a majority of regulatory approvals and registration procedures necessary for foreign investment projects in the host country.	OSS is responsible for providing the majority of regulatory approvals and registration procedures necessary for establishing a foreign business in the host country.	OSS is directly responsible for providing nearly all regulatory approvals and registration procedures necessary for establishment of foreign businesses in the host country. OSS is main counterpart for foreign investors.

Source: Secretariat of the Council for Business Development and Investment of the Government of the Kyrgyz Republic

Aftercare services

Aftercare services aim at providing follow-up support on administrative and operational matters to foreign investors and enterprises.

An agency that provides aftercare services for foreign investors currently does not exist in the Kyrgyz Republic, however, the Ministry of Economy is currently providing basic aftercare services to foreign investors on an ad-hoc basis.

The government could consider providing aftercare services to foreign investors as part of the establishment of an Investment Promotion Agency as a separate government entity.

3.2.2 Aftercare services

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Aftercare services are not offered by the government or any of its agencies.	The notion of aftercare services is defined in the investment promotion strategic plan. The IPA or another government entity in charge is in the process of defining the precise types of aftercare services it will offer to established foreign investors.	The agency has begun to offer limited aftercare services of an administrative nature to the foreign investor, such as obtaining business licenses, work permits, and finding housing for expatriates. Responses to foreign investors are not within a given time-frame.	Level 3 + the provision of operational services such as finding local suppliers for foreign investors. Customer responsiveness guarantees are starting to get implemented (i.e., providing a response within a given timeframe).	Level 4 plus investor queries are always followed-up on within a specific timeframe.

Free economic zones (FEZ)

Free economic zones promote foreign direct investment in a delimited geographic area which benefits from simplified administrative procedures and a special customs regime that may include reduced duties and tariffs on imports or on certain categories of imports (e.g. re-exports).

The regime on Free Economic Zones in the Kyrgyz Republic is based on the 1992 law "On free economic zones". Today, FEZs exist in Bishkek, Maimak, Leilek and Karakol. In March 12, 2002, Government Decree number 133 approved the regulation determining the creation, reorganisation and liquidation of Free Economic Zones. The management of the FEZs is carried out by the General Directorate of Free Economic Zones. The General Directorate reports FEZ activities to the tax authority, the social fund, the National Statistics Committee and the Ministry of Justice. The establishment and liquidation of FEZs are the decision of the Parliament of the Kyrgyz Republic. The General Director is appointed by the Prime Minister.

3.2.3 Free economic zones

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Government has created a public authority with clear responsibilities and mandate to administer the zones. Among its responsibilities, the free zone authority has a policy advocacy function.	Level 1 plus entry of firms into the free zones is based on transparent and clear eligibility criteria and simplified administrative procedures. Economic activity in the free zones is broad and includes manufacturing, commercial and professional services.	Level 2 plus the public authorities encourage greater integration between the free zones and the domestic economy (e.g., allowing domestic companies selling to free zone companies to obtain similar treatment and benefits to free zone companies exporting directly). Public authorities provide equal treatment of domestic and foreign investors in the free zones.	Level 3 plus the private sector has a greater role in the development of free zones and there is a relaxation of minimum export requirements in line with the WTO framework.	Level 4 plus there is no lowering of labour and environmental standards in the free zones. Public authorities are encouraging greater specialization of economic activities in the zones by providing, where appropriate, more focused support and facilitation services to emerging networks and clusters of firms.

Source: The Law of the Kyrgyz Republic "On free economic zones in the Kyrgyz Republic.", Government Resolution of March 12, 2002 № 133 "On approval of the Regulation on the establishment, reorganization and liquidation of free economic zones in the Kyrgyz Republic"

Business linkage programmes

Business linkage programmes aim at establishing linkages between SMEs and foreign investors, to facilitate the participation of domestic companies in global value chains.

In the Kyrgyz Republic, different entities support international trade, although no formal business linkage programmes exist. The Ministry of Economy promotes investment by facilitating communication between investors and private sector representatives in relevant sectors. Business Councils, both multilateral (SCO) and bilateral (Russia), facilitate co-operation between businesses across borders. The Chamber of Commerce receives foreign delegations and helps to establish business contacts. However, most bodies face a lack of capacity which limits their possibilities to ensure effective linkages with foreign investors. There is also a lack of monitoring to ensure the effectiveness of these efforts.

The government could seek additional technical assistance from international partners to develop formal business linkage programmes based on international good practices.

3.2.4 Business linkage programmes

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
No activities supporting SME linkages with foreign investors. The government agency in charge is in the process of defining a linkage strategy.	IPA/government agency in charge is in the process of setting up the programme's basic operating structure. This includes designating a coordination committee with key stakeholders; detailing a budget and planning cycle; hiring staff; establishing a monitoring system; and creating an FDI database to track interested foreign players (investors, business partners, etc).	Level 2 plus the programme has been launched in a pilot sector. This entails approaching local SMEs and conducting strategic audits to assess their capacity of participating in the linkage programme; defining a development plan with each participating SME; timing media and promotional campaigns to generate interest by foreign enterprises; and developing databases to track conversations and exchanges with SMEs and foreign enterprises/investors.	Level 3 plus monitoring of the degree and depth of linkages being created and considers expansion of programme into new sectors as appropriate.	Level 4 plus new means for sustaining linkages beyond the initial programme are explored such as fostering business networks.

Source: The position of the Ministry of economy of the Kyrgyz Republic, approved by the Government of the Kyrgyz Republic on February 20, 2012 № 117 "On the Issues of the Ministry of economy of the Kyrgyz Republic." The Law of the Kyrgyz Republic on April 13, 1994 № 1460-xii "About the Chamber of Commerce of the Kyrgyz Republic."

Public-private consultations with investors

Public-private consultations help to identify and remove regulatory and administrative barriers to establishing investments.

In the Kyrgyz Republic, the Business Development and Investments Council under the National Government is mandated to serve as a forum for public-private consultations and to provide advisory services to foreign investors. In addition, the International Business Council (IBC) operates as a private business association, established in December 2000, with members among a wide range of local and international businesses. IBC's mission is to promote good business legislation and efficient business practices, working in partnership with the government of the Kyrgyz Republic and other local and foreign organisations. IBC actively supports the economic reform process and ensures that private sector investors are represented in government policy activities.

3.2.5 Public-private consultations with investors

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Policy advocacy is not defined in the investment promotion strategic plan. The IPA/government agency in charge does not have a policy advocacy function or unit. It does not communicate foreign investor concerns to ministries or agencies responsible for investment policy.	Policy advocacy is defined in the investment promotion strategic plan, however, there is no advocacy unit with staff. Consulting with foreign investors takes place on an ad hoc basis and communicates their concerns on the regulatory and administrative environment to ministries and agencies responsible for investment policy only occasionally.	Level 2 and a designated unit exists. The unit holds regular, pre-announced consultations with foreign investors to get their views on the host country's regulatory environment concerning foreign investment. Results of consultations are relayed to government officials.	Level 3 and the policy advocacy unit undertakes annual assessments of the economic impact of FDI which are relayed to government officials. It does not have a role in policy discussions aimed at liberalising foreign investment laws and regulations.	Level 4 plus the policy advocacy unit has a role in policy discussions aimed at liberalising foreign investment laws and regulations. As a result of policy advocacy activities government has liberalised national laws covering foreign investment.

Source: Regulation of the Ministry of economy of the Kyrgyz Republic, approved by the Government of the Kyrgyz Republic on February 20, 2012 № 117 "On the Issues of the Ministry of economy of the Kyrgyz Republic.", Resolution of the Government of the Kyrgyz Republic № 149 "About the Council for Business Development and Investment of the Government of the Kyrgyz Republic.", <http://www.eng.ibt.kg/>

Export promotion programmes

Export promotion programmes can help businesses to reach international markets by providing trade information, marketing advisory services, trade fair participation, product development and financial support.

Currently, no export promotion programmes exist; however, the Ministry of Economy of the Kyrgyz Republic has begun work on an export development strategy, producing the draft 2013-2017 Export Development Strategy, which is available of the Ministry of Economy's website. On an ad-hoc basis, international donors also have supported the exports of local businesses in selected industries through participation to trade fairs, marketing advisory and other services.

3.2.6 **Export promotion programmes**

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
No export promotion programmes exist.	Export promotion programmes under consideration/ some pilot programmes in place, limited funding available and no co-ordination between programmes.	New programmes approved. Programmes are largely funded by donor countries. Co-ordination between programmes. Basic trade information provided and some trade promotion activities (trade missions, country representation at major trade fairs) in place, but limited support given to a small number of SMEs.	Export promotion programmes are adequately funded but do not completely provide for all of the following: trade policy information and commercial intelligence, export promotion and marketing, trade fair participation, product development and financial services and training	Range of well-funded export promotion programmes capable of providing all of the dimensions mentioned in level 4.

Source: Ministry of Economy of the Kyrgyz Republic

Financial support for export promotion activities

Financial support can help companies to expand their activities to international markets. Key instruments include for example credits to support foreign trade operations.

Currently, there are no financial support programmes in place to support export promotion activities. The 2013-2017 Export Promotion Strategy outlines measures that relate to financial support for export promotion activities, though this draft document is still pending approval by the government.

3.2.7 Financial support for export promotion activities

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
No specific programme of financial support for export promotion activities exist.	Programme of financial support for export promotion activities under preparation.	Programme of financial support for export promotion activities in place and under state control.	Independent programme of financial support for export promotion activities in place.	Level 4+ collaboration with the banking sector for the granting of financial support for export promotion activities. Wide variety of options available.

National investment/export promotion events

National investment/export promotion can help establish connections between domestic companies and international investors.

Currently, the International Business Council and the Council for Business Development and Investment organises ad-hoc investment events with support from donors, however, these efforts are not taking place on a regular basis and do not benefit from substantial involvement from the government.

Table 1. 3.2.8 National investment/export promotion events

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
National investment/export promotion events occur on an-ad hoc basis. Events are not open to the entire business community and cover a limited number of sectors.	National investment/export promotion events in under consideration by the government. Draft calendar of events being considered by concerned ministry/agency .	New national investment/export promotion events approved. Evidence that relevant stakeholders have been informed of and invited to upcoming events.	Regular hosting of national investment/export promotion events occur. Evidence that a wide-representation of stakeholders attend and that events cover a wide range of sectors.	Level 4 + evidence that national investment/export promotion events have enhanced export activities. Regular evaluation of past events and planning of future events held by relevant ministry/agency .

Source: Secretariat of the Council for Business Development and Investment of the Government of the Kyrgyz Republic

**РУКОВОДСТВО ПО
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКЕ
В ОБЛАСТИ РАЗВИТИЯ
ЧАСТНОГО СЕКТОРА**

Развитие швейной
промышленности
в Кыргызской Республике

Январь 2014 года

Настоящий документ и приведенные в нем карты не ограничивают статуса или суверенитета над какой-либо территорией, а также не затрагивают вопроса международных границ и названия любой территории, города или местности.

Настоящий документ подготовлен при финансовой поддержке Европейского союза. Выраженные в нем мнения не обязательно отражают официальную точку зрения ЕС.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Настоящее руководство подготовлено в рамках Инициативы ОЭСР по странам Центральной Азии с целью предложить практические рекомендации по реализации реформ, направленных на развитие текстильной и швейной промышленности в Кыргызской Республике.

Инициатива ОЭСР по странам Центральной Азии, запущенная в ноябре 2008 года, входит в Программу ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии и направлена на повышение конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности Афганистана, Казахстана, Кыргызской Республики, Монголии, Таджикистана, Туркменистана и Узбекистана. Ее цель заключается в знакомстве вышеуказанных государств со знаниями, опытом и наработками стран-участниц ОЭСР для создания благоприятного инвестиционного климата, повышения производительности труда, усиления поддержки предпринимательства, развития частного сектора и построения инновационной экономики.

Первым итогом данной работы стала публикация *Обзора конкурентоспособности стран Центральной Азии*, в котором определены препятствия для повышения конкурентоспособности региона и выделены три основных проблемы: i) недостатки системы образования, ii) ограниченный доступ малых и средних предприятий к финансированию и iii) неэффективная инвестиционная политика и деятельность по привлечению инвестиций.

В ходе второй фазы Инициативы по странам Центральной Азии ОЭСР составила отдельные национальные стратегии. Правительство Кыргызской Республики в 2013 году выступило инициатором данной работы, важную роль в которой сыграли обсуждения на заседаниях отраслевых рабочих групп, состоящих из представителей государственного и частного сектора. Три *руководства по государственной политике* объединяют итоги проведенных обсуждений и содержат конкретные рекомендации для властей.

Темой настоящего *руководства по государственной политике* стала инвестиционная политика и привлечение капиталовложений в кыргызскую текстильную и швейную промышленность, а также ее внедрение в мировые производственно-сбытовые цепочки за счет развития торговых и инвестиционных связей. Ее состояние было рассмотрено в связи с проведением заседания Круглого стола по повышению конкурентоспособности стран Евразии, объединяющего высокопоставленных представителей и технических

экспертов из стран Евразии, ОЭСР и организаций-партнеров. Круглый стол организуется один раз в год и служит площадкой для осуществления экспертной оценки и обмена знаниями в сфере реализации реформ, направленных на повышение конкурентоспособности.

Проект осуществлялся в тесном сотрудничестве с политическими деятелями Правительства Кыргызской Республики и представителями местного частного сектора при поддержке Немецкого общества по международному сотрудничеству и финансовом содействии Европейского союза.

ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Настоящее руководство стало итогом работы, проведенной в рамках Программы ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии под руководством Управляющего комитета Инициативы по странам Центральной Азии совместно с Правительством Кыргызской Республики и при участии частного сектора страны.

Содействие в подготовке данной публикации оказали представители канцелярии заместителя премьер-министра, ряд министерств, государственных ведомств, деловых объединений и частных предприятий Кыргызской Республики. Среди них:

- Его Превосходительство первый вице-премьер-министр Джоомарт Оторбаев, Его Превосходительство министр экономики Темир Сариев, заместитель министра экономики Санжар Муқанбетов и заместитель министра энергетики и промышленности Сапарбек Асанов.
- Другие представители Правительства Кыргызской Республики: советник первого вице-премьер-министра Азамат Акенеев, заведующая Отделом легкой промышленности Министерства энергетики и промышленности Фатима Садамкулова и заведующий Отделом инвестиций Министерства экономики Нурбек Максатов.
- Представители частного сектора, в частности: руководитель Секретариата Совета по развитию бизнеса и инвестициям Талайбек Койчуманов и директор ассоциации «Легпром» Фархад Тологонов.
- Ценный вклад внесли международные эксперты: профессор Университета Монпелье Флоранс Пальпакюэр (Франция) и почетный преподаватель экономики Университета Восточной Англии Джон Тоберн (Великобритания).

Немецкое общество по международному сотрудничеству предоставило Кыргызской Республике оперативную поддержку и возможность взаимодействия с рядом региональных экспертов, таких как: руководитель Программы содействия устойчивому экономическому развитию в Кыргызской Республике Франк Эбингер, координатор проекта в рамках Программы содействия устойчивому экономическому развитию Асель Узагалиева,

специалист Программы содействия устойчивому экономическому развитию Асель Албанова и специалист Максат Дамир улуу.

Европейский союз участвовал в финансировании проекта и оказал ценную поддержку в работе: Его Превосходительство посол и глава Представительства ЕС в Кыргызской Республике Чезаре де Монтис, Ее Превосходительство экс-посол и глава Представительства ЕС в Кыргызской Республике Шанталь Эбберект, координатор проекта Представительства ЕС в Кыргызской Республике Гульнара Ботобаева и представитель Главного управления по развитию и сотрудничеству Европейской комиссии Анна Бердаш.

Сопредседатели Инициативы ОЭСР по странам Центральной Азии: Европейский союз (Ее Превосходительство посол и постоянный представитель Европейского союза в ОЭСР Мария Франческа Спатолистано) и Республика Казахстан (Его Превосходительство заместитель премьер-министра Ербол Орынбаев).

Настоящее руководство составлено под руководством Энтони О'Салливана, начальника Отдела по развитию частного сектора (Управление Секретариата ОЭСР по международным отношениям), и Антонио Сомма, руководителя Программы ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии.

Основным автором руководства стал Клемент Брено. Координировал проект Грегори Лекомт. Ценную помощь в проведении исследований и составлении данного руководства оказали Себастьян Купфершмид, Марина Сухарева и Остин Тайлер. Публикацию проверили Энтони О'Салливан, Антонио Сомма, Эльза Пириховски, Милан Конопек, Лоренцо Павоне (ОЭСР), аналитик по вопросам развития МСП Стюарт Томпсон (ОЭСР); консультант по вопросам национального развития Артур Алиев (Международный торговый центр), профессор Университета Монпелье Флоранс Пальпакюэр и почетный преподаватель экономики Университета Восточной Англии Джон Тоберн.

За редактирование и подготовку к печати отвечали Ванесса Валле, Александра Шевалье и Майкл Сайкс. Важное содействие в реализации проекта оказали Анна Шахтагинская, Йоланта Хмелик, Элизабетта Да Прати, Ора Холлидей, Рената Хеллиот-Таварес, Ивонн Озу и Линн Уитни.

Руководство было представлено для экспертной оценки во время круглого стола ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии, состоявшегося в Париже 4 декабря 2013 года. Процедурой экспертной оценки, в которой приняли участие представители стран – участниц ОЭСР, а равно и других стран евразийского региона, руководил Фолькер Генецки, сотрудник Федерального министерства экономики и технологий Германии.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ	5
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ.....	11
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕРМИНОВ	13
КРАТКИЙ ОБЗОР.....	15
ГЛАВА 1: ВОЗМОЖНОСТИ И ПРОБЛЕМЫ КЫРГЫЗСКОЙ ТЕКСТИЛЬНОЙ И ШВЕЙНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ МИРОВОЙ КОНКУРЕНЦИИ.....	17
Дальнейший рост и без того высокого мирового спроса на швейные изделия	17
Повышение конкурентоспособности текстильной и швейной промышленности.....	19
Конкурентные преимущества швейной промышленности Кыргызской Республики.....	29
Раздробленность отрасли, неформальный сектор экономики и дефицит квалифицированных специалистов – основные проблемы для повышения конкурентоспособности	35
Необходимость принятия дополнительных мер в поддержку существующих инициатив	39
ГЛАВА 2: ВЫВОДЫ ИЗ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА ОТРАСЛЕВОГО РАЗВИТИЯ.....	43
Определение общего направления развития промышленности в отраслевой стратегии	44
Повышение конкурентоспособности отечественных предприятий за счет проведения мероприятий по поддержке отраслевых МСП.....	47

Формирование кластера в целях улучшения делового климата в стране	54
Установление контактов с иностранными деловыми партнерами в рамках отраслевых мероприятий по стимулированию торговой и инвестиционной активности	57
ГЛАВА 3: РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКЕ	65
Возможность оптимизации стратегии развития отрасли.....	67
Необходимость в принятии мер по повышению квалификации кадров, улучшению технического оснащения и развитию кооперативов.....	69
Возможность создания кластера на основе проекта технополиса в Бишкеке	73
Расширение масштаба мероприятий по стимулированию торговой активности и оптимизация деятельности по привлечению инвестиций	75
РЕКОМЕНДАЦИИ	81
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	85
ПРИЛОЖЕНИЕ 1: ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА ШВЕЙНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ СТРАНЫ	89
ПРИЛОЖЕНИЕ 2: АНАЛИЗ ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ	97
ТАБЛИЦЫ	
Таблица 1.1. Размер некоторых рынков швейных изделий в 2012 году	17
Таблица 1.2. Оценка объема производства и числа занятых в швейной промышленности Кыргызской Республики	31
Таблица 1.3. Распределение официально зарегистрированных предприятий текстильной и швейной промышленности по регионам.....	32
Таблица 1.4. Тарифы на ввоз некоторых категорий товаров в Кыргызскую Республику и Таможенный союз, 2010 год.....	34
Таблица 1.5. Оценка трудностей, связанных с поиском подходящих специалистов определенных профессий.....	38

Таблица 3.1. Различия между моделью хозяйственной деятельности отечественного предприятия и иностранного инвестора	77
Таблица 4.1. Некоторые рекомендации на краткосрочную и долгосрочную перспективу	81
3.1.1 Стратегия стимулирования роста инвестиций / экспорта	100
3.1.2 Агентство по стимулированию роста инвестиций/экспорта	101
3.1.3 Мониторинг и оценка деятельности агентства	102
3.2.1 «Единое окно» для инвесторов	104
3.2.2 Предоставление последующего обслуживания	105
3.2.3 Свободные экономические зоны	106
3.2.4 Программы по созданию деловых связей	108
3.2.5 Государственно-частные консультации с инвесторами .	109
3.2.6 Программы стимулирования экспорта	111
3.2.7 Финансовая поддержка деятельности по стимулированию экспорта	112
3.2.8 Общегосударственные мероприятия по стимулированию инвестиций/экспорта	113

Рисунки

Рисунок 1.1. Российский рынок одежды - динамика прошлых лет и будущий рост	18
Рисунок 1.2. Структура цены мужской хлопчатобумажной футболки в США	21
Рисунок 1.3. Кыргызские предприятия в производственно-сбытовой цепочке	29
Рисунок 1.4. Швейное производство в Кыргызской Республике	30
Рисунок 1.5. Сравнение расходов на оплату труда работников швейной промышленности (оценки)	33
Рисунок 2.1. Схема укрепления позиций в мировых производственно-сбытовых цепочках	44

Рисунок 3.1. Предлагаемая схема действий в Кыргызской Республике..... 66

Результаты оценки, касающиеся продвижения инвестиций и экспорта 98

Блоки

Блок 1.1. Производственно-сбытовая цепочка текстильной и швейной промышленности 20

Блок 1.2. Различные виды договоров с производителями одежды 23

Блок 1.3. Упразднение Соглашения по изделиям из различных волокон 26

Блок 1.4. Ответственное корпоративное поведение - от трагедии к устойчивому развитию? 28

Блок 1.5. Неформальный сектор экономики и раздробленный характер швейной промышленности в Кыргызской Республике36

Блок 1.6. Текущие инициативы в текстильной и швейной промышленности Кыргызской Республики, осуществляемые при поддержке доноров 41

Блок 2.1. Стратегия развития промышленности Турции на 2011-2014 годы 45

Блок 2.2. Профессионально-техническое образование в Венето (Италия) 48

Блок 2.3. Передовой опыт в сфере управления швейным предприятием..... 49

Блок 2.4. Комплексные текстильные парки (КТП) в Индии..... 55

Блок 2.5. Бондовые склады в Бангладеш 56

Блок 2.6. Программа по поддержке экспорта Чили 58

Блок 2.7. Привлечение и поддержка инвестиций - выдержка из Основ инвестиционной политики ОЭСР..... 60

Блок 2.8. Привлечение инвестиций и установление деловых связей в экспортной зоне штата Пинанг, Малайзия 62

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

АБР	Азиатский банк развития
АМР США	Агентство США по международному развитию
АПИ	Агентство по привлечению инвестиций
ВСП	Выявленное сравнительное преимущество
ВТО	Всемирная торговая организация
ГСЭДШ	Государственный секретариат по экономическим делам Швейцарии
ЗРВА	Закон «Об обеспечении роста и расширении возможностей в странах Африки»
ИПС	Исследование потенциала страны
КТП	Комплексный текстильный парк
МТЦ	Международный торговый центр
МФА	Соглашение по изделиям из различных видов волокон
НЭС	Национальная экспортная стратегия
ОКП	Ответственное корпоративное поведение
ОЭЗ	Особая экономическая зона
ПТО	Профессионально-техническое образование
РПО	Раскрой, пошив и отделка
СНГ	Содружество независимых государств
ТШП	Текстильная и швейная промышленность
FOB	Франко-борт
GIZ	Немецкое общество по международному сотрудничеству (<i>Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit</i>)
OBM	Производитель марочных товаров
ODM	Производитель изделий по собственному эскизу
OEM	Производитель изделий на заказ из собственных материалов
RFID	Радиочастотная идентификация

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕРМИНОВ

Термины, касающиеся текстильной и швейной промышленности, могут иметь различные определения. В настоящем руководстве используются нижеприведенные значения, взятые в основном из работы Дикерсона (Dickerson, 1991).

Номенклатура продукции

Швейные изделия - под швейными изделиями понимаются предметы одежды и аксессуары. Большинство авторов, но не все, не относят обувь к швейным изделиям. За отсутствием иных указаний обувь в рамках настоящей публикации не считается швейным изделием.

Предметы одежды/ одежда - категория швейных изделий, которые надеваются на тело, в том числе рубашки, пальто, платья, брюки и т. д. Однако в ежедневном обиходе этот термин зачастую употребляется в качестве синонима швейного изделия.

Аксессуары - еще одна категория швейных изделий, представляющая предметы, которые легко снимаются и используются дополнительно к основным элементам одежды. Сюда относятся сумки, шляпы, ремни, зонты, перчатки, шарфы и т. д. Следует отметить, что ряд аксессуаров изготавливается не из текстиля.

Текстиль - ткань, пряжа, материал, произведенный из натуральных (животного и растительного происхождения) или химических волокон. Как правило, текстиль является промежуточным продуктом, используемым для производства одежды, однако иногда он может выступать и в качестве готовой продукции (например, трикотажа).

Этапы производства

С точки зрения производственного процесса можно выделить две последовательные ступени:

Текстильная промышленность, которая подразумевает использование волокна для изготовления пряжи, тканого или трикотажного полотна.

Швейная промышленность, или швейное производство, предполагающая производство готовых предметов одежды из пряжи или ткани.

КРАТКИЙ ОБЗОР

Рост мирового рынка швейных изделий и ужесточение конкуренции

Во всем мире отмечается высокий спрос на швейные изделия (включая одежду и соответствующие аксессуары), который продолжает стремительно расти. С 2008 по 2012 год мировой объем продаж продукции швейной промышленности увеличивался на 33 млрд долларов США в год и концу периода составлял 1,25 трлн долларов США. По прогнозам, рынок продолжит расти на 4,5% в год, достигнув к 2017 году отметки в 1,56 трлн долларов США. Ожидается, что основным источником будущего роста станут развивающиеся рынки, в том числе страны СНГ¹, такие как Россия и Казахстан.

Что касается предложения, между предприятиями и странами наблюдается жесткая конкуренция. На развивающиеся страны, такие как Китай и Бангладеш, приходится львиная доля швейного производства, которое носит более трудоемкий характер. Однако в условиях, когда в производственно-сбытовой цепочке доминируют крупные мировые покупатели, значительные суммы оседают у импортеров и операторов розничной торговли, которые контролируют моделирование и фирменное оформление изделий. По подсчетам, наценки импортера и розничного продавца составляют 70% розничной цены обычной футболки, продаваемой в США, в то время как доля производителя не превышает 10%.

Успехи и среднесрочные проблемы кыргызской швейной промышленности

Кыргызская швейная промышленность имеет давнюю историю. Сумев вовремя перестроиться, она весьма преуспела в текущих условиях высококонкурентной среды и за последние восемь лет увеличилась в шестикратном размере. Ее суммарный оборот оценивается в размере 375 млн долларов США. Местные предприятия пользуются рядом преимуществ, выражающихся в относительно низких расходах на оплату труда, благоприятных условиях таможенных соглашений с Россией и Китаем и знании культуры близлежащих крупных потребительских рынков. Развитие отрасли определял экспорт на региональные рынки, в частности в Россию и Казахстан.

1 .

рынками для экспорта предметов одежды из Кыргызской Республики являются Россия, Казахстан, в меньшей степени Узбекистан и Таджикистан.

Тем не менее, перед кыргызской швейной промышленностью стоит несколько серьезных проблем. В частности, дальнейшее развитие сдерживается отсутствием квалифицированных кадров. Кроме того, данная отрасль легкой промышленности характеризуется довольно крупным неформальным сектором и высокой степенью раздробленности, что мешает предприятиям достичь необходимого размера, чтобы успешно конкурировать на рынке, и затрудняет государственный контроль за соблюдением нормативно-правовых актов. И наконец, возможное вступление в Таможенный союз с Россией, Беларусью и Казахстаном может сказаться на стоимости торговли с другими странами из-за наличия более высоких общих тарифов на внешние торговые операции и, возможно, более серьезных нетарифных барьеров. Все эти факторы мешают отечественным предприятиям диверсифицировать производство и заняться моделированием одежды, развитием собственных торговых марок или распространением товаров, а также могут ослабить их конкурентоспособность на внешнем рынке.

Четыре меры экономической политики, которые, согласно международному опыту, могут способствовать дальнейшему развитию швейной промышленности в Кыргызской Республике

Кыргызской Республике рекомендуется принять следующие меры, грамотно воспользовавшись международным опытом и приняв во внимание местную специфику:

Придание приоритетного значения развитию швейного производства, ориентированного на рынки СНГ, где отечественная текстильная и швейная промышленность имеет конкурентное преимущество.

1. *Наращивание потенциала отечественных предприятий за счет повышения квалификации кадров, внедрения инновационных инструментов финансирования и создания кооперативов.*
2. *Формирование полноценного кластера швейного производства на основе проекта технополиса в Бишкеке посредством обеспечения соответствия проектируемой инфраструктуры потребностям предприятий, а также оказания содействия развитию сотрудничества между компаниями.*
3. *Оптимизация деятельности по стимулированию торговой и инвестиционной активности за счет проведения отраслевой инвестиционной кампании, развития исследований рынка и дифференциации мероприятий, направленных на развитие торговли, по типу компаний.*

ГЛАВА 1:

ВОЗМОЖНОСТИ И ПРОБЛЕМЫ КЫРГЫЗСКОЙ ТЕКСТИЛЬНОЙ И ШВЕЙНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ МИРОВОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Текстильное и швейное производство являются отраслями мировой экономики, конкуренция в которых продолжает нарастать. Благодаря ряду конкурентных преимуществ, в частности низким расходам на оплату труда, текстильная и швейная промышленность Кыргызской Республики стремительно развивается, но по-прежнему сталкивается с некоторыми серьезными проблемами, такими как крупный неформальный сектор, раздробленность отрасли и нехватка квалифицированных кадров. В этой связи большое значение имеет улучшение позиций отрасли в мировой и региональной производственно-бытовой цепочке.

Дальнейший рост и без того высокого мирового спроса на швейные изделия

В 2012 году общемировой объем продаж швейных изделий оценивался на уровне 1 249 млрд долларов США (MarketLine, 2013). Крупнейшие потребительские рынки находятся в ЕС, США, Китае и Японии (Таблица 1.1). Спрос на швейные изделия растет быстрыми темпами, которые, по прогнозам, составят 4,6% в год. Таким образом, к 2017 году объем мирового рынка может достигнуть 1 563 млрд долларов США.

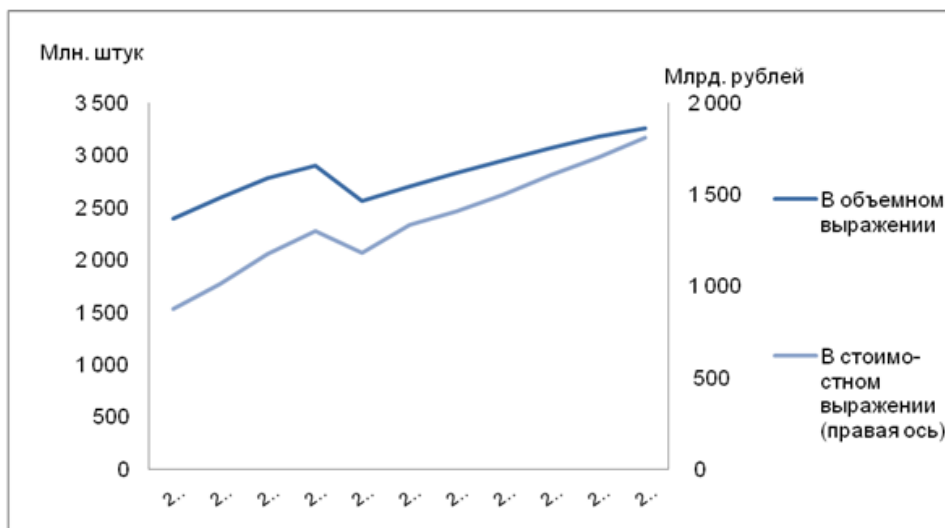
Таблица 1.1. **Размер некоторых рынков швейных изделий в 2012 году**

Страна	Размер, млрд долларов США	Доля на мировом рынке
США	338,7	27%
Китай	140,5	11%
Япония	113,5	9%
Германия	79,1	6%
Бразилия	50,5	4%
Индия	9,7	1%

Источник: Market Line Industry Guides (2013).

Спрос на швейные изделия постепенно перемещается на развивающиеся рынки. Если в 2012 году на них приходилась примерно половина мирового спроса (в объемном выражении), то к концу 2013 года их доля, по оценкам, должна составить две трети мирового рынка (Euromonitor International, 2012). Примечательно, что спрос в Российской Федерации рос значительно быстрее, чем на существующих крупных рынках (Fukunishi et al., 2013). По прогнозам аналитической компании Euromonitor (2011), в 2010-2015 годах ежегодные темпы роста российского рынка одежды составят 3,8% в объемном выражении и 6,3% в стоимостном выражении.

Рисунок 1.1. Российский рынок одежды - динамика прошлых лет и будущий рост



Источник: Euromonitor International (2011).

Новые тенденции на рынке одежды

Одной из наиболее примечательных последних тенденций на рынке одежды является так называемая «быстрая мода». За последние 20 лет оборот некоторых категорий товаров значительно ускорился. Теперь розничные магазины одежды, работающие в среднем ценовом сегменте, меняют коллекцию до 20 раз в год, предлагая покупателям новые товары каждые две-три недели. По свидетельству Доусона, Ларке и Мукоямы (Dawson, Larke and Mukoyama, 2006), специализированная сеть розничных магазинов Zara представила более 11 000 различных моделей в одном только 1998 году. При этом покупатели все чаще ратуют за сокращение сроков изготовления товаров и снижение их стоимости (Nadvi and Thoburn, 2004).

После упразднения Соглашения по изделиям из различных волокон (MFA) на мировом рынке наметилась тенденция к консолидации каналов снабжения, выразившаяся в сокращении количества стран, где заказчики осуществляют закупки, и числа поставщиков в каждой стране. В этой ситуации усилились препятствия для интеграции в мировые производственно-сбытовые цепочки, наиболее выгодную позицию в которых заняли крупные, технически компетентные поставщики. Первое в своем роде исследование, проведенное с целью выяснить требования российских заказчиков (преимущественно операторов розничной торговли) к продукции различных отраслей промышленности, показало, что соответствующие критерии все больше ужесточаются, создавая дополнительные трудности для выхода на местный рынок, где тон задают покупатели (Thomsen, 2011). В частности, были отмечены растущие требования к финансовым ресурсам и товарным запасам поставщиков, вследствие чего предпочтение отдается наиболее крупным из них.

Изменения в структуре спроса влияют и на каналы сбыта. Так, в странах с развивающейся рыночной экономикой все больше товаров продается в специализированных розничных торговых точках в ущерб таким традиционным каналам, как базары или бакалейно-гастрономические магазины. Если в 2002 году через специализированные розничные магазины было продано товаров на сумму менее 100 млрд долларов США, то в 2011 году эта цифра составила уже более 250 млрд долларов США (Euromonitor International, 2012).

Повышение конкурентоспособности текстильной и швейной промышленности

Перед тем как попасть на вешалку, готовая одежда проходит несколько этапов от изготовления ткани до моделирования, пошива, транспортировки и реализации продукции (Блок 1.1). Данный процесс можно охарактеризовать как производственно-сбытовую цепочку: «Производственно-сбытовая цепочка, как правило, охватывает целый ряд операций от разработки концепции продукта до его конечного использования и даже более; сюда входит разработка, производство, сбыт и реализация товаров, а также поддержка конечного потребителя» (Porter, 1986; Gereffi e tal., 2001, cited in OECD, 2013a).

Блок 1.1. Производственно-сбытовая цепочка текстильной и швейной промышленности

В производственно-сбытовой цепочке текстильной и швейной промышленности можно выделить четыре последовательных звена: получение волокна, изготовление ткани (текстильное производство), пошив готовой одежды (швейное производство) и реализация продукции (см. схему ниже).



Получение волокна (преимущественно овцеводство и хлопководство) предполагает производство сырья, которое может быть либо натуральным животного или растительного происхождения, либо химическим. Волокна животного происхождения получают от таких животных, как овцы в случае шерсти или козы в случае кашемира. Волокна растительного происхождения, как правило, изготавливаются из хлопка или льна. В свою очередь, синтетические волокна, например полиэстеровое или акриловое, производятся с использованием химических веществ.

Производство ткани подразумевает использование волокна для изготовления нитей или пряжи. На данном этапе производятся различные операции, в том числе прядение, вязание, ткачество, окраска или нанесение рисунка. Текстильное производство - капиталоемкая и наукоемкая отрасль, которая в большинстве стран была автоматизирована (особенно это касается производства тканого полотна).

Пошив одежды означает производство готовых предметов одежды из ткани. Сюда входит закупка сырья, моделирование, раскрой, шитье и отделка изделий, а также упаковка и отправка готовой продукции оптовым покупателям. Несмотря на возможность автоматизации некоторых процессов, в частности кроя, данная отрасль остается трудоемкой.

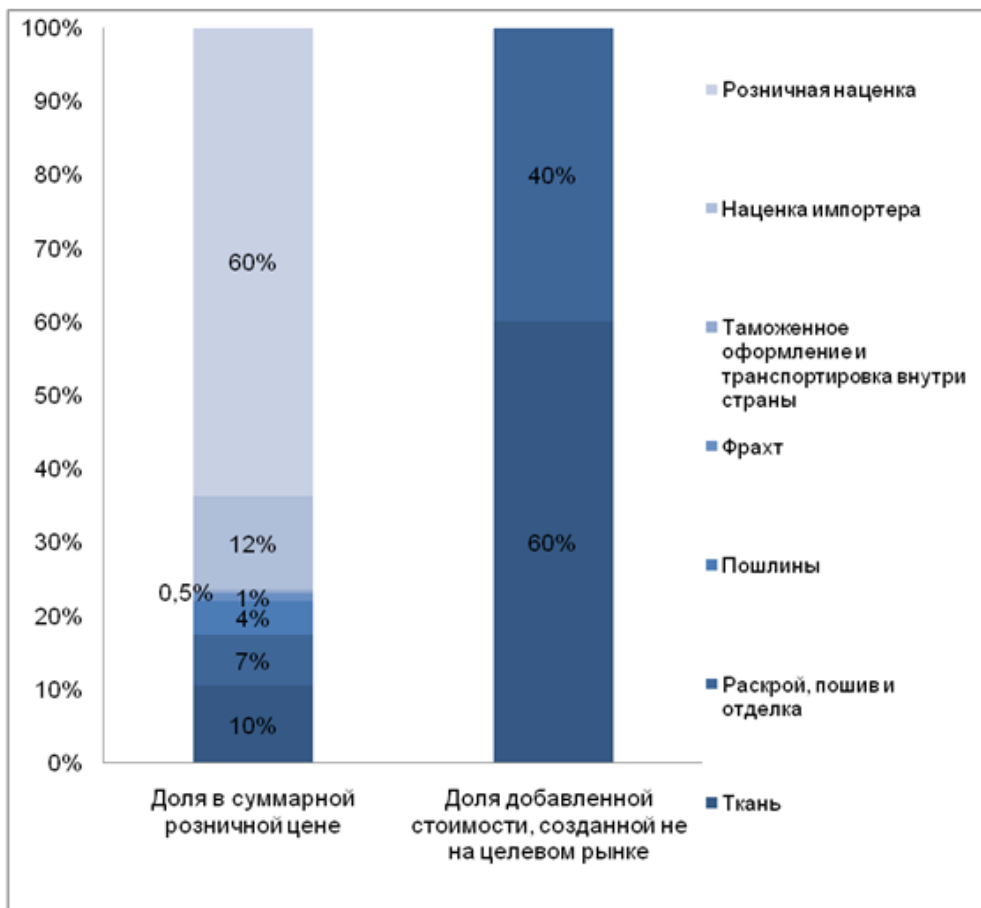
Реализация конечному потребителю представляет собой розничную торговлю. В зависимости от характеристик местного рынка готовые изделия могут доставляться на городские рынки, в универмаги или специализированные магазины одежды. Кроме того, в данную группу входят и интернет-магазины.

Источник: Программа ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии по материалам Moongate Associates (2013) и MacLean (2013).

Моделирование одежды и развитие торговых марок - наиболее прибыльные звенья производственно-сбытовой цепочки

Каждый этап в производстве одежды добавляет определенную сумму к общей стоимости готовой продукции. Например, структуру розничной цены обычной футболки, продаваемой в США за 14 долларов, можно представить следующим образом: 72% формируется за счет дизайна, торговой марки и канала реализации, что полностью отражается в розничной наценке, а на текстильное и швейное производство приходится всего лишь по 10% и 7% соответственно. На Рисунке 1.2 представлена подробная схема с указанием различных этапов, на которых формируется добавленная стоимость.

Рисунок 1.2. Структура цены мужской хлопчатобумажной футболки в США



Примечание: на данном рисунке представлены данные за 2004 год. Они учитывают квоты и тарифы, которые с тех пор сократились или исчезли вовсе. Принимая во внимание распределение сил в производственно-сбытовой цепочке, их доля в добавленной стоимости, вероятнее всего, перешла к потребителям, операторам розничной торговли и импортерам.

Источник: ИТС (2005).

Добавленная стоимость, формируемая в каждом звене цепочки, зависит от вида продукции и ее цены. Рассмотренный выше пример представляет частный случай, так как футболки - довольно распространенный и доступный товар. Основными источниками добавленной стоимости у дорогих торговых марок выступают дизайн, распределение продукции и сам бренд. Если же говорить о более сложных, но менее дорогих предметах одежды, например мужских костюмах среднего ценового сегмента, доля текстильного и швейного производства в их стоимости будет выше.

Как будет упоминаться ниже, данный анализ указывает на необходимость пересмотра стратегий швейных предприятий. Изготавливая более дорогую продукцию и вкладывая средства в дизайн, торговую марку и каналы реализации изделий, производители могут повысить доходность производственного процесса.

Экспорт продукции

Производством одежды занимаются в основном развивающиеся страны. Китай является неоспоримым лидером в этом отношении: в 2011 году на его долю пришлось 37% мирового экспорта одежды. Среди других крупных экспортеров следует отметить Бангладеш и Индию.

Мировые торговые потоки одежды и текстиля сильно отличаются друг от друга. Это отражает соответствующие конкурентные преимущества разных государств. Объем экспорта текстиля из развитых стран превышает соответствующий показатель продукции швейной промышленности (например, США, Корея, Тайбэй, Япония), в то время как во многих развивающихся странах наблюдается противоположная картина (например, Бангладеш и Вьетнам). Некоторые государства, например Камбоджа, довольно быстро наладили экспорт одежды, закупая практически всю ткань за рубежом (Natsuda et al, 2010). Несколько крупных развивающихся стран экспортируют и ткани, и готовые предметы одежды (например, Китай, Индия и Турция). Действительно, Китай не только является крупнейшим в мире экспортером одежды, но он также продает и ткань.

Торговые потоки определяются крупными международными покупателями, которые к тому же оказывают влияние и на выбор страны для размещения иностранных инвестиций. Отраслевые наблюдатели отмечают, что все более широкое распространение получает практика снабжения по системе «Китай + 1», предусматривающая закупку продукции у одного основного китайского поставщика и еще одного партнера в другой стране. Двумя наиболее важными странами в этом отношении, пожалуй, являются Вьетнам (Goto et al, 2011) и Бангладеш (Staritz, 2011). В региональных производственно-сбытовых цепочках, как, например, в случае с Кыргызской Республикой, Россией и Казахстаном, координирующую роль играют скорее региональные игроки, нежели действительно *мировые* покупатели (Goto and Endo, 2013). Однако с последними необходимо считаться, если в будущем планируются продажи на крупнейших мировых рынках, например в ЕС, США или Японии.

Если рассматривать швейное предприятие, можно выделить несколько способов, которые позволят ему занять место в мировой производственно-сбытовой цепочке. Джереффи и Фредерик (Gereffi and Frederick, 2010) описывают четыре позиции, на которые оно может претендовать: производитель, осуществляющий раскрой, пошив и отделку изделий из материалов заказчика (РПО), производитель изделий на заказ из собственных материалов (ОЕМ), производитель изделий по собственному эскизу (ODM) и производитель марочных товаров (OBM) (Блок 1.2).

Блок 1.2. Различные виды договоров с производителями одежды

Можно выделить четыре основных вида договоров:

- Договор на раскрой, пошив и отделку изделий (РПО) подразумевает, что ткань предоставляется клиентом. Производитель осуществляет раскрой, пошив и отделку элементов одежды согласно указаниям клиента. Как правило, такой вид контракта не предполагает закупки ткани или моделирования одежды.
- Производители изделий по заказу (ОЕМ) самостоятельно закупают необходимую ткань перед началом производства. Таким образом, к функциям, которые выполняются в случае сотрудничества по системе РПО, добавляется закупка сырья. Следовательно, размер вознаграждения по договору увеличивается. Такая организация работы также известна в отрасли как франко-борт (FOB).
- Производители изделий по собственному эскизу (ODM) участвуют не только в производстве, но и в моделировании одежды. Последнее может предполагать разработку дизайна, подбор материалов и утверждение образцов. Такая форма сотрудничества порой называется комплексным контрактом.
- Производители марочных товаров (OBM) продают продукцию под собственной торговой маркой и занимаются продвижением бренда. Они могут передать все или часть работ по моделированию и производству одежды на субподряд.

Вышеописанные модели хозяйственной деятельности не имеют четких границ и могут порой пересекаться. Так, предприятия, осуществляющие только раскрой, пошив и отделку изделий, или организации, занимающиеся еще и закупкой материалов, могут вносить коррективы в техническое задание заказчика. Производители изделий из собственных материалов способны передавать часть функций на субподряд на основании договоров РПО. Кроме того, при определенных рыночных условиях они могут принимать заявки на простой раскрой, пошив и отделку изделий из материалов заказчика с целью обеспечить полную загрузку мощностей.

Источники: Программа ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии по материалам Gereffi and Frederick (2010) и интервью с отраслевыми экспертами в июне 2013 года.

Важность модернизации в условиях повышения конкурентоспособности отрасли

Модернизацию промышленности характеризует несколько аспектов. Помимо общей идеи перехода от менее устойчивых и прибыльных видов деятельности к стабильной и рентабельной работе, эксперты выделяют четыре типа модернизации (Kaplinsky and Morris, 2003):

- *Технологическая модернизация* направлена на повышение эффективности производственных процессов.
- *Продуктовая модернизация* предусматривает введение новых продуктов и совершенствование уже существующих. Как правило, для продуктовой модернизации требуется в некоторой степени модернизировать и производственные технологии (Fukunishi et al, 2013). Кроме того, может потребоваться хотя бы минимальное знание потребностей и вкусов конечного потребителя.
- *Функциональная модернизация* нацелена на повышение добавленной стоимости производимой продукции за счет изменения или расширения осуществляемых технологических операций.
- *Цепная модернизация* предусматривает преобразование производственно-сбытовой цепочки за счет реализации потенциала, полученного в других производственно-сбытовых цепочках.

В текстильной и швейной промышленности основное внимание зачастую уделяется функциональной модернизации. Принято считать, что стандартный процесс модернизации предполагает постепенный переход от договоров на РПО к контрактам на производство изделий из собственных материалов (OEM/FOB), затем к производству изделий по собственному эскизу (ODM) и, наконец, к производству марочных товаров (OBM). Такой вид модернизации требует наращивания дополнительного потенциала, однако дает предприятиям стабильные конкурентные преимущества. Как правило, фирмы начинают работу с простого раскроя, пошива и отделки изделий из материалов заказчика, пользуясь преимуществами низких требований к оборудованию и оборотному капиталу. Через какое-то время накопленная прибыль позволяет им начать самостоятельно закупать ткани и заключать более рискованные, но и более доходные договоры на производство изделий по заказу (OEM/FOB). Знание рынка и опыт работы по эскизам клиентов дает им возможность приступить к самостоятельному моделированию одежды (ODM). И наконец, производители изделий по собственным эскизам могут попытаться обратить самостоятельно разработанные модели себе на пользу, развивая свою торговую марку и став, таким образом, производителями марочных товаров (OBM).

Препятствия для модернизации

Модернизация - довольно сложный процесс, препятствовать которому могут сразу несколько факторов, например: не идущие на контакт деловые партнеры, неподходящая корпоративная стратегия и многочисленные тенденции на мировом рынке.

Хамфри (Humphrey, 2004) отмечает, что некоторые участники производственно-сбытовой цепочки не всегда доброжелательно относятся к модернизации и порой могут даже препятствовать ей. Действительно, во многих случаях более сильные представители производственно-сбытовой цепочки захотят помешать модернизации слабых игроков, чтобы сохранить собственные позиции и прибыль. Подобные настроения могут быть послужить серьезным препятствием для модернизации. К примеру, возможны ситуации, когда участники цепочки, положение которых позволяет им выяснить предпочтения конечного потребителя, стремятся ограничить другим участникам доступ к этой информации и тем самым сохранить собственные позиции.

Помимо этого, у компании должна быть грамотная стратегия. Одна из основных трудностей, связанных с модернизацией, заключается в необходимости наличия финансовых средств для перехода от простого раскрой, пошива и отделки изделий на следующий уровень хозяйственной деятельности. К сожалению, за отсутствием подходящей стратегии раскрой, пошив и отделка изделий из материалов заказчика не дает достаточно прибыли, чтобы предприятие могло начать процесс накопления капитала. Такая стратегия может предусматривать повышение производительности труда и/или дифференциацию по видам продукции, аксессуарам, качеству отделки и изделий. Сюда же могут входить официальные или неофициальные стратегии исследования потребительских предпочтений.

Некоторые события еще больше усложнили процесс модернизации предприятий в развивающихся странах. Во-первых, это упразднение Соглашения по изделиям из различных волокон (МФА), рост экспорта из Китая и последствия экономического кризиса на крупных потребительских рынках. Во-вторых, феномен «быстрой моды» в некоторых сегментах отрасли повысил уровень хозяйственной деятельности, требующийся для того, чтобы играть более весомую роль в производственно-сбытовой цепочке, и дал дополнительные преимущества производителям, находящимся рядом с крупнейшими рынками. И наконец, концепция ответственного корпоративного поведения открыла новые грани конкуренции между производителями.

Отмена МФА (Блок 1.3) ужесточила конкуренцию между странами-производителями. Это привело к повышению концентрации экспорта и, в частности, увеличению экспорта из Китая. Джереффи и Фредерик (Gereffi and Frederick, 2010), ссылаясь на статистику ВТО, напоминают, что доля Китая в мировом экспорте швейных изделий составляла 18,2% в 2000 году, 26,8% в 2005 году и 33,2% в 2008 году. Данные цифры позволяют сделать вывод о том, что Китай, пожалуй, больше всех выиграл от упразднения МФА. Авторы приводят в пример несколько стран, чья позиция ослабла к моменту отмены МФА - это Канада, Мексика, Тунис, Марокко и Таиланд. Количественная информация по странам СНГ ограничена.

Блок 1.3. Упразднение Соглашения по изделиям из различных волокон

Соглашение по изделиям из различных волокон (МФА), действовавшее с 1974 по 2004 год, служило эффективным средством защиты для небольших развивающихся экспортеров одежды. Оно предусматривало тарифы и, что более важно, квоты на экспорт швейных изделий.

Одним из результатов МФА стала поддержка развития швейного производства в странах, не имевших опыта работы в данной сфере. Поскольку крупные экспортеры были вынуждены соблюдать установленные квоты, МФА способствовало географической диверсификации швейного производства, которое частично переместилось в развивающиеся страны. По сути, МФА создало стимулы для развития швейной промышленности в тех странах, которые в противном случае были бы менее конкурентоспособными. Как правило, это выражалось в прямых иностранных инвестициях, поступающих в надежде на получение квот из новых индустриальных стран, таких как Корея, Китайский Тайбэй и Гонконг (Китай).

МФА было одним из нескольких торговых соглашений, которые повлияли на развитие отрасли. ГАТТ, а затем и Общая система преференций ВТО предусматривали более низкие тарифы для некоторых развивающихся стран на отдельных рынках. Например, закон «Об обеспечении роста и расширении возможностей в странах Африки» (ЗРВА) включал положения, которые предоставляли странам Африки, расположенным к югу от Сахары, право беспоплатного доступа на рынок одежды США.

С упразднением МФА исчезли торговые преимущества, от которых зависели многие небольшие страны-экспортеры. Вследствие этого швейная промышленность в некоторых государствах серьезно пострадала. Однако следует отметить, что определенные страны, в частности Вьетнам, пережили отмену МФА лучше, чем ожидалось.

Источник: интервью с отраслевыми экспертами в июне 2013 года.

Мировой экономический кризис 2008 года привел к падению спроса и снижению цен на одежду. В условиях неустойчивого спроса масштабы швейной промышленности в некоторых странах сократились, что выразилось в ликвидации около 200 000 рабочих мест в Пакистане и 60 000 в Мексике. Эти потери подчеркивают сложности, с которыми могут столкнуться наиболее уязвимые предприятия, особенно те, что осуществляют простой раскрой, пошив и отделку изделий из материалов заказчика и не имеют стабильного конкурентного преимущества. К тому же это является подтверждением того, что страны испытывают трудности в попытке помочь предприятиям и правильно позиционировать себя в отрасли, где определяющим фактором является себестоимость.

Распространение такого явления, как «быстрая мода», особенно на европейских рынках, также имело серьезные последствия. По мере того как скорость и бесперебойность поставок становится все более важным фактором успеха, предприятия, которые желают работать в этих сегментах, придают

растущее значение поддержанию высоких стандартов хозяйственной деятельности. Все большее значение придается и оперативному сбору информации о состоянии рынка, позволяющему добиваться оптимального соответствия дизайна и продукции веяниям времени. «Быстрая мода» оказывает положительное влияние на фирмы, которые работают в благоприятной деловой среде и могут пользоваться преимуществами надежной торговой и транспортной инфраструктуры. В то же время менее успешным предприятиям остается лишь заниматься производством продукции, имеющей длительный производственный цикл и не приносящей большой прибыли. В наиболее невыгодном положении могут оказаться изолированные страны, расположенные далеко от крупных рынков.

Более того, ответственное корпоративное поведение (ОКП) может представлять дополнительные трудности для производителей в условиях конкурентной среды. Неправительственные инициативы по улучшению условий труда на предприятиях дали оператором розничной торговли стимулы учитывать рабочие условия и другие социальные аспекты при выборе поставщиков. Недавнее обрушения здания в Республике Бангладеш, в котором находились подпольные цехи по производству одежды, вновь привлекло внимание общественности к концепции ответственного корпоративного поведения (Блок 1.4). Проявление покупателями особого интереса к вопросам ответственного корпоративного поведения может иметь двоякие последствия для производителей. Так, поставщики столкнулись с необходимостью соблюдать высокие социальные нормы, однако данное требование может ослабить давление, которое они испытывали в связи с исключительно ценовой конкуренцией.

Блок 1.4. Ответственное корпоративное поведение - от трагедии к устойчивому развитию?

В 2012-2013 годах ориентированная на экспорт швейная промышленность Республики Бангладеш пошатнулась в результате ряда трагических событий. В ноябре 2012 года во время пожара на швейной фабрике в Дакке погибло 112 рабочих. В апреле 2013 года более 1 100 работников скончались под завалами в результате обрушения швейной фабрики. В мае 2013 года более 600 работников стали жертвами отравления загрязненной водой на производстве. Эти несчастные случаи подчеркивают опасность, которой подвергаются работники швейных предприятий, где определяющим фактором является себестоимость.

Все это заставило власть и общественность задуматься об обеспечении трудовых прав и повышении стандартов безопасности. Правительство Республики Бангладеш обязалось повысить минимальный размер заработной платы, который составлял 38 долларов США в месяц и равнялся примерно четверти минимального вознаграждения за труд в Китае в 2012 году. Ожидаемое воздействие на стоимость производимой продукции, скорее всего, будет незначительным, так как даже двойное повышение заработной платы прибавит всего лишь 15 центов к стоимости стандартной футболки, произведенной в Бангладеш.

Помимо этого, встал вопрос об обеспечении соблюдения стандартов, так как следование установленным нормам позволило бы предотвратить некоторые из вышеупомянутых происшествий. Кроме того, было отмечено, что некоторые положения трудового законодательства, применявшиеся на всей территории страны, не распространялись на экспортно-производственные зоны в Бангладеш.

Правительства стран, частный сектор и международные организации придают все больше значения ответственному корпоративному поведению. Помимо мер, принимаемых правительствами на государственном уровне, некоторые предприятия обязались улучшить положение своих сотрудников. В разработанных ОЭСР Принципах деятельности многонациональных предприятий подробно описываются меры, которые следует принять компаниям, чтобы постепенно прийти к ОКП.

Источники: выступления на Международном форуме ОЭСР по ответственному корпоративному поведению, Париж, 26-27 июня 2013 года; OECD (2011), *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, OECD, Paris.

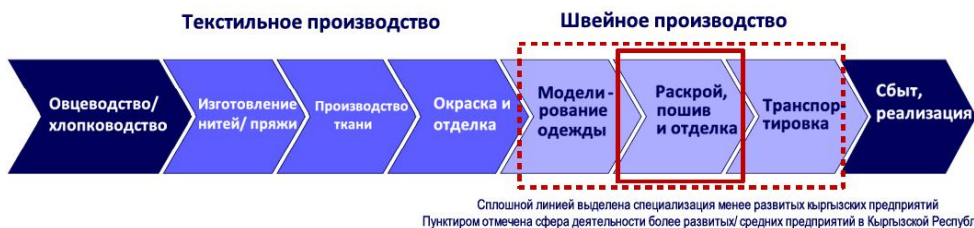
Конкурентные преимущества швейной промышленности Кыргызской Республики

Благодаря ряду конкурентных преимуществ, таких как низкая стоимость рабочей силы, торговые преференции и исторически обусловленное знакомство с рынками стран СНГ, кыргызская швейная промышленность развивалась быстрыми темпами. Существует вероятность того, что в среднесрочной перспективе некоторые из этих преимуществ исчезнут, особенно после возможного вступления Кыргызской Республики в Таможенный союз с Россией, Беларусью и Казахстаном.

Швейная промышленность - молодая отрасль кыргызской экономики

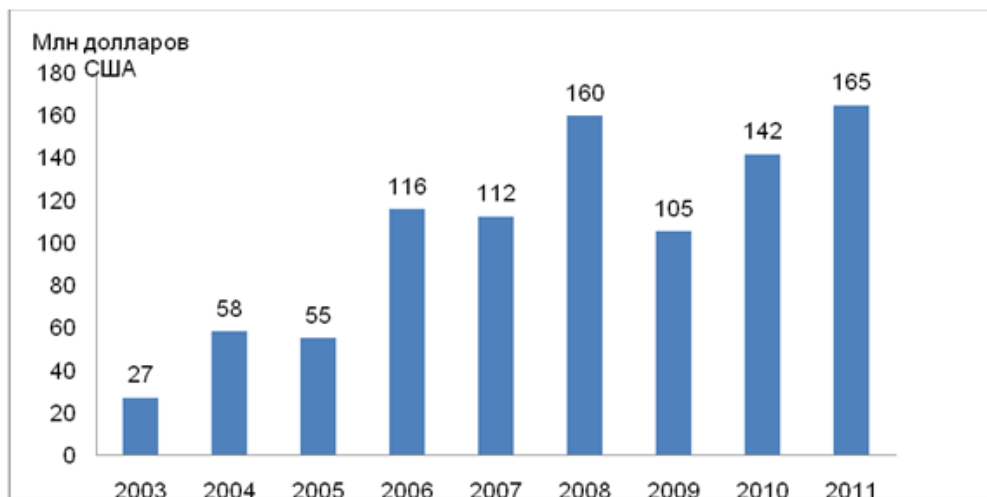
Подавляющее большинство кыргызских предприятий легкой промышленности занимается изготовлением одежды. Текстильное производство в стране фактически исчезло. Многим малым предприятиям, которые принимают заявки на раскрой, пошив и отделку изделий, лишь изредка удается участвовать в процессе моделирования. Более развитые средние предприятия занимаются моделированием, производством, транспортировкой и розничной торговлей (Рисунок 1.3).

Рисунок 1.3. Кыргызские предприятия в производственно-сбытовой цепочке



Официальные цифры свидетельствуют о подъеме швейной промышленности. С 2003 года объем производства рос в среднем на 18% (Рисунок 1.4.) и к 2011 году достиг 165 млн долларов США, превысив докризисный уровень, который в 2008 году составлял 160 млн долларов США.

Рисунок 1.4. Швейное производство в Кыргызской Республике



Источник: Национальный банк Кыргызской Республики

Поскольку многие предприятия полностью или частично работают в неформальном секторе экономики, фактический объем производства может превышать официальные цифры в несколько раз. Биркман с соавторами (Birkman, et al., 2012) оценивает размер рынка в 700 млн долларов США. Исследовательская компания SIAR в 2011 году провела собственную оценку для Агентства США по международному развитию, оценив объем производства в 375 млн долларов США, что более чем вдвое превышает официальную статистику. Отечественная продукция в основном идет на экспорт. Однако из-за наличия неформального производства и экспорта сложно подсчитать точное процентное соотношение².

Существенные расхождения отмечаются и по числу занятых в отрасли. Так, по разным оценкам, на предприятиях швейной промышленности работает от 90 000 до 300 000 человек, что соответствует 4% - 13% трудоспособного населения страны. Согласно официальной статистике, число занятых в отрасли составляет 114 000 человек. Биркман с соавторами полагает, что в швейной промышленности занято около 225 000 человек, а по подсчетам SIAR, отрасль дает от 90 000 до 150 000 рабочих мест. Описанные показатели обобщенно представлены в Таблице 1.2.

2. Наличие неформального экспорта и значительная доля реэкспорта также затрудняет проведение анализа выявленных сравнительных преимуществ (ВСП).

Таблица 1.2. **Оценка объема производства и числа занятых в швейной промышленности Кыргызской Республики**

Источник	Объем производства (млн долларов США)	Число занятых	Год
Официальная статистика (Национальный статистический комитет)	165	114 000	2011
Неофициальные данные Биркман с соавторами (2012 год)	300-1320 Усредненное значение: 700	150 000-300 000 Усредненное значение: 225 000	2010
Неофициальные данные SIAR для Агентства США по международному развитию (2011 год)	375	90 000 – 150 000	2010

Источники: Национальный статистический комитет; Birkman, et al. (2012); SIAR (2011).

Производство в основном сосредоточено в районе Бишкека, на долю которого вместе с окружающей его Чуйской областью приходится 54% зарегистрированных предприятий по производству одежды (Таблица 1.3). Эти данные были подтверждены в ходе интервью с отраслевыми экспертами Кыргызской Республики.

Таблица 1.3. **Распределение официально зарегистрированных предприятий текстильной и швейной промышленности по регионам**

Регион	Доля в общем числе предприятий
г. Бишкек	38%
Чуйская область	16%
Таласская область	2%
Нарынская область	2%
Иссык-Кульская область	6%
г. Ош	13%
Джалал-Абадская область	22%
Баткенская область	2%
Итого	100%

Источник: Национальный статистический комитет

Костяк швейной промышленности Кыргызской Республики составляют микро-, малые и средние предприятия. Несмотря на то что это является общепринятым мнением, его сложно чем-либо подтвердить из-за крупного неформального сектора экономики. Большинство предприятий, опрошенных в рамках Исследования потенциала страны (OECD, 2013b), составляли МСП: на 75% опрошенных предприятий работало не более 15 человек, у 20% штат составлял 16-50 сотрудников, и только в 4% организаций числилось более 50 работников.

Текущие конкурентные преимущества отрасли - себестоимость производимой продукции, условия торговли и знание рынка

Кыргызская швейная промышленность развивалась благодаря нескольким конкурентным преимуществам, которые возникли в результате определенной политической и деловой среды. К ним относятся относительно низкие расходы на оплату труда, невысокие тарифы и торговые ограничения, а также знакомство с близлежащими потребительскими рынками СНГ.

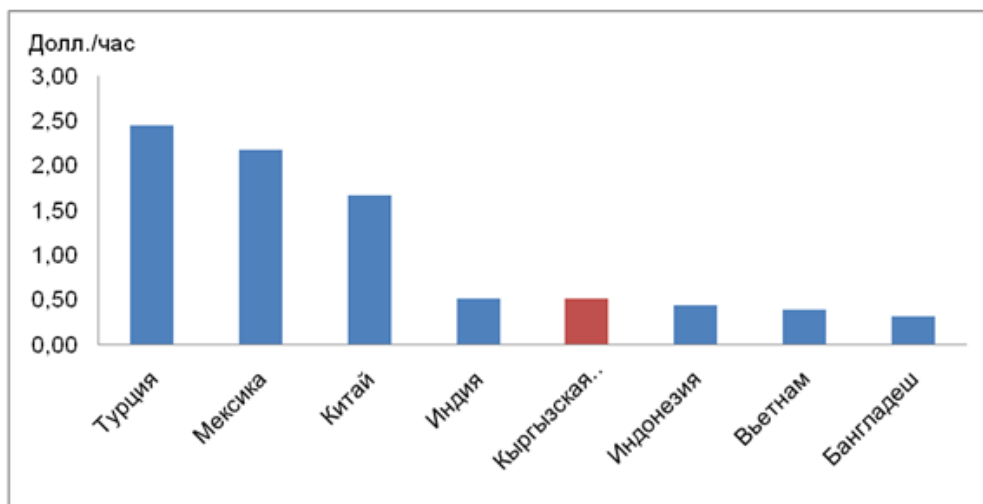
Низкие расходы на оплату труда

Швейное производство является трудоемкой отраслью. Биркман с соавторами (Birkman et al., 2012) выдвинул гипотезу, что около 50% всех затрат составляют расходы на оплату труда. Важность этого аспекта обосновывает необходимость подробнее остановиться на данном вопросе и сравнить расходы на оплату труда в Кыргызской Республике и его основных конкурентах на мировом рынке.

Рабочая сила в Кыргызской Республике дает стране определенное преимущество по сравнению с конкурентами. По предварительным расчетам МОТ (ILO, 2012), швея в Кыргызской Республике получает в среднем около 0,50 долларов США в час. Это сопоставимо с расходами на оплату труда в Китае, которые составляют там 1,50 долларов США в час, а также в Индонезии, Бангладеш и Вьетнаме, где соответствующий показатель не достигает кыргызского уровня (Рисунок 1.5), однако все вышеуказанные значения, безусловно, зависят от колебаний курса доллара.

Тем не менее, не следует переоценивать силу данного конкурентного преимущества. Во-первых, рабочая сила в Индонезии, Вьетнаме и, прежде всего, Бангладеш еще более дешевая. Во-вторых, имеющиеся международные сравнения по большей части основаны на сопоставлении бессистемных данных, собранных в разное время, а следовательно, требуют осторожного отношения. И наконец, оплата труда может сильно отличаться в разных регионах и у разных работников.

Рисунок 1.5. **Сравнение расходов на оплату труда работников швейной промышленности (оценки)**



Источник: ILO (2012a), Gereffi and Frederick (2010), и расчеты, основанные на предположении о 40-часовой рабочей неделе.

Благоприятные условия для ведения торговли

Для швейной промышленности в Кыргызской Республике сформировалась благоприятная торговая ситуация, при которой товары из Китая ввозятся по относительно низким тарифам, а экспорт в Россию, Казахстан и Беларусь осуществляется на основе соглашений о свободной торговле. Тарифы на импортируемую из Китая ткань не только низкие, но и легко рассчитываются по весу продукции. Подобная ситуация способствовала развитию местной обработки китайской ткани и реэкспорту готовой продукции.

Это сложно доказать, но вполне вероятно, что развитием местного производства страна также обязана крупным потокам текстильной и швейной продукции, проходящим через нее на пути из Китая в Россию. В этой связи интересно отметить, что развитие отечественного производства совпало со всплеском экспорта текстиля и одежды из Китая в 2000-ые годы. Если в 2003 году экспорт текстиля из Китая составлял 27 млрд долларов США, а одежды 52 млрд долларов США, то в 2011 году эти показатели достигли уже 94 млрд долларов США и 154 млрд долларов США при ежегодном росте на 17% и 14% соответственно (ВТО).

Однако торговое преимущество страны непостоянно, и в ближайшие два года ситуация изменится. Страна ведет переговоры о вступлении в Таможенный союз. По официальным планам, они должны завершиться к 2015 году. В случае присоединения Кыргызской Республики размер пошлин, вероятнее всего, сравняется с действующими тарифами на одежду в странах Таможенного союза. В Таблице 1.4 представлены различия между кыргызскими и российскими тарифами на соответствующие категории продукции текстильной и швейной промышленности. Вероятно, что простой расчет тарифов по весу продукции постепенно исчезнет, уступив место более высоким сборам.

Таблица 1.4. Тарифы на ввоз некоторых категорий товаров в Кыргызскую Республику и Таможенный союз, 2010 год

Товары	Тариф Кыргызской Республики (% стоимости)	Тариф Таможенно го союза (% стоимости)	Разница (% стоимости)
Продукция животноводства	7,5	15,9	8,4
Овощная продукция	6,7	8,2	1,5
Пластмасса и изделия из пластмассы	2,1	8,8	6,7
Текстиль и изделия из текстиля	7,4	10,6	3,2
Обувь, головные уборы	9,8	11,0	1,2
Техника, оборудование и приборы	2,7	5,9	3,2

Источник: Shinn, A., A. Beshimov and A. Usabaliev (2010).

Возможные последствия вступления Кыргызской Республики в Таможенный союз широко обсуждаются. Членство в Таможенном союзе будет означать общее повышение импортных тарифов Кыргызской Республики, а это потребует обсудить с ВТО. Однако сближение с тарифами и нормами Таможенного союза может способствовать защите кыргызского экспорта от конкуренции со стороны государств, не входящих в Таможенный союз.

Знакомство кыргызских производителей с рынками СНГ

Кыргызская Республика производит одежду еще со времен Советского Союза. В результате разделения труда, принятого при советской власти, республика специализировалась на производстве и сбыте текстильной и швейной продукции. Отрасль являлась вертикально интегрированной (от разведения овец до производства текстиля и готовой одежды), но поддерживала связи с другими производственными сетями Центральной Азии и России.

Швейная промышленность – неотъемлемая часть истории индустриального развития Кыргызской Республики. Производители, работавшие в эпоху СССР, давно уже исчезли с рынка, но, говоря о втором рождении отрасли в настоящее время, многие утверждают, что традиция, знания и навыки в Кыргызстане сохранились.

Знакомство с предпочтениями потребителей в Центральной Азии и Сибири составляет весомое конкурентное преимущество отечественной промышленности. Руководители кыргызских предприятий заявили о том, что хорошо осведомлены о вкусах покупателей в Центральной Азии и чуть меньше в России. Помимо культурной и географической близости, это может объясняться еще и проживанием в этих странах кыргызской диаспоры, некоторые представители которой занимаются розничной торговлей.

Однако данное преимущество, по всей видимости, ограничивается знаниями о тех сегментах рынка Центральной Азии и России, которые характеризуются низкой добавленной стоимостью продукции. Среди прочих категорий продукции и розничных каналов опрошенными производителями назывались женские платья, продаваемые на открытых рынках в городах Сибири, и форма для российских предприятий и школ. Впрочем, складывается впечатление, что благодаря инициативам, осуществленным под эгидой международных донорских и предпринимательских организаций, кыргызские производители уже познакомились и с другими сегментами российского рынка, особенно с рынком трикотажных изделий более высокого качества.

Раздробленность отрасли, неформальный сектор экономики и дефицит квалифицированных специалистов – основные проблемы для повышения конкурентоспособности

Отдельные швейные предприятия уже начали постепенно продвигаться вперед в производственно-сбытовой цепочке. Это средние предприятия, которые самостоятельно закупают материал и изготавливают продукцию по эскизам заказчика (ОЕМ/FOB), работают, как правило, официально и экспортируют товары от своего имени. Некоторые уже начали работать над собственной торговой маркой.

Тем не менее, следует отметить, что отрасль довольно сильно раздроблена (Блок 1.5). Основную часть кыргызских швейных предприятий составляют небольшие организации, насчитывающие менее 20 сотрудников. Они

принимают заказы на раскрой, пошив и отделку изделий и работают неформально или по патентной системе. Это усложняет их хозяйственную деятельность и, в частности, ухудшает доступ к технологиям или финансированию. Кроме того, это затрудняет экспорт, снижает способность выполнять крупные заказы и не позволяет эффективно отстаивать свои интересы в переговорах с поставщиками, клиентами и посредниками. По данным Исследования потенциала страны (ОЕСД, 2013b), предприятия штатом не более 15 сотрудников сталкиваются с большим числом трудностей, чем крупные компании, в том числе:

- Недостаточное или устаревшее оборудование (32% малых предприятий по сравнению с 10% средних предприятий);
- Неподходящие производственные помещения (32% и 0% соответственно);
- Сложность конкуренции на местном рынке (24% и 10% соответственно).

Блок 1.5. Неформальный сектор экономики и раздробленный характер швейной промышленности в Кыргызской Республике

Неформальный сектор экономики, который по определению тяжело измерить, может составлять в Кыргызской Республике 26% ВВП (Abidh and Medina, 2013) и представлять 59% всех рабочих мест не в сфере сельского хозяйства. Если к этой цифре прибавить сельское хозяйство, уровень неофициальной занятости может превысить 70%, а следовательно, 4 из 5 рабочих мест в сельской местности и более половины в городах являются неофициальными.

Немецкое общество по международному сотрудничеству объясняет эти высокие показатели особенностями налоговой системы, которая способствует скорее распространению неформальной индивидуальной трудовой деятельности, чем созданию предприятий (GIZ, 2013). Эбидх и Медина (Abidh and Medina, 2013) выделяют и другие причины крупного неформального сектора в Кыргызской Республике с указанием их относительного влияния на его размер, а именно: бремя нормативно-правового соответствия на финансовом и товарном рынках (66%), негибкость рабочей силы (20%) и налоговое бремя (15%).

Высокий уровень неофициальной занятости отмечается в текстильной и швейной промышленности и считается сдерживающим фактором для роста компаний (GIZ, 2013). Кроме того, работа большого числа предприятий в неформальном секторе экономики является одной из причин сильной раздробленности отрасли, поскольку это в совокупности с патентной системой дает пороговый эффект, не позволяя компаниям вырасти до такого размера, при котором им пришлось бы работать официально, платить налоги и делать социальные отчисления. Большинство предприятий насчитывают менее 20 человек и работают по договорам на оказание услуг по раскрою, пошиву и отделке изделий. Успешные предприятия текстильной и швейной промышленности в Бангладеш и Индии, как правило, крупнее, так как модернизация отрасли в данных странах привела к увеличению среднего размера предприятий (Ahmed, Bakt and Yunus, 2011; Roy, 2009).

Нехватка квалифицированных кадров, затрудненный доступ к финансированию и оборудованию и неудовлетворительные производственные помещения

Местные предприятия признаются, что с трудом находят квалифицированных специалистов. По результатам последнего опроса МОТ (ILO, 2012a), наиболее проблемными в этом отношении специальностями являются мастер по окрашиванию, лекальщик и специалист по ремонту/техник (Таблица 1.5). Нелегко найти специалистов и на такие основополагающие позиции, как закройщик и оператор швейного оборудования. Это может быть связано с высокой текучестью кадров, уровень которой среди операторов оборудования достигает 70%. Дефицит квалифицированных специалистов отрицательно сказывается на результатах хозяйственной деятельности предприятий, что выражается в низких объемах производства, неэффективном использовании оборудования и снижении качества товаров.

По результатам Исследования потенциала страны (OECD, 2013b), модельерам-конструкторам и швеям не хватает, прежде всего, технических навыков. Кроме того, отмечались недостаточные навыки работы на компьютере у административного персонала.

Таблица 1.5. **Оценка трудностей, связанных с поиском подходящих специалистов определенных профессий**

Специальность	Насколько сложно найти подходящих кандидатов (5 - очень сложно, 0 - очень просто)
Операторы оборудования	
Операторы швейного оборудования	3,1
Операторы и механики вязального оборудования	2,4
Операторы прочего оборудования	2,9
Квалифицированные мастера и технический персонал	
Сотрудники службы доставки и безопасности	1,5
Закройщики	3,3
Работники по обработке готовой продукции, упаковщики	2,4
Наладчики оборудования	3,2
Мастера по ремонту, техники	3,7
Лекальщики	3,8
Водители/ сотрудники транспортного отдела	1,9
Специалисты	
Красильщики	4,5
Управляющие	3,1
Модельеры-конструкторы	1,8
Высококвалифицированный технический персонал (красильщики, научные сотрудники, инженеры)	3,0
Сотрудники отдела закупок	2,0
Сотрудники отдела маркетинга	2,2
Сотрудники отдела продаж	2,2
Административный персонал/ офисные служащие, бухгалтеры	2,7
Руководство производственным процессом	
Технологи и другие руководители производственного направления	1,4
Общее руководство на предприятии	
Директора по производству и руководители непроизводственных отделов	2,1

Источник: ILO (2012a).

Сложность получения заемных средств для приобретения оборудования и финансирования оборотного капитала (главным образом ткань и фурнитура) также может препятствовать модернизации производственных мощностей. В ходе Исследования потенциала страны (OECD, 2013b) устаревшее оборудование и технологии в качестве основных проблем назывались чаще малыми предприятиями (32%), нежели средними (10%). И наоборот, на затрудненный доступ к финансированию чаще ссылались средние предприятия (40%), чем малые (24%). Это может объясняться разной природой указанных проблем. Малые предприятия пытаются обеспечить себя базовым оборудованием, главным образом из-за недостаточной прибыльности их деятельности, а более крупные предприятия, перестающие заниматься обычным раскроем, пошивом и отделкой изделий, сталкиваются с финансовыми трудностями при закупке ткани и более сложного оборудования.

Среди других проблем, отмеченных отраслевыми экспертами и представителями частного сектора, следует упомянуть устаревшую инфраструктуру, плохое состояние производственных помещений и ограниченный доступ к качественному сырью. Состоянием производственных помещений больше всего обеспокоены малые предприятия: 32% компаний штатом не более 15 человек назвали их основным препятствием для развития.

Необходимость принятия дополнительных мер в поддержку существующих инициатив

Благодаря быстрым темпам роста и потенциальному вкладу в экономическое и социальное развитие текстильной и швейной промышленности Кыргызской Республики уделялось большое внимание со стороны правительства. Эта заинтересованность вылилась в ряд конкретных инициатив, в том числе в так называемую «патентную систему», Программу развития текстильной и швейной промышленности («Программа») и Национальную экспортную стратегию (НЭС).

Патентная система является основным политическим средством поддержки отечественного швейного производства помимо торговой и таможенной политики. Она представляет упрощенную систему управления, которая применяется к предприятиям в определенных отраслях экономики (например, швейное производство) с численностью штата менее 20 человек. Патентная система предусматривает замену налога на доходы организаций фиксированным взносом с одного рабочего места (то есть с единицы техники). Аналогичным образом вместо взносов в счет социального страхования уплачивается фиксированная сумма с одного рабочего места.

Данный режим был введен с целью оказать отечественным МСП поддержку и ослабить стимулы, побуждавшие предприятия работать в неформальном секторе. Для достижения поставленной цели использовалось два способа. Во-первых, сумма налогов и взносов на социальное страхование по патентной системе была существенно снижена по сравнению с обычным режимом налогообложения. Во-вторых, сокращались обязательные затраты,

предусмотренные правовыми нормами, так как система сама по себе довольно проста и не требует ведения бухгалтерского учета. Широкая распространенность патентной системы была отмечена в рамках Исследования потенциала страны, проведенного в 2003 году, когда 40% опрошенных предприятий заявили, что работают по патентной системе. При этом можно судить о высоком уровне удовлетворенности данной системой, так как недовольство налогами озвучили лишь компании, работающие по традиционной системе налогообложения.

Вслед за этой целевой мерой была разработана Программа развития текстильной и швейной промышленности в Кыргызской Республике на 2013 - 2015 годы. По своей сути данный стратегический документ является последним государственным многолетним планом. В нем обосновывается необходимость работы в данном направлении, устанавливаются количественные цели, даются общие указания и приводится список из 36 разнообразных и далеко идущих мер от создания технополиса в районе Бишкека до организации учебных поездок в Беларусь и образовательных курсов по маркетингу в регионах.

Еще одним программным документом является Национальная экспортная стратегия. В ней анализируются текущие сильные и слабые стороны экспорта, описывается стратегическая цель развития отрасли, а также содержатся общие и отраслевые рекомендации. В части, касающейся швейного производства, рекомендуется диверсифицировать источники снабжения сырьем, нарастить производственные мощности и отраслевой потенциал, а также способствовать развитию отрасли в целом.

Совместно с правительством доноры осуществляют и финансируют большое число инициатив, направленных на развитие текстильной и швейной промышленности. Это происходит на фоне активного присутствия иностранных доноров в Кыргызской Республике и может отчасти объясняться ограниченностью финансовых ресурсов, которыми располагает руководство страны. Соответствующие проекты в текстильной и швейной промышленности описаны в Блоке 1.6.

Блок 1.6. Текущие инициативы в текстильной и швейной промышленности Кыргызской Республики, осуществляемые при поддержке доноров

Принимаемые кыргызским правительством меры в текстильной и швейной промышленности, равно как и в других отраслях экономики, дополняются инициативами доноров. Среди последних таких инициатив следует отметить следующие:

- Проекты Немецкого общества по международному сотрудничеству были направлены на развитие профессиональных навыков у работников отрасли, в результате чего создан технический учебный центр «Швей Профи».
- Секретариат по экономическим делам Швейцарии работал совместно с Международным торговым центром (МТЦ) над стратегиями развития и стимулированием торговой активности отдельных предприятий.
- Агентство США по международному сотрудничеству оказывало компаниям целевую поддержку в приобретении оборудования, предоставляя им гранты, займы и т. д.

Источник: Национальная экспортная стратегия, интервью с представителями Немецкого общества по международному сотрудничеству и Агентства США по международному развитию в июле 2013 года.

При разработке дополнительных рекомендаций по развитию промышленности необходимо принимать во внимание вышеупомянутые меры, программные документы и инициативы доноров. Кроме того, при анализе международного опыта и возможности его применения в Кыргызской Республике следует помнить об ограниченных финансовых ресурсах и необходимости согласования действий с международными донорами.

Ключевые факторы успешной интеграции в мировые производственно-сбытовые цепочки как повод для проведения дополнительных преобразований

Текущие инициативы правительства и доноров можно дополнить мерами, направленными на решение конкретных вопросов, которые возникают в связи с интеграцией отечественных предприятий в мировые производственно-сбытовые цепочки. Для определения направлений дальнейшей работы полезно вспомнить четыре ключевых фактора успеха:

1. *Выработка у государственного и частного сектора единого подхода к вопросам отраслевого развития.* Учащение контактов с иностранными партнерами вызывает необходимость в согласованных действиях со стороны правительства, деловых объединений и частного сектора. Помимо этого, формирование единого подхода предполагает четкую расстановку приоритетов в стратегиях отечественных предприятий и деятельности правительства и доноров.
2. *Соответствие отечественных предприятий международным стандартам качества и эффективности.* Сильные, конкурентоспособные предприятия являются основополагающим условием для интеграции в мировые производственно-сбытовые цепочки.
3. *4. Благоприятный деловой климат.* Компании должны работать в условиях благоприятного делового климата и иметь возможность пользоваться подходящей инфраструктурой.
4. *Особая поддержка экспорта и ПИИ.* Когда достаточное количество отечественных предприятий будет соответствовать международным стандартам, следует оказать им поддержку во взаимодействии с иностранными деловыми партнерами или инвесторами, реализовав соответствующие программы.

В следующей главе описывается, каким образом власти могли бы разработать соответствующие меры экономической политики с учетом всех этих факторов.

ГЛАВА 2:

ВЫВОДЫ ИЗ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА ОТРАСЛЕВОГО РАЗВИТИЯ

В настоящей главе представлены примеры передового международного опыта по работе с четырьмя ключевыми факторами успеха, описанными выше. При этом рассматриваются четыре конкретных направления экономической политики (Рисунок 2.1):

1. Выработка у государственного и частного сектора единого подхода к вопросам отраслевого развития за счет составления и реализации отраслевых стратегий.
2. Помощь отечественным предприятиям в достижении соответствия международным стандартам за счет проведения мероприятий, направленных на развитие МСП.
3. Оптимизация делового климата за счет создания особых технологических парков или кластеров.
4. Оказание особой поддержки экспорту и ПИИ за счет реализации программ по стимулированию торговли и привлечению инвестиций.

Проанализировав международный опыт, власти могут сделать ценные выводы по каждому из них.

Рисунок 2.1. **Схема укрепления позиций в мировых производственно-сбытовых цепочках**



Определение общего направления развития промышленности в отраслевой стратегии

Уверенная интеграция в мировые (и региональные) производственно-сбытовые цепочки представляет собой далеко идущую цель, которая должна стать центральным элементом отраслевой стратегии. Национальная и региональная стратегии выполняют ряд функций. Они ставят задачи на среднесрочную и долгосрочную перспективы, что помогает предприятиям принимать взвешенные решения. При грамотной реализации подобные планы позволяют устранить неопределенность, которая может быть свойственна деловой среде, а также обеспечить согласованность и определить приоритет всех показателей отраслевого развития. Помимо этого, они могут служить своеобразными стимулирующими средствами, демонстрируя взятый национальным правительством и местными органами власти долгосрочный курс на развитие отрасли.

Отраслевые стратегии, как правило, предусматривают анализ ситуации в стране, высокие среднесрочные цели и конкретные действия по их достижению. Они объединяют утвержденное правительством общее видение будущей ситуации и четкие, измеримые цели. Как правило, такие документы включают раздел об управлении и осуществлении контроля за реализацией. В них рассматриваются конкурентные преимущества страны и определяются отрасли, обладающие потенциалом роста. Помимо этого, в них могут перечисляться меры по повышению отраслевой конкурентоспособности. Несмотря на то что отраслевые стратегии в целом не носят обязательного характера, они являются для инвесторов надежным источником информации о намеченных правительством направлениях экономического развития страны. Тем не менее,

следует отметить, что для обеспечения доверия со стороны инвесторов за составлением стратегических планов должны следовать оперативные меры по их реализации.

Многие страны уже реализовали отраслевые стратегии. Не так давно Япония составила новый план промышленной политики, в котором выделяется пять стратегических направлений. Корея определила ведущие отрасли промышленности и разработала для них специальные отраслевые стратегии. Аналогичный подход применялся и в других странах ОЭСР, таких как Нидерланды, Великобритания и США. Прочие государства, в том числе Бразилия, Чили и Индия, также составляли отраслевые стратегии. В странах, где текстильная и швейная промышленность играют значительную роль, были составлены и реализованы отраслевые планы. Властям Кыргызской Республики может показаться интересным подход, выбранный Турцией, которая сосредоточила работу на привлечении инвестиций, подготовке квалифицированных кадров и модернизации предприятий (Блок 2.1).

Блок 2.1. Стратегия развития промышленности Турции на 2011-2014 годы

Последнее время Турция переживала уверенный, стабильный экономический рост. Данная положительная тенденция отразилась и на конкурентоспособности отечественных предприятий, у которых появились новые возможности и новые проблемы. С целью еще больше повысить конкурентоспособность турецкой экономики группа заинтересованных лиц разработала Стратегию развития промышленности Турции на 2011-2014 годы. Руководство данной инициативой осуществляло Министерство промышленности и торговли.

Согласно стратегии, страна должна «стать базой по производству средне- и высокотехнологичных продуктов в Евразии». В этой связи были разработаны измеримые целевые показатели и соответствующие действия. Помимо попытки связать горизонтальные и отраслевые инициативы, в стратегии подробно описывался порядок реализации, контроля и координации действий.

Текстильная и швейная промышленность были выбраны в качестве одной из шести стратегических отраслей турецкой экономики. Отраслевой анализ проводился по нескольким направлениям: уровень знаний и технологий, конкуренция, нормативно-правовая база, экология и энергетика, конкурентоспособность на внешнем рынке и торговля, а также уровень занятости и регионального развития.

Помимо этого, рассматривались и местные проблемы. Текстильная и швейная промышленность пострадала от изменений в порядке регулирования внешней торговли и возросшей международной конкуренции, особенно со стороны Китая. Более того, факторами риска назывались

высокие цены на сырье, рост стоимости рабочей силы, а также колебания обменного курса.

Что касается работы предприятий, в стратегии отмечалась необходимость в принятии некоторых мер, в частности привлечение инвестиций в экологически чистое производство, повышение научно-исследовательского потенциала, а также развитие производства и навыков, необходимых для осуществления инновационной деятельности. Подчеркивалась важность модернизации оборудования и совершенствования деловой практики.

Исходя из этих потребностей, Министерством торговли и развития был составлен специальный раздел стратегии, посвященный вопросам отраслевого развития. Опыт Турции подчеркивает важность согласования целей правительства с реалиями отечественных предприятий, так как это позволяет обеспечить актуальность стратегии.

Источник: Стратегия развития промышленности Турции на 2011-2014 годы.

Национальные и региональные отраслевые стратегии являются важными инструментами развития, однако их разработка и реализация требует немало времени и высокого уровня компетентности со стороны ряда государственных служащих. Для обеспечения актуальности и эффективности таких стратегий следует помнить о нескольких важных аспектах:

- По своей сути стратегия носит комплексный характер, однако успешные стратегии должны иметь узкую направленность и определять первоочередные задачи. Особенно это касается стран с ограниченным потенциалом реализации масштабных, далеко идущих стратегий.
- Решающую роль в разработке и реализации наиболее успешных стратегий сыграл диалог между государственным и частным сектором, который позволил обеспечить соответствие поставленных целей и запланированных мероприятий потребностям отечественных предприятий. Помимо этого, в таких стратегиях среднесрочные цели роста промышленности учитывали пути развития отдельных предприятий, что позволило согласовать представления государства и бизнеса.
- Следует следить за реализацией подобных стратегий и оценивать их результаты.

Повышение конкурентоспособности отечественных предприятий за счет проведения мероприятий по поддержке отраслевых МСП

Чтобы войти в мировые (и региональные) производственно-сбытовые цепочки, отечественные предприятия должны быть в состоянии работать настолько эффективно, насколько этого требует международная конкуренция. Меры экономической политики, направленные на развитие МСП, предусматривают повышение конкурентоспособности отдельных предприятий, способствуя наращиванию их делового потенциала. В этой связи необходимо в среднесрочной перспективе создать конкурентное преимущество, которое может быть приспособлено к различным рынкам или товарам при необходимости. В целях поддержки отечественных предприятий можно принимать меры по повышению квалификации кадров, предпринимать по улучшению технического оснащения, предоставлять различные виды финансирования, а также создавать кооперативы и способствовать распространению других форм отраслевого сотрудничества.

Повышение кадрового потенциала

Повышение квалификации кадров способствует не только укреплению конкурентоспособности отечественных предприятий, но и усилению долгосрочного потенциала экономического роста в стране. Для повышения квалификации кадров используется целый ряд средств. Большое значение имеет общее профессионально-техническое образование, однако для формирования у населения востребованных работодателями навыков требуется принятие целевых мер.

Профессионально-техническое образование

Эффективное профессионально-техническое образование формирует у учащихся навыки, необходимые для занятия производственных и обслуживающих должностей, в том числе в швейной и текстильной промышленности.

Успешные системы ПТО характеризуются рядом черт. Благодаря участию всех заинтересованных сторон им удастся соответствовать требованиям учащихся и удовлетворять потребности предприятий. Эффективность профессиональной ориентации учащихся обеспечивается за счет предоставления информации о рынке труда и проведения независимых консультаций. Кроме того, приветствуется участие практикующих специалистов в образовательном процессе, а также распространяются гибкие подходы к отбору преподавателей. В рамках таких систем большое внимание уделяется обучению на рабочем месте, а также используются эффективные методы обеспечения качества образования. Данные системы могут приспосабливаться к изменяющимся потребностям работодателей, для чего осуществляется сбор соответствующей информации и оценка текущих тенденций. Помимо этого, поощряется сотрудничество между государственным и частным сектором (OECD, 2010).

Преимущества такого подхода демонстрирует система ПТО в Австралии. Здесь государственная политика в сфере образования формируется по результатам независимых исследований. На сегодняшний день ПТО является неотъемлемой частью системы образования страны. Совет, управляющий системой ПТО, пользуется поддержкой со стороны не только высокопоставленных государственных служащих, но и работодателей. Система ПТО охватывает все ступени образования, и следует отметить, что число учащихся профессионально-технических учебных заведений довольно велико. В 2007 году обучение в рамках системы профессионально-технического или непрерывного образования проходило 11,3% населения в возрасте от 15 до 64 лет. Еще 88% посещало очно-заочные курсы, что подчеркивает высокий уровень соответствия потребностям предприятий (OECD, 2010). Существует множество примеров успешных систем ПТО. В Блоке 2.2 представлен опыт региона Венето в Италии, который может оказаться актуальным для швейной промышленности, так как отражает постепенное придание действиям МСП институционального характера.

Блок 2.2. Профессионально-техническое образование в Венето (Италия)

Италия является крупнейшим производителем обуви в Европейском союзе. Из 80 000 человек, занятых в отрасли, основная часть работает на МСП, средняя численность штата которых составляет 13 человек. Производство главным образом сосредоточено в семи регионах, где были сформированы кластеры, позволившие фирмам получить доступ к специализированным ноу-хау за счет сотрудничества с высшими и средними профессионально-техническими учебными заведениями.

Одним из наиболее успешных кластеров является консорциум Politecnico Calzaturiero в регионе Венето. Он развивался на протяжении последних 80 лет, и зачастую инициатива исходила снизу, так как местные предприятия искали способы удовлетворения своих потребностей в обучении. В настоящее время в консорциум входят самые разные участники, в том числе банк, различные предпринимательские объединения и муниципалитеты, а также местные предприниматели. Politecnico Calzaturiero предлагает широкий ряд программ обучения для предпринимателей, управленцев и технических специалистов.

В рамках ПТО организуются специальные курсы и магистерские программы, осуществляемые совместно с высшими учебными заведениями. Помимо этого, осуществляется передача технологий и оказывается поддержка в проведении научных исследований. В результате такого сотрудничества было создано несколько руководств по технологиям швейной промышленности, в том числе и на такие темы, как создание прототипов, использование трехмерных систем автоматизированного проектирования и производства, применение нанотехнологий.

Наличие такого консорциума помогло в содержании и расширении производственной базы, несмотря на рост расходов на оплату труда. Данный пример иллюстрирует способность государственного и частного сектора сотрудничать друг с другом не только на национальном уровне, в рамках центральных государственных учреждений, но и в регионе.

Источники: SHOEcollproject, http://www.decon.unipd.it/shoe_coll/assets/pdf/final-report.pdf; Plechero (2009).

Целевые инициативы в сфере образования

Не стоит забывать о том, что работодателям порой требуются сотрудники, обладающие узкоспециализированными навыками. В этой связи, помимо общей системы ПТО, может возникнуть необходимость в проведении некоторых целевых мероприятий, направленных на удовлетворение конкретных потребностей в обучении. Речь идет об обучении специфике работы на конкретном предприятии, а также о специальной подготовке по производству конкретного вида продукции. В данном случае формируются навыки, которые сложно получить где-либо еще, кроме как на работе. Более того, такое обучение позволяет развить умения, важные для интеграции в мировые производственно-сбытовые цепочки, но часто недооцениваемые на этапе начального технического образования. Подобное обучение может осуществляться предприятиями или учебными заведениями и финансироваться самим компаниями, государством или донорами.

Блок 2.3. Передовой опыт в сфере управления швейным предприятием

Для повышения производительности предприятий швейной промышленности стоит обратить внимание на передовой опыт в сфере производства и управления. Наиболее перспективными направлениями с этой точки зрения являются оперативное управление предприятием, нанесение радиочастотных идентификационных меток (RFID-метки), применение цифровых технологий в процессе кроя и проактивное управление кадрами.

Текстильная и швейная промышленность должны удовлетворять быстрорастущий спрос на рынке. В этой связи компьютерная интеграция всех участников производственно-сбытовой цепочки является необходимым средством для сокращения продолжительности процесса производства и времени хранения товаров на складе. Оперативное производство предусматривает комплекс средств по повышению эффективности производства и сокращению производственных затрат (Dickerson, 1991).

Помимо этого, повысить эффективность помогут современные методы сортировки или нанесения RFID-меток. На сортировку и инвентаризацию продукции швейной промышленности уходит много времени и средств из-за большого разнообразия изделий, тканей, цветов, размеров и технологических операций. Автоматизация процесса сортировки является важным шагом на пути к повышению конкурентоспособности. Не так давно некоторые современные производители одежды и обуви ввели у себя RFID-технологии, позволяющие отслеживать производственный процесс и текущее положение продукции в производственно-сбытовой цепочке. Изначально эти технологии использовались исключительно для более дорогой продукции, однако снижение стоимости технологии позволило внедрить ее и во многих других отраслях (Liard, 2009).

Еще одним источником конкурентного преимущества в процессе кроя

изделий является цифровизация. Электронный, автоматизированный крой позволяет оптимально использовать ткань, минимизирует неиспользуемые в фактическом производстве остатки и, следовательно, повышает прибыль.

Помимо внедрения новых технологий, грамотное управление кадрами также может благоприятно сказаться на результатах работы предприятия. Проанализировав 42 швейных фабрики в Индии, Лэйк (Lake, 2007) обнаружил положительное воздействие активной кадровой политики на эффективность производства и качество продукции. В ходе исследования были выделены такие факторы успеха, как высокая степень участия работников, учет их мнения при принятии решений, широкопрофильное обучение, осуществление сбора данных и применение передовых систем управления. На производственные показатели большое влияние оказывают местные условия труда, а также имеющиеся навыки и опыт управления. Чем больше проводится обучения, тем лучше результаты деятельности предприятия. Высокопроизводительные предприятия организуют углубленное обучение для своих сотрудников, в ходе которого формируются административные способности, а также навыки широкого применения. Помимо этого, дополнительными факторами, способствующими повышению производственных показателей предприятия и улучшению качества продукции, были признаны сбор данных и общение с персоналом.

Содействовать распространению данной практики могут специализированные программы, предусматривающие гранты на приобретение оборудования и/или меры по повышению квалификации кадров.

Источники: Lake (2007); Liard (2009); Dickerson (1991).

Существует множество примеров специализированного обучения по различным темам. В Камбодже Международная финансовая корпорация (МФК) организовала четырехдневный курс, направленный на совершенствование административных навыков персонала. По результатам данной инициативы был зарегистрирован рост объема выпускаемой продукции на 10% (IFC, 2009). Все большую популярность приобретают курсы для менеджеров по снабжению, а также семинары по управлению качеством. Помимо этого, можно проводить тренинги, которые позволят слушателям разобраться в административных препятствиях для экспорта. Это особенно актуально для стран со сложными таможенными процедурами. Не менее полезным может оказаться обучение конкретным технологиям, способным повысить эффективность работы предприятия, или методикам сбора информации о конъюнктуре рынка, помогающим обеспечить соответствие продукции требованиям потребителей.

Основные выводы

Анализ международного опыта позволяет сделать следующие выводы в отношении инициатив по повышению квалификации кадров:

- Формирование эффективной системы ПТО должно стать основной среднесрочной целью развивающихся стран.

- Развитие навыков в сфере исследований рынка имеет свои преимущества, особенно в случае значительных культурных отличий или географической удаленности производителей от конечных потребителей.
- Целевые инициативы способны принести пользу, однако они должны быть основаны на результатах тщательного анализа потребностей предприятий. Еще один аспект, о котором следует помнить - обеспечение стабильности таких инициатив с течением времени, особенно если они финансируются донорами.

Улучшение доступа к оборудованию и финансированию

Предоставление МСП доступа к финансированию и оборудованию имеет существенное значение для сохранения конкурентоспособности на мировом рынке. Для рассматриваемой отрасли наиболее актуальны такие инструменты финансирования цепочки снабжения, как компенсационные аккредитивы и возобновляемые кредитные фонды. Оба варианта учитывают ключевые особенности отрасли: низкая капиталоемкость швейного производства и наличие кредитоспособных иностранных заказчиков.

Компенсационные аккредитивы являются одним из многих финансовых инструментов, которые помогают компаниям изменить модель хозяйственной деятельности и перейти от работы по договорам на раскрой, пошив и отделку изделий к оказанию всего комплекса услуг. Предполагается, что компания-экспортер может использовать экспортные заказы в качестве обеспечения по кредиту, который она берет для закупки необходимого сырья. Данный способ финансирования успешно использовался предприятиями швейной промышленности Бангладеш в 80-х годах прошлого века (Staritz, 2011). Основой недостаток компенсационных аккредитивов заключается в том, что воспользоваться ими могут лишь те компании, которые имеют доступ к банкам и ведут деятельность на основании письменных договоров.

Возобновляемые кредитные фонды представляют собой целевые финансовые фонды, в которых изначально выделенный кредитором капитал последовательно предоставляется нескольким заемщикам. Начиная с 80-х годов прошлого века они активно использовались многими странами, особенно для финансирования сельского хозяйства и проектов регионального развития. В настоящее время к ним все чаще прибегают для получения средств на реализацию небольших проектов, затрагивающих различные аспекты устойчивого развития, которые осуществляются, в частности, по инициативе американских университетов.

Анализ международного опыта в данной сфере позволяет сделать следующие выводы в отношении текстильной и швейной промышленности:

- Доступ к финансированию имеет первоочередное значение для руководителей предприятий. Тем не менее, представители швейного сегмента производственно-сбытовой цепочки чаще заявляют о потребности в повышении квалификации кадров (OECD/WTO 2013).
- Процесс перехода от приема простых заказов на раскрой, пошив и отделку изделий (РПО) к работе по договорам, предусматривающим производство одежды из собственных материалов (ОЕМ/FOB), является дорогостоящим, так как предполагает выделение средств на покупку сырья. Внедрение подходящих средств финансирования может оказаться особенно полезным на данном этапе. При этом следует объективно оценить размер неформального сектора экономики и доступность банков.
- Для перехода от швейного производства к текстильному требуются еще более крупные вливания в отрасль.
- В долгосрочной перспективе подходящие финансовые инструменты не должны заменять предприятиям самофинансирования, которого они могут достичь благодаря использованию успешных моделей хозяйственной деятельности.

Создание кооперативов

Малые и средние предприятия, работающие в сильно раздробленных отраслях, сталкиваются с особыми трудностями в мировых производственно-сбытовых цепочках. Немецкое общество по международному сотрудничеству (GTZ, 2006) описывает различные экономические предпосылки для развития сотрудничества между малыми предприятиями. Из-за небольшого размера они не могут договариваться о закупке необходимого объема продукции или снабжать определенных клиентов. Помимо этого, они несут большие расходы по причине значительных постоянных затрат. К тому же им сложно обеспечить узнаваемость своей торговой марки. Это касается практически всех сфер деятельности, однако особенно важно для тех организаций, которые желают выйти на мировой рынок. Малые и средние предприятия, намеревающиеся стать участниками мировых производственно-сбытовых цепочек, могут преодолеть вышеописанные препятствия, объединившись в кооперативы.

Малые предприятия довольно часто останавливают выбор на кооперативах, если желают объединить ресурсы, но при этом сохранить определенную степень независимости. Кооператив является не единственной формой отраслевого сотрудничества, так как существуют и другие, более асимметричные виды агрегации, например франчайзинг. Тем не менее, это проверенный временем инструмент, который используется для развития отраслей, насчитывающих лишь несколько крупных представителей.

Форма и функции кооперативов могут меняться в зависимости от необходимости и готовности предприятий к сотрудничеству. Так, некоторые кооперативы специализируются на обмене информацией о рынке, создании баз поставщиков и заказчиков, а также на распространении передового опыта. Помимо этого, они могут набирать группы для прохождения обучения в образовательных учреждениях или организовывать тренинги самостоятельно. Роль кооперативов может заключаться в стимулировании сбыта, участии в торговых выставках, создании зонтичных марок или разработке общего сайта. Бывают снабженческие кооперативы, чьи функции сводятся к сбору информации об источниках снабжения, ведению переговоров и закупке сырья. При условии доверительных отношений между членами кооперативы как объединения лиц могут принимать крупные заказы, устанавливать необходимые стандарты качества и организовывать поставки.

Кооперативы существуют во всех отраслях экономики, однако особенно часто встречаются в сельском хозяйстве. По оценкам ФАО (FAO, 2012), они насчитывают более одного миллиарда членов во всем мире и обеспечивают работой более 100 миллионов человек. В сельском, лесном и рыбном хозяйстве, а также в животноводстве члены кооперативов занимаются производством, участвуют в прибыли, разделяют риски и формируют доходы, усиливая свою рыночную позицию в качестве продавцов и покупателей. Результаты многочисленных исследований подтверждают тот факт, что сельхозпроизводители, вступившие в кооперативы, получают более высокую прибыль и могут обратить рост мирового спроса и динамику цен себе на пользу, что зачастую недоступно отдельным производителям.

В швейной промышленности тоже имеются примеры успешных кооперативов. Так, члены кооперативов в Боливии и на Мадагаскаре продавали свою продукцию через Интернет. Они выступали поставщиками главным образом нишевых товаров. Для привлечения иностранных заказчиков большое значение имеет согласованность действий и высокий уровень доверия внутри группы (Jennings-Rentenaar, 2011).

Международный опыт в сфере создания и развития кооперативов позволяет сделать следующие основные выводы:

- Залогом успеха кооператива является доверие между его членами. Это особенно важно для обеспечения долговечности инициатив, осуществляемых при финансовой поддержке доноров, так как за первоначальным импульсом может скрываться недоверие между членами кооператива.
- Не следует забывать и о технических аспектах функционирования кооперативов, которым требуется умелое и компетентное руководство.

Формирование кластера в целях улучшения делового климата в стране

Для улучшения положения в мировых производственно-сбытовых цепочках необходимо обеспечить надлежащую инфраструктуру и благоприятный деловой климат. Сложная нормативно-правовая база повышает себестоимость продукции и не способствует притоку ПИИ. Коррупция увеличивает затраты и порождает новые факторы неопределенности, которые также сдерживают инвестиции. Отстающая транспортная и таможенная инфраструктура сказывается на выборе источников снабжения, а также на сроках и надежности поставок. Все это затрудняет сотрудничество с иностранными деловыми партнерами.

Первый наиболее распространенный подход к решению проблем, связанных с инфраструктурой и деловым климатом, заключается в проведении масштабных реформ на национальном уровне, как правило, имеющих межотраслевой характер. В частности, благодаря использованию данного подхода государства стали рассматривать улучшение позиций в рейтинге Всемирного банка «Ведение бизнеса» в качестве важной цели своих стратегий проведения реформ. Кроме того, он способствовал разработке далеко идущих планов по совершенствованию инфраструктуры в развивающихся странах. В начале 90-х годов в Китае ключевыми государственными приоритетами были выбраны инфраструктура и телекоммуникации. В результате такого решения в данные отрасли поступило 30% всех государственных капиталовложений в основные средства в 1998 году по сравнению с 10% в 80-е годы (Demurger, 2001).

Однако у данного подхода есть свои недостатки. Некоторые авторы ставят под сомнение способность государства реформировать деловой климат, особенно в менее развитых странах. Что же касается инфраструктуры, проекты зачастую бывают довольно дорогостоящими и сложными. Йепес (Yepes, 2008) оценил потребность развивающихся стран в инвестициях в инфраструктуру на уровне 1,1 трлн долларов США в период между 2008 и 2015 годами. Государства же располагают более скромными ресурсами по сравнению с данными цифрами. В этой ситуации интересным решением представляются проекты государственно-частного партнерства, но и они могут вызвать нормативно-правовые и финансовые сложности.

Дополнительный и более скромный подход подразумевает содействие развитию кластеров и их использование для решения соответствующих проблем на местном уровне. Кластеры представляют собой сконцентрированную на некоторой территории группу предприятий, работающих в одной отрасли, а также организаций из смежных отраслей и связанных с ними учебных заведений. Они способствуют развитию сотрудничества между участниками, позволяют им экономить за счет масштабов производства и оказывают положительное косвенное воздействие.

Более того, кластеры могут выступать в роли катализатора инфраструктурных преобразований, особенно если их сопровождает создание технологического парка или реализация проекта по развитию материально-технической базы. Формирование и поддержание подходящей инфраструктуры может оказаться менее дорогой и сложной задачей на местном уровне. Проблемы, касающиеся делового климата, можно решить в рамках смежных локальных проектов, включая бондовые склады и другие средства.

Многие страны уже проводили кластерную политику для поддержки различных отраслей промышленности - от высокотехнологичных (например, полупроводниковое производство) до практически любых других производств. Не так давно в Индии были созданы специализированные кластеры текстильной промышленности (Блок 2.4).

Блок 2.4. Комплексные текстильные парки (КТП) в Индии

Текстильная промышленность является вторым по величине работодателем в Индии. Однако данная отрасль испытывает сильное давление, оказываемое конкуренцией на внешнем рынке, в результате чего в середине 2000-х годов темпы роста и число занятых сократились.

В ответ на возникшие проблемы индийское правительство утвердило стратегию создания текстильных кластеров. В 2005 году была учреждена Система комплексных текстильных парков с целью улучшить состояние инфраструктуры в районах с высоким потенциалом развития текстильной и швейной промышленности.

У рассматриваемой системы было две основные задачи. Во-первых, обеспечение предприятий текстильной и швейной промышленности объектами инфраструктуры мирового класса, соответствующими международным экологическим и социальным стандартам. Во-вторых, создание новых текстильных парков как потенциальных центров роста; для разработки и реализации соответствующего проекта был создан совет профессиональных агентств.

Такие парки могут представлять либо отдельные звенья производственно-сбытовой цепочки в текстильной и швейной промышленности, либо всю цепочку в целом. Реализация осуществляется в рамках государственно-частного партнерства при поддержке отраслевых объединений. В КТП предприятиям предоставляются общие объекты инфраструктуры, в число которых входит основная производственная инфраструктура, а также лаборатории и учебные центры. Некоторые КТП находятся в особых экономических зонах, объединяющих преимущества благоприятного климата в кластере со свободным доступом на экспортные рынки и упрощенными таможенными процедурами.

Кластеры предусматривали новую финансовую модель, в которой объединились усилия государства, финансовых учреждений и предприятий. Несмотря на то что оценка еще не завершена, доходы от функционирования данной системы, скорее всего, превзойдут изначальные ожидания.

В этой связи рассматривается возможность реализации подобных систем в других странах. Опыт текстильных парков в Индии представляет обширный фактический материал, который следует тщательно изучить для развития производственно-сбытовой цепочки в текстильной и швейной промышленности. В частности, необходимо рассмотреть соответствующие функции правительства, банков и частного сектора, а также характер их участия в финансировании.

Источник: ИТС (2011).

Примером вышеупомянутых инициатив местного значения являются бондовые склады. Они позволяют участникам производить предназначенные на экспорт товары из импортируемого сырья без необходимости перевозить его через таможенно. Основное преимущество системы заключается в оперативной реакции на требования рынка и сокращении продолжительности производственного цикла. В Бангладеш бондовые склады были введены в 80-х годах как способ преодоления местных препятствий, связанных с таможенными процедурами (Блок 2.5).

Блок 2.5. Бондовые склады в Бангладеш

Большинство швейных предприятий в Бангладеш работает на экспорт, производя изделия из зарубежной ткани. Импортируется около 90% шерстяной и 60% трикотажной ткани, используемой в производстве. Помимо этого, данная отрасль легкой промышленности отличается высокой степенью раздробленности. Сильная зависимость от импорта и его децентрализованный характер привели к тому, что таможенные процедуры стали играть роль сдерживающих факторов для развития отрасли (Nuruzzaman, Haque and Azad, 2010). В этой связи правительством были созданы бондовые склады, призванные ослабить таможенное бремя.

Бондовые склады - это объекты, на которых товары могут храниться и перерабатываться без уплаты пошлины при условии, что переработанный продукт затем реэкспортируется. В Бангладеш бондовые склады существуют с 80-х годов прошлого века, когда национальный банк позволил использовать данный инструмент производителям готовой одежды, работающим исключительно на экспорт. Помимо создания бондовых складов, проводится комплекс других государственных мер, способствующих развитию экспортно-ориентированного швейного производства, включая введение компенсационных аккредитивов и налоговых льгот (Yunus and Yamagata, 2012). На сегодняшний день бондовые склады оказывают поддержку швейной промышленности Бангладеш, предоставляя предприятиям возможность беспошлинного импорта сырья (Haider, 2007).

Экспорт из Бангладеш значительно вырос. Широко обсуждался вопрос о том, какую роль в этом сыграла государственная политика и, в частности, бондовые склады, однако стабильная работа системы с 80-х годов подтверждает ее эффективность.

Опыт Бангладеш подчеркивает важность учета отраслевой и региональной специфики при внедрении новых инструментов экономической политики, а также необходимость их постоянной оценки и развития с течением времени.

Источник: Nuruzzaman and al. (2010); Yunus and Yamagata (2011); Haider (2007).

Установление контактов с иностранными деловыми партнерами в рамках отраслевых мероприятий по стимулированию торговой и инвестиционной активности

Из-за небольшого размера малые и средние предприятия текстильной и швейной промышленности сталкиваются с определенными трудностями при продаже продукции, закупке сырья и привлечении иностранных инвесторов. Они рискуют выпасть из производственно-сбытовой цепочки, что ограничит их рост, прибыльность и возможность создания рабочих мест.

Реализация отраслевых программ по поддержке экспорта

Программы по поддержке экспорта по-разному способствуют повышению экспортной активности МСП. Они способствуют распространению сведений об отечественных МСП среди потенциальных иностранных клиентов, предоставляют местным малым и средним предприятиям информацию об экспортных возможностях, а также улучшают образ национальной экономики. Зачастую программы по поддержке экспорта помогают продвигать продукцию МСП за рубежом (ISO and ITC, 2010).

Программы по поддержке экспорта могут предусматривать и целевые меры, в том числе содействие в сертификации продукции и производственных цепочек МСП, так как иностранные заказчики зачастую согласны закупать только сертифицированную продукцию у сертифицированных поставщиков. Для прохождения сертификации компания должна соответствовать определенным стандартам, касающимся качества продукции, внутренних процессов, охраны окружающей среды и социальной ответственности. Поскольку сертификация представляет собой довольно сложный процесс, программы по поддержке экспорта могут оказаться полезными для МСП.

Несмотря на то что чаще всего рассматриваемые программы призваны способствовать повышению экспортной активности МСП, многие из них направлены на оказание помощи в поиске подходящих поставщиков. Ключевое преимущество в мировых производственно-сбытовых цепочках составляет способность оперативно поставлять качественную и дешевую продукцию.

Во многих случаях программы по поддержке экспорта входят в рамки более масштабной деятельности по привлечению инвестиций и стимулированию торговли. Начинания в области привлечения капиталовложений, инициативы по установлению деловых связей и мероприятия по стимулированию торговой активности могут дополнять и укреплять друг друга. В качестве примера успешной инициативы можно привести программу по поддержке экспорта, осуществляющуюся в Чили под руководством экспортного агентства ProChile (Блок 2.6).

Блок 2.6. Программа по поддержке экспорта Чили

Чили имеет давнюю традицию реализации инициатив по поддержке экспорта. Цель экспортного агентства страны ProChile, по его собственному определению, заключается в «поддержке и продвижении чилийских предприятий на мировом рынке посредством оказания содействия в процессе экспорта». Исторически сложилось так, что мероприятия по стимулированию внешней торговли были направлены на несколько целевых отраслей экономики, главным образом товарных. Не так давно в центре внимания оказались и МСП.

Среди предлагаемых в рамках программы услуг следует отметить частичное финансирование экспортеров, консультирование при проведении оценки экспортной готовности, определение возможностей сбыта и субсидирование расходов на участие в торговых выставках. За осуществление данных мероприятий отвечают 244 сотрудника агентства ProChile, работающие в 38 странах, главным образом в Северной и Южной Америке, а также странах Азиатско-Тихоокеанского региона.

Наиболее эффективные из используемых ProChile средств имеют отраслевой характер. При продвижении товаров длительного пользования наиболее действенными средствами являются презентации и личные встречи в офисе потенциального покупателя. Что касается потребительских товаров, организуется участие в отраслевых торговых делегациях и выставках. Предприятиям, работающим с корпоративными клиентами, оказывается содействие в продвижении на рынке, в сборе, анализе и обработке деловой информации, а также в установлении связей с потенциальными партнерами через иностранные представительства агентства.

Деятельность по поддержке экспорта на уровне предприятий получила хорошие отзывы со стороны правительства и экспортеров, в то время как инициативы более общего характера, направленные на улучшение позиционирования страны на мировом рынке, вызвали меньше энтузиазма у отечественных предприятий. Основной вывод, который можно сделать из опыта Чили, заключается в необходимости использования дифференцированного подхода и средств, соответствующих потребностям предприятий в каждой отрасли.

Источник: NathanAssociates (2004).

По итогам анализа международного опыта можно сделать следующие выводы:

- Программы по поддержке экспорта не должны умалять необходимость в наращивании потенциала. Возможность воспользоваться преимуществами предлагаемой поддержки следует предоставлять лишь конкурентоспособным предприятиям.
- В основе подобных программ лежит определение возможностей сбыта, оценка рыночной конъюнктуры и сбор информации о состоянии рынка в целом.
- Руководство успешными программами по поддержке экспорта зачастую осуществляют профессиональные объединения.

Привлечение инвестиций на отраслевом уровне

Прямые иностранные инвестиции - это основное средство, позволяющее получить квалифицированную рабочую силу мирового уровня, освоить передовые технологии и обзавестись ценными деловыми связями. Все это необходимо для успешной работы в мировых производственно-сбытовых цепочках. Однако в условиях ужесточившейся конкуренции заПИИ требуются специальные программы, направленные на увеличение притока капиталовложений.

Для эффективного привлечения инвестиций следует избрать комплексный подход. Его отличает благоприятная инвестиционная политика, успешное позиционирование страны на мировом рынке и наличие отраслевых инвестиционных программ. В Основах инвестиционной политики ОЭСР эти аспекты подразделены на девять ключевых вопросов (Блок 13). Еще один пример комплексного подхода приводится в простом для понимания документе «Инструментарий для привлечения инвестиций», разработанном Многосторонним агентством по инвестиционным гарантиям (MIGA, 2011). Отраслевые программы являются важной составляющей более масштабной деятельности по привлечению инвестиций и требуют применения особой методики.

Блок 2.7. Привлечение и поддержка инвестиций - выдержка из Основ инвестиционной политики ОЭСР

В Основах инвестиционной политики ОЭСР (ОИП) предлагается использовать подход, в рамках которого необходимо ответить на ряд вопросов. В указанном документе рассматриваются десять различных аспектов, и вторым по счету идет привлечение и поддержка инвестиций. Ниже представлены ключевые вопросы, которыми должны руководствоваться политические деятели при формировании инвестиционной политики:

1. *Имеется ли у государства стратегия формирования благоприятного делового климата? Какая роль в данной стратегии отводится мерам по привлечению и поддержке инвестиций?*

2. *Учредило ли правительство агентство по привлечению инвестиций (АПИ)? Насколько структура, цели и правовой статус АПИ соответствует международному передовому опыту?*

3. *Получает ли АПИ достаточно финансирования и регулярно ли оцениваются результаты его деятельности по привлечению инвестиций? Какие показатели используются для отслеживания результатов работы агентства?*

4. *Какие попытки предпринимались государством для упрощения административных процедур с целью сократить материальные и временные затраты, связанные с осуществлением новых инвестиций? Выступая в роли посредника в отношениях с инвесторами, использует ли АПИ информацию о проблемах, с которыми столкнулись уже присутствующие в стране инвесторы?*

5. *Насколько активно АПИ развивает и поддерживает механизмы взаимодействия с инвесторами? Консультируется ли правительство с АПИ по вопросам, касающимся инвестиций?*

6. *Какие механизмы созданы правительством для оценки затрат и выгод, связанных с инвестиционными стимулами, а также для определения оптимального срока их предоставления, степени их прозрачности и влияния, которое они оказывают на экономические интересы других стран?*

7. *Какие действия предпринимались правительством для развития инвестиционных отношений между организациями, в частности иностранными филиалами и отечественными предприятиями? Какие меры принимало правительство для преодоления конкретных инвестиционных препятствий, с которыми сталкиваются МСП?*

8. *Пользовалось ли государство международными и региональными инициативами, направленными на наращивание потенциала в сфере привлечения инвестиций, например теми, что предлагаются Всемирным банком и другими международными организациями? Присоединилось ли АПИ к региональной или международной сети?*

9. *В какой мере правительство использовало информационные сети для привлечения инвестиций?*

Источник: OECD Policy Framework for Investment (2011).

Отраслевые программы по привлечению инвестиций

Программы по привлечению инвестиций представляют собой целевые инициативы, призванные заинтересовать иностранных инвесторов. Особое внимание в рамках таких программ, как правило, уделяется капиталовложениям в новые производства, предусматривающим строительство или открытие инвестором нового предприятия, а не приобретение уже существующего. Тем не менее, в задачи подобных программ может входить стимулирование любых видов ПИИ. Чаще всего данные инициативы осуществляются агентством по привлечению инвестиций (АПИ).

В рамках Программы ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии был предложен пятиэтапный подход к разработке программы по привлечению инвестиций, основанный на опыте стран ОЭСР и учитывающий специфику СНГ (OECD 2012):

1. Выбор пилотных отраслей для привлечения инвестиций с учетом инвестиционных приоритетов страны и указаний независимых экспертов.
2. Определение ключевых факторов успеха для предприятий, работающих в пилотной отрасли экономики. Анализ мировых и региональных тенденций в развитии отрасли и определение ключевых факторов успеха и инвестиционных стимулов.
3. Оценка относительных сильных и слабых сторон страны. Выбор ряда стран для проведения сравнения и выявление сравнительных сильных и слабых сторон.
4. Определение потенциальных инвесторов. Разработка критериев для определения потенциальных инвесторов и оценка иностранных компаний на их основе. Составление краткого перечня потенциальных инвесторов.
5. Внесение корректив в организацию деятельности по привлечению инвестиций и реализация соответствующих мероприятий. Формирование оперативной группы и проведение активной кампании по установлению связей с иностранными инвесторами, которым предоставляются специально разработанные материалы. Организация специальных выездных презентаций для привлечения инвесторов.

Данный подход реализуется в агропромышленном комплексе и розничной торговле Казахстана с 2012 года и уже успел дать положительные результаты.

Программы по установлению деловых связей

Для усиления влияния ПИИ на развитие местной экономики несколько стран реализовали программы по установлению деловых связей,

предусматривавшие активизацию деловых отношений между иностранными предприятиями и отечественными поставщиками и максимальное усиление эффекта от инвестиций на экономику и развитие страны. Такие программы могут специализироваться на увеличении числа контактов между иностранными инвесторами и отечественными предприятиями или содержать меры по развитию МСП, призванные укрепить их способность к сотрудничеству с инвесторами. Успешные программы были запущены в нескольких странах, в том числе в Коста-Рике, Ирландии и Чехии. Одним из наиболее примечательных примеров является экспортная зона в штате Пинанг, Малайзия (Блок 2.8).

Блок 2.8. Привлечение инвестиций и установление деловых связей в экспортной зоне штата Пинанг, Малайзия

В конце 60-х штат Пинанг в северной Малайзии испытывал бесчисленное множество экономических проблем. Из-за растущей конкуренции со стороны соседних стран и новых транспортных узлов и портов, в регионе резко сократились темпы экономического развития и объемы выпускаемой продукции. Государственные меры по замене импорта продукцией отечественного производства потерпели неудачу.

В 1969 году государство решило изменить стратегию и при поддержке иностранных консультантов встало на путь экспортно-ориентированной индустриализации, при этом основным конкурентным преимуществом стали низкие расходы на оплату труда. Для привлечения международных компаний, которые могли бы сотрудничать с отечественными предприятиями, были созданы свободные экономические зоны. Помимо этого, было открыто новое государственное учреждение, призванное стать основным органом по развитию, координирующим деятельность заинтересованных сторон на различных уровнях государственного сектора. Более чем за четыре десятилетия регион превратился в крупный мировой центр по производству различных видов продукции. Его основной специализацией стала электроника.

С момента утверждения программы ее приоритетной целью было содействие налаживанию деловых отношений между иностранными и отечественными инвесторами с одной стороны и местными МСП с другой. Помимо этого, многонациональные предприятия получали серьезные стимулы для закупки товаров на местном рынке и передачи определенных функций на субподряд отечественным организациям. Чтобы обеспечить отечественные МСП специалистами, обладающими необходимыми навыками для осуществления экспортной деятельности и сотрудничества с международными компаниями, был создан центр повышения квалификации, который отбирал учебные курсы и проводил обучение исходя из анализа потребностей предприятий, а также разработал программу развития поставщиков и подрядчиков. Данная программа призвана помочь отечественным предприятиям стать поставщиками мирового класса. Для этого предлагается обучение в основных областях специализации по средней

и углубленной программе, а также оказывается содействие в установлении деловых связей с иностранными фирмами. Налаживание деловых контактов начинается после окончания МСП базового курса обучения и предполагает участие в программе наставничества и консультирования, проводимого многонациональным предприятием (МНП). По итогам данной программы МСП может стать прямым поставщиком МНП.

В некоторых случаях иностранные МСП получали в вышеупомянутых свободных экономических зонах необоснованные преимущества по сравнению с местными партнерами. Чтобы обеспечить равное отношение ко всем участникам, были внесены соответствующие коррективы в проводимую экономическую политику и установлены требования к минимальному размеру капитала иностранных предприятий. Кроме того, пакеты привилегий, предназначенные иностранным инвесторам, в том числе налоговые льготы, предоставлялись и местным предприятиям. Данный подход согласуется с принципом обеспечения благоприятной среды для работы иностранных и отечественных предприятий, в которой поддержка оказывается всем предприятиям, обладающим потенциалом роста.

Стране удалось добиться многообещающих результатов. С течением времени возникли вспомогательные отрасли промышленности с большим числом отечественных организаций по производству соответствующего оборудования и инструментов. Кроме того, несколько сотрудников МНП открыли собственные предприятия, в то время как местные компании смогли принять участие в программах развития поставщиков и подрядчиков МНП. Производство стало носить более сложный в техническом плане характер, а многие МСП заключили договоры субподряда. Однако следует отметить, что конкурентное преимущество, заключавшееся в дешевой рабочей силе по сборке электронных устройств, с течением времени ослабло из-за внешней и внутренней конкуренции. Тем не менее, предприятия, работавшие в экспортной зоне, смогли приспособиться к данному изменению, постепенно перейдя на более высокие уровни производственно-сбытовой цепочки.

Пример экспортной зоны в штате Пинанг призван обратить внимание политических деятелей на тот факт, что увеличение притока ПИИ может способствовать развитию местной экономики, если инвестиционные программы будут дополнены программами по установлению деловых связей.

Источник: InternationalTrade Centre (2011).

Основные выводы

Исходя из передового международного опыта, можно порекомендовать несколько принципов разработки и реализации программ по привлечению инвестиций:

- Программы по привлечению инвестиций следует осуществлять только в тех отраслях экономики, которые обладают высоким потенциалом развития. В отраслях с по-настоящему мировыми производственно-сбытовыми цепочками следует работать лишь в тех направлениях, где у страны есть четкие конкурентные преимущества.
- В основе программ по привлечению инвестиций должно лежать четкое понимание специфики отрасли. Это необходимо для проведения аналитической работы, которую предусматривают вышеописанная методика привлечения инвестиций, а также для эффективного взаимодействия с потенциальными инвесторами (пункт 5).
- Программы по установлению деловых связей являются полезным средством для усиления положительного влияния ПИИ на местную экономику, однако они также должны опираться на обширный отраслевой и деловой опыт.

ГЛАВА 3:

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКЕ

В первой главе упоминались ключевые факторы успешной интеграции и дальнейшего развития текстильных и швейных предприятий в мировой производственно-сбытовой цепочке:

1. Выработка у государственного и частного сектора единого подхода к вопросам отраслевого развития;
2. Обеспечение соответствия отечественных предприятий международным стандартам;
3. Формирование благоприятного делового климата;
4. Специализированная поддержка экспорта и ПИИ.

Учитывая вышеизложенные ключевые факторы успеха, передовой международный опыт, описанный во второй главе настоящего руководства, а также местную специфику, правительству Кыргызской Республики рекомендуется сосредоточить работу на следующих направлениях (Рисунок 3.1):

Рисунок 3.1. Предлагаемая схема действий в Кыргызской Республике



1. *Придание приоритетного значения развитию швейного производства и экспорту на рынки СНГ.* Принимая во внимание интенсивность международной конкуренции, работа с двумя сильными аспектами кыргызской экономики поможет в дальнейшем развитии отрасли и в конечном счете позволит переориентироваться на другие задачи или рынки. Усиление диалога между государством и частным сектором может способствовать сосредоточению усилий на наиболее перспективных направлениях.
2. *Наращивание потенциала отечественных предприятий* за счет повышения квалификации кадров, внедрения инновационных инструментов финансирования и создания кооперативов. Более сильные предприятия будут успешнее конкурировать в производственно-сбытовой цепочке текстильной и швейной промышленности.
3. *Формирование полноценного кластера швейного производства на основе проекта технополиса в Бишкеке* посредством обеспечения соответствия проектируемой инфраструктуры потребностям предприятий и оказания содействия развитию сотрудничества между компаниями.
4. *Оптимизация деятельности по стимулированию торговой и инвестиционной активности в швейном производстве:* активизировать торговую деятельность поможет дифференцированный подход для различных видов компаний. Следует приступить к реализации отраслевой инвестиционной программы и начать с создания агентства по привлечению инвестиций, разбирающегося в отрасли.

В настоящей главе описываются рекомендации по каждому из этих четырех направлений.

Возможность оптимизации стратегии развития отрасли

У Кыргызской Республики уже имеется отраслевая стратегия, предусматривающая многочисленные инструменты для интеграции отечественной швейной промышленности в мировые производственно-сбытовые цепочки и ее дальнейшего развития. Значимость действующей стратегии можно повысить, если сосредоточить усилия на реализации небольшого числа наиболее перспективных мер и принять во внимание цели и проблемы частного сектора. При этом следует учитывать результаты тщательной оценки предыдущих инициатив правительства и доноров в этой сфере.

Усиление целевой направленности отраслевой стратегии

Было разработано несколько последовательных стратегий развития текстильной и швейной промышленности, две из них реализуются в настоящее время. Двумя основными документами, в которых описывается действующая отраслевая стратегия правительства Кыргызской Республики, являются Программа развития текстильной и швейной промышленности (ТШП) и Национальная экспортная стратегия (НЭС). В Программе изложена общая стратегия развития отрасли, в то время как в разделе НЭС, посвященном швейному производству, внимание уделяется повышению конкурентоспособности экспорта.

Несмотря на то что эти документы дополняют друг друга, Программа и Стратегия в некоторой степени пересекаются. Они носят исчерпывающий и подробный характер. Однако на самом деле кыргызская текстильная и швейная промышленность страдает не от отсутствия, а скорее от наличия нескольких частично дублирующих друг друга стратегий.

Страна обладает ограниченным потенциалом для реализации вышеуказанных стратегий. В правительстве недостаточно государственных служащих высшего и среднего звена, имеющих соответствующий опыт. Возможности доноров выделять финансовые средства на реализацию пилотной версии и полномасштабного проекта тоже не безграничны. Представители частного сектора, особенно малые, менее развитые предприятия, не всегда могут воспользоваться поддержкой, предлагаемой государством и донорами.

Учитывая существующие документы и интенсивность международной конкуренции, рекомендуется сосредоточить усилия на нескольких наиболее перспективных направлениях. В частности, правительству следует:

- Определить приоритетные меры в области швейного производства, представляющего самое сильное звено в производственно-сбытовой цепочке Кыргызской Республики.

- Сосредоточить работу на рынках СНГ, в частности России и Казахстана, чтобы воспользоваться всеми преимуществами географической, лингвистической и культурной близости.
- Способствовать принятию целевых мер в отношении конкретных сегментов, видов деятельности или областей профессиональной специализации. При определении таких мер за основу может браться всесторонний анализ целевых рынков.
- Разработать одну-две нишевые стратегии, если это уместно, например в производственно-сбытовой цепочке органического хлопка или традиционных предметов одежды.

Содействие развитию швейного производства вместо попыток возродить текстильную промышленность может встретить противоречивое отношение в местных кругах. На протяжении многих лет первостепенное значение придавалось всей производственно-сбытовой цепочке в целом от производства ткани до пошива готовой одежды. Однако, по результатам интервью с отраслевыми экспертами и бизнесменами, швейное производство вызывает наибольший интерес у отечественных и иностранных предпринимателей в настоящее время.

Привязка государственной стратегии к реалиям отечественных предприятий

Залогом успеха отраслевой стратегии является неразрывная связь между высокими государственными целями и стратегиями отечественных МСП. Это особенно важно в условиях мировых производственно-сбытовых цепочек, так как достижение государственных целей зависит от успеха отечественных предприятий на внешнем рынке. В этой связи важно обеспечить необходимый уровень взаимодействия между государственным и частным сектором, определить четкие стратегии развития отечественных предприятий и поощрять масштабные стратегические инициативы на уровне организаций.

Для разработки и реализации отраслевой стратегии важно поддерживать диалог между государственным и частным сектором. Ассоциации «Легпром» и «СоюзТекстиль» должны играть еще более заметную роль в распространении и реализации соответствующих мер экономической политики. При непосредственном взаимодействии с бизнесом следует обеспечить беспристрастность инициатив по оказанию государственной поддержки.

Большое значение имеет совместное определение правительством и представителями частного сектора четких путей развития предприятий в производственно-сбытовых цепочках. Это обеспечит связь между высокими целями отрасли и конкретными действиями на корпоративном уровне.

Важно поощрять далеко идущие корпоративные стратегии, в частности стратегии дифференцирования и нишевые стратегии. Роль государства в этом вопросе может показаться более ограниченной, однако на самом деле можно предпринять несколько инициатив, чтобы помочь фирмам составить собственные стратегии. Речь идет о проведении консультаций технического или стратегического плана, вроде тех, что предлагаются в рамках Программы деловых консультационных услуг ЕБРР.

Анализ результатов предыдущих инициатив по развитию отрасли

Для оптимизации текущих отраслевых стратегий и расширения круга вопросов, обсуждаемых с частным сектором, важно тщательно проанализировать результаты предыдущих инициатив, направленных на развитие отрасли. Так, уже проведена оценка деятельности доноров, которые постоянно ведут друг с другом диалог на предмет эффективности принимаемых мер. Сведя воедино все уроки, которые удалось извлечь из недавно осуществленных инициатив, можно надлежащим образом оформить и донести до всеобщего сведения выводы из коллективного опыта. Сюда можно включить и государственные инициативы, в частности анализ затрат и выгод патентной системы.

Необходимость в принятии мер по повышению квалификации кадров, улучшению технического оснащения и развитию кооперативов

Отечественным компаниям, особенно микро- и малым предприятиям, требуется повысить свой потенциал, чтобы сформировать необходимое конкурентное преимущество на местном и региональном рынке. Для этого потребуются развить у работников необходимые навыки и обеспечить надлежащее техническое оснащение предприятий, а также усилить взаимодействие между компаниями на отраслевом уровне за счет создания кооперативов.

Развитие конкретных профессиональных навыков

Повышение квалификации работников швейной промышленности является ключевым приоритетом нескольких государственных программ и инициатив доноров. Властям рекомендуется не останавливаться на достигнутом, а продолжать и расширять начатую деятельность в этой сфере. В частности, предлагается сосредоточить усилия на повышении уровня подготовки технического персонала, а в долгосрочной перспективе приступить к работе над реформой системы ПТО.

Развитие технического образования в краткосрочной перспективе

Мероприятия по повышению квалификации кадров предлагается сосредоточить на среднем профессионально-техническом образовании. Два последних исследования (EI Group, 2013; ILO, 2012) показали, что сложнее всего найти таких специалистов, как электрики, прессовщики, красильщики, лекальщики и настройщики оборудования. Полученные данные подтверждаются результатами интервью, проведенных с представителями предприятий в мае 2013 года.

Работа над развитием кадрового потенциала в технической сфере может представлять непростую задачу для государства, так как некоторые профессии не имеют конкретной отраслевой специализации (например, электрики и мастера по ремонту). Правительству предлагается установить межведомственное сотрудничество, чтобы разработать целевые, краткосрочные инициативы по подготовке соответствующих специалистов. Для этого может потребоваться выбрать пилотные профессионально-технические учебные заведения, которым будет оказываться особая поддержка.

Что касается технического персонала с сутобо отраслевой специализацией, рекомендуется возобновить работу технического центра «Швей Профи», созданного при поддержке Немецкого общества по международному сотрудничеству. Для подготовки таких специалистов, как лекальщики или закройщики, большое значение имеет доступ к специализированному оборудованию.

Следует отметить, что краткосрочные инициативы, о которых идет речь, будут иметь ограниченный масштаб. Развитие технического образования для подготовки специалистов широкого профиля, а также обеспечение возможности обучения работе с различным оборудованием в частном секторе потребует проведения более масштабных реформ.

Модернизация системы ПТО в долгосрочной перспективе

Для совершенствования системы ПТО потребуется осуществить две взаимодополняющих масштабных инициативы. Во-первых, следует модернизировать профессионально-технические учебные заведения и оптимизировать их работу. Во-вторых, важно улучшить качество взаимодействия с частным сектором.

Реформирование системы ПТО представляет собой далеко идущую задачу, которой в настоящее время занимается правительство при поддержке Азиатского банка развития. Сложность заключается в том, что необходимо предусмотреть множество разнообразных аспектов: совершенствование национальной квалификационной рамки, улучшение технического оснащения профессионально-технических учебных заведений, повышение уровня квалификации преподавательского состава.

Данную деятельность рекомендуется дополнить конкретными мерами, направленными на повышение качества руководящих органов и расширение участия частного сектора. Вопрос модернизации материально-технической базы профессионально-технических училищ уже привлек внимание доноров, однако не меньшее значение следует придавать конкретной работе над учебными заведениями.

В частности, важно вовлечь представителей частного сектора в систему управления ПТО и, в частности, в программы обучения на рабочем месте. Значение обучения на рабочем месте по-прежнему недооценивается местными предприятиями, работающими в рассматриваемой отрасли промышленности, поэтому рекомендуется предпринять конкретные инициативы, направленные на распространение информации по данным темам.

И наконец, стоит отметить, что привить передовые навыки можно только в процессе работы на предприятиях, соответствующих самым высоким стандартам хозяйственной деятельности. Поскольку возможности отправлять кыргызских работников за границу для получения соответствующих навыков на позициях среднего и высшего звена, вероятнее всего, ограничены, предлагается сосредоточить усилия на привлечении прямых иностранных инвестиций (см. раздел ниже).

Улучшение технического оснащения

Доступ к соответствующему оборудованию необходим для успешной конкуренции на региональном или мировом рынке. Рекомендуется реализовать три вида инициатив. Во-первых, необходимо обеспечить менее развитые компании надежным базовым швейным, раскройным и лекальным оборудованием за счет увеличения существующей возобновляемой кредитной линии. Во-вторых, правительство и доноры могли бы изучить возможность предоставления более современного оборудования отдельным прогрессивным предприятиям. В-третьих, для внедрения классических инструментов, таких как компенсационные аккредитивы, потребуется улучшить доступ к банковским услугам.

Базовое швейное, раскройное и лекальное оборудование необходимо всем предприятиям без исключения, и большим, и малым. В этой сфере уже осуществляется несколько инициатив. Предлагается продолжить соответствующие начинания, внося необходимые коррективы, обусловленные выводами из прошлого опыта. Можно порекомендовать расширить масштабы деятельности существующего возобновляемого фонда в Ошской области, воспользовавшись аналогичным подходом и в других регионах с достаточным числом швейных предприятий, а также переориентировать их деятельность на обеспечение менее развитых малых предприятий соответствующим оборудованием. Интересную альтернативу может представлять лизинг. Помимо прочего, в условиях интеграции в мировые производственно-сбытовые цепочки следует изучить возможность улучшения доступа к подержанному оборудованию с мировых рынков. Кроме того, рекомендуется предоставлять

оборудование параллельно с проведением соответствующего обучения. Это позволит обеспечить повышение качества и снижение себестоимости выпускаемой продукции.

Стоит изучить потребность в более современном оборудовании. В частности, автоматизированное раскройное оборудование позволяет более экономно использовать ткань. Значительные преимущества способны дать внедрение более современных способов нанесения меток. Однако на данном этапе развития отрасли наибольшую пользу принесут инициативы в области организации производства и повышения квалификации кадров (например, организация производственных площадей и управление качеством).

В среднесрочной перспективе потребуется провести более масштабные реформы, которые благодаря улучшению доступа к банковской системе дадут предприятиям возможность использовать другие финансовые инструменты, в частности аккредитивы³. Необходимо ввести комплекс стимулов и регуляторов, которые подтолкнут предприятия к выходу из неформального сектора экономики и началу работы по официальным договорам с использованием банковских счетов. Привлечение иностранных инвесторов, наряду с решением прочих проблем, может сыграть ключевую роль в финансировании наиболее перспективных предприятий.

Создание кооперативов и совершенствование отраслевой организации

Многие из описанных выше проблем, связанных с недостаточным уровнем квалификации и неудовлетворительным техническим оснащением, обусловлены раздробленным характером отрасли, а точнее наличием ряда разрозненных малых и средних предприятий. Небольшим компаниям трудно в одиночку справиться со всеми сложностями и расходами, сопутствующими работе на мировом рынке. Решить это позволит усиление сотрудничества между организациями, чему способствует формирование кооперативов.

В связи с этим Кыргызской Республике можно порекомендовать создать кооперативы. Принимая во внимание степень развития и масштаб деятельности отраслевых профессиональных ассоциаций, они могли бы взять на себя руководство такими формами взаимодействия.

В краткосрочной перспективе работу кооперативов рекомендуется сосредоточить на заранее согласованных видах деятельности. Это связано с тем, что сотрудничество в рамках подобных объединений может нарушать конкуренцию на внутреннем рынке. В ходе Исследования потенциала страны (ОЭСД, 2013b) представителям предприятий было предложено назвать сферы, в которых они были бы готовы сотрудничать друг с другом. Наиболее часто

3. Это крайне важно, так как наличие альтернативной «патентной» системы уже сейчас мешает властям использовать такие меры, как освобождение от уплаты налогов или предоставление налоговых льгот.

давались такие ответы, как стимулирование сбыта, повышение квалификации кадров и исследование рынка.

В Кыргызской Республике есть необходимые условия для создания кооперативов. Некоторые иностранные обозреватели отмечают возможное отрицательное отношение местных предприятий к кооперативам, но в то же время имеются признаки того, частным инициативам отдается предпочтение над государственными программами. Следует признать, что наличие большого числа организаций, работающих по договорам на РПО при минимальной индивидуализации изделий, может сделать кооперацию затруднительной. В связи с этим на первых порах важно сосредоточить сотрудничество на согласованных, «беспроблемных» видах деятельности, таких как коллективный сбыт продукции или коллективная закупка сырья.

Чтобы оказать содействие формированию кооперативов и укрепить сотрудничество внутри частного сектора, необходимо провести обучение, которое повысит потенциал профессиональных ассоциаций. Помимо этого, рекомендуется вовлечь в образовательные инициативы государственных служащих и представителей профессиональных ассоциаций. Это позволит правительству сохранить аппарат и осуществлять надлежащий контроль за деловыми объединениями.

Возможность создания кластера на основе проекта технополиса в Бишкеке

В районе Бишкека планируется создать технополис легкой промышленности. Он объединит существующие и новые предприятия легкой промышленности и других вспомогательных отраслей на одной площадке. Выбранное месторасположение обеспечит беспрепятственный доступ к надлежащему транспорту и электроэнергетической инфраструктуре. По последним оценкам, проект обойдется в 22 млн долларов США. В то время как вопрос финансирования проекта, по всей видимости, еще обсуждается, участок, который будет использован под проект, уже определен.

Принимая во внимание стоимость и масштаб проекта, необходимо позаботиться о том, чтобы он способствовал улучшению местного делового климата, и воспользоваться появившейся возможностью для создания полноценного кластера швейного производства.

Возможность оптимизации местного делового климата за счет создания технополиса

Создание технополиса дает прекрасную возможность для локального решения некоторых проблем, касающихся делового климата, с которыми сталкиваются швейные предприятия. Проект следует проанализировать в свете трех ключевых аспектов: производственные помещения, инфраструктура и смежные инициативы.

Только что построенные помещения должны соответствовать потребностям предприятий. Поскольку многие, прежде всего, малые предприятия, работающие в неформальном секторе экономики, выразили неудовлетворенность имеющимися производственными объектами, создание кластера позволило бы обеспечить их надлежащими помещениями. Это поможет повысить конкурентоспособность малых предприятий, а также улучшить условия труда сотрудников.

Об обеспечении надлежащей инфраструктурой следует позаботиться с самого начала проекта. Возможно, построить и содержать подходящую транспортную и электроэнергетическую инфраструктуру будет проще на местном, а не на национальном уровне. Тем не менее, созданию подобной инфраструктуры должно придаваться приоритетное значение, так как другие страны уже сталкивались со случаями, когда в результате ненадлежащего энергоснабжения возникали бесполезные экономические зоны.

Для повышения привлекательности проекта технополиса можно предпринять ряд смежных инициатив. Одна из них заключается в предоставлении особого правового статуса, однако из-за возможности наступления нежелательных последствий этот вариант необходимо тщательно взвесить и оценить. К другим, менее противоречивым мерам относится создание бондового склада, упрощение импорта сырья и экспорта готовой продукции, а также сокращение сроков поставки на зарубежные рынки. Рекомендуется проанализировать значимость, осуществимость и возможный эффект таких инициатив.

Создание полноценного кластера швейного производства на основе технополиса

Создание технополиса может послужить катализатором развития настоящего кластера швейного производства в районе Бишкека. Раздробленность отрасли и существенный неформальный сектор экономики мешают воспользоваться преимуществами географической концентрации швейных предприятий, несмотря на значительную отраслевую базу.

Так, рекомендуется стимулировать создание местных организаций, которые объединяли бы производителей, работающих в технополисе. Сотрудничество в данном случае можно было бы построить по модели кооператива (см. выше). Действительно, проект технополиса принесет больше пользы, если все преимущества, которые дает усиленная географическая концентрация предприятий, будут использованы для создания общих организаций и осуществления общих видов деятельности.

В среднесрочной перспективе можно предусмотреть создание подобного кластера и в других регионах Кыргызской Республики, в частности на юге страны, в Ошской области. Возможность реализации такой инициативы можно изучить на более позднем этапе.

Расширение масштаба мероприятий по стимулированию торговой активности и оптимизация деятельности по привлечению инвестиций

Программы по стимулированию торговой активности и привлечению инвестиций по праву считаются важным элементом государственной политики в таких отраслях мировой экономики, как текстильное и швейное производство. Для модернизации кыргызской текстильной и швейной промышленности большое значение имеют оба вида этих программ.

Расширение масштаба мероприятий по стимулированию торговой активности

Меры по стимулированию торговой активности уже принимались при поддержке доноров. Соответствующей деятельностью занимаются Немецкое общество по международному сотрудничеству и Международный торговый центр, которые, в частности, организуют участие в торговых выставках и разрабатывают информационные материалы.

Правительству рекомендуется расширить начинания в этой сфере. Это непростая задача, так как в предыдущих инициативах начинали участвовать наиболее перспективные компании. Во избежание снижения доходности при начале работы с другими компаниями предлагается дифференцировать проводимые мероприятия исходя из уровня развития предприятий. Весь комплекс услуг можно предлагать преуспевающим компаниям, в то время как остальные фирмы могли бы пользоваться услугами, адаптированными с учетом уровня их развития. Это позволит расширить масштаб программ и наиболее эффективно использовать инвестиционные средства при условии постановки разумных целей для каждого вида компаний.

Перспективным направлением стимулирования экспортной деятельности представляется исследование рынка. Объединившись для совместного несения расходов на сбор информации о рыночной конъюнктуре, большая группа производителей сможет получать сведения о покупателях из стран, являющихся для них наиболее важными целевыми рынками (России, Казахстана и т.д.). В среднесрочной перспективе такие исследования должны стать систематическими, так как в силу быстрого изменения потребительских тенденций собранная информация может устаревать за несколько месяцев.

Помимо существующих мероприятий по стимулированию торговой активности, интеграция в мировые производственно-сбытовые цепочки требует снижения стоимости и расширения ассортимента закупаемых тканей и фурнитуры. Рекомендуется начать новые инициативы, направленные на установление более тесной связи с поставщиками. За них могут отвечать отраслевые ассоциации или специально созданные кооперативы. Подобные инициативы могут предусматривать обмен информацией по снабжению между отечественными предприятиями или совместные закупочные операции, если между предприятиями установлены отношения доверия.

Начало отраслевых мероприятий по привлечению инвестиций

В настоящее время реализуется недостаточно мероприятий по привлечению инвестиций в текстильную и швейную промышленность Кыргызской Республики, особенно если сравнивать с вышеописанным содействием, которое оказывается развитию торговли. Более того, данная отрасль экономики Кыргызской Республики не получает существенных прямых иностранных инвестиций. Принимая во внимание важную роль, которую ПИИ играют в передаче технологий и навыков, работу в данном направлении рекомендуется начать на отраслевом уровне.

Относительно слабое привлечение инвестиций может быть обусловлено существующими разногласиями относительно значимости ПИИ для национальной экономики. Большинство доноров, представителей органов местного самоуправления и отечественных предприятий выступают за привлечение ПИИ, объясняя свою позицию тем, что приток капиталовложений будет способствовать созданию рабочих мест, движению капитала и передаче производственного опыта. Их оппоненты, к которым, в частности, относятся некоторые представители ассоциаций и предприятий, утверждают, что ПИИ приведут к ужесточению конкуренции для отечественных компаний и окажут незначительное косвенное положительное воздействие на экономику.

Для начала эффективной деятельности по привлечению инвестиций необходимо прийти к согласию в отношении пользы ПИИ. Интервью с представителями отечественной отрасли и экспертами не дали достаточно оснований полагать, что иностранный инвестор будет способствовать усилению непосредственной конкуренции с местными предприятиями. Следует пояснить, что большинство отечественных предприятий и потенциальных иностранных инвесторов не будут конкурировать друг с другом, работая в разных товарных категориях и на разных рынках (Таблица 3.1). Успешной стратегией привлечения ПИИ в другие страны мира оказалось содействие созданию совместных предприятий.

Таблица 3.1. **Различия между моделью хозяйственной деятельности отечественного предприятия и иностранного инвестора**

	Существующие отечественные предприятия	Потенциальный иностранный инвестор
Категории продукции	Различные	Вероятнее всего, только изделия крупносерийного производства
Целевой регион	СНГ	СНГ и мир
Целевой сегмент	Товары низкой и средней стоимости	Вероятнее всего, товары средней стоимости
Использование посредников	Активное (через местные рынки)	В меньшей степени (через головное предприятие или напрямую розничному продавцу)
Размер предприятия	Малые и средние предприятия	Средние и крупные предприятия
Возможность интеграции в текстильное производство	В большинстве случаев нет	В некоторых случаях

Источник: интервью с отраслевыми и региональными экспертами, май-июнь 2013 года

Проведение углубленного исследования возможного влияния ПИИ на отечественную промышленность может принести объективную пользу и помочь прийти к согласию в отношении привлечения ПИИ. Оно может опираться на ситуационные исследования или проводиться с применением количественных методов.

Для обеспечения эффективности мероприятий по привлечению инвестиций необходимо проследить за тем, чтобы они имели четкую целевую направленность с точки зрения сегмента производственно-сбытовой цепочки и характеристик отдельных инвесторов. В производственно-сбытовой цепочке рекомендуется сосредоточить работу на швейном производстве. Это отличается от существующей государственной стратегии развития отрасли, в которой основное внимание уделяется возрождению текстильного производства. Однако предварительное общение с инвесторами показало, что они мало заинтересованы в производстве материалов и предпочитают ему следующее звено производственно-сбытовой цепочки, то есть швейную промышленность. По этой причине у страны больше шансов привлечь ПИИ в швейное производство, нежели в текстильное. По сути дела, ориентация на развитие швейного производства может быть единственной эффективной альтернативой восстановлению текстильной промышленности. Привлечение одного или нескольких инвесторов в швейное производство позволит сформировать

стабильную, надежную клиентскую базу для текстильных предприятий, что повысит заинтересованность инвесторов в данной отрасли легкой промышленности. Однако это возможно лишь в том случае, если будут решены все проблемы, связанные с деловым климатом в текстильном производстве, в том числе вопросы водо- и энергоснабжения.

Для эффективного привлечения инвестиций требуется наличие особых отраслевых знаний и опыта. Рекомендуется сформировать группу отраслевых специалистов, которые проанализируют инвестиционную привлекательность отрасли и составят соответствующее инвестиционное предложение. В нем будут описаны сильные стороны и возможности инвестирования в Кыргызскую Республику и затронуты многие отраслевые аспекты. Те же специалисты могут отвечать за установление и поддержание связи с инвесторами.

Необходимо составить характеристику потенциальных инвесторов и определить приоритетных кандидатов, так как существует вероятность того, что некоторые инвесторы не станут вкладывать средства в экономику Кыргызской Республики из-за культурного, коммерческого и языкового факторов. Кроме того, это полезно еще и потому, что не каждый инвестор ведет учет косвенного воздействия, оказанного им на страны, в которые направлялись капиталовложения.

Необходимо достичь договоренности с отечественными отраслевыми предприятиями касательно типа инвесторов, которых следует привлекать. Помимо перспективных инвесторов из Российской Федерации, большое значение могут иметь инвесторы из Китая, особенно если они заинтересованы в российском и казахском рынках. Они могут иметь связи с мировыми покупателями и способствовать диверсификации экспортных рынков швейной продукции за счет ЕС и США. Однако в данном вопросе следует быть особенно осторожными: Кыргызская Республика - континентальная страна, в связи с чем перевозка товаров в ЕС или США, вероятнее всего, будет затратной и длительной. На сегодняшний день перспектива привлечения инвесторов для увеличения экспорта на существующие рынки в России и Казахстане представляется более реалистичной. Это позволит отраслевым специалистам сосредоточиться на тех инвесторах, которые больше всего подходят Кыргызской Республике.

Рекомендуется развить местный потенциал для реализации мероприятий по привлечению инвестиций, признавая значительную роль, которую играют профессиональные объединения в этом вопросе. Речь идет о специальной подготовке, предусматривающей анализ сильных и слабых сторон в свете ключевых факторов успеха отраслевых предприятий, определение целевых инвесторов, а также разработку методики их привлечения и информационных материалов. Это позволит расширить возможности правительства и отраслевых объединений, а также принять план постепенного привлечения инвестиций в отрасль. Конкретные функции правительства и отраслевых объединений будут обсуждаться по каждому отдельному случаю. Тем не менее, рекомендуется, чтобы представители правительства и отрасли проходили по возможности

совместное обучение. Это будет способствовать формированию единой концепции и поможет в налаживании рабочих контактов.

Для повышения пользы ПИИ можно в среднесрочной перспективе реализовать программу по установлению деловых связей. Она будет направлена на усиление положительного воздействия ПИИ за счет развития сотрудничества между иностранными предприятиями и отечественными поставщиками. Если наладить поставку тканей будет сложно из-за высокой капиталоемкости данного вида деятельности, то остается возможность поставки фурнитуры и других материалов.

Безусловно, в среднесрочной перспективе следует рассмотреть возможность создания агентства по привлечению инвестиций. При работе над таким органом следует учитывать не только международную практику, но и прошлый опыт Кыргызской Республики. В частности, основной целью реформ должно стать обеспечение соответствующего уровня квалификации у сотрудников нового агентства и служащих соответствующих министерств.

РЕКОМЕНДАЦИИ

В настоящей публикации приводятся рекомендации, которые предлагается осуществить в краткосрочной и долгосрочной перспективе. В ближайшем будущем можно начать осуществлять меры по наращиванию необходимого потенциала и приступить к реализации пилотных проектов совместно с наиболее значимыми партнерами. Выявлено несколько ключевых факторов, которые в долгосрочной перспективе определяют успех отраслевых преобразований. К ним относится согласованность с другими инициативами доноров, наращивание потенциала правительства и обеспечение стабильных торговых и макроэкономических условий.

Рекомендации на краткосрочную и долгосрочную перспективу

В Таблице 4.1 представлен перечень рекомендаций на краткосрочную и долгосрочную перспективу, описанных в третьей главе настоящего руководства.

Таблица 4.1. Некоторые рекомендации на краткосрочную и долгосрочную перспективу

Направление политики	Краткосрочная перспектива	Долгосрочная перспектива
Стратегия и цель	Тщательная оценка прошлых и текущих инициатив по развитию отрасли Оптимизация текущих отраслевых стратегий	Составление улучшенной стратегии до 2016 года и далее (в т. ч. наращивание потенциала правительства и профессиональных объединений) Дальнейшая оптимизация делового климата во всех отраслях промышленности
Потенциал предприятий	Рассмотрение возможности возобновления работы профессионального учебного центра	Дальнейшая оптимизация системы ПТО (в том числе за счет расширения участия частного сектора в программах стажировки)

Направление политики	Краткосрочная перспектива	Долгосрочная перспектива
	<p>Увеличение возобновляемого кредитного фонда, если необходимо</p> <p>Повышение потенциала профессиональных объединений</p> <p>Создание кооперативов и начало совместной деятельности</p>	<p>и производственной практики)</p> <p>Расширение сферы деятельности кооперативов</p>
<p>Создание кластера, деловой климат</p>	<p>Технико-экономическое исследование проекта технополиса легкой промышленности в Бишкеке, в том числе проведение анализа затрат и выгод</p>	<p>Проведение подготовительной работы в сфере таможенных процедур, транспорта и инфраструктуры</p>
<p>Стимулирование торговой активности и привлечение инвестиций</p>	<p>Проведение углубленного исследования возможного влияния ПИИ на отечественную промышленность</p> <p>Расширение масштаба мероприятий по стимулированию торговой активности; при этом основным направлением работы может стать исследование рынка</p> <p>Начало отраслевых мероприятий по привлечению инвестиций</p>	<p>Разработка программы по установлению деловых связей в целях обеспечения максимального эффекта от ПИИ</p> <p>Создание нового агентства по привлечению инвестиций</p>

Ключевые факторы успеха долгосрочных реформ - согласованность с инициативами доноров, наращивание потенциала правительства и благоприятные условия для ведения торговли

Растущая активность доноров в рамках двусторонних и многосторонних проектов в Кыргызской Республике предоставляет стране хорошую возможность, которой она должна грамотно воспользоваться. Обеспечение согласованности и связанности с другими инициативами доноров станет залогом успешной реализации сформулированных рекомендаций.

Следует укрепить потенциал правительства в части, касающейся разработки, управления и проведения реформ. Одним из нежелательных последствий активной деятельности доноров может стать растущий разрыв между мерами, которые реализуются совместно с иностранными партнерами, и собственными инициативами национального правительства. Реализация реформ, результаты которых не пропадут с течением времени, потребует от правительства особых усилий, в связи с чем наращиванию необходимого потенциала следует уделять повышенное внимание.

И наконец, большое значение для модернизации отечественной промышленности будут иметь торговые аспекты и курс обмена валют. Несмотря на то что в настоящем руководстве особое внимание уделяется основополагающим факторам конкурентоспособности, дальнейшие изменения в торговой политике также могут сыграть важную роль, особенно если Кыргызская Республика вступит в Таможенный союз с Россией, Казахстаном и Беларусью. Аналогичным образом колебание курса кыргызского сома может оказать сильное воздействие на способность страны найти свое место в международных торговых и инвестиционных потоках.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Abdih, Y. and L. Medina (2013), "Measuring the Informal Economy in the Caucasus and Central Asia", *IMF Working Papers 13/137*, IMF, Washington DC.
- Ahmed, N., Z. Bakht and M. Yunus (2011), "Size Structure of Manufacturing Industry and Implications for Growth and Poverty", *Bangladesh Country Paper*, Bangladesh Institute of Development Studies, Dhaka, Bangladesh.
- Birkman, L., M. Kaloshkina, M. Khan, U. Shavurov and S. Smallhouse (2012), *Textile and Apparel Cluster in Kyrgyzstan*, Harvard Kennedy School and Harvard Business School, Cambridge, MA.
- Dawson, J., R. Larke and M. Mukoyama (2006), *Strategic Issues in International Retailing*, Routledge, New York.
- Demurger, S. (2001), "Infrastructure Development and Economic Growth: An Explanation for Regional Disparities in China?" *Journal of Comparative Economics* 27.
- Dickerson, K. (1991), *Textiles and Apparel in the Global Economy*, Pearson Education, New Jersey.
- Euromonitor International (2011), *Passport – Apparel in Russia, September*, Euromonitor International, London.
- Euromonitor International (2012), "Apparel Retail: Consumer Behaviour and the Evolving Global Landscape", presentation by Mr. LamineLahouasnia, 6 November.
- FAO (2012). *Agricultural Cooperatives: Key to Feeding the World*, FAO, Rome.
- Forstater, M. (2010), "Implications of the Global Financial and Economic Crisis on the Textile and Clothing Sector", *Sectoral Coverage of the Economic Crisis*, ILO, Geneva.
- Fukunishi, T., K. Goto and T. Yamagata (2013), *Aid for Trade and Value Chains in Textiles and Apparel*, World Trade Organization, IDE-JETRO and the OECD, Paris.
- Gereffi, G., J. Humphrey, R. Kaplinsky and T. Sturgeon (2001), "Globalisation, Value Chains and Development", *IDS Bulletin*, Vol. 32, No 3.
- Gereffi, G. & O. Memedovic (2003), "The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading for Developing Countries", *UNIDO Sectoral Studies Series*, UNIDO, Vienna.
- Gereffi, G. and S. Frederick (2010), "The Global Apparel Value Chain, Trade and the Crisis - Challenges and Opportunities for Developing Countries", *World Bank Policy Research Working Papers*, World Bank, Washington DC.

- GIZ (2013), *Labour Market and Employment Policy in the Kyrgyz Republic - Identifying constraints and options for employment development*, GIZ, Bishkek, Kyrgyz Republic.
- Goto, K., K. Natsuda and J. Thoburn (2011), 'Meeting the challenge of China: the Vietnamese garment industry in the post-MFA era', *Global Networks*, 11 (3), 355-79.
- Goto, K. and T. Endo (2013), "Upgrading, Relocating, Informalising? Local Strategies in the Era of Globalisation: The Thai Garment Industry", *Journal of Contemporary Asia*.
- GTZ (2006), *Promoting Business Linkages. Overview and Tools*, GTZ, Eschborn, Germany.
- Haider, M. (2007) "Competitiveness of the Bangladesh Ready-made Garment Industry in Major International Markets", *Asia-Pacific Trade and Investment Review*.
- Humphrey, J. (2004), "Upgrading in global value chains", *ILO Working Paper No. 28*, ILO, Geneva.
- IFC (2009), *Supervisory Skills Training in the Cambodian Garment Industry: A randomized Impact Evaluation*, IFC, Washington DC.
- ILO (2012a), *Skills for trade and economic diversification in the Kyrgyz garment sector*, ILO, Geneva.
- ILO (2012b), *Statistical update on employment in the informal economy*, ILO, Geneva.
- ISO and ITC (2010). *Building linkages for export success: Trade Promotion Organisations and National Standard Bodies Work Together*, ITC, Geneva.
- ITC (2005), *Source It : Global Material Sourcing for the Clothing Industry*, ITC, Geneva.
- ITC (2011), *Public-private collaboration for export success: Case studies from Barbados, Ghana, India, Thailand and Malaysia*, ITC, Geneva.
- Jennings-Rentenaar, T. (2011), "Craft Cooperatives Using the Internet While Supporting Sustainability and Globalisation", *International Journal of Home Economics*, Vol. 4, No. 1, 2011: 15-23.
- Kaplinsky R. and M. Morris (2003), *A Handbook for Value Chain Research*, prepared for the IDRC, Brighton, UK.
- Lake, H. (2007), *Learning to Compete: The Performance Effect of Human Resource Management and Work Organization in the South Indian Garment Industry*, Doctoral Thesis, The Fletcher School of Law and Diplomacy, Medford, MA.
- Liard, M. (2009), *RFID Item-Level Tagging in Fashion Apparel and Footwear*, Allied Business Intelligence, Oyster Bay, NY.
- Macleans (2013), "What does that \$14 shirt really cost?", 1 May 2013, available online at <http://www2.macleans.ca/2013/05/01/what-does-that-14-shirt-really-cost/>

- MarketLine (2013), “Clothing and Textile Industry: Market Research Reports, Statistics and Analysis”, *MarketLine Industry Guide*, April 2013, London.
- MIGA (2011), Investment Generation Toolkit, downloadable at <https://www.wbginvestmentclimate.org/toolkits/investment-generation-toolkit/>
- Moongate Associates (2013), *Analyzing the Value Chain for Apparel Designed in the United States and Manufactured Overseas*, Moongate Associates, Washington DC. Available at <http://www.rila.org/email/MGGVCRReportFINAL.PDF>
- Nadvi, K. and J. Thoburn (2004), “Challenges to Vietnamese firms in the world garment and textile value chain, and the implications for alleviating poverty”, special issue on Globalisation and Poverty in Vietnam, *Journal of the Asia Pacific Economy*, vol.9, no.2.
- Nathan Associates (2004), *Best Practices in Export Promotion*, Technical Report Submitted to USAID El Salvador, Nathan Associates, Washington DC.
- Natsuda, K., K. Goto and J. Thoburn (2010), “Challenges to the Cambodian Garment Industry in the Global Garment Value Chain”, *European Journal of Development Research*, 22 (4), 469-493.
- Nuruzzaman, A. Haque and and R. Azad (2010), “Is Bangladeshi RMG Sector Fit in the Global Apparel Business? Analyses of the Supply Chain Management”, *The South East Asian Journal of Management*.
- OECD (2006), *Investment Reform Index: Progress in Policy Reforms to Improve the Investment Climate in South East Europe*, OECD, Paris.
- OECD (2011), *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, OECD, Paris.
- OECD (2013a), *Draft Final Report on Global Value Chains – Chapter 1 The Rise of Global Value Chains*, OECD, Paris.
- OECD (2013b), “Country Capability Survey of garment manufacturing enterprises in the Kyrgyz Republic”, OECD Eurasia Competitiveness Programme working document, OECD, Paris (unpublished).
- OECD/WTO (2013), *Aid for Trade and Value Chains in Textiles and Apparel*, OECD, Paris.
- Plecher, M. (2009), *The Role of Local Universities in Improving Traditional SMEs Innovative Performances: The Veneto Region Case*, Centre for Innovation, Research and Competence in the Learning Economy (CIRCLE), Lund University, Lund, Sweden.
- Porter, M. E. (1986), *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Roy, S. (2009) “Garment Industry in India – Lessons from Two Clusters”, *MPRA Paper*, Munich
- Shinn, A., A. Beshimov and A. Usabaliev (2010), *Economic Consequences of the Customs Union for the Kyrgyz Republic*, Final report for the Ministry of Economic Regulation, USAID, Bishkek, Kyrgyz Republic.

- SIAR (2011), *Status and Prospects of the Kyrgyz Garment Sewing Industry, Results of survey research for USAID*, SIAR, Bishkek, Kyrgyz Republic.
- Staritz, C. (2011), *Making the Cut? Low-Income Countries and the Global Clothing Value Chain in a Post-Crisis World*, World Bank, Washington DC.
- Thomsen, L. (2011), “Russian Retailers as Drivers of Global Value Chains: Examining the Conventions of Russian Retailers from a Central Asian Perspective”, *Rising Powers and Global Standards programme, Working Paper no.3*, University of Manchester, UK.
- Wall Street Journal (2013), “What Do Armani, Ralph Lauren and Hugo Boss Have in Common? Bangladesh”, article appeared on 1 July 2013 in the US version of the Journal. Available at <http://online.wsj.com/article/SB10001424127887323998604578567522527553976.html>
- Yunus, M and T. Yamagata (2012), “The Garment Industry in Bangladesh” in: Fukusini, ed., *Dynamics of the Garment Industry in Low-Income Countries: Experience of Africa and America (Interim Report)*, IDE Jetro, Tokyo.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1:

ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА ШВЕЙНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ СТРАНЫ

В настоящем разделе описываются цели исследования потенциала швейной промышленности страны и использованная методика. Помимо этого, вниманию читателей представлены основные результаты данного исследования.

Цель исследования

При подготовке настоящей публикации в июле-сентябре 2013 года в Кыргызской Республике было проведено исследование, в котором приняло участие 50 респондентов, представляющих руководство отечественных швейных предприятий. МСП представляют абсолютное большинство опрошенных компаний.

Другие организации ранее уже проводили ряд исследований на тему швейной промышленности Кыргызской Республики. Среди последних проектов следует отметить исследование компании SIAR, осуществленное в 2011 году для Агентства США по международному развитию, и анализ MOT, проведенный в том же году по методике «Развитие профессиональных навыков для торгово-экономической диверсификации». Исследовательская компания SIAR изучила экономические аспекты швейной промышленности в Кыргызской Республике и выявила основные проблемы, с которыми сталкиваются предприятия. Главной темой исследования MOT стали расхождения между спросом и предложением на отраслевом рынке труда.

Настоящее исследование призвано дополнить результаты последних опросов, проведенных среди представителей частного сектора. С этой целью в рамках кабинетного исследования и интервью были детально рассмотрены некоторые конкретные вопросы, имеющие приоритетное значение для местных предприятий, в частности: производственные помещения, техническое оснащение и доступ к финансированию, квалификация кадров и сотрудничество с зарубежными партнерами.

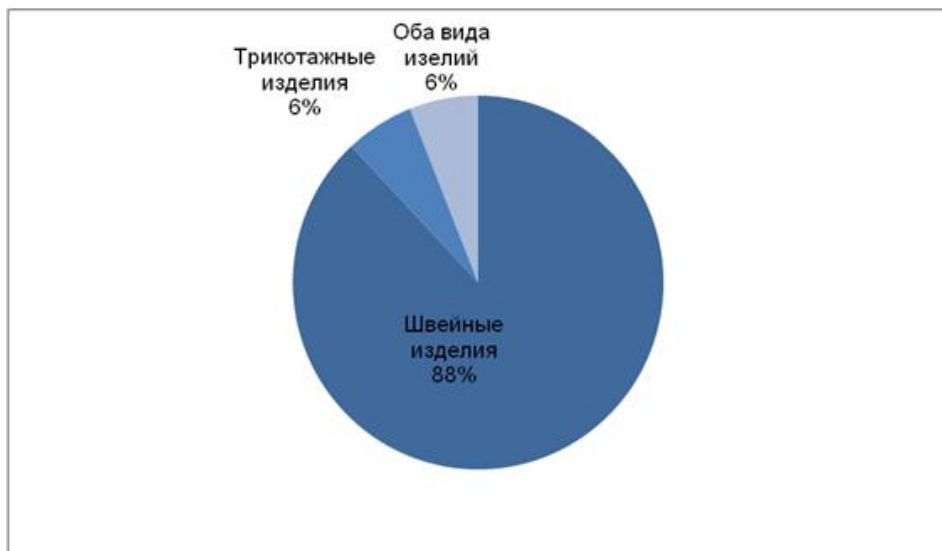
Методика

В опросе, проведенном методом телефонного интервью, приняло участие 50 представителей руководства местных швейных предприятий. Выборка была сформирована методом снежного кома на основе заранее составленных списков. Поскольку значительная часть предприятий работает в неформальном секторе экономики, достоверной информации о фактической структуре данной отрасли экономики Кыргызской Республики нет. После анализа качественных данных, полученных из различных источников, в итоговую выборку были отобраны:

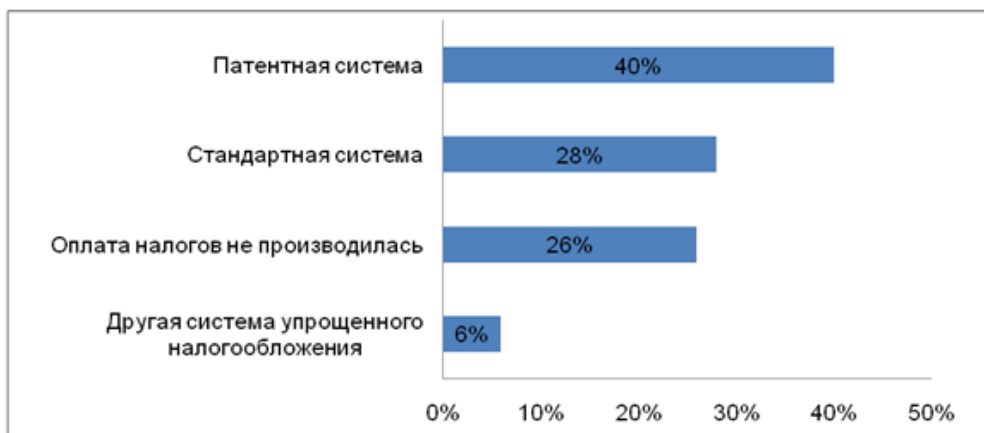
- 37 предприятий, работающих, по крайней мере, отчасти официально (74% выборки) и 13 организаций, работающих неофициально. Доля неофициальных организаций в выборке может быть занижена.
- 29 предприятий из Бишкека (58%), 11 организаций из Чуйской области (22%) и 10 компаний (20%) из г. Ош, второго по величине города страны.
- 38 предприятий (76%) штатом не более 15 человек и 12 предприятий (24%) штатом не менее 16 человек.
- 49 частных организаций (98%) и одно государственное предприятие (2%).

Некоторые результаты

Какую продукцию производит Ваша организация?



Как Ваша организация производила оплату налогов в 2012 году?



Какие основные проблемы испытывает Ваша организация (до трех вариантов ответа)?



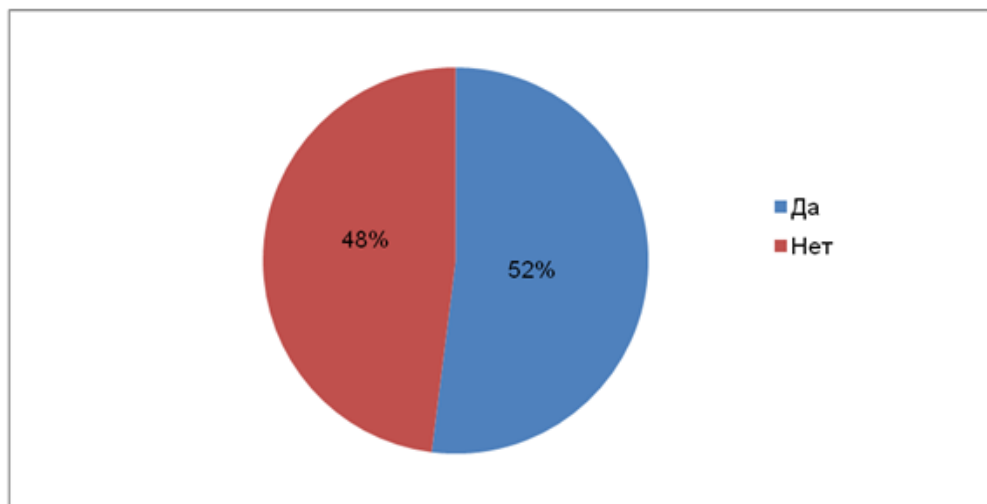
Удовлетворены ли Вы следующими характеристиками своих производственных помещений: местонахождение, площадь, планировка, электроснабжение, освещение, вентилирование, отопление?



С какими проблемами технического оснащения Вы сталкиваетесь?



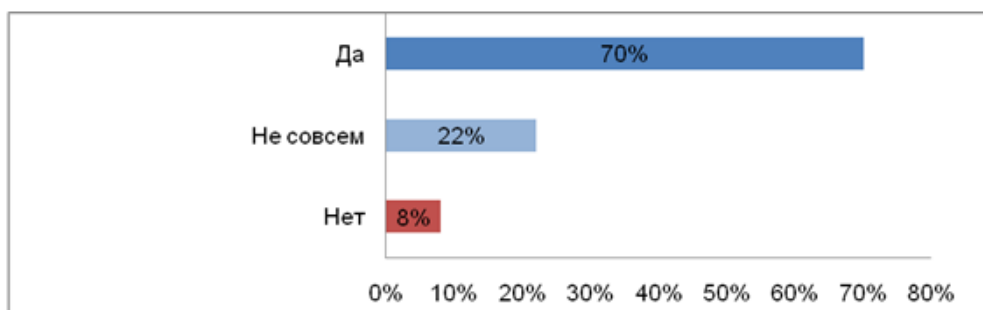
Как Вы считаете, у Вас есть доступ к необходимым ресурсам для финансирования хозяйственной деятельности (для финансирования оборудования и оборотного капитала)?



С какими проблемами Вы сталкиваетесь при финансировании хозяйственной деятельности?



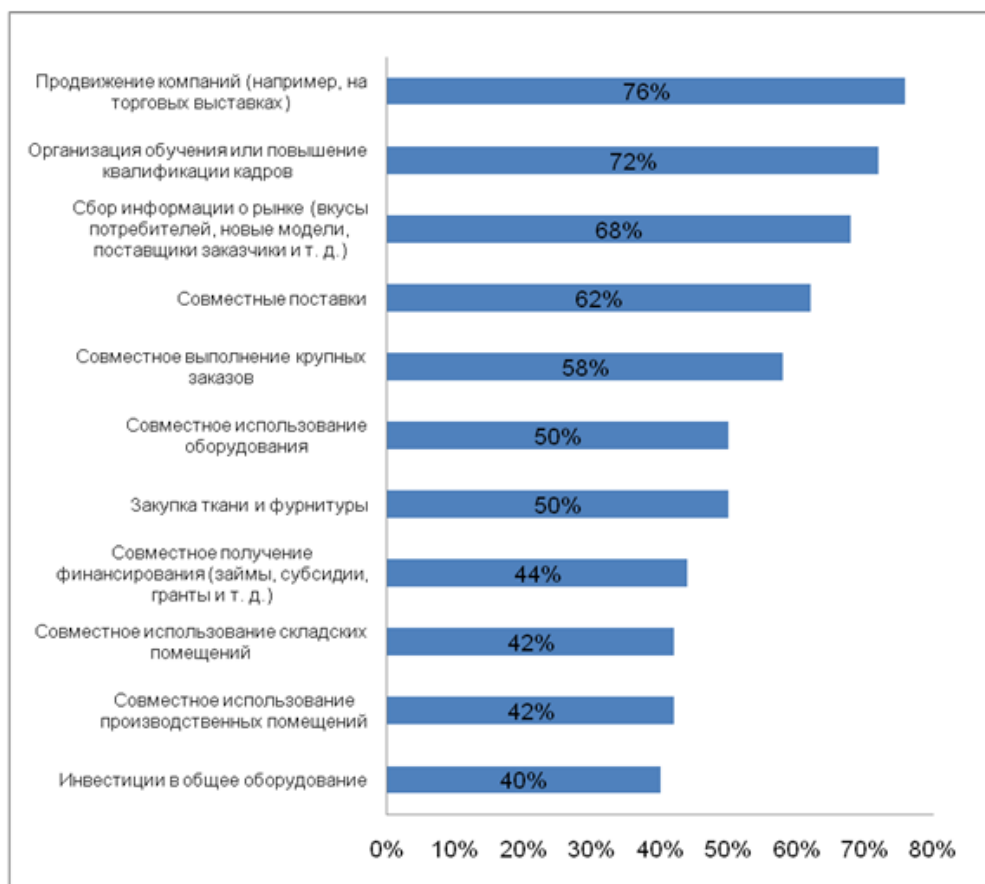
Квалификация Ваших сотрудников соответствует потребностям организации?



Каких кадров Вам не хватает?



В каких сферах Вы были бы готовы сотрудничать с другими кыргызскими швейными предприятиями?



ПРИЛОЖЕНИЕ 2:

АНАЛИЗ ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

ОЭСР при поддержке Совета развитию бизнеса и инвестиций при Правительстве Кыргызской Республики был выполнен анализ политики в области повышения конкурентоспособности. Обсуждение основных результатов анализа с представителями правительства и частного сектора состоялось 12 ноября в Бишкеке в рамках подготовки к экспертной оценке страны. В обсуждении приняли участие ведущие аналитики и эксперты из стран-членов ОЭСР (Чешская Республика, Германия, Корея и Турция).

Цель данного анализа заключается в разработке концептуальной модели экспертной оценки уровня соответствия политических реформ рекомендациям ОЭСР, а также динамики процесса реформ.

Результаты анализа были использованы для определения первоочередных направлений реформ и разработки адресных рекомендаций и планов мероприятий.

Стимулирование роста инвестиций / экспорта (интернационализация МСП)

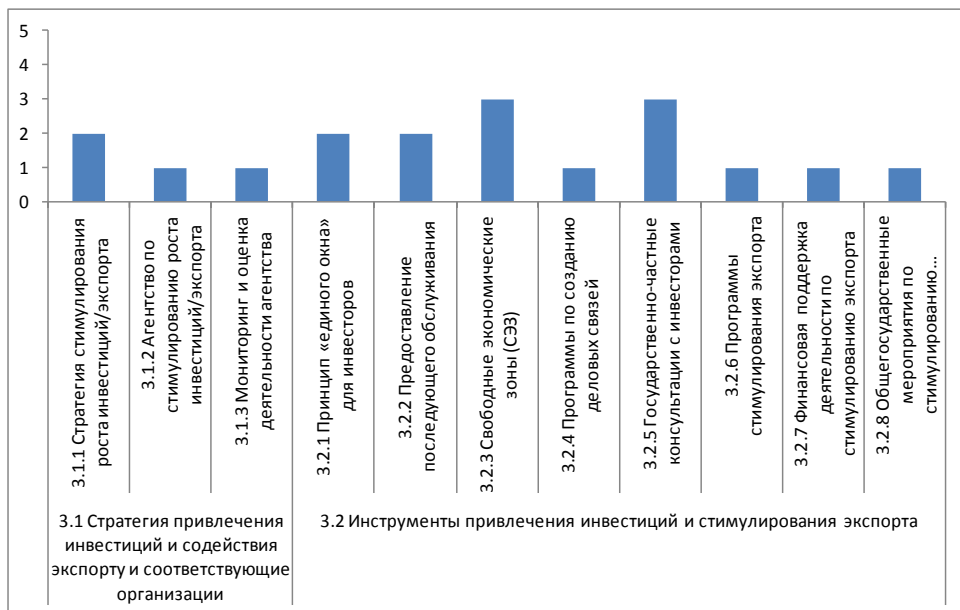
За последнее десятилетие объем прямых иностранных инвестиций в Кыргызскую Республику значительно вырос: по данным Всемирного банка, в 2001 году чистый приток ПИИ составлял около 5 млн долларов США (0,3% ВВП), а в 2011 году данный показатель достиг почти 700 млн долларов США (9,1% ВВП). Объем ПИИ остаётся ограниченным по сравнению с соседними странами, которые располагают мощной добывающей промышленностью. Кыргызская Республика также сохраняет ориентацию на страны СНГ: в 2012 году из этого региона поступило около 90% ПИИ (Национальный статистический комитет).

Кыргызская экономика сильно зависит от экспорта золота (40% в 2010 году, по данным портала *ObservatoryofEconomicComplexity*) и других драгоценных металлов и камней. К остальным статьям экспорта относятся: нефть, газ и прочие полезные ископаемые (15% всего экспорта), текстиль (12%), овощи (9%) и транспортное оборудование (8%). Основными импортерами кыргызской продукции являются: Швейцария (23% всего экспорта в 2010 году),

Россия (19%) и Объединенные Арабские Эмираты (18%) (по данным портала Observatory of Economic Complexity).

Данный аспект определяет динамику разработки основ экономической политики в сфере оказания содействия предпринимателям в интернационализации их деятельности путем установления связей с иностранными инвесторами и стимулирования экспорта.

Результаты оценки, касающиеся продвижения инвестиций и экспорта



Источник: ОценкаОЭСР, 2013

Стратегия привлечения инвестиций и содействия экспорту и соответствующие организации

Меры по привлечению инвестиций и содействию экспорту способствуют экономическому росту и повышению конкурентоспособности за счет создания долгосрочных возможностей для инноваций, совершенствования технологий и квалификации, а также расширения экономической деятельности, направленной на создание национальных производственных и сбытовых сетей на региональном и международном уровнях. Прямые иностранные инвестиции играют важную роль в создании производственных мощностей и внедрении новых технологий и ноу-хау в области управления. Присутствие иностранных инвесторов в стране является выгодным для местных компаний, поскольку позволяет им быть задействованными в цепях поставок, а также

обеспечивает возможность выхода на новые рынки в качестве экспортеров. Стратегия развития инвестирования и/или экспорта призвана содействовать организации экспортной деятельности и продвижению экспорта, а также определять институциональную ответственность в процессе реализации данной стратегии.

Министерством Экономики Кыргызской Республики разработана стратегия развития экспорта на 2013 – 2017 годы. После ее принятия требуется выделение бюджета и разработка плана мероприятий, определяющего соответствующие полномочия и ответственность. Также правительство рассматривает возможность создания агентства по привлечению инвестиций и стимулированию экспорта для осуществления текущей деятельности в рамках реализации указанной стратегии.

Стратегия стимулирования роста инвестиций/экспорта

Стратегия стимулирования роста инвестиций/экспорта отражает представление государства о сферах экономики, в которых оно является конкурентоспособным, и требует создания плана конкретных мер, определяющих способы конкурентной борьбы. Хорошо продуманная стратегия должна основываться на глубоком анализе возможностей государства в конкретных секторах экономики и географических зонах и кратко описывать возможности в сфере инвестиций/экспорта.

В Кыргызской Республике Международный торговый центр (МТЦ) и ГИЦ помогают Министерству экономики в разработке стратегического подхода к стимулированию экспорта. Стратегия развития экспорта на 2013-2017 была разработана в виде проекта документа, который разместили на сайте Министерства экономики в ожидании его утверждения правительством.

В качестве следующего шага необходимо принять решение об утверждении проекта стратегии на 2013-2017 годы. На стадии внедрения следует создать Экспертную группу для контроля эффективности.

3.1.1 Стратегия стимулирования роста инвестиций / экспорта

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Стратегического плана привлечения инвестиций/поддержки экспорта нет.	Стратегический план находится в стадии разработки.	Правительством утвержден стратегический план, включающий концепцию дальнейшего развития, отражающий четкое представление о том, где необходимо конкурировать, и содержащий дорожную карту, в которой описывается как следует конкурировать и что делать, чтобы достичь поставленных целей. Стратегия не описывает ключевых механизмов, с помощью которых она будет реализовываться, и услуг, которые будут оказываться.	Уровень 3 + в стратегии оговаривается организационная структура, необходимая для реализации приоритетов и достижения целей. Организационная структура предусматривает распределение обязанностей между всеми уровнями - от высшего руководства до исполнительных подразделений.	Уровень 4 + в стратегии подробно описываются конкретные кадровые потребности и финансовые требования. В стратегии установлены сроки, позволяющие отслеживать ход ее реализации.

Источник: Министерство экономики Кыргызской Республики, Совещание Совета по развитию предпринимательства и инвестиций Правительства Кыргызской Республики от 17 июня 2013 # 12

Агентство по стимулированию роста инвестиций/экспорта

Задача Агентства по стимулированию роста инвестиций/экспорта состоит в проведении работы по внедрению Стратегии стимулирования роста инвестиций /экспорта путем содействия созданию деловых связей и демонстрации потенциала страны иностранным инвесторам.

Хотя ранее предпринимались попытки создания Агентства по стимулированию роста инвестиций/экспорта, в настоящий момент такого агентства не существует. Вопрос создания такого агентства ставился на совещаниях Инвестиционного совета 11 ноября 2010 года и 16 февраля 2011 года. Однако окончательное решение о создании такой организации так и не было принято. С другой стороны, правительство указом о внешней торговле

номер 539 от 27 августа 2009 года ввело принцип «единого окна». Данный указ способствует развитию международной торговли благодаря упрощению и ускорению процесса подачи заявок на получение соответствующих лицензий в сфере импорта и экспорта. При воплощении указа в жизнь возникли некоторые трудности, так как наблюдалось сопротивление новым требованиям и порядку, а для эффективного применения принципа «единого окна» не хватало инфраструктуры и ресурсов.

Для создания полноценно функционирующего агентства по стимулированию роста инвестиций/экспорта правительству необходима техническая поддержка международных партнеров в целях разработки плана действий по созданию такого агентства и определения его полномочий, бюджета, целей, видов деятельности и партнеров.

3.1.2 Агентство по стимулированию роста инвестиций/экспорта

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Такого агентства нет. Деятельность по привлечению инвестиций осуществляется разрозненно различными государственными и ведомствами.	Агентство уполномочено правительством при поддержке со стороны ключевых представителей государственного и частного сектора. Структура определена, агентство получило официальные полномочия по реализации стратегии привлечения инвестиций/поддержки экспорта.	Уровень 2 + определена внутренняя организационная структура агентства. Штат состоит из специалистов государственного и частного сектора, говорящих на нескольких языках.	Уровень 3 + выделяется ежегодный бюджет на покрытие, помимо прочего, стандартных накладных расходов, расходов на оплату труда, путевых затрат, издержек на ИТ и т. д.	Уровень 4 + агентство имеет внутренний механизм планирования, обеспечивающий эффективность его работы. Сюда входит график мероприятий и сроки, механизмы статистического учета, правила внутреннего распорядка и обязательные для сотрудников процедуры, а также надлежащие ИТ-ресурсы.

Источник: Протоколы совещания Совета по развитию предпринимательства и инвестициям Правительства Кыргызской Республики от 11 ноября 2010 года, 16 февраля 2011 года и 17 июня 2013 года. Постановление Правительства Кыргызской Республики от 27 августа 2009 # 539 "Об учреждении государственного предприятия «единое окно» в сфере внешней торговли".

Мониторинг и оценка деятельности агентства

Цель процедур мониторинга и оценки состоит в обеспечении достижения поставленных целей и ответственного расходования государственных средств.

С учетом того, что Агентства по стимулированию роста инвестиций/экспорта на текущий момент не существует, не созданы и механизмы мониторинга и оценки его деятельности. Однако на совещании Совета по развитию предпринимательства и инвестициям 17 июня 2013 года было принято решение, что Министерство экономики сформирует Экспертную группу для контроля за внедрением Стратегии развития экспорта на 2013-2017 годы.

Как только будет создано агентство, Экспертная группа, контролирующая внедрение Стратегии развития экспорта на 2013-2017 годы, будет также осуществлять контроль за эффективностью деятельности агентства. Для этих целей необходимо будет увеличить штат группы и ее ресурсы.

3.1.3 Мониторинг и оценка деятельности агентства

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Механизмов мониторинга и оценки нет.	Агентство приступило к работе над механизмом мониторинга и оценки. Механизм мониторинга и оценки еще не полностью внедрен.	Агентство внедрило механизм мониторинга и оценки. Вся деятельность АПИ подвергается оценке, в том числе по таким критериям, как рентабельность, эффективность привлечения инвестиций и удержание инвесторов. Результаты оценки хранятся в агентстве, не сравниваются с деятельностью других учреждений и нигде не публикуются.	Уровень 3 + Результаты сравниваются с другими агентствами, но не публикуются.	Уровень 4 + Результаты сравниваются с другими агентствами и доступны для общественности.

Источник: Распоряжение Министерства экономики Кыргызской Республики, утвержденное Правительством Кыргызской Республики 20 февраля 2012 года # 117 "О задачах Министерства экономики Кыргызской Республики. "Протокол Совета по развитию предпринимательства и инвестициям Кыргызской Республики от 17 июня 2013 года # 12

Инструменты привлечения инвестиций и стимулирования экспорта

Разработанные в целях привлечения инвестиций и стимулирования экспорта правительственные программы могут способствовать улучшению деловой среды, упрощению административных процедур, предоставлению адресной помощи, а также информационной и финансовой поддержки. В процессе оказания услуг по привлечению инвестиций и/или стимулированию экспорта следует ответить на основной вопрос, как устранить информационные пробелы, повысив уровень осведомленности инвесторов и экспортеров о возможностях рынка, позволяющих быть экономически эффективными и сохранять рентабельность с минимально возможными имеющимися ресурсами.

Одной из ключевых задач Министерства Экономики Кыргызской Республики является повышение инвестиционной привлекательности страны и создание благоприятных условий для осуществления коммерческой деятельности. Однако компетенция Министерства ограничена созданием целевых программ, таких как программа обеспечения экономических связей МСП с иностранными инвесторами, например. Бизнес-сообщество все более активно вовлекается правительством в консультационный процесс по вопросам, касающимся привлечения инвестиций и стимулирования экспорта. Создается впечатление, что дальнейшее развитие в данном направлении в большей степени будет зависеть от активной поддержки специальных программ со стороны внешних финансирующих организаций и, возможно, также от создания органа, уполномоченного вести деятельность в рамках новой стратегии содействия экспорту.

Принцип «единого окна» для инвесторов

«Единое окно для инвесторов» обеспечивает содействие иностранным инвесторам в целях исполнения ими нормативных требований и процедур, а также поддержку иностранным предприятиям при размещении инвестиций. «Единое окно» обычно представляет собой специальный отдел в рамках Агентства по стимулированию роста инвестиций/экспорта, задача которого состоит в упрощении процесса инвестирования.

В настоящий момент в Кыргызской Республике не существует агентства, выполняющего функции «единого окна» для иностранных инвесторов. Однако, Министерство Экономики обеспечивает предоставление базовых услуг «единого окна» для инвесторов на нерегулярной основе.

Правительству следует рассмотреть возможность предоставления услуги «единого окна» иностранным инвесторам в рамках создания Агентства по стимулированию роста инвестиций/экспорта.

3.2.1 «Единое окно» для инвесторов

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
<p>Понятие оказания услуг по принципу «одного окна» не определено в стратегическом плане привлечения инвестиций/поддержки экспорта. Многофункционального центра, оказывающего услуги по принципу «одного окна», нет. Иностранные инвесторы вынуждены подавать заявки на осуществление капиталовложений, получать необходимые разрешения и обращаться за другими обязательными услугами самостоятельно.</p>	<p>Понятие оказания услуг по принципу «одного окна» определено в стратегическом плане привлечения инвестиций/поддержки экспорта. Ограниченное число услуг оказывается по принципу «одного окна», который предусматривает, что иностранные инвесторы предоставляют в многофункциональный центр необходимые бумаги для дальнейшего перенаправления в другие контролирующие органы. Для реализации своих проектов иностранные инвесторы должны взаимодействовать с другими контролирующими органами.</p>	<p>По принципу «одного окна» оказывается широкий ряд услуг. Многофункциональный центр, работающий по принципу «одного окна», уполномочен выдавать некоторые, но не большинство обязательных разрешений и может проводить некоторые регистрационные процедуры, необходимые для реализации иностранных инвестиционных проектов в стране.</p>	<p>Многофункциональный центр, работающий по принципу «одного окна», уполномочен выдавать большинство разрешений и проводить большинство регистрационных процедур, необходимых для создания иностранного предприятия в стране.</p>	<p>Многофункциональный центр, работающий по принципу «одного окна», уполномочен выдавать все разрешения и проводить все регистрационные процедуры, необходимые для создания иностранного предприятия в стране. Многофункциональный центр, работающий по принципу «одного окна» - основное контактное лицо для иностранных инвесторов.</p>

Источник: Секретариат Совета по развитию предпринимательства и инвестициям Правительства Кыргызской Республики

Предоставление последующего обслуживания

Последующее обслуживание направлено на оказание дальнейшей поддержки по административным и рабочим вопросам иностранным инвесторам и предприятиям.

В настоящее время в Кыргызской Республике не существует агентства, предоставляющего последующие услуги иностранным инвесторам, однако, Министерство Экономики обеспечивает базовые услуги подобного рода для инвесторов на нерегулярной основе.

Правительству следует предусмотреть предоставление последующего обслуживания иностранным инвесторам в рамках создания Агентства по стимулированию роста инвестиций или в форме отдельного ведомства.

3.2.2 Предоставление последующего обслуживания

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Ни правительство, ни его учреждения не оказывают инвесторам каких-либо услуг после осуществления инвестиций.	Понятие постинвестиционного обслуживания не определено в стратегическом плане привлечения инвестиций. АПИ или другой ответственный государственный орган в настоящее время занимается определением конкретных видов постинвестиционных услуг, которые будут предлагаться состоявшимся иностранным инвесторам.	Агентство стало предлагать иностранным инвесторам ограниченный круг постинвестиционных услуг административно-го характера, например: выдача лицензий на право осуществления деятельности, предоставление разрешений на работу и поиск жилья для иностранных работников. Инвесторы не могут рассчитывать на то, что ответ на их запрос будет подготовлен в течение определенного срока.	Уровень 3 + оказываются операционные услуги, например поиск местных поставщиков для иностранных инвесторов. Начинаются предоставляться гарантии ответа на запросы клиентов (например, ответ на запрос в течение определенного срока).	Уровень 4 + запросы инвесторов обрабатываются в течение определенного периода времени.

Свободные экономические зоны (СЭЗ)

Свободные экономические зоны стимулируют рост прямых иностранных инвестиций в ограниченных географических районах, в которых существуют преимущества в виде упрощенных административных процедур и специального таможенного режима, который может заключаться в сниженных пошлинах и тарифах на импорт или определенные категории импорта (напр., реэкспорт).

Режим свободных экономических зон в Кыргызской Республике основывается на законе 1992 года «О свободных экономических зонах». Сегодня СЭЗ существуют в Бишкеке, Маймаке, Лейлеке и Караколе. Правительственным Указом от 12 марта 2002 года номер 133 было утверждено положение, регулирующее создание, реорганизацию и ликвидацию свободных экономических зон. Управлением СЭЗ занимается Главное управление по свободным экономическим зонам. Главное управление передает отчеты о деятельности СЭЗ в налоговые органы, социальный фонд, Национальный комитет статистики и Министерство юстиции. Образование и ликвидация СЭЗ осуществляются по решению Парламента Кыргызской Республики. Директора Главного управления назначает Премьер-министр.

3.2.3 Свободные экономические зоны

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Правительство создало государственный орган, обладающий четкими обязанностями и полномочиями по управлению свободными экономическими зонами. Помимо прочих обязанностей, такой орган имеет функцию поддержки инвестиционной политики.	Уровень 1 + отбор предприятий в свободные экономические зоны осуществляется на основе четких и прозрачных критериев в рамках упрощенных административных процедур. В свободных экономических зонах осуществляется широкий спектр деятельности, в том числе производство и предоставление коммерческих и профессиональных услуг.	Уровень 2 + государственные органы способствуют усилению взаимодействия между свободными экономическими зонами и отечественной экономикой (например, позволяют отечественным предприятиям продавать свою продукцию компаниям из свободных экономических зон для получения того же режима и преимуществ, что и компании из СЭЗ, экспортирующие товары напрямую). Государственные органы	Уровень 3 + частный сектор играет важную роль в развитии СЭЗ и снижены минимальные экспортные требования в соответствии с принципами ВТО.	Уровень 4 + в свободных экономических зонах не допускается ослабление трудовых и экологических норм. Государственные органы способствуют усилению специализации экономической деятельности в СЭЗ, предлагая, где это уместно, целевую поддержку и услуги развивающимся сетям и кластерам предприятий.

предоставляют
одинаковый
режим
отечественным
и иностранным
инвесторам в
СЭЗ.

Источник: Закон Кыргызской Республики «О свободных экономических зонах», Постановление Правительства от 12 марта 2002 года № 133 «Об утверждении положения о создании, реорганизации и ликвидации свободных экономических зон в Кыргызской Республике»

Программы по созданию деловых связей

Программы по созданию деловых связей направлены на установление деловых связей между МСП и иностранными инвесторами в целях содействия участию отечественных компаний в глобальных производственно-сбытовых цепочках.

В Кыргызской Республике различные организации поддерживают развитие международной торговли, но при этом не существует официальной программы по созданию деловых связей. Министерство экономики стимулирует инвестиции путем содействия общению инвесторов и представителей частного сектора в соответствующих отраслях экономики. Деловые советы, как многосторонние (ШОС), так и двусторонние (Россия), упрощают деловое сотрудничество между странами. Торговая палата принимает иностранные делегации и способствует установлению деловых контактов. Однако большинство государственных ведомств сталкиваются с нехваткой полномочий, ограничивающей их возможности по созданию эффективных деловых связей с иностранными инвесторами. Также наблюдается нехватка контроля в целях обеспечения эффективности усилий по созданию связей.

Правительству следует искать дополнительную техническую поддержку у иностранных партнеров для разработки официальных программ по созданию деловых связей на основе передового международного опыта.

3.2.4 Программы по созданию деловых связей

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Никаких мер по поддержке МСП в установлении связей с иностранными инвесторами не принимается. Ответственный государственный орган работает над стратегией установления деловых связей.	АПИ/ ответственный государственный орган работает над организационной структурой программы. Сюда входит назначение членов координационного комитета из числа ключевых заинтересованных сторон; составление бюджета и планирование цикла деятельности; прием на работу специалистов; разработка системы мониторинга; создание базы данных по иностранным инвесторам для отслеживания заинтересованных сторон (инвесторов, деловых партнеров и т. д.)	Уровень 2 + программа реализуется в пилотной отрасли экономики. В этой связи устанавливаются контакты с местными МСП и проводятся стратегические проверки для оценки их готовности к участию в программе; совместно с каждым участвующим МСП определяется план развития; составляется график медиа-кампаний и рекламных кампаний с целью вызвать интерес у иностранных предприятий; создаются базы данных для контроля за ходом переговоров с МСП и иностранными предприятиями/ инвесторами.	Уровень 3 + создается механизм контроля за степенью и глубиной устанавливаемых связей и рассматривается возможность реализации программы в других отраслях экономики.	Уровень 4 + изучаются новые средства поддержки устойчивых деловых связей, помимо тех, что предусмотрены в изначальной программе, например оказание содействия в формировании деловых сетей.

Источник: Позиция Министерства экономики Кыргызской Республики, утвержденная Правительством Кыргызской Республики 20 февраля 2012 № 117 «О задачах Министерства экономики Кыргызской Республики». Закон Кыргызской Республики от 13 апреля 1994 года № 1460-хii «О Торговой палате в Кыргызской Республике».

Государственно-частные консультации с инвесторами

Государственно-частные консультации способствуют выявлению и устранению административных и нормативных барьеров, препятствующих инвестированию.

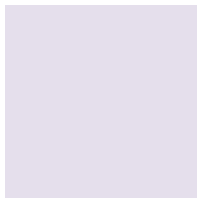
В Кыргызской Республике Совет по развитию предпринимательства и инвестициям при правительстве страны уполномочен служить площадкой для проведения государственно-частных консультаций и предоставления консультационных услуг иностранным инвесторам. Кроме того, в качестве частного делового товарищества функционирует Международный деловой совет (МДС), учрежденный в декабре 2000 года, членами которого является большое количество местных и международных компаний. Миссия МДС заключается в содействии принятию благоприятного законодательства в деловой сфере и внедрению передовых стандартов деловой практики. Совет ведет свою деятельность в сотрудничестве с правительством Кыргызской Республики и другими местными и иностранными организациями. МДС активно поддерживает процесс проведения экономических реформ и обеспечивает участие инвесторов частного сектора в деятельности по реализации экономической политики правительства.

3.2.5 Государственно-частные консультации с инвесторами

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Поддержка инвестиционной политики не предусмотрена в стратегическом плане привлечения инвестиций. АПИ/ответственный государственный орган не выполняет функций поддержки инвестиционной политики. Он не доводит вопросов, волнующих иностранных инвесторов, до сведения министерств и ведомств, отвечающих за	Поддержка инвестиционной политики предусмотрена в стратегическом плане привлечения инвестиций, однако специального подразделения, которое занималось бы этим, нет. Консультации с иностранными инвесторами проводятся от случая к случаю. Волнующие их вопросы, касающиеся нормативно-правового климата, лишь	Уровень 2 + существует специальное подразделение. Оно организует регулярные совещания с иностранными инвесторами с целью узнать их мнение о нормативно-правовом климате в стране применительно к иностранным инвестициям. Даты таких совещаний сообщаются заранее. Результаты совещаний передаются государственным служащим.	Уровень 3 + подразделение, ответственное за поддержку инвестиционной политики, проводит ежегодную оценку экономического воздействия ПИИ, результаты которой доводятся до сведения государственных служащих. Оно не участвует в обсуждениях, целью которых является либерализация действующих законов и постановлений,	Уровень 4 + подразделение, ответственное за поддержку инвестиционной политики, участвует в обсуждениях, целью которых является либерализация действующих законов и постановлений, регулирующих иностранные инвестиции. В результате деятельности данного подразделения правительство либерализовало национальные законы об иностранных инвестициях.

инвестиционную политику.

иногда доводятся до сведения министерств и ведомств, отвечающих за инвестиционную политику.



регулирующих иностранные инвестиции.

Источник: Положение о Министерстве экономики Кыргызской Республики, утвержденное Правительством Кыргызской Республики 20 февраля 2012 года, № 117 «О задачах Министерства экономики Кыргызской Республики», Постановление Правительства Кыргызской Республики № 149 «О Совете по развитию предпринимательства и инвестиций Правительства Кыргызской Республики», <http://www.eng.ibc.kg/>

Программы стимулирования экспорта

Программы стимулирования экспорта могут способствовать выходу компаний на международные рынки путем предоставления информации торгового характера и консультационных услуг в сфере маркетинга, участия в торгово-промышленных выставках, разработки новой продукции и оказания финансовой поддержки.

В настоящий момент не существует программ стимулирования экспорта. Однако Министерство экономики Кыргызской Республики приступило к разработке стратегии развития экспорта, составив проект Стратегии развития экспорта на 2013-2017 годы, представленный на сайте Министерства. Международные спонсоры также оказывают на разовой основе содействие экспорту местных компаний в избранных отраслях промышленности с помощью участия в торгово-промышленных выставках, предоставления консультационных и иных услуг в сфере маркетинга.

3.2.6 Программы стимулирования экспорта

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Программ поддержки экспорта нет.	Программы поддержки экспорта находятся в стадии рассмотрения / реализуется несколько пилотных программ. Они не согласованы и получают ограниченное финансирование.	Утверждены новые программы. Программы в основном финансируются странами, выступающими в роли спонсоров. Программы согласованы между собой. Предоставляется основная экономическая информация, а также принимаются некоторые меры, содействующие развитию торговли (торговые представительства, участие страны в крупных торговых выставках), однако поддержка оказывается небольшому числу МСП, причем ограниченная.	Программы развития экспорта получают достаточное финансирование, но не полностью удовлетворяют следующим условиям: информирование о торговой политике и проведение коммерческих исследований, развитие экспорта и маркетинг, участие в торговых выставках, разработка новой продукции, оказание финансовых услуг и организация обучения.	Ряд хорошо финансируемых программ по поддержке экспорта соответствуют всем условиям, перечисленным на уровне 4.

Источник: Министерство экономики Кыргызской Республики

Финансовая поддержка деятельности по стимулированию экспорта

Финансовая поддержка может способствовать расширению деятельности компаний на международных рынках. Ключевые инструменты включают, к примеру, кредиты на поддержку внешнеторговых операций.

В настоящее время не существует программ финансовой поддержки для стимулирования деятельности в сфере экспорта. Стратегия стимулирования экспорта на 2013-2017 годы кратко описывает меры в отношении финансовой поддержки для стимулирования экспорта, но данный документ пока существует лишь в проекте и находится на стадии утверждения правительством

3.2.7 Финансовая поддержка деятельности по стимулированию экспорта

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Отсутствуют программы финансовой поддержки для продвижения товаров на внешний рынок	Ведется подготовка программ для финансовой поддержки для продвижения товаров на внешний рынок	Программы по финансовой поддержке для продвижения товаров на внешний рынок на государственном контроле	Существуют самостоятельные программы финансовой поддержки для продвижения товаров на внешний рынок	4+ развитие сотрудничества с банковским сектором в вопросах выдачи займов для финансовой поддержки для продвижения товаров на внешний рынок. Большое разнообразие вариантов.

Общегосударственные инвестиции/экспорта мероприятия по стимулированию

Общегосударственные мероприятия по стимулированию инвестиций/экспорта могут способствовать установлению связей между отечественными компаниями и международными инвесторами.

В настоящее время Международный деловой совет и Совет по развитию предпринимательства и инвестиций организуют разовые мероприятия по стимулированию инвестиций с участием спонсоров, но такие мероприятия происходят не регулярно и без существенного участия со стороны правительства.

3.2.8 **Общегосударственные мероприятия по стимулированию инвестиций/экспорта**

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Мероприятия по продвижению экспорта и инвестиций проходят от случая к случаю. Мероприятия закрыты для всего сообщества малого и среднего бизнеса и охватывают ограниченное количество секторов.	Правительство рассматривает мероприятия по продвижению экспорта и инвестиций на национальном уровне. Проект календаря мероприятий рассматривается в соответствующих их министерствах/ведомствах.	Новые мероприятия по продвижению экспорта и инвестиций утверждены. Подтверждения . Что соответствующ ие заинтересованные стороны были проинформированы и приглашены на предстоящие мероприятия.	Регулярное проведение мероприятий по продвижению экспорта и инвестиций на национальном уровне Подтверждения о широком представительстве заинтересованных сторон на мероприятиях и охвате многочисленных секторов данными мероприятиями.	Уровень 4 + Подтверждение, что мероприятия по продвижению инвестиций и экспорта повысили инвестиционную привлекательность экономики и увеличили экспортную активность. Регулярная оценка проведенных мероприятий и планирование мероприятий на будущее соответствующими министерствами и ведомствами.

Источник: Секретариат Совета по развитию предпринимательства и инвестициям Правительства Кыргызской Республики

ОРГАНИЗАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И РАЗВИТИЯ

ОЭСР представляет собой уникальную площадку, позволяющую государствам совместно решать экономические, социальные и экологические проблемы глобализации. ОЭСР – одна из тех, кто стремится понять новые явления и проблемы и помочь правительствам выработать меры по их разрешению, например, в таких областях, как корпоративное управление, информационная экономика и проблемы старения населения. Организация экономического сотрудничества и развития дает государствам возможность сравнить политический опыт, найти пути решения общих проблем, определить надлежащие методы работы и координировать внутреннюю и внешнюю политику.

К числу стран-участниц ОЭСР относятся: Австралия, Австрия, Бельгия, Великобритания, Венгрия, Германия, Греция, Дания, Израиль, Ирландия, Исландия, Испания, Италия, Канада, Корея, Люксембург, Мексика, Нидерланды, Новая Зеландия, Норвегия, Польша, Португалия, Словацкая Республика, Словения, США, Турция, Финляндия, Франция, Чешская Республика, Чили, Швейцария, Швеция, Эстония и Япония. Европейский союз принимает участие в работе ОЭСР.

www.oecd.org

ПРОГРАММА ОЭСР ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТРАН ЕВРАЗИИ

Программа ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии была запущена в 2008 году в целях ускорения проведения экономических реформ и улучшения делового климата для обеспечения устойчивого экономического роста и занятости в двух регионах: Центральная Азия (Афганистан, Казахстан, Кыргызская Республика, Монголия, Таджикистан, Туркменистан и Узбекистан) и Восточная Европа и Закавказье (Азербайджан, Армения, Беларусь, Грузия, Республика Молдова и Украина).

www.oecd.org/globalrelations/eurasia.htm

Контактное лицо:

Антонио Сомма

Руководитель Программы

Программа ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии

EXPANDING THE GARMENT INDUSTRY IN THE KYRGYZ REPUBLIC

The Kyrgyz garment manufacturing industry has shown dynamism in the past decade, growing six-fold in eight years. However, the lack of trained workers, informality and industry fragmentation hamper its further development.

This Handbook presents recommendations to upgrade the industry and help local producers connect to regional and global value chains.

This Handbook was peer reviewed on 4 December 2013 at the OECD

Eurasia Competitiveness

Roundtable. The Roundtable is a policy network for knowledge sharing on the implementation of competitiveness reforms and gathers OECD members and Eurasian partner countries.



РАЗВИТИЕ ШВЕЙНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ

В течение последнего десятилетия кыргызская швейная промышленность продемонстрировала высокие темпы развития: всего за восемь лет объем производства в отрасли увеличился в шестикратном размере.

Тем не менее, нехватка квалифицированных кадров, большое число предприятий, работающих в неформальном секторе

экономики, а также раздробленный

характер отрасли сдерживают

ее дальнейшее развитие. В

настоящем руководстве

содержатся рекомендации

по модернизации швейной

промышленности, призванные

помочь отечественным

производителям стать

полноправными участниками

региональных и мировых

производственно-сбытовых цепочек.

Представленные в публикации материалы были рассмотрены при проведении экспертной оценки 4 декабря 2013 года на заседании Круглого стола ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии. Круглый стол дает странам-участницам ОЭСР и государствам Евразии уникальную возможность для обмена накопленным опытом и знаниями в сфере реализации реформ, направленных на укрепление конкурентоспособности.



With the financial assistance
of the European Union



германия
кызматташтыгы
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH