



Организация экономического сотрудничества и развития



Проект осуществляется при финансовой поддержке Европейского союза



Отчет проекта

# Стимулирование интернационализации МСП в Республике Узбекистан посредством совершенствования экспортной политики

Декабрь 2017 года  
Париж, Франция

[oecd.org/eurasia-week](http://oecd.org/eurasia-week)

## **ОРГАНИЗАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И РАЗВИТИЯ**

Организация экономического сотрудничества и развития представляет собой уникальную межправительственную площадку для совместного обсуждения экономических, социальных и экологических проблем глобализации. ОЭСР играет центральную роль в осмыслении новых тенденций и помогает правительствам стран решать актуальные задачи в различных сферах — от корпоративного управления и информационной экономики до демографической политики. Программы и проекты ОЭСР позволяют участникам делиться опытом, искать причины и пути решения общих проблем, изучать передовые наработки и взаимодействовать по вопросам внутренней и внешней политики. В состав ОЭСР входят: Австралия, Австрия, Бельгия, Великобритания, Венгрия, Германия, Греция, Дания, Израиль, Ирландия, Исландия, Испания, Италия, Канада, Корея, Латвия, Люксембург, Мексика, Нидерланды, Новая Зеландия, Норвегия, Польша, Португалия, Словакия, Словения, США, Турция, Финляндия, Франция, Чехия, Чили, Швейцария, Швеция, Эстония и Япония. В работе Организации принимает участие Европейский союз.

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

## **ПРОГРАММА ОЭСР ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТРАН ЕВРАЗИИ**

Программа ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии, действующая с 2008 года, призвана ускорить экономические реформы и улучшить деловой климат, обеспечить устойчивый рост экономики и уровень занятости в двух регионах: Центральной Азии (Афганистан, Казахстан, Кыргызстан, Монголия, Таджикистан, Туркменистан, Узбекистан) и Восточной Европе / Закавказье (Азербайджан, Армения, Беларусь, Грузия, Республика Молдова, Украина). Программа является частью стратегии расширения ОЭСР, осуществляемой Секретариатом ОЭСР по международным отношениям.

[www.oecd.org/globalrelations/eurasia.htm](http://www.oecd.org/globalrelations/eurasia.htm)

## *Предисловие*

Диверсификация и модернизация национальной экономики является приоритетным направлением государственной политики Узбекистана. На данный момент, несмотря на существенное количество экспортных позиций, экспорт ограничен небольшим числом сырьевых товаров и рынков. Чтобы диверсифицировать структуру и географию экспорта, необходимо создать благоприятные условия для экспортной деятельности, в том числе для малых и средних предприятий.

Развитию экспортного потенциала МСП мешает ряд препятствий, и их устранению поможет комплекс мер, направленных на стимулирование экспорта и укрепление институциональной базы в поддержку малого и среднего бизнеса. В начале 2016 года для разработки мер экспортной политики была сформирована Рабочая группа ОЭСР. В 2016–2017 годах было проведено четыре заседания Рабочей группы под председательством Министерства экономики и Министерства внешней торговли Республики Узбекистан. В состав группы входят представители правительства, государственных и негосударственных организаций (в том числе Фонда поддержки экспорта при национальном банке Республики Узбекистана), банковских ассоциаций и деловых объединений, Торгово-промышленной палаты Республики Узбекистан, частных финансовых организаций, неправительственных организаций, независимых аналитических центров, Центра экономических исследований и других партнеров в области развития.

В настоящей пояснительной записке отражена совместная работа группы, равно как и вклад экспертов, в частности из Франции, Германии и Кореи, а также сотрудников Секретариата ОЭСР. Окончательные рекомендации, представленные в отчете, были утверждены на заседании Рабочей группы в июне 2017 года и рассмотрены экспертами Круглого стола по повышению конкурентоспособности стран Евразии в ходе «Недели Евразии ОЭСР 2017», проведенного в г. Алматы, Казахстан.

## *Выражение признательности*

Настоящий отчет подводит итоги работы, проделанной в рамках Программы ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии под эгидой Инициативы ОЭСР по странам Центральной Азии при содействии Правительства Республики Узбекистан и с участием субъектов частного сектора, деловых кругов и международных организаций, представленных в Узбекистане. Мы хотим поблагодарить представителей министерств, государственных ведомств, предпринимательских ассоциаций и неправительственных организаций, а также других заинтересованных сторон, которые поделились ценной информацией и тем самым помогли ОЭСР в подготовке отчета. Координацию работы в Узбекистане обеспечил заместитель премьер-министра Нодир Отажонов.

В частности, ОЭСР выражает свою признательность представителям Министерства экономики: министру Галине Саидовой; первому заместителю министра Мубину Мирзаеву; заместителю министра (2015-2017гг.), Шухрату Исмаилову; начальнику управления по вопросам внешней торговли, Азизбеку Урунову; начальнику главного управления по вопросам модернизации и диверсификации производства, Отабеку Шарипову. Коллектив проекта со стороны ОЭСР также благодарит представителей Министерства внешней торговли Узбекистана: Министра внешней торговли, Элёра Ганиева; заместителя министра, Сахиба Саифназарова; заместителя министра (2008-2017гг.), Шавката Туляганова, начальника главного управления Бекзода Ачилова, и члена Государственного комитета Республики Узбекистан по инвестициям, Лазиза Кудратова.

Ценные замечания и комментарии поступили от представителей государственных и частных организаций, оказывающих услуги в поддержку экспортной деятельности: г-на Алишера Шайхова, председателя Торгово-промышленной палаты Узбекистана (ТПП РУ) (2006-2017), ныне посла Республики Узбекистан в Великобритании; заместителя председателя ТПП (2014-2017гг.), Назиры Дадахановой; главного специалиста Управления развития предпринимательства, ТПП РУ, Гузаль Темировой; сотрудника Управления развития предпринимательства, ТПП РУ, Эльбека Шомуратова; руководителя Отдела эффективного управления ПРООН/ТПП, Азизы Умаровой; руководителя проекта ПРООН/ТПП, Баходира Бекова; руководителя группы ПРООН/ТПП, Усмона Рахимджанова; главного специалиста Кабинета Министров, Камолиддина Нурматова; заместителя директора Фонда поддержки экспорта (ФПЭ), Марата Джураева; начальника отдела ФПЭ, Азизбека Исламова, и кредитного специалиста Отдела привлечения иностранных инвестиций и кредитных линий Национального банка Узбекистана, Марии Михайловой.

За немаловажное содействие проекту мы также благодарим представителей Правительства Республики Узбекистан, национальных агентств и других государственных организаций, а именно: первого заместителя председателя Государственного комитета Республики Узбекистан по приватизации, демонополизации и развитию конкуренции, Сайфутдина Гафарова; начальника управления Государственного ко-

митета по приватизации, демонополизации и развитию конкуренции, Улугбека Камалетдинова; заместителя начальника отдела международных связей Министерства сельского и водного хозяйства, Захида Салихова; заместителя руководителя Комплекса экономических реформ на селе Министерства сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан, Мухаммаджона Косимова; заместителя директора Института прогнозирования и макроэкономических исследований при Кабинете министров Республики Узбекистан, Шухрата Шукурова; исполнительного директора Фонда реконструкции и развития Узбекистана, Равшана Гулямова; заместителя исполнительного директора Фонда, Шухрата Вафаева, и бывшего советника по торгово-экономическим вопросам Посольства Республики Узбекистан во Франции, Бехзода Ачилова.

За полезную информацию, предоставленную в ходе состоявшихся на территории Узбекистана дискуссий, мы благодарны представителям частного сектора и предпринимательских объединений: Заместителю председателя АО «Узэлтехсаноат», Жахонгиру Исмаилову; руководителю отдела, Шерзоду Касимову; финансовому директору отдела внешнеэкономических связей и экспорта Artel, Бобурбеку Матназарову, и главе представительства Samsung Electronics в Узбекистане, Шин Вун Мину.

Неоценимую помощь в работе над отчетом оказали международные эксперты, в том числе: Вице-президент Корейского института исследований малого предпринимательства, Чун-Хо Ли; эксперт по вопросам развития экспорта, Вильгельм Берг; преподаватель Университета Аделаиды Ричард Помфрет и экономист Французского агентства развития (AFD), Гаэль Балино.

За оказание поддержки при подготовке документа благодарим представителей двусторонних донорских организаций: Директор представительства GIZ в Республике Узбекистан, Торстен Брецина; заместитель директора, GIZ, Йоханна Вольмейер; координатор программы, GIZ, Гузаль Каххарова; координатор по вопросам упрощения процедур торговли, GIZ, Фарход Шерзатов; а также директор представительства Французского агентства развития (AFD) в Узбекистане, Рафаэль Жозан.

Проект осуществлялся при финансовой поддержке Европейского союза, в связи с чем мы выражаем благодарность за помощь и содействие: Главе Генерального директората по развитию и сотрудничеству (DG DEVCO) Европейской комиссии Пьеру Амиля; начальнику отдела инициатив по регионам Центральной Азии, Ближнего Востока, Персидского залива и Тихого океана и глобальных азиатско-тихоокеанских инициатив DG DEVCO Европейской комиссии, подразделение H2, Йобсту фон Кирхману; главе центральноазиатского сектора DG DEVCO Европейской комиссии, Беренис Мюраи; главе сектора глобальных инициатив DG DEVCO Европейской комиссии, Ане Нагель; руководителю программы по внешним связям DG DEVCO Европейской комиссии, Лауре Дюпен; бывшему руководителю программы по внешним связям DG DEVCO Европейской комиссии, Анне Бердах; руководителю отдела сотрудничества, Овидиу Мику; руководителю проектов отдела сотрудничества представительства ЕС в Республике Узбекистан, Эльбеку Ходжаеву.

Подготовка настоящего отчета велась под началом директора Секретариата ОЭСР по международным отношениям Андреаса Шаала и руководителя Евразийского отдела ОЭСР Уильяма Томпсона.

Непосредственным автором настоящего отчета является Себастьян Купфершмид, экономист / аналитик, Евразийский отдел ОЭСР. Руководство проектом осуществляли руководитель проекта, Грегори Леконт и координатор проекта Арно Прете, Евразийский отдел ОЭСР. Благодарим Табеа Кланг, Дамиано Фьора и Евгению Жерздеву за ценную аналитическую поддержку. Рассмотрением отчета занимались руководитель Югославостноевропейского отдела ОЭСР Маржена Кисьелевска, координатор проекта Югославостноевропейского отдела ОЭСР Клемент Брено, аналитик Югославостноевропейского отдела ОЭСР Йована Павлович, аналитик Центра предпринимательства, малого и среднего бизнеса и местного развития ОЭСР Стюарт Томпсон и экономист/ аналитик Евразийского отдела ОЭСР Джибран Пунтаки, которые внесли ценный вклад в работу.

Осуществление окончательной редакции и помощь в оформлении обеспечили Салли Хинклифф (редактор), Ванесса Валле, руководитель Службы по связям с общественностью и СМИ (Секретариат ОЭСР по международным отношениям) и Ан Гименес (Служба по связям с общественностью и СМИ, Секретариат ОЭСР по международным отношениям). Содействие в административных вопросах оказывала Анна Шахтактинская, Евразийский отдел ОЭСР.

## *Содержание*

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Предисловие .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>Выражение признательности.....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>Список сокращений .....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>Основные показатели Республики Узбекистан.....</b>   | <b>10</b> |
| <b>Основные положения.....</b>  | <b>11</b> |
| <b>Узбекистан: развитие и расширение системы стимулирования экспорта .....</b>  | <b>13</b> |
| Факты.....  | 13        |
| Осторожность Узбекистана в проведении реформ .....  | 13        |
| Значительное расширение роли МСП в экономике.....   | 14        |
| Потребность Узбекистана в дальнейшей интернационализации экономики.....   | 16        |
| Приоритетные направления реформ: торговый режим, конвертируемость валюты и упрощение процедур торговли .....            | 18        |
| Общие рекомендации: укрепление политической и институциональной базы для развития экспорта МСП .....                    | 20        |
| МСП могут стать движущей силой интернационализации, если предоставить им специализированную поддержку.....              | 20        |
| <b>Рекомендации по развитию системы стимулирования экспорта в секторе МСП .....</b>                                     | <b>24</b> |
| Развитие консультационных услуг в целях повышения осведомленности МСП об иностранных рынках .....                       | 24        |
| Проблема: МСП Узбекистана считают нехватку информации основным препятствием для развития экспорта.....                  | 24        |
| Ресурсы для содействия развитию экспорта.....   | 25        |
| Сертификация .....  | 25        |
| Мера № 1. Определение целевых рынков сбыта и отраслей посредством диалога между государством и частным сектором .....   | 26        |
| Мера № 2. Развитие сферы консультационных и образовательных услуг, обеспечение льготного доступа к услугам для МСП..... | 27        |
| Мера № 3. Привлечение в страну новых сертификационных организаций .....   | 28        |
| Расширение зарубежной инфраструктуры поддержки экспорта и разработка конкурентного предложения для целевых рынков.....  | 29        |
| Проблема: У малых и средних предприятий Узбекистана отсутствуют связи с целевыми рынками.....                           | 29        |
| Мера № 4. Увеличение числа зарубежных представительств, укомплектованных местным персоналом.....                        | 32        |
| Мера № 5. Разработка конкурентного предложения в сотрудничестве с деловым сообществом .....                             | 33        |
| Мониторинг работы экспортных агентств и оценка влияния их деятельности.....   | 34        |

|   |           |
|---|-----------|
| Проблема: действующая система мониторинга оценивает не столько результат, сколько затраченные ресурсы ..... | 34        |
| Мера № 6. Разработка и реализация набора действенных ключевых показателей эффективности (КПЭ).....          | 34        |
| Отраслевые приоритеты: стимулирование экспорта сельскохозяйственной продукции и бытовой техники .....       | 36        |
| Производство бытовой техники: перспективная экспортная отрасль .....  | 36        |
| Маркетинг .....   | 37        |
| Консультационные услуги.....  | 38        |
| Сельское хозяйство: стратегическая отрасль с экспортным потенциалом .....                                   | 39        |
| Маркетинг .....   | 40        |
| <b>Дальнейшие действия.....</b>   | <b>44</b> |
| <b>Список литературы.....</b>   | <b>45</b> |
| <b>Приложение А. Определение МСП в Узбекистане .....</b>  | <b>49</b> |
| <b>Приложение В. Опрос участников системы стимулирования экспорта .....</b>                                 | <b>50</b> |
| <b>Приложение С. Методология .....</b>  | <b>53</b> |

### Таблицы

|   |    |
|---|----|
| Таблица 1. Предлагаемый план реализации ..... | 44 |
|---|----|

### Рисунки

|  |    |
|--|----|
| Рисунок 1. Удельный вес экспорта Узбекистана в ВВП и годовой рост ВВП.....                     | 14 |
| Рисунок 2. Вклад МСП в общий объем экспорта, ВВП и создание рабочих мест в Узбекистане .....   | 15 |
| Рисунок 3. Узбекистан: показатели упрощения процедур торговли, применяемые ОЭСР .....          | 20 |
| Рисунок 4. Организационная структура сети агентств по развитию экспорта МСП в Узбекистане..... | 22 |

### Блоки

|  |    |
|--|----|
| Блок 1. Структура экспорта Узбекистана по видам продукции и странам-партнерам.....   | 17 |
| Блок 2. Фонд поддержки экспорта Республики Узбекистан.....   | 22 |
| Блок 3. Информационные барьеры, препятствующие экспортной деятельности МСП в странах-участницах ОЭСР и других государствах ..... | 24 |
| Блок 4. Сеть зарубежных экспортных агентств Германии.....  | 30 |
| Блок 5. Развитие брендов в Трентино, Италия .....  | 32 |
| Блок 6. Опыт Франции: мониторинг и оценка услуг, направленных на стимулирование экспорта.....                                    | 35 |
| Блок 7. Защищенные географические указания АОР/АОС во Франции .....  | 41 |



## *Список сокращений*

|           |   |
|-----------|---|
| АБР       | Азиатский банк развития   |
| AFD       | Французское агентство развития (Agence Française de Développement)  |
| млрд      | миллиард  |
| ТПП РУ    | Торгово-промышленная палата Республики Узбекистан   |
| ЦЭИ       | Центр экономических исследований  |
| СНГ       | Содружество Независимых Государств  |
| ЕБРР      | Европейский банк реконструкции и развития   |
| Программа | Программа по повышению конкурентоспособности стран Евразии  |
| ЕАЭС      | Евразийский экономический союз  |
| ФПЭ       | Фонд поддержки экспорта субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства                                 |
| ЕС        | Европейский союз  |
| ФАО       | Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН  |
| ПИИ       | прямые иностранные инвестиции   |
| ВВП       | валовой внутренний продукт  |
| GIZ       | Германское агентство по международному сотрудничеству (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) |
| ГПСЦ      | глобальные производственно-сбытовые цепочки   |
| МВФ       | Международный валютный фонд   |
| АПИ       | Агентство по привлечению инвестиций   |
| ИТС       | Международный торговый центр (International Trade Centre)   |
| КРІ       | ключевой показатель эффективности   |
| млн       | миллион   |
| МВТ       | Министерство внешней торговли Республики Узбекистан   |
| МЭ        | Министерство экономики Республики Узбекистан  |
| НБУ       | Национальный банк Узбекистана   |
| ОЭСР      | Организация экономического сотрудничества и развития  |
| ППС       | паритет покупательной способности   |
| МСП       | малые и средние предприятия   |
| УТП       | показатель упрощения торговых процедур  |
| АМР США   | Агентство США по международному развитию  |
| долл. США | доллары Соединенных Штатов Америки  |
| UZS       | узбекский сум (валюта)  |
| ВТО       | Всемирная торговая организация  |

## Основные показатели Республики Узбекистан

| Характеристики страны |   |                |
|-----------------------|---|----------------|
|                       | Население, 2015 год   | 31,3 млн       |
|                       | Площадь территории  | 447 400 кв. км |
|                       | ВВП (текущие цены, долл. США), 2015 год   | 66,7 млрд      |
|                       | ВВП на душу населения (текущие цены, долл. США), 2015 год                                 | 2 132          |
|                       | Реальный рост ВВП (в годовом исчислении), 2016 год  | 7,8 %          |
|                       | Инфляция (средние потребительские цены, в годовом исчислении), 2016 год                   | 8,4 %          |
|                       | Объемы экспорта товаров и услуг (% ВВП), 2015 год   | 20,7 %         |
|                       | Объемы импорта товаров и услуг (% ВВП), 2015 год  | 22,2 %         |
|                       | Чистый приток ПИИ (% ВВП), 2015 год   | 1,6 %          |
|                       | Чистое кредитование / заимствование органов государственного управления (% ВВП), 2014 год | 2,2 %          |
|                       | Безработица (% всего трудоспособного населения), 2016 год                                 | 8,9 %          |

*Источник:* World Bank (2017), *World Development Indicators*, <http://data.worldbank.org/indicator>; IMF (2016a), *World Economic Outlook, April 2016*, [www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/](http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/); ADB (2017), *Asian Development Outlook 2017*, [www.adb.org/publications/asian-development-outlook-2017-middle-income-challenge](http://www.adb.org/publications/asian-development-outlook-2017-middle-income-challenge).

## *Основные положения*

В последнее десятилетие в Узбекистане наблюдаются высокие темпы экономического роста, что отчасти обусловлено расширением внешней торговли и изменением структуры экспорта. В то время как переработанные товары постепенно обгоняют экспорт сырья, торговля остается относительно концентрированной. Правительство намерено снизить зависимость от неустойчивых цен на сырьевые товары и диверсифицировать ассортимент внешних рынков за счет укрепления экспортного потенциала частного сектора и прежде всего МСП.

### **МСП-экспортеры сталкиваются с препятствиями, устранить которые поможет политика развития экспорта**

В последнее десятилетие правительство рассматривает развитие МСП в качестве первоочередной задачи. По официальным данным, удельный вес МСП в структуре ВВП вырос с 38,5 % в 2005 году до 56,9 % в 2016 году, а доля экспорта МСП в общем объеме экспорта Республики Узбекистан удвоилась до 28 % против 14 % в 2008 году. С недавних пор в стране проводятся масштабные реформы, в том числе обеспечивающие конвертируемость валюты, что также способствует развитию экспортной деятельности и интеграции МСП в глобальные производственно-сбытовые цепочки. Тем не менее, МСП Узбекистана, желающие экспортировать продукцию, по-прежнему сталкиваются с рядом препятствий, а соответствующая доля экспорта в ВВП остается довольно низкой. Чтобы диверсифицировать экспортную базу, Узбекистану необходимо создать благоприятные условия для МСП за счет проведения реформ по улучшению общего делового климата в таких сферах, как упрощение торговых процедур и развитие экспортной деятельности. Именно поддержке экспорта уделено основное внимание в настоящем отчете.

Усовершенствованная экспортная политика поможет устранить такие проявления неэффективности рыночного механизма, как нехватка у субъектов МСП знаний и связей с ключевыми рынками. Узбекистан реформировал институциональную поддержку экспорта, учредив Фонд поддержки экспорта субъектов малого и среднего предпринимательства (ФПЭ), и разработал планы расширения для упрощения доступа к целевым рынкам и диверсификации экспорта. Однако для поддержки экспорта МСП необходимо принять дополнительные меры.

### **Три рекомендации по поддержке экспортной деятельности МСП**

В ходе совместной работы с Узбекистаном Организация экономического сотрудничества и развития сформулировала три рекомендации, опираясь на международный опыт таких стран, как Германия и Корея.

- **Предоставление МСП консультаций и информации о рыночной конъюнктуре** позволит им получить важнейшие знания о рынках, в том числе по таким аспектам, как коммерческий потенциал и сертификация продукции. Необходимо расширить доступ МСП к рыночным и отраслевым исследованиям, консультационным и образовательным услугам.
- **Расширение зарубежной инфраструктуры поддержки экспорта и разработка конкурентного предложения** может способствовать повышению эффективности экспортной деятельности, особенно на фоне сопоставимых стран и государств-членов ОЭСР. Организациям по развитию экспорта сле-

дует привлекать больше отраслевых экспертов и разрабатывать конкурентные предложения, описывающие преимущества продукции Узбекистана для целевых рынков.

- **Мониторинг и оценка влияния мероприятий по развитию экспорта** помогут определить наиболее эффективные меры и грамотно распределить ресурсы. Опросы предприятий позволят составить более точное представление о приоритетах и потребностях экспортеров.

**Отраслевые приоритеты: поддержка экспорта сельскохозяйственной продукции и бытовой техники**

Эти отрасли открывают разные возможности для экспортеров. Производство бытовой техники является новой экспортной отраслью и рассматривается правительством Узбекистана в качестве приоритетного направления. Повышение эффективности маркетинговой деятельности за счет изучения целевых рынков, а также привлечение сертификационных организаций может способствовать увеличению объемов экспорта. Сельское хозяйство занимает уверенные позиции в структуре экспорта и обладает потенциалом роста. На данный момент продовольственные товары составляют 9 % совокупного экспорта и поставляются преимущественно в Казахстан и Россию. В качестве дополнительных мер поддержки сельскохозяйственных МСП можно рассматривать исследования рынков, консультации по вопросам сертификации и развитие национальных брендов.

## Узбекистан: развитие и расширение системы стимулирования экспорта

*Природные ресурсы являются основой экспортной торговли Узбекистана. Поддержка МСП-экспортеров способствует диверсификации и развитию экспорта. Государство принимает меры по реформированию, призванные повысить уровень экономической открытости, прежде всего, в том, что касается конвертируемости валюты. В 2017 году ОЭСР сформулировала политико-экономические рекомендации по совершенствованию национальной системы стимулирования экспорта. Основное внимание в данных рекомендациях уделено следующим аспектам: предоставление МСП консультаций и результатов исследований рынков, разработка конкурентного предложения и расширение зарубежной инфраструктуры поддержки экспорта, а также контроль и оценка влияния мероприятий по развитию экспорта.*

### Факты

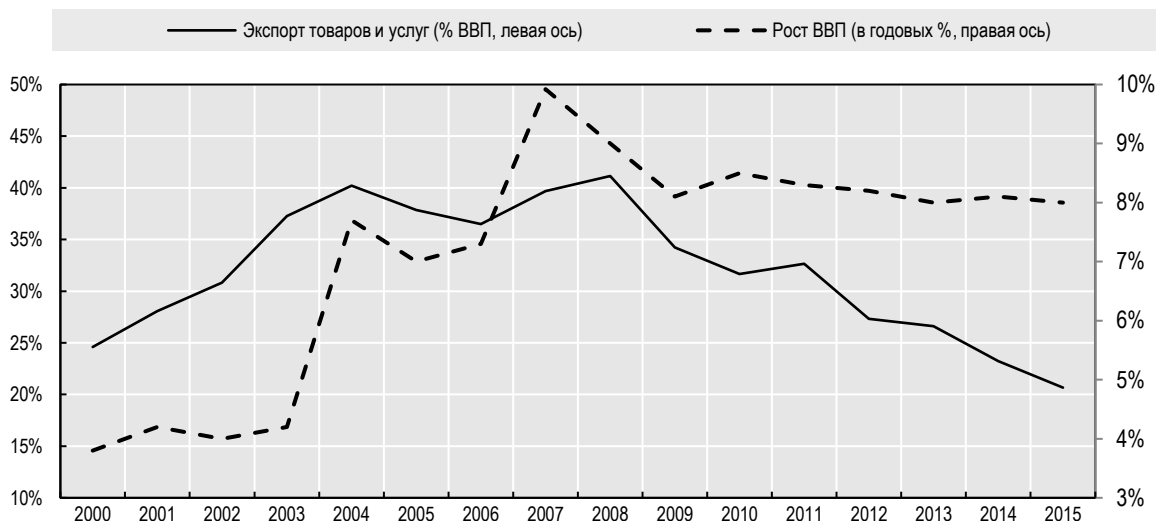
#### Осторожность Узбекистана в проведении реформ

С момента приобретения независимости в 1991 году Узбекистан придерживался осторожного подхода в вопросах либерализации экономики, но при этом признавал необходимость реформ. Правительство выступало за осуществление последовательных преобразований, стремясь свести к минимуму возможные негативные или разрушительные последствия. Такой путь оказался довольно успешным. В 2001 году Узбекистан стал первой страной постсоветского пространства, показатели ВВП которой вернулись на уровень лет, предшествовавших приобретению независимости (World Bank, 2017). На тот момент республике удалось добиться самообеспечения нефтью, увеличить объем экспорта природного газа и повысить уровень продовольственного самообеспечения за счет переориентации сельскохозяйственного производства с хлопка на пшеницу (Pomfret, 2006).

Значительные запасы легко экспортируемых сырьевых товаров, а именно хлопка и золота, помогали Узбекистану поддерживать национальную экономику в первые годы после обретения независимости. Впоследствии основным источником роста, вплоть до конца 1990-х годов, стали масштабные государственные инвестиции. Падение цен на хлопок в середине десятилетия повлияло на платежный баланс страны, а отсутствие гибкости в макроэкономической политике, обусловленное запоздалыми структурными реформами, вынудило Узбекистан ужесточить валютный контроль в 1996 году. Такое решение было направлено на стимулирование импортозамещающих отраслей, защиту валютных резервов и субсидирование импорта основных продовольственных товаров. Вместе с тем ужесточение контроля привело к снижению благосостояния: по оценкам Международного валютного фонда

(МВФ) падение ВВП составило от 2 до 8 %, при этом основные убытки понесли экспортеры (Rosenberg & de Zeeuw, 2000).

**Рисунок 1. Удельный вес экспорта Узбекистана в ВВП и годовой рост ВВП**



Источник: (World Bank, 2017)

В начале 2000-х годов, в период экономического спада, правительство провело серию экономических реформ, которые благотворно сказались на показателях экономического роста<sup>1</sup>. В 2005–2015 годах благодаря положительному сальдо внешнеторгового баланса, государственным инвестициям и денежным переводам среднегодовые темпы роста ВВП составили свыше 7 % (Рис. 1) (World Bank, 2017). Тем не менее, по показателю ВВП на душу населения Узбекистан отстает от соседних государств и не дотягивает до средней отметки в странах с низким и средним уровнем дохода (World Bank, 2017).

### Значительное расширение роли МСП в экономике

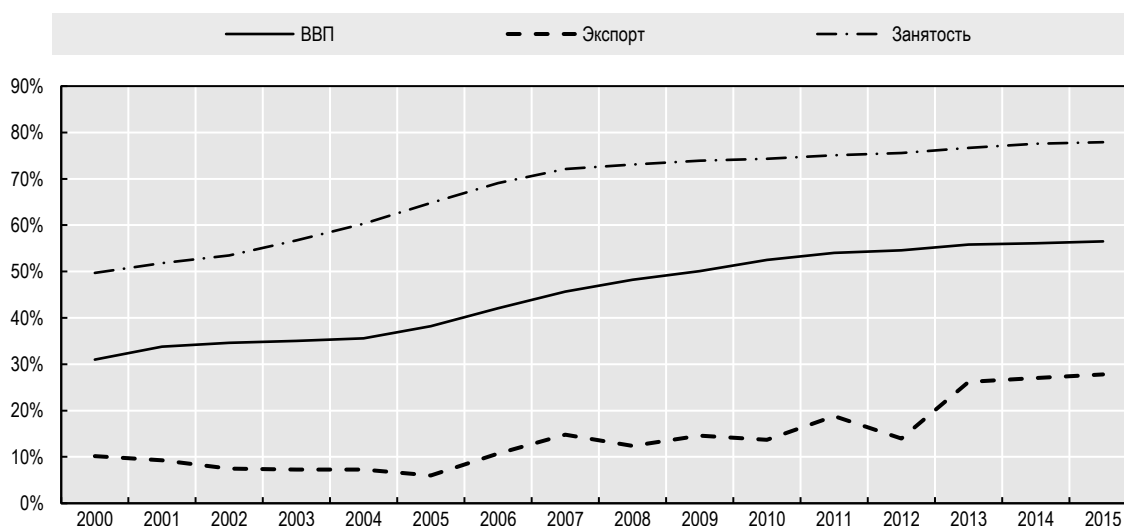
С момента приобретения независимости правительство Узбекистана придавало первостепенное значение развитию малых и средних предприятий (МСП) и предпринимательства. Ряд государственных стратегий, программ и постановлений направлен на поддержку развития МСП, в том числе за счет расширения доступа МСП к финансированию, развития инфраструктуры ИКТ, оптимизации административных процедур, а также упрощения налогообложения и сокращения налогового бремени. Правительство намерено улучшить условия ведения бизнеса, ограничить вмешательство государства в экономическую деятельность МСП и, в конечном итоге, увеличить число рабочих мест и доход за счет роста МСП и предпринимательства (Uzbekistan, 2013 год). В 2017 году правительство активизировало свои усилия по реформированию в этих целях. В результате Узбекистан поднялся на 13 позиций в рейтинге группы Всемирного банка по ведению бизнеса за 2018 год. Страна занимает 74 место в десятке ведущих стран-реформаторов, причем наиболее заметные улучшения были достигнуты в результате проведения бизнес-реформ (World Bank, 2018).

С 2000 года роль МСП в экономике значительно возросла с точки зрения вклада в создание рабочих мест, ВВП и экспорт. Усилению этой тенденции с 2010 года спо-

собствовали новые президентские указы и государственные программы, вступившие в силу после финансового кризиса<sup>2</sup>. По официальным данным, МСП в Узбекистане являются крупнейшим источником занятости. В настоящий момент они обеспечивают 78 % рабочих мест, против 74.3 % в 2010 году и немногим менее 50 % в 2000 году. При этом соответствующий средний показатель в странах ОЭСР составляет 70 % (OECD, 2017b).

Удельный вес МСП в структуре ВВП также существенно возрос. В 2000 году доля МСП в структуре ВВП составляла 31 % ВВП, а к 2016 году этот показатель увеличился почти в 2 раза до 56.9 % (Рисунок 2). На малые и средние предприятия приходится свыше 45 % промышленного производства, 61.4 % услуг и 98.2 % сельскохозяйственной продукции (UzStat, 2017a). Официальные источники все чаще упоминают сокращение налогового бремени, упрощение процедур регистрации и лицензирования предприятий, а также расширение доступа к финансированию в числе основных направлений реформ, необходимых для развития МСП в стране (Government of Uzbekistan, 2011; President of Uzbekistan, 2016).

**Рисунок 2. Вклад МСП в общий объем экспорта, ВВП и занятость в Узбекистане**



Источник: (УзСтат, 2017а)

С 2000 года доля МСП в объеме экспорта Узбекистана существенно возросла, а начиная с 2010 года рост экспорта ускорился, и, по официальным данным, соответствующая доля в совокупном объеме экспорта увеличилась с 10.2% в 2000 году до 13.7% в 2010 году и 26.5% в 2016 году. В число приоритетных задач, сформулированных правительством, входит оптимизация таможенных процедур, поддержка финансирования экспортной деятельности МСП и стимулирование развития экспорта.

Вклад МСП в общий объем экспорта пока носит ограниченный характер (Рисунок 2). Несмотря на увеличение соответствующей доли в общем объеме национального экспорта, в 2015 году МСП обеспечивали менее 30 % экспорта Узбекистана. Это означает, что доля экспорта МСП составляет менее 6 % ВВП, в то время как в странах ЕС аналогичный средний показатель примерно в три раза выше (15 %). Незрелость экспорта МСП, в свою очередь, проявляется в относительно низком показателе от-

ношения экспорта к ВВП Узбекистана (21 %), что существенно ниже, чем в среднем по ЕС (39 %). Кроме того, основные статьи экспорта Узбекистана, а именно, золото, радиоактивные вещества и рафинированная медь, не имеют отношения к отраслям, в которых сосредоточено большинство МСП. Из этого следует, что МСП имеют огромный потенциал дальнейшего развития экспортной деятельности.

По официальным данным, количество МСП среди организаций-экспортеров более 76%. Кроме того, значительную долю экспорта МСП в Узбекистане, особенно в сельском хозяйстве, обеспечивают государственные холдинговые компании, такие как «Узагроэкспорт», которые закупают продукцию у малых и средних предприятий. МСП часто имеют договоры о продаже с этими специализированными внешнеторговыми компаниями и будут экспортировать напрямую через них. В странах ОЭСР на долю МСП, участвующих в экспорте в качестве первичных производителей, приходится более половины внутренней добавленной стоимости в совокупном объеме экспорта (OECD & World Bank, 2015). Косвенное участие МСП еще предстоит оценить, и есть вероятность, что реальный вклад МСП в общий объем экспорта окажется выше.

### **Потребность Узбекистана в дальнейшей интернационализации экономики**

Стимулирование экспорта способно повлиять на экономический рост. Торговля, особенно экспорт, может сыграть решающую роль в повышении темпов роста, обучения и конкурентоспособности (OECD, 2010b). В числе выгод от торговли — специализация производства и более эффективное распределение ресурсов, доступность большого разнообразия промежуточных товаров или услуг (нередко по более низкой стоимости), экономия за счет увеличения масштаба, рост конкуренции, а также трансфер знаний и технологий (Kowalski & Büge, 2013). Более того, исследования свидетельствуют о прямой взаимосвязи между экспортом и занятостью (Kiyota, 2014).

Диверсификация экспорта позволяет странам уменьшить свою зависимость от ограниченного числа сырьевых товаров и торговых партнеров. Как показывают недавние исследования в странах с низким уровнем дохода, диверсификация экспорта имеет огромное экономическое значение: повышение показателя диверсификации экспорта на одно стандартное отклонение обеспечивает увеличение среднегодовых темпов роста на 0,8 процентного пункта (Makhmadshoev, Ibeh, & Crone, 2015).

Импорт крайне важен как для диверсификации экономической деятельности, так и для увеличения объемов экспорта. Привлечение зарубежных поставщиков следует рассматривать в качестве дополнения, а не альтернативы созданию внутренней добавленной стоимости и рабочих мест в области экспорта. Импорт производственных ресурсов позволит сократить расходы, повысить технический уровень продукции, а также расширить производство и повысить конкурентоспособность отечественных товаров. В эпоху ГПСЦ конкурентоспособность на экспортном рынке неразрывно связана с импортом (Lopez Gonzalez, 2016). Таким образом, создавая препятствия для импорта, государство мешает развитию экспорта.

Экономический рост Узбекистана в минувшем десятилетии отчасти был обусловлен развитием торговли, поскольку повышение цен на сырьевые товары помогало поддерживать положительное сальдо торгового баланса (Mazhikeyev, Edwards, & Rizov, 2015). Тем не менее, активное сальдо торгового баланса также зависит от тарифных и нетарифных барьеров для импорта, подкрепленных политикой импортозамещения. В последние годы поступления от экспорта резко сократились вследствие снижения цен



на сырьевые товары и экономического спада в Российской Федерации; положительное сальдо внешнеторгового оборота Узбекистана уменьшилось, а профицит текущего счета сократился до 0,3 % ВВП.(ADB, 2016). Экспорт товаров и услуг обеспечил всего 18,8 % ВВП Узбекистана в 2016 году, тогда как в Казахстане и в среднем по странам ОЭСР аналогичный показатель составил 28,5 % (World Bank, 2017).

Правительство уделяет все больше внимания необходимости интернационализации экономики. Первоочередные задачи в области промышленного развития и создания благоприятных условий ведения бизнеса для МСП отражены в ряде постановлений и стратегий правительства. С 2010 года правительство Узбекистана предпринимает особенно активные шаги в данном направлении. Так, в рамках Государственной программы 2011 год был объявлен *Годом малого бизнеса и частного предпринимательства* (Government of Uzbekistan, 2011).

Позднее была разработана Стратегия развития на 2017–2021 годы, целями которой являются «либерализация и содействие развитию экспортной деятельности, диверсификация структуры и географии экспорта, а также наращивание и мобилизация экспортного потенциала различных отраслей экономики и регионов». Кроме того, правительство намерено добиться полной либерализации экспортной составляющей внешнеэкономической деятельности и устранить существующие препятствия для предприятий-экспортеров. Было предложено усилить роль зарубежных советников по вопросам экономики в целях расширения экспортных возможностей.

#### **Блок 1. Структура экспорта Узбекистана по видам продукции и странам-партнерам**

В настоящее время в структуре экспорта Узбекистана преобладают сырьевые ресурсы, а именно: газ и металлы, хлопок, фрукты и овощи. Экспорт Узбекистана не только ограничен с точки зрения ассортимента экспортируемой продукции, но и недостаточно диверсифицирован с точки зрения экспортных рынков. По официальным данным, основными направлениями экспорта узбекской продукции являются Китай, Россия, Казахстан, Турция, Афганистан, Иран и Корея, на которые приходится 53,3% экспорта. Структура экспорта изменилась с 2000 года: от преобладания хлопкового волокна и природных ресурсов в структуре экспорта до экспортной корзины, включающей больше услуг, природных ресурсов и других переработанных продуктов.

Несмотря на то, что в первые годы после приобретения независимости Узбекистану удалось значительно диверсифицировать свою торговую структуру, она по-прежнему носит концентрированный характер. Так, доля экспорта в Российскую Федерацию, в 1992 году составлявшая 27.8 %, к 2016 году упала до 14.7 % , а доля других стран СНГ возросла. Кроме того, по сравнению с 1992 годом, Узбекистан добился больших успехов в диверсификации экспортируемой продукции за счет увеличения объемов экспорта продовольственных и промышленных товаров. Например, доля хлопкового волокна снизилась с 47.9 % совокупного экспорта в 1992 году до 5.2 % в 2016 году.

*Источники:* (ОЕС, 2017а), (Carneiro & Trushin, 2013)

## Приоритетные направления реформ: торговый режим, конвертируемость валюты и упрощение процедур торговли

### *Торговый режим*

Сравнительно ограниченная роль экспорта в экономике Узбекистана, вероятно, отчасти связана с торговым режимом страны. Узбекистан не является членом ВТО, и до недавних пор для его торгового режима были характерны ограничения на экспорт продовольственных и других товаров, а также активная поддержка импортозамещающих отраслей. Национальная программа локализации предусматривает ряд налоговых и таможенных льгот для импортозамещающих отраслей и экспортеров промышленных товаров (Ganiev & Yusupov, 2012).

### *Конвертируемость валюты*

Долгие годы компании жаловались на то, что проблемы конвертируемости валюты, например, длительные и сложные процедуры обмена, механизмы валютного контроля и требования репатриации, приводят к росту экспортных затрат, препятствуют переводу прибыли и закупкам у зарубежных поставщиков. Все это способствовало увеличению затрат, усложнению и затягиванию коммерческих и торговых операций как при импорте ресурсов, необходимых для внутреннего производства, так и при экспорте. Несмотря на то, что в 2003 году Узбекистан законодательно закрепил полную конвертируемость узбекского сума при осуществлении текущих международных расчетов, импортеры и экспортеры по-прежнему сталкивались с трудностями в получении поступлений в иностранной валюте. Согласно недавнему исследованию МВФ, в 2016 году Узбекистан применял 7 из 8 возможных мер по управлению потоками капитала (Horton, Samiei, Epstein, & Ross, 2016)<sup>3</sup>.

Строгие меры валютного контроля отрицательно сказались на экспортной/импортной деятельности предприятий (EBRD, 2016). Чтобы приобрести иностранную валюту, все юридические лица, в том числе с участием иностранного капитала, были обязаны получить специальное разрешение от Центрального банка. Заявители были обязаны открыть специальный счет в иностранной валюте в уполномоченном банке и были вынуждены проходить все этапы длительной и сложной административной процедуры, установленной Республиканской комиссией по денежно-кредитной политике (Export.gov, 2017). Такая практика создавала серьезные препятствия на пути развития не только импорта, но и экспорта, поскольку для производства экспортной продукции нередко требовалось импортное оборудование, сырье, запасные части и другие товары (Ganiev & Yusupov, 2012). Интеграция МСП в ГПСЦ в подобных условиях была затруднительна в связи с тем, что импорт крайне важен для получения доступа к современным производственным ресурсам, технологиям, знаниям и капиталу (OECD and World Bank, 2015).

Тем не менее, в 2017 году в соответствии с курсом на развитие экспортного потенциала правительство предприняло ряд важных шагов в направлении полной конвертируемости валюты. С сентября 2017 года указом президента было отменено требование обязательной конвертации выручки в иностранной валюте для всех экспортеров, независимо от их формы собственности (Reuters, 2017b). Обменный курс определяется на основе рыночных механизмов, разрешен свободный обмен валюты, а ограничительные меры также отменены. Вследствие таких изменений за день до введения нового режима обмена валюты курс узбекского сума резко упал с 4 200 до 8 100 сумов за доллар США. Либерализация имела пагубные последствия для «черного рынка» валюты (Eurasianet, 2017). Вместе с тем конвертируемость ва-

люты и новый обменный курс получили одобрение международного сообщества и инвесторов (IMF, 2017). Перемены будут способствовать переходу к более открытой экономике, расширению экспортных возможностей и привлечению в страну иностранного капитала.

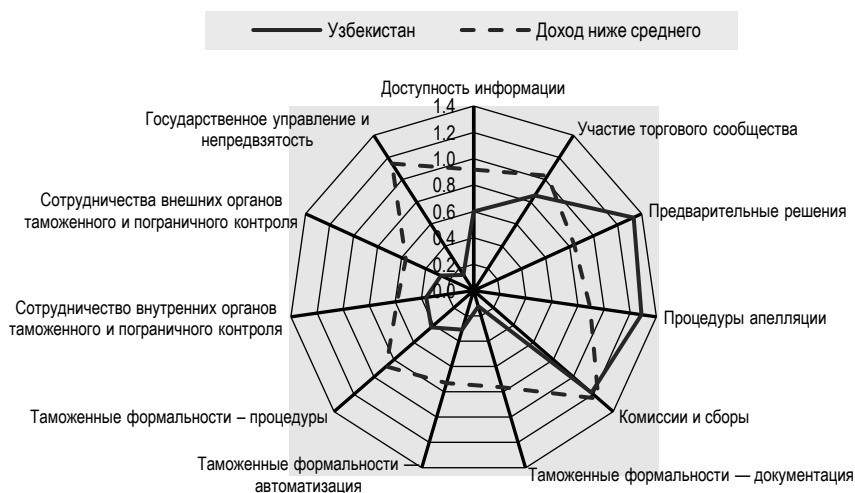
#### *Упрощение процедур торговли*

Еще одним препятствием для развития торговли в Узбекистане является непроницаемость его границ. В стране проводятся реформы, направленные на развитие торговли и экспорта. Однако еще многое предстоит сделать в этом направлении. По таким показателям упрощения процедур торговли (УПТ) ОЭСР, как участие торгового сообщества, предварительные решения, процедуры апелляции, а также комиссии и сборы, уровень Узбекистана соответствует среднему уровню стран с низким или средним уровнем дохода или превосходит его (Рисунок 3). С другой стороны, показатели республики в таких сферах, как доступность информации, таможенные формальности (документация, автоматизация и процедуры), а также государственное управление и непредвзятость, существенно ниже, чем в странах с сопоставимым доходом. Показатель сотрудничества органов таможенного и пограничного контроля (внутренних и внешних) также несколько ниже среднего уровня.

Таким образом, чтобы ускорить процесс таможенного оформления экспорта, Узбекистану следует взять на вооружение последние наработки, в том числе систему «единого окна», и продолжить внедрение цифровых технологий в сфере таможенных услуг (ОЭСР, 2017а). Системы «единого окна» обеспечивают обмен данными с помощью новейших технологии и средств связи, а также упрощенных, согласованных и модернизированных информационных систем, которые способствуют повышению эффективности процедур лицензирования и таможенного оформления, увеличению объема поступлений и развитию торговли в целом (ESCWA, 2011). В ноябре 2017 года правительство Узбекистана готовит запуск новой системы «единого окна», которая позволит подавать соответствующие заявления на получение более 20 разрешительных документов, включая сертификат соответствия, экологический сертификат, ветеринарное свидетельство и другие. В 2011 году был внедрен механизм для предприятий-экспортеров по принципу «единое окно», который предусматривает единую процедуру таможенного оформления.

В настоящее время правительство Узбекистана разрабатывает ряд инициатив по упрощению процедур торговли, в том числе за счет оптимизации и упразднения ряда таможенных формальностей и документов для экспорта, а также предоставления предприятиям возможности открывать банковские счета за рубежом (Ministry of Economy of Uzbekistan, 2017). В июне 2017 года был запущен «зеленый коридор», предусматривающий упрощенную процедуру таможенного и фитосанитарного оформления плодоовощной продукции, поставляемой из Узбекистана в Россию.

Рисунок 3. Упрощение процедур торговли в Узбекистане: показатели ОЭСР



Источник: (OECD, 2017a)

Одновременно с упрощением процедур торговли, в Узбекистане может быть осуществлено дальнейшее развитие транспортной и логистической инфраструктуры. Это позволило бы стране стать транспортно-логическим центром, укрепляя связи между севером и югом и востоком и западом по всей евразийской территории.

### Общие рекомендации: укрепление политической и институциональной базы для развития экспорта МСП

#### МСП могут стать движущей силой интернационализации, если предоставить им специализированную поддержку

Учитывая прогресс в улучшении условий торговли в целом, описанный выше, МСП могут сыграть важную роль в реализации планов правительства по развитию экспорта как источника экономического роста. Благодаря своему мощному инновационному и адаптационному потенциалу МСП способны повысить уровень интернационализации на новых рынках. Участие в международной торговле в рамках глобальных производственно-сбытовых цепочек и установление связей с крупными компаниями и зарубежными филиалами открывает новые возможности для МСП. Подобные связи помогут МСП преодолеть основные препятствия для развития экспорта, связанные с выходом на международные рынки, доступом к финансам, технологиям, управленческим навыкам и знаниям (OECD, 2008b).

Тем не менее, зачастую МСП не хватает ресурсов, опыта квалифицированного ведения переговоров и внутренних знаний, которые позволили бы им преодолеть трудности в существующих условиях. МСП сталкиваются с особыми трудностями при осуществлении экспорта. В распоряжении таких предприятий меньше сотрудников, чем у крупных компаний, и, следовательно, меньше времени, опыта и знаний в сфере маркетинга, сбыта и распространения продукции за рубежом. Более того, они не всегда располагают информацией о стандартах качества и сертификации

онных требованиях, действующих на целевых рынках. МСП неоднократно отмечали, что отсутствие знаний об иностранных рынках и трудности, связанные с выходом на такие рынки, являются главными препятствиями для экспортной деятельности, что подтверждает необходимость принятия дальнейших мер по стимулированию экспорта.

Политика развития экспорта представляет собой «комплекс политических и практических мер, направленных на оказание прямого или косвенного воздействия на экспорт из той или иной страны». Как правило, такие меры охватывают широкий спектр проблем, в том числе: развитие экспортной инфраструктуры, оказание консультационных услуг в целях повышения уровня осведомленности об иностранных рынках, расширение зарубежной инфраструктуры поддержки экспорта, а также контроль работы экспортных агентств (Belloc & Di Maio, 2011). Такая политика 1) помогает МСП решать проблемы, связанные с асимметричностью информации и проявлениями рыночной неэффективности при осуществлении экспорта; 2) способствует распространению знаний, обмену технологиями и обучению предприятий-экспортеров на практике; 3) позволяет определять и эффективно использовать конкурентные преимущества (Lederman, Olarreaga, & Payton, 2006; Hausmann & Rodrik, 2003).

МСП в Узбекистане сообщают, что не обладают достаточными знаниями об иностранных рынках и испытывают затруднения при получении доступа к консультациям и услугам по поддержке экспорта. Существующие экспортные агентства осуществляют некоторые меры по развитию экспорта, в том числе организуют выставки и ознакомительные поездки в другие страны, проводят исследования рынков; однако преимущества подобных действий для МСП не всегда очевидны, поскольку их влияние не оценивается, не обобщается и не становится достоянием предприятий. Для повышения конкурентоспособности и стимулирования экспорта МСП правительству необходимо разработать и расширить национальную систему стимулирования экспорта в соответствии с рекомендациями ОЭСР. Основные меры включают в себя расширение зарубежной инфраструктуры поддержки экспорта (особенно на целевых рынках), развитие экспортных и консультационных услуг для МСП, в том числе по вопросам сертификации, а также оптимизацию и совершенствование механизмов для контроля национальной системы стимулирования экспорта.

Система развития экспорта Узбекистана возникла недавно. На Рисунок 4 представлен обзор ключевых организаций, действующих в ее рамках на данный момент. Правительство обеспечивает стратегический надзор за работой системы через Министерство внешней торговли и Министерство экономики. Основными участниками деятельности по развитию экспорта являются Фонд поддержки экспорта субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства (ФПЭ) и Торгово-промышленная палата Республики Узбекистан (ТПП РУ), которые представляют мнения и интересы предприятий в данном процессе. Советники Узбекистана по экономическим вопросам оказывают содействие на базе посольств страны за рубежом. Узбекское агентство стандартизации, метрологии и сертификации («Узстандарт») и Государственный комитет Республики Узбекистан по содействию приватизированным предприятиям и развитию конкуренции также осуществляют мероприятия в поддержку экспортной деятельности или в рамках работы по развитию экспорта.

Система все еще находится на этапе становления: Фонд поддержки экспорта (см. Блок 2) был учрежден в 2013 году, а Бюро по содействию экспорту при агентстве «Узстандарт» — в 2011 году.

**Рисунок 4. Организационная структура сети агентств по развитию экспорта МСП в Узбекистане**



Источник: Анализ ОЭСР, 2017 год

### Блок 2. Фонд поддержки экспорта Республики Узбекистан

В рамках усилий по стимулированию экспортной деятельности МСП в 2013 году правительство Узбекистана учредило Фонд поддержки экспорта субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства (ФПЭ) при Национальном банке Узбекистана (НБУ). ФПЭ оказывает следующие услуги: организация встреч и семинаров, предоставление консультаций, содействие в поиске деловых партнеров, сопровождение регистрации экспортных контрактов в уполномоченных органах Республики Узбекистан, изучение стандартов, действующих на целевых рынках, юридические услуги, кредитные и финансовые услуги. 80 % услуг Фонда предоставляется бесплатно. На момент подготовки настоящего документа штат ФПЭ насчитывал 122 человека. В структуре фонда действует 7 зарубежных представительств, в 2017 году планируется открыть дополнительные филиалы. Организация представлена в каждом из 14 регионов Республики Узбекистан.

В настоящее время правительством начаты реформы по совершенствованию деятельности Фонда в оказании необходимой поддержки при выходе на внешние рынки. Кроме того, в Узбекистане созданы «Центры предпринимательства», предоставляющие доступ к единой консультационно-информационной платформе.

Источник: Интервью и анкеты ОЭСР, презентация ФПЭ.

### **Примечания**

<sup>1</sup> В то же время был введен ряд бюрократических барьеров, которые ограничили доступ к иностранной валюте и вызвали проблему конвертируемости валют, рассмотренную ниже.

<sup>2</sup> К таким программам относятся, помимо прочего: Программа развития промышленности Республики Узбекистан на 2011–2015 годы, указ Президента Республики Узбекистан 2011 года «*О дополнительных мерах по формированию максимально благоприятной деловой среды для дальнейшего развития малого бизнеса и частного предпринимательства*» и Государственная программа 2011 года «*Год малого бизнеса и частного предпринимательства*».

<sup>3</sup> На данный момент требования репатриации установлены для следующих видов операций: инструменты привлечения капитала и инструменты денежного рынка, кредитные операции, прямые инвестиции, ликвидация прямых инвестиций, сделки с недвижимостью и операции с личными средствами. Требования репатриации, касающиеся производных и иных финансовых инструментов, не были регламентированы на момент подготовки настоящего документа (Horton, Samiei, Epstein, & Ross, 2016).

## *Рекомендации по развитию системы стимулирования экспорта в секторе МСП*

### **Развитие консультационных услуг в целях повышения осведомленности МСП об иностранных рынках**

#### **Проблема: МСП Узбекистана считают нехватку информации основным препятствием для развития экспорта**

Организация экономического сотрудничества и развития провела интервью с представителями МСП и ТПП РУ. Результаты опроса показали, что основным препятствием для ведения бизнеса за рубежом является нехватка информации. Как правило, предприниматели недостаточно осведомлены о рыночных тенденциях, конкурентах и барьерах входа, таких как таможенные пошлины или сертификационные требования (Блок 3). К информационным барьерам относится некомпетентность в отраслевых вопросах, включая незнание международных стандартов и процедур. Результаты оценки отдельных компаний подтверждаются данными государственных учреждений и независимых аналитических центров, вовлеченных в мероприятия по развитию экспорта в Узбекистане, в том числе Фонда поддержки экспорта (ФПЭ), Государственного комитета Республики Узбекистан по содействию приватизированным предприятиям и развитию конкуренции, а также экспертов, опрошенных ОЭСР.

#### **Блок 3. Информационные барьеры, препятствующие экспортной деятельности МСП в странах-участницах ОЭСР и других государствах**

Зачастую на пути экспортной деятельности МСП в странах-участницах ОЭСР и других государствах стоят информационные барьеры. Так, согласно данным ОЭСР (2009), двумя из трех основных нефинансовых препятствий для экспорта МСП являются:

- Недостаток информации для выбора / изучения рынков сбыта. Компании-респонденты наиболее часто упоминали данный фактор в качестве барьера на пути интернационализации, таким образом, низкий уровень осведомленности по-прежнему остается важной проблемой МСП, даже в текущих условиях информационной доступности.
- Отсутствие опыта, навыков и знаний у руководителей. Согласно ряду опросов, на первом месте среди барьеров, которые мешают МСП осваивать зарубежные рынки, стоят трудности, возникающие в связи с недостатком знаний в вопросах управления. В числе основных причин отказа от экспорта предприниматели называли наличие управленческих рисков и плохую осведомленность о международных рынках. Недостаток знаний об интернационализации у руководителей является одним из главных препятствий для вовлечения МСП в экспортную деятельность.



### **Блок 3. Информационные барьеры, препятствующие экспортной деятельности МСП в странах-участницах ОЭСР и других государствах (продолжение)**

Согласно более позднему анализу (WTO, 2016), среди наиболее актуальных проблем МСП можно выделить отсутствие доступа к информации о работе внешних рынков, а также трудности в оценке экспортных каналов сбыта и налаживании связей с зарубежными клиентами. Кроме того, предприятия испытывают сложности в связи с высокими затратами на стандартизацию и сертификацию, а также нехваткой знаний о требованиях на иностранных рынках.

*Источники:* (OECD, 2009), (WTO 2016)

Организации, содействующие развитию экспорта, и соответствующие меры экономической политики помогут в преодолении барьеров, связанных с нехваткой знаний и навыков ведения экспортной деятельности (см. Блок 6). Для накопления знаний о целевых рынках сбыта и выявления сегментов, подходящих для МСП Узбекистана, будет полезно изучить конъюнктуру с учетом отраслевых особенностей. Аналогичным образом, консультационные услуги помогут потенциальным экспортерам приобрести необходимые профессиональные навыки и передать определенные функции сторонним исполнителям. Актуальность мер по содействию МСП в изучении теоретических и практических аспектов экспортной деятельности особенно возрастает, когда возникает необходимость интеграции местных предприятий в глобальные производственно-сбытовые цепочки.

#### *Ресурсы для содействия развитию экспорта*

Узбекистан продолжает наращивать потенциал в области расширения экспорта и осуществляет меры по подготовке квалифицированных кадров в государственном и частном секторах. Штат Фонда поддержки экспорта составляет 122 человека, а в деятельность ТПП РУ по стимулированию экспорта вовлечено 54 сотрудника, 12 из которых работают за границей. Тем не менее, в стране по-прежнему не хватает компетентных профильных специалистов. За редким исключением у сотрудников экспортных агентств Узбекистана отсутствует соответствующая профессиональная подготовка, а в организациях нет рабочих групп, которые специализируются на той или иной отрасли (интервью ОЭСР).

Опыт стран-участниц ОЭСР свидетельствует о том, что компании, привлекающие компетентных специалистов узкого профиля, успешно преодолевают барьеры входа на международные рынки. Чтобы бороться с проблемой нехватки кадров, Узбекистан должен в первую очередь решить, какие отрасли и сегменты наиболее важны в стратегическом отношении и лучше всего подходят для экспортной деятельности. Например, в Германии эффективность мер по стимулированию экспорта существенно возросла, как только возобновляемая энергетика была выбрана в качестве основной точки приложения усилий (Berg, 2016). Во Франции были сформированы группы экспертов, специализирующихся в приоритетных отраслях, в том числе в сельском хозяйстве, культуре, здравоохранении и благоустройстве городов.

#### *Сертификация*

Необходимость получения сертификатов, подтверждающих качество продукции, создает серьезные препятствия для входа на потенциальные экспортные рынки. Предприятия считают сертификацию одним из наиболее значимых барьеров и со-

общают о сложностях в поиске сертификационных компаний на территории Узбекистана. Плохая осведомленность о нормах сертификации в Европейском союзе и отсутствие доступа к соответствующим услугам препятствуют экспорту на европейские рынки, что в особенности касается сельхозпродукции. Несмотря на значительные усилия Узбекистана, направленные на развитие потенциала в данной области, в стране по-прежнему отмечается нехватка специализированных органов по сертификации. Агентство стандартизации «Узстандарт» уделяет все больше внимания содействию и поддержке экспорта. При агентстве работает Бюро по содействию экспорту, которое предоставляет информацию и проводит консультации по требованиям международных и национальных стандартов, процедурам продвижения продукции на внешних рынках и другим вопросам (сертификация, маркировка, упаковка и т.д.), а также разрабатывает предложения по обеспечению соответствия международным нормам.

### **Мера № 1. Определение целевых рынков сбыта и отраслей посредством диалога между государством и частным сектором**

Совместные усилия государственных деятелей и представителей частного сектора, влияющих на принятие стратегических решений, должны быть направлены на выявление целевых рынков и отраслей с учетом имеющихся и потенциальных конкурентных преимуществ страны. Чтобы найти подходящие рынки сбыта исходя из ожидаемых объемов спроса и предложения, Узбекистан может выполнить ряд мер. Со стороны предложения необходимо определить устойчивые конкурентные преимущества страны, выявить местных и зарубежных конкурентов, оценить их присутствие на рынке и инвестиционные планы, а также проанализировать позиционирование узбекской продукции на рынке относительно конкурентов. Со стороны спроса Узбекистан должен изучить местные и международные тенденции потребления, ожидаемый рост в потенциальных экспортных отраслях, потребительские предпочтения, покупательную способность и возможные каналы сбыта. При этом следует учесть существующие логистические центры, транспортные маршруты, тарифные и таможенные предписания, а также общие условия ведения бизнеса на целевом рынке. Можно проанализировать и такие аспекты рынка, как нормативно-правовое регулирование и стандарты в отношении продукции. Специальные инструменты, разработанные Международным торговым центром, помогут в проведении подобного анализа (ИТС, 2017). Чтобы определить стратегические направления, будет полезно наладить взаимодействие государства и частного сектора в форме рабочих групп. Рабочие группы должны объединить представителей Министерства внешней торговли, Министерства экономики, ФПЭ, ТПП РУ, Центра экономических исследований (ЦЭИ) и других ключевых структур, вовлеченных в разработку экспортной политики, а также экспортных агентств и частных предприятий, в том числе тех, которые только планируют заняться экспортом.

Опираясь на выбранные отрасли и рынки, Фонд поддержки экспорта должен сформировать основательную базу знаний путем привлечения или подготовки профильных экспертов. В идеале эксперты должны оказывать услуги по анализу базовых характеристик рынка и отраслей на безвозмездной основе, а проводить углубленные конъюнктурные исследования по индивидуальным запросам — за определенную плату. Узбекистану следует объединить отчеты всех вовлеченных государственных учреждений в удобную, общедоступную базу данных.

## Мера № 2. Развитие сферы консультационных и образовательных услуг, обеспечение льготного доступа к услугам для МСП

В ходе интервью ОЭСР и на заседаниях Рабочей группы неоднократно поднимался вопрос отсутствия навыков, необходимых для ведения экспортной деятельности и интернационализации бизнеса. Результаты опроса ОЭСР с участием ответственных политических структур и организаций Узбекистана, вовлеченных в сферу развития экспорта МСП, подтвердили наличие проблемы. Местные государственные и частные организации проводят регулярные круглые столы и мероприятия по вопросам экспорта. Однако в стране отсутствует практика опроса предприятий, которая позволила бы получить достоверные данные об актуальных потребностях и препятствиях. Чтобы выявить основные барьеры, стоящие на пути экспорта, и составить более полное представление о потребностях компаний, Узбекистану следует проводить регулярные, официальные опросы представителей частного сектора посредством ответственных министерств или ФПЭ и ТПП РУ. Опираясь на результаты опроса и с учетом особенностей приоритетных рынков и отраслей, Фонд поддержки экспорта должен наращивать и развивать потенциал в области профильного образования и консультационных услуг.

В странах-участницах ОЭСР такие опросы, как правило, проводятся экспортным агентством при поддержке независимой исследовательской компании. Например, во Франции национальное экспортное агентство Business France спрашивало экспортеров, с какими трудностями они сталкиваются, знают ли они об услугах Business France и других участников французской системы стимулирования экспорта, а также, насколько значимы для них такие услуги. Опрос помог Business France повысить качество услуг по экспортной поддержке (Business France, 2016).

Фонду поддержки экспорта и Торгово-промышленной палате РУ следует продолжать работу по развитию сферы консультационных услуг для МСП в соответствии с потребностями, выявленными путем опроса предприятий. Согласно исследованиям, консультационные услуги для экспортеров имеют положительный эффект в финансовом отношении: Ледерман, Оларрега и Пейтон (Lederman, Olarreaga and Payton, 2006) изучили влияние экспортных агентств (ЭА) и их стратегий в 104 развитых и развивающихся странах и обнаружили, что один доллар, потраченный на развитие экспорта, в среднем дает прирост в размере 300 долларов США по медианному ЭА. Однако выявленные различия в показателях, связанные с особенностями региона, уровнем развития и типами применяемых инструментов, указывают на то, что ЭА должны тщательно подходить к разработке, реализации, мониторингу и оценке своих услуг. Более того, результаты исследования показали сильное снижение доходности, что наводит на мысль: «с точки зрения ЭА, красота — в малом».

Реклама консультационных услуг, маркетинговых исследований и курсов профессиональной подготовки должна быть направлена на МСП, которые уже вовлечены в экспортную деятельность, а также на предприятия, которые пока не занимаются экспортом. Национальные экспортные агентства могут задействовать ресурсы ФПЭ, Торгово-промышленной палаты и местных органов власти, чтобы информировать предприятия о текущих программах и расширять географический охват. В этих же целях можно создать «единое информационное окно» для МСП в форме физической сети представительств или на базе электронной платформы (Lee, 2017).

На первых порах образовательные и консультационные услуги должны оказываться бесплатно или за умеренную плату, поскольку зачастую МСП испытывают сложности с привлечением финансирования. Например, в Австралии предприятиям

возмещается до 50 % расходов, предусмотренных на стимулирование экспортной деятельности (Austrade, 2017). Есть вероятность, что поначалу МСП будут испытывать недоверие к качеству оказываемых услуг. Ваучеры на обучение или налоговые льготы для МСП тоже могут поспособствовать созданию частного рынка консультационных услуг и обеспечению рыночного равновесия. Порядок оказания услуг должен предусматривать постепенное увеличение стоимости обслуживания или ослабление зависимости МСП от государственной системы стимулирования экспорта по мере накопления собственных знаний и опыта.

Фонд поддержки экспорта и Торгово-промышленная палата РУ должны изучить и найти оптимальное соотношение преподавателей (штатных сотрудников или приглашенных консультантов), оказывающих услуги МСП. Можно использовать опыт МСП, которые уже ведут экспортную деятельность, для формирования сетей по распространению знаний и передовых наработок в сфере экспорта. Например, в Корею были созданы тренировочные центры под руководством профильных организаций для оказания образовательных услуг предпринимателям и МСП и поощрения экспорта. Деятельность таких центров способствует развитию навыков ведения экспортных операций и формированию у МСП положительных установок в отношении интернационализации (Lee, 2017).

### **Мера № 3. Привлечение в страну новых сертификационных организаций**

Наряду с программами профильной подготовки кадров правительство должно расширить меры по оказанию поддержки в вопросах сертификации. Компании упоминают высокую стоимость услуг по сертификации в качестве одного из барьеров, но еще более серьезную проблему для экспорта представляет ограниченный доступ к таким услугам из-за отсутствия в стране сертификационных организаций. Узбекистан должен обеспечить условия для привлечения в республику международных органов по сертификации. Благодаря упрощению доступа к услугам и повышению стандартов сертификации Узбекистан сможет обеспечить выпуск более качественных товаров в соответствии с требованиями международных стандартов, что позволит сформулировать четкие критерии и показатели качества отечественной продукции. В ходе опроса ОЭСР сертификационные организации указывали на сложности, обусловленные общим деловым климатом, такие как конвертируемость валюты и репатриация прибыли, а также на более узкие проблемы в области сертификации, в том числе большой разрыв между международными и действующими национальными стандартами. Тем не менее, участники опроса не исключали возможность создания представительств в Узбекистане.

Узбекистан может привлечь несколько международных сертификационных компаний, начиная с тех, которые уже оперируют в других странах региона, таких как «Bureau Veritas», «SGS» или «Tüv Süd». Совместно с агентством по продвижению инвестиций «УЗИНФОИНВЕСТ» может быть проделана работа по оказанию помощи в выявлении потребностей местного рынка, идентификации клиентов, соблюдении местных норм и стандартов, а также в использовании налоговых и инвестиционных стимулов. Текущий комплекс реформ в стране, особенно в том, что касается валюты, также следует продвигать среди этих компаний. Политика конкурентного нейтралитета с существующими агентствами и сертификационными компаниями также имеет критическое значение при содействии их развитию. Первыми шагами по продвижению инвестиций могут послужить прямое контактирование головных офисов компаний в регионе, продвижение ведения бизнеса в Узбекистане в сфере сертификации во время презентаций в офисах компаний или удаленно, а

также организация ознакомительной поездки представителей бизнеса в Узбекистан, включая проведение встреч с потенциальными клиентами.

Вопросы сертификации и ее потенциального влияния на качество продукции особенно актуальны для агропромышленного комплекса. Например, в Узбекистане нет возможности получить сертификат на органическую продукцию. Следовательно, необходимо расширить меры по наращиванию сертификационного потенциала агентства «Узстандарт». В частности, можно проводить тематические тренинги для персонала «Узстандарт» и МСП с участием международных экспертов, предоставлять МСП образовательные ваучеры, нанимать консультантов и вспомогательный персонал для внедрения стандартов в работу предприятий.

## **Расширение зарубежной инфраструктуры поддержки экспорта и разработка конкурентного предложения для целевых рынков**

### **Проблема: У малых и средних предприятий Узбекистана отсутствуют связи с целевыми рынками**

Члены ОЭСР, равно как и развивающиеся страны, активно участвуют в маркетинговых мероприятиях, направленных на стимулирование экспорта. Зарубежные экспортные агентства вносят существенный вклад в увеличение объема экспорта в странах с развитой и развивающейся экономикой (Lederman, Olarreaga, & Payton, 2006; Lederman, Olarreaga, & Payton, 2010; Martincus, Estevadeordal, Gallo, & Luna, 2010; Martincus & Carballo, 2012). Деятельность таких агентств приобретает особое значение в контексте МСП (Wilkinson & Brouthers, 2006; Alvarez, 2004; Durmuşoğlu & et al, 2012). Маркетинговые мероприятия и меры в поддержку экспорта за границей помогают предприятиям искать клиентов на внешних рынках. Так, согласно анализу ОЭСР (2009), среди основных экспортных барьеров можно назвать неспособность налаживать связи с потенциальными зарубежными клиентами. Как показали последние исследования, предприятия испытывают трудности с созданием офисов для расширения представительства на целевых экспортных рынках; в ряде других источников отмечается, что главное препятствие для интернационализации МСП заключается в проблематичности поиска достойных иностранных партнеров. Кроме того, компаниям сложно получить доступ к подходящим каналам сбыта на международных рынках.

Малые и средние предприятия Узбекистана не являются исключением. В ходе тематических интервью с представителями МСП и предпринимательских ассоциаций было выявлено, что нехватка знаний идет рука об руку с отсутствием деловых связей на целевых рынках сбыта. Предприятия также упоминали, что потенциальные покупатели плохо осведомлены о продукции узбекских производителей. Для решения этой проблемы ФПЭ и ТПП РУ расширяют международные сети представительств, но пока число зарубежных офисов остается небольшим по сравнению с другими странами-участницами ОЭСР. Фондом поддержки экспорта субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства открыты зарубежные представительства в Болгарии, Италии, Южной Корее, Российской Федерации, Швейцарии, Германии, Китае, Казахстане и Латвии.. Большинство из них были открыты в течение прошлого года. В управлении делами представительств участвуют бизнес-партнеры или советники по экономическим вопросам при посольствах Узбекистана. Планируется открыть еще 15 офисов в Европе и на Ближнем Востоке. Критерии выбора стран, где будет представлен Фонд, пока не озвучены.

Зарубежные офисы ТПП РУ действуют в 12 странах: два в Российской Федерации, два в Швейцарии и по одному в Чехии, Кувейте, Италии, Испании, Великобритании, Португалии и Корее. Как и в случае с ФПЭ, представительствами ТПП РУ по совместительству управляют бизнес-партнеры с опытом ведения предпринимательской деятельности на родине (ССIU, 2017).

Дипломатические миссии Узбекистана тоже вносят свой вклад в интернационализацию предприятий. В начале 2017 года Узбекистан взял на себя обязательство по расширению роли экономических советников при посольствах республики. По состоянию на март 2017 года в посольствах 12 государств работало 19 советников по вопросам экономической политики<sup>4</sup>. Однако советникам приходится решать множество задач, и содействие развитию внешнеэкономической и экспортной деятельности — лишь одна из них. Согласно исследованию (Martincus et al. 2010), зарубежные представительства могут стимулировать экспорт, но, как правило, их усилия направлены на сферы с невысоким информационным барьером, где вопрос наличия особых навыков стоит не так остро (то есть речь идет о продукции, которая уже экспортируется). Таким образом, торговые советники играют важную роль в стимулировании экспортной деятельности, но, по всей видимости, взаимодействие с ними не является наиболее эффективным механизмом диверсификации структуры экспорта, особенно когда дело касается МСП.

Хотя торговые представители ТПП РУ являются уроженцами страны целевого рынка и хорошо знакомы с местным бизнес-сообществом, персонал зарубежных офисов в основном командирован из Узбекистана. Почти все советники по экономическим вопросам — выходцы из Министерства внешней торговли. Такая же картина наблюдается в представительствах ФПЭ: лишь немногие сотрудники обладают специальными знаниями в той или иной отрасли. Узбекистану будет полезно изучить опыт других стран по созданию развитой сети государственных и частных организаций на примере Германии, описанном в Блок 4.

#### **Блок 4. Сеть зарубежных экспортных агентств Германии**

Система стимулирования экспорта в Германии характеризуется разделением функций между государственным и частным секторами. Федеральное правительство содействует развитию экспорта посредством Агентства внешнеэкономической деятельности и маркетинга (GTAI) и 220 посольств и консульств, а также оказывает финансовую поддержку Внешнеторговым палатам Германии (АНК). Региональные и местные органы власти и предпринимательские ассоциации тоже вовлечены в систему стимулирования экспорта. Федеральное министерство экономики и технологий координирует деятельность федеральных и региональных структур. Совместные проекты GTAI и АНК направлены на повышение привлекательности Германии в глазах предпринимателей.

Агентство GTAI поддерживает местные компании, ориентированные на экспорт, и способствует формированию положительного образа Германии как региона с благоприятным климатом для инвестиций в промышленность и высокотехнологичные отрасли в целях привлечения инвесторов, создающих новые рабочие места. В структуру GTAI входят два офиса в Германии и сеть из 46 зарубежных представительств.

#### Блок 4. Сеть зарубежных экспортных агентств Германии (продолжение)

В штате Агентства работают специалисты-аналитики, которые проводят маркетинговые исследования непосредственно на подотчетной территории и собирают информацию о внешних рынках. Сеть объединяет около 60 экспортеров, распределенных по ключевым экспортным рынкам. Агентство оказывает комплексные информационные услуги с учетом потребностей клиентов (анализ макроэкономических показателей, прогнозы, страновые и отраслевые исследования, охватывающие более чем 125 стран, деловые контакты, информация по тендерам в зарубежных странах), сопровождает инвестиционные проекты и проекты развития, консультирует по правовым, налоговым и таможенным вопросам. При сборе данных упор делается на страны и отрасли в целом, отраслевые показатели отдельных стран, а также показатели, отражающие положение того или иного государства на международном уровне с точки зрения развития конкретной отрасли. Основными пользователями услуг GTAI являются МСП с самым разнообразным опытом ведения экспортной деятельности (от потенциальных экспортеров до предприятий, которые не занимается экспортом вообще). Цены Агентства на специализированные доклады, подготовленные по индивидуальному заказу, установлены ниже рыночных.

Дополнительную поддержку компаниям-экспортерам оказывают 120 внешне-торговых палат с представительствами в более чем восьмидесяти странах. Сотрудники АНК предоставляют информацию о рынках и отраслях, консультируют по правовым, налоговым и таможенным вопросам, содействуют в поиске бизнес-партнеров и организации деловых встреч, обеспечивают представительство и сопровождение на выставках. В самой Германии действует 81 торгово-промышленная палата. По закону членство в ТПП является обязательным для всех компаний. Федеральное правительство финансирует деятельность внешне-торговых палат, направленную на стимулирование экспорта. Так, в 2008 году на развитие экспорта и привлечение инвестиций было выделено 62,4 миллиона долларов США.

Чтобы обеспечить эффективность международной сети экспортных агентств, Германия задействует мощный потенциал в области мониторинга и оценки и применяет индивидуальный подход с учетом потребностей отдельных предприятий для анализа общей результативности системы.

*Источники:* (Berg, 2016), (Jordana, Volpe Martincus and Gallo, 2010)

Еще одно препятствие, которое мешает работе зарубежных экспортных агентств Узбекистана, связано с отсутствием четко сформулированного конкурентного предложения. В первую очередь необходимо определиться с приоритетными рынками и отраслями и разработать стратегию создания и продвижения национального бренда. Национальный бренд является эффективным инструментом системы сбыта, особенно для АПК, где производители, как правило, представлены мелкими предприятиями, у которых не предусмотрен большой бюджет на маркетинг и нет возможности расширить ассортимент. Формирование национального бренда требует разработки и соблюдения строгой и объективной процедуры сертификации качества. Блок 5 описывает опыт итальянского региона Трентино, где в целях продвижения местной сельхозпродукции были созданы бренды Trentino и Qualità Trentino.

### Блок 5. Развитие брендов в Трентино, Италия

Национальные и региональные бренды играют все более важную роль, особенно в агропромышленном комплексе. Итальянский регион Трентино создал торговые марки Trentino и Qualità Trentino как рыночные инструменты продвижения агропродовольственных товаров. Стратегия брендинга Трентино нацелена на повышение качества сельхозпродукции и формирование прочной ассоциативной связи между продукцией и регионом происхождения. Созданные торговые марки призваны объединить местных производителей продукции высокого качества, соблюдающих стандарты устойчивого развития. Продвижение регионального бренда обеспечило следующие преимущества:

- более широкое освещение достоинств Трентино;
- предоставление производителям возможности заявить о себе;
- формирование целостного образа Трентино на внутреннем и внешнем рынках;
- синергетический эффект за счет сочетания с другими видами продвижения (например, повышение туристической привлекательности региона).

Для выпуска продукции под торговой маркой региона предприятие может подать заявление через электронную площадку. Процедура регистрации бесплатна, а бренд можно использовать в течение трех лет при условии соблюдения определенных критериев. В числе требований — местонахождение (предприятие должно быть расположено в Трентино), вклад компании в социально-экономическое развитие региона, бережное отношение к окружающей среде, а также продвижение имиджа Трентино на рынках сбыта продукции. Вопросы использования торговой марки регулируются Подразделением по туризму и продвижению Агентства по развитию Трентино.

*Источник: Анализ ОЭСР; (Trentino, 2017)*

Узбекистану следует расширить зарубежную инфраструктуру поддержки экспорта в количественном отношении и с точки зрения географических и отраслевых приоритетов. План действий по решению этой задачи охватывает два направления.

#### **Мера № 4. Увеличение числа зарубежных представительств, укомплектованных местным персоналом**

Узбекистан должен направить усилия на расширение сети представительств за рубежом. В первую очередь следует уделить внимание перспективным рынкам. Например, ключевым партнером Узбекистана по экспорту является Китай, при этом ни ФПЭ, ни Торгово-промышленная палата РУ не имеют представительств на его территории. Аналогичная ситуация наблюдается в Объединенных Арабских Эмиратах (ОАЭ). Чтобы обеспечить максимальную эффективность мер по увеличению числа представительств за границей, правительство должно разработать четкую стратегию по приоритетным экспортным рынкам, опираясь на консультационную поддержку частного сектора. Будучи исключительно государственной структурой, Фонд поддержки экспорта должен взять на себя основную ответственность



за развитие зарубежной инфраструктуры. Узбекистан может рассмотреть возможность расширения полномочий ФПЭ, чтобы деятельность Фонда охватывала не только малый бизнес, как сейчас, но и сферу экспортного маркетинга в целом.

Сотрудники представительств должны быть подкованы в вопросах экспортного потенциала Узбекистана и владеть информацией о приоритетных отраслях и странах. В идеале, Фонд должен обслуживать офисы на ключевых рынках как узбекским, так и местным персоналом, как это уже сделано в Южной Корее, Швейцарии и России. Набор персонала должен осуществляться на конкурентной и прозрачной основе; желательно, чтобы специалисты владели несколькими языками и обладали большим опытом работы в соответствующих отраслях. От новых сотрудников требуется наличие деловых навыков, умение вести переговоры, уверенное знание сферы бизнеса. Перед коллективом должны стоять конкретные цели по числу налаженных контактов, организованных встреч, заключенных коммерческих сделок. Аналогичным образом, экономические советники с опытом работы в бизнесе могут сделать существенный вклад в развитие экспорта, поскольку успех торговой дипломатии напрямую зависит от наличия опыта предпринимательской деятельности (Naray, 2011).

#### **Мера № 5. Разработка конкурентного предложения в сотрудничестве с деловым сообществом**

Чтобы обеспечить целесообразность и эффективность мер по стимулированию экспорта, Узбекистан должен подготовить конкурентное предложение для каждого целевого рынка. Данный шаг предполагает разработку устойчивой стратегии брендинга и маркетинга. Консультации правительственных структур с частным сектором помогут обозначить принципы позиционирования экспортной продукции и сформулировать маркетинговое послание для внешних рынков, в том числе за пределами Центральной Азии. Будет полезно создать национальный бренд, ориентированный на страны Центральной Азии; он может учитывать отраслевую и региональную специфику. Профильные компании могут посодействовать в изучении восприятия отечественных производителей и их продукции на целевых рынках сбыта. Полученные сведения следует использовать при разработке конкурентного предложения; например, можно сделать ставку на тесную историческую связь со странами Шелкового пути и отталкиваться от таких конкурентных преимуществ, как надежная и недорогая бытовая техника или свежая сельхозпродукция.

Узбекистан может задействовать существующие информационные каналы для передачи единого послания всем субъектам, вовлеченным в развитие торговли и экспорта. Распространение информации должно носить комплексный характер. Кроме того, можно подумать о создании сетей успешных экспортеров. Такие сети позволяют извлечь максимальную пользу из наработок предпринимателей и знакомят иностранных партнеров с положительным опытом местных компаний. Мероприятия по стимулированию экспорта можно и даже нужно проводить там, где часто бывают потенциальные бизнес-партнеры, например, в международных аэропортах или на отраслевых выставках. Необходимо определить и использовать преимущества взаимодействия с агентством «Узинфоинвест» и другими структурами, вовлеченными в продвижение Узбекистана за рубежом.

## Мониторинг работы экспортных агентств и оценка влияния их деятельности

### Проблема: действующая система мониторинга оценивает не столько результат, сколько затраченные ресурсы

Система стимулирования экспорта продолжает развиваться, и перед Узбекистаном встает вопрос: насколько эффективно используются выделенные ресурсы? Чтобы получить представление о целесообразности действующих программ, а затем при необходимости пересмотреть приоритеты, требуется ввести четкие критерии оценки выполненных мер и затраченных средств (Jordana, Volpe Martincus, & Gallo, 2010). Оценка может проводиться на разных уровнях, будь то анализ макроэкономических показателей экспорта или индивидуальные интервью с предпринимателями, которые использовали возможности государственных программ или обращались за помощью к ФПЭ или ТПП РУ (De Wulf, 2001).

Министерства и экономические советники Узбекистана, участвующие в экспортной деятельности и в программе поддержки экспорта, уже вовлечены в масштабные мероприятия по мониторингу и подготовке отчетности. Сюда относятся ежеквартальные и годовые отчеты по выполненным программам, принятым мерам и фактическим показателям экспорта. В настоящий момент центральное место в отчетности отводится затраченным ресурсам, а именно: числу компаний, получивших поддержку, объему информационных услуг (например, сколько писем написано), частоте сопровождения на выставках, количеству предоставленных отчетов. Результаты интервью свидетельствуют о том, что данный подход неэффективен с точки зрения временных и трудовых затрат. Кроме того, не совсем понятно, как подобные отчеты можно использовать при пересмотре приоритетов.

Хотя отчетности уделяется много внимания, опросы среди клиентов после оказания услуг не проводятся. Практика таких опросов широко распространена в ряде стран ОЭСР, и в отличие от подхода, который направлен на количественную оценку, опросы клиентов позволяют анализировать влияние мероприятий. Грамотная количественная и качественная оценка результатов политики и мер по стимулированию экспорта способствует более ясному пониманию таких важных вопросов, как экономическая эффективность деятельности и окупаемость затрат на оказание услуг, что дает возможность сделать выводы о необходимости в корректировке приоритетов. В более широком смысле опросы экспортеров позволяют властям составить полное представление о приоритетах и потребностях предприятий в вопросах экспорта.

### Мера № 6. Разработка и реализация набора действенных ключевых показателей эффективности (КПЭ)

Узбекистану предстоит оптимизировать сферу мониторинга и оценки, в том числе за счет обеспечения разумных сроков проведения контрольно-оценочных мероприятий. Наиболее подходящим способом достижения этой цели является разработка набора четких ключевых показателей эффективности (КПЭ). Использование КПЭ проиллюстрировано в Блоке 6 на примере агентства Business France, оказывающего поддержку французским предприятиям в вопросах экспорта. Агентство полагается на макроэкономические показатели, по которым можно судить об участии МСП в экспортной деятельности, и на данные по отдельным субъектам, полученные путем опроса экспортеров.

### **Блок 6. Опыт Франции: мониторинг и оценка услуг, направленных на стимулирование экспорта**

Агентство по развитию внешнеэкономической деятельности французских предприятий Business France, основанное в 2015 году в результате слияния агентств по содействию экспорту и инвестициям, уделяет особое внимание вопросам эффективности предоставляемых услуг. Работа Business France направлена на повышение осведомленности и расширение доступа предприятий к государственной поддержке в сфере интернационализации. Кроме того, агентство обеспечивает долгосрочное сопровождение перспективных компаний по вопросам экспорта с целью повышения потенциала местных экономических сетей и развития технологического партнерства с иностранными предприятиями.

Для решения поставленных задач и оценки результатов в Business France были разработаны ключевые показатели эффективности, в том числе:

- макроэкономические показатели: общий объем экспорта МСП и доля МСП в общем объеме экспортных операций
- число МСП, заключивших экспортные контракты
- число МСП и индивидуальных предпринимателей, которые пользуются услугами Business France по сопровождению, то есть участвуют в совместных мероприятиях или получают индивидуальную поддержку (краткосрочные результаты)
- долгосрочные результаты: число новых сделок по прошествии года и двух лет (после заключения первой торговой сделки при поддержке Business France), число рынков сбыта, средний дополнительный оборот.

Помимо этого, посредством независимой исследовательской компании Business France собирает дополнительные КПЭ в целях оценки и мониторинга своей деятельности по отдельным предприятиям, а также для понимания трудностей, с которыми они сталкиваются при осуществлении экспортных операций:

- уровень осведомленности предприятий о Business France (и других экспортных агентствах)
- проблемы, с которыми сталкиваются предприятия при осуществлении экспортной деятельности
- осведомленность об услугах, оказываемых Business France (кредитование экспорта, программа LabelFrance, отраслевые мероприятия)
- актуальность услуг для тех или иных пользователей.

Постепенно акцент смещается с количественной оценки, и ключевые показатели эффективности ориентируются не столько на исходные данные и промежуточные итоги, сколько на долгосрочные результаты и потребности пользователей. Таким образом, КПЭ относятся к непосредственному результату деятельности агентства и позволяют сосредоточить усилия на фактическом использовании и эффективности услуг Business France.

*Источники:* (BusinessFrance, 2016), (Cour des Comptes, 2011).

Оценка качества экспортной поддержки в Австралии выполняется посредством телефонного опроса, в ходе которого произвольно выбранных экспортеров просят оценить уровень удовлетворенности услугами, оказанными экспортным агентством (Belloc & Di Maio, 2011). В других странах в основе оценки лежит непосредственное измерение влияния программ развития экспорта на объемы экспортных операций. Измерение проводится независимой организацией, например, исследовательской компанией.

Прицельные меры по разработке действенных ключевых показателей эффективности позволят Узбекистану корректировать программы развития экспорта и регулярно анализировать промежуточные результаты. Благодаря практическому применению КПЭ правительство сможет расставить приоритеты, расширить или сократить объем мероприятий в зависимости от их востребованности и влияния. Власти должны систематически анализировать ход выполнения и результативность действующих программ развития экспорта и при необходимости пересматривать приоритеты.

Кроме того, Узбекистану следует расширить практику проведения опросов среди экспортеров. Фонд поддержки экспорта при содействии ТПП РУ и независимой исследовательской компании может организовать официальные опросы предприятий, участвующих в разных этапах экспортной деятельности (экспортеры, неэкспортеры, новые участники). Это позволит выявить основные сложности и скорректировать действия и программы ФПЭ, опираясь на полученные сведения. Наряду с этим Узбекистан может создать механизмы взаимодействия с зарубежными представителями для получения отчетов о деловых связях и потребностях предприятий.

### Отраслевые приоритеты: стимулирование экспорта сельскохозяйственной продукции и бытовой техники

Правительство и члены Рабочей группы выделили две отрасли, обладающие наибольшим потенциалом с точки зрения развития экспорта:

- **Производство бытовой техники.** Ряд инструментов промышленной политики способствует развитию этой молодой отрасли. Хотя исходная стратегия была направлена преимущественно на замещение импорта отечественной продукцией, сегодня правительство смещает акцент на экспорт бытовой техники.
- **Агропромышленный комплекс.** Хлопок традиционно доминировал в экспорте Узбекистана. В настоящий момент в связи с диверсификацией рынка сельскохозяйственной продукции страна стала экспортировать свежие и переработанные фрукты и овощи. Тем не менее, экспорту продукции АПК мешает ряд факторов, в том числе отсутствие инфраструктуры и необходимых сертификатов.

### Производство бытовой техники: перспективная экспортная отрасль

Правительство разработало и внедрило комплекс мер, направленных на наращивание производства в целом и развитие отрасли бытовой техники в частности. Были созданы особые экономические зоны, чтобы привлечь иностранные и отечественные инвестиции путем освобождения хозяйствующих субъектов от некоторых налогов и сборов и упрощения бюрократических процедур. Действующая в Узбекистане Програм-

ма локализации направлена на увеличение объемов выпуска импортозамещающей и экспортоориентированной продукции за счет налоговых льгот для местных производителей (Government of Uzbekistan, 2015).

Заявленная цель данного комплекса мер заключается в развитии экспортного потенциала и интернационализации обрабатывающей промышленности Узбекистана. Однако программы локализации могут повлиять на экспортоориентированные отрасли, ограничив импорт необходимых ресурсов, и подорвать конкурентоспособность отраслей, использующих такие ресурсы. Жесткие меры промышленной политики и требования о содержании местных компонентов могут привести к повышению себестоимости продукции, искажению цен и снижению доступа к технологиям, что в конечном итоге негативно отразится на конкурентоспособности промышленности (OECD, 2016; Warwick, 2013). Результаты одной из последних оценок показали, что Программа локализации спровоцировала *отток* капитала и рабочей силы из экспортных отраслей в импортоориентированные. В период с 2008 по 2013 годы рост объема производства местной продукции, предназначенной для отечественного рынка, превысил рост объема выпуска экспортной продукции в 3,6 раза (Azamatov, 2016).

Узбекистан пока остается чистым импортером бытовой техники, однако за последние два года рост производственных мощностей привел к увеличению объемов и расширению географии экспорта. В 2015 году основными партнерами Узбекистана по импорту бытовых электроприборов были Китай (58 % от совокупного объема), Турция (10 %) и Российская Федерация (9 %), при этом дефицит внешнеторгового баланса в этой категории продуктов составлял около 88,9 миллиона долларов США (UN Comtrade, 2017). Тем не менее, объем экспорта продолжает расти. В период с 2011 по 2015 годы экспорт бытовой техники (преимущественно стиральных машин, кондиционеров, холодильников и морозильников) в денежном эквиваленте вырос на 471 % (UN Comtrade, 2017). Как показал опрос компаний-производителей, в 2015 году крупнейшими импортерами бытовой техники из Узбекистана были Казахстан и Киргизия, а в 2016 году Узбекистан начал поставлять продукцию под торговой маркой Artel на рынок Украины и экспортировать в страны Закавказья и Ближнего Востока.

В ходе интервью представители отраслевых предприятий и предпринимательских ассоциаций ссылались на нехватку информации и знаний о целевых рынках как на основной барьер для экспорта. Сложности, с которыми сталкиваются компании-производители бытовой техники, говорят о том, что Узбекистану необходимо расширить меры по стимулированию экспорту, особенно в сфере маркетинга и консультационных услуг.

### *Маркетинг*

Учитывая близость Узбекистана к ряду крупнейших рынков, Фонд поддержки экспорта и отраслевые ассоциации имеют все возможности для изучения и освоения этих рынков. Узбекистан обладает выгодным положением с точки зрения доступа на рынок Центральной Азии и уже экспортирует продукцию в Казахстан и Киргизию. Меры по углубленному изучению этих рынков помогут укрепить конкурентные преимущества страны. В настоящий момент исследуются новые рынки на Ближнем Востоке, в частности ОАЭ. Отраслевые эксперты, которые принимали участие в интервью ОЭСР, указывают на наличие потенциала в сегменте качественной, недорогой базовой продукции для больших семей со средним уровнем

дохода. Узбекистан может направить усилия на удовлетворение растущего спроса на этих рынках. Еще два динамично развивающихся рынка в поле зрения Узбекистана — Иран и Индия; но пока они недостаточно хорошо изучены с точки зрения требований и конкуренции. При изучении рынков необходимо обратить внимание на отраслевые и потребительские тенденции, потенциальных клиентов, конкурентов, прогнозы и каналы сбыта. Для проведения рыночных исследований можно обратиться к специализированным поставщикам услуг на целевых рынках, привлечь команду экспертов из ФПЭ или объединить усилия с местными партнерами, в том числе экономическими советниками при посольствах, консалтинговыми компаниями и предпринимательскими сетями. Стратегически важной задачей является четкое позиционирование узбекской продукции под брендами местных производителей. Поддержать экспорт данной продукции можно путем проведения информационных и рекламных кампаний, например, в аэропортах, на выставках и в СМИ.

### *Консультационные услуги*

Фонд поддержки экспорта и ассоциации предпринимателей могут посодействовать накоплению знаний и развитию отраслевых стандартов. Будет полезно наладить взаимодействие с международными экспертами и представителями организаций, которые хорошо знакомы с целевыми рынками сбыта и могут поделиться знаниями об условиях доступа и конъюнктуре таких рынков. Экспортная продукция должна отвечать определенным требованиям, и для наращивания потенциала в области международных стандартов можно проводить практические семинары для заинтересованных компаний. Подобные мероприятия могут финансироваться из средств отраслевых ассоциаций, ФПЭ и больших компаний; а малому и среднему бизнесу можно предложить скидки на участие. Чтобы расширить доступ к возможностям сертификации, в том числе к процедурам получения сертификатов евразийского (ЕАС) и европейского (СЕ) соответствия, Узбекистану следует выяснить, какие органы по сертификации работают в регионе, в частности в Казахстане, и наладить с ними сотрудничество. Государство может выделить средства на проведение консультаций и учебных мероприятий, направленных на развитие и повышение потенциала, с участием приглашенных экспертов по сертификации. Аналогичный подход можно применить для привлечения страховых компаний, которые захотят поддержать отраслевые предприятия Узбекистана. Информацию о подобных мероприятиях следует распространять в национальных и местных ассоциациях предпринимателей. Определиться с дальнейшими шагами помогут опросы среди компаний-экспортеров и предприятий, которые не ведут экспортную деятельность, в том числе МСП.

Наряду со специальными мерами по стимулированию экспорта некоторые преимущества может дать переход Узбекистана к более мягкой промышленной политике. Правительство должно взять на себя роль посредника между частным и государственным секторами в обеспечении взаимодействия, обмена знаниями и создания сети деловых контактов (Warwick, 2013). В числе «мягких» мер промышленной политики можно выделить содействие предпринимательству посредством консультационных услуг и наращивания потенциала МСП; создание бизнес-инкубаторов; формирование кластеров отраслевых МСП (в основном оптовых поставщиков) при участии крупных компаний, иностранных инвесторов и поставщиков, научно-исследовательских центров и правительственных структур; обеспечение равных условий конкуренции на местном рынке для повышения эффективности и конкурентоспособности; привлечение новых иностранных инвесторов в отрасль для поощрения трансфера знаний и расширения экономических возможностей.

### Сельское хозяйство: стратегическая отрасль с экспортным потенциалом

Сельское хозяйство является стратегическим направлением экономической деятельности Узбекистана. На него приходится около 17 % ВВП Узбекистана и около 27 % общей численности занятых (Pugach & et al, 2016; UzStat, 2017b). В сельском хозяйстве традиционно доминировал хлопок, но не так давно правительство разработало комплекс мер по отраслевой диверсификации АПК для развития экспорта продовольственной продукции. Объем экспорта хлопка-сырца и текстиля уменьшился с 77 % в 1995 году до 19 % в 2015 году (ОЕС, 2017a). В структуре экспорта продовольственных товаров основная доля приходится на фрукты и овощи, при этом роль переработанной продукции по-прежнему невелика (Nepomnyashchaya, 2016). В 2015 году сумма экспорта свежих фруктов и овощей из Узбекистана составила 492 миллиона долларов США или 8,4 % от совокупного объема; тогда как на переработанную продукцию пришлось всего 0,78 %, что в стоимостном выражении составляет 42,6 миллиона долларов США (ОЕС, 2017a).

В 2016 году правительством была учреждена внешнеторговая компания «Узагроэкспорт», ориентированная на экспорт свежей и переработанной плодоовощной продукции. «Узагроэкспорт» оказывает маркетинговые, коммерческие и логистические услуги в поддержку экспортной деятельности сельскохозяйственных МСП, в том числе исследует конъюнктуру рынков, налаживает контакты с иностранными клиентами посредством торговых домов и зарубежных представительств, центров логистики и оптовых баз. «Узагроэкспорт» осуществляет экспорт на основе договоров комиссии, заключенных с фермерскими и дехканскими хозяйствами, агрофирмами, перерабатывающими организациями и другими хозяйствующими субъектами. Компания вносит существенный вклад в развитие экспорта агропродовольственных товаров путем объединения производителей и обеспечения необходимых объемов и качества экспортной продукции (Uzagroexport, 2017). Однако при наличии подобного централизованного, монополистического объединения есть риск, что МСП не смогут самостоятельно заниматься экспортом и искать иностранных партнеров. В попытке нарастить объемы производства и экспорта агропромышленных МСП и частных предпринимателей в июне 2017 года был издан президентский указ, призванный лишить «Узагроэкспорт» монопольного права на экспорт свежих фруктов и овощей (Ferghana, 2017). Это могло бы улучшить доступ на внешние рынки, а также условия конкуренции для других фирм, которые готовы экспортировать.

Несмотря на это, экспорту продовольствия мешает ряд барьеров, в том числе сложные и трудоемкие процедуры таможенной очистки, отсутствие необходимых знаний и квалифицированных кадров для освоения иностранных рынков за пределами Центральной Азии, нехватка складских хозяйств и грузовых автомобилей-рефрижераторов. Кроме того, экспортеры сталкиваются с такими проблемами, как ограниченный доступ к финансированию и недостатки системы экспортного страхования, которая не обеспечивает должной поддержки в случае повреждения товаров при транспортировке, как это принято в международной практике (СЕР, 2016).

Географическая структура экспорта требует дальнейшей диверсификации. Главным рынком экспорта плодоовощной продукции из Узбекистана является Казахстан — на его долю приходится 67 % общего экспорта продовольственных товаров; следом идут Российская Федерация (17 %) и Афганистан (5 %). На страны Евразийского экономического союза в целом приходится 86 % экспорта продовольствия (Olimkhonov, 2017). Доля продовольственной продукции, ввозимой из Узбекистана

в страны Европейского союза, составляет всего 1,9 %, что отчасти обусловлено проблемами с сертификацией. Тем не менее, учитывая рост спроса на фрукты и овощи, Европейский союз обладает большим потенциалом в качестве торгового партнера. В период с 2010 по 2014 годы европейский импорт арахиса вырос на 59 % в долларовом эквиваленте, сухофруктов — на 44 %, арбузов и дынь — на 24 %, а винограда — на 19 % (Olimkhonov, 2017). Вся перечисленная продукция в настоящий момент производится предприятиями Узбекистана. Чтобы извлечь максимальную пользу из возможностей, предлагаемых сотрудничеством с ЕС и другими внешними рынками, Узбекистан должен расширить меры по стимулированию экспорта в сфере АПК для обеспечения доступа узбекской продукции на целевые рынки сбыта и укрепления репутации за пределами Центральной Азии.

### *Маркетинг*

Недавно компания «Узагроэкспорт» создала единый бренд UzAgro для экспортных поставок местной продукции. Этот бренд гарантирует покупателям высокое качество товаров и указывает на источник происхождения (UzReport, 2017). Кроме того, новый законопроект рассматривает возможность введения национального знака качества Best in Uzbekistan для продвижения узбекской продукции на внешних рынках. Малые и средние предприятия смогут использовать логотип бесплатно при наличии сертификата качества продукции (Ministry of Economy of Uzbekistan, 2017). Это важные первые шаги на пути к созданию национальных и региональных брендов для продвижения сельскохозяйственной продукции Узбекистана в Центральной Азии и ЕС. Узбекские товары славятся своим качеством в соседних странах, и формальная регистрация и защита бренда поможет расширить экономические возможности отрасли, как это произошло во Франции благодаря введению системы контроля подлинности происхождения (*Appellation d'Origine Controlée*, АОС) (см. Блок 7). Для разработки и создания национальных и региональных брендов можно заручиться поддержкой международных экспертов, местных производителей и предпринимательских ассоциаций. За этим шагом должны последовать другие меры, связанные с основными составляющими бренда, в том числе потребуется обеспечить стабильное качество готовой продукции, дать гарантии в отношении метода производства и происхождения, внедрить систему прослеживаемости. Чтобы усилить воздействие собственного бренда, холдингу «Узагроэкспорт» следует подумать о позиционировании и разработать конкурентное предложение, которое может быть основано на качестве или происхождении продукции и должно мотивировать потребителей на совершение покупки.

Учитывая тот факт, что продовольственные товары занимают важное место в структуре экспорта Узбекистана, Фонд поддержки экспорта может создать рабочие группы для проведения рыночных исследований, в первую очередь в странах ЕС, Японии, Южной Кореи и на Ближнем Востоке. Необходимо изучить условия входа на рынок и обеспечить наличие соответствующих образовательных и консультационных услуг совместно с ТПП РУ и отраслевыми объединениями. Например, агентство Business France регулярно проводит и публикует специальные рыночные исследования, что позволяет удовлетворить потребность МСП в информации о новых рынках. В числе недавних исследований агентства: «Законодательство Канады в отношении продовольственной продукции», «Плодоовощной рынок Италии в 2016 году», «Рынок продуктов питания и напитков ОАЭ в 2016 году» (Business France, 2017b).



### Блок 7. Защищенные географические указания АОР/АОС во Франции

У французских производителей сельхозпродукции есть возможность пройти сертификацию по системе контроля подлинности происхождения (АОС) или зарегистрировать наименование, защищенное по месту происхождения (АОР). Данные системы обеспечивают защиту продукции, связанной с тем или иным секретом производства или географическим регионом, от подделок, и способствуют формированию положительного образа продукции и товаров на отечественном рынке и за рубежом. Обозначение АОС было введено во Франции перед Второй мировой войной для вин и бренди (спиртных напитков), но с 1990 года это географическое указание применяют для любых видов продовольствия. Географическое указание АОР появилось в Европейском союзе в 1992 году как эквивалент обозначения АОС. Права интеллектуальной собственности на географические указания АОС и АОР защищаются Лиссабонским соглашением Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС).

За регистрацию географических указаний АОС и АОР отвечает Национальный институт происхождения и качества (INAO), учрежденный при Министерстве сельского хозяйства Франции. Институт INAO вносит свой вклад в развитие местных хозяйств, обеспечивая наличие узкоспециализированных рынков для мелких производителей продукции, ценность которой связана с региональной спецификой или многолетней репутацией.

Продукция с маркировкой АОС и АОР представляет важный срез продовольственной системы Франции. В 2015 году оборот такой продукции составил около 20 миллиардов евро. В настоящий момент Франция предлагает 50 наименований молочной продукции, 44 вида свежей или переработанной плодоовощной продукции и 366 видов вин и бренди с маркировкой АОС/АОР. Наиболее ярко преимущества маркировки АОС и АОР с точки зрения расширения экспорта и проникновения на внешние рынки проявляются в сегменте вин и алкогольной продукции.

*Источники:* INAO (без указания даты), сайт Национального института происхождения и качества, [www.inao.gouv.fr](http://www.inao.gouv.fr); презентация Рабочей группы AFD; Agreste (2016), АОС, label rouge et CCP peinent à l'exportation.

#### *Консультационные услуги*

Узбекистану будет полезно оптимизировать систему анализа безопасности и качества продовольственных товаров, равно как и систему сертификации. В настоящий момент страны Европейского союза, Южная Корея и Япония не признают результаты испытаний, проведенных в лабораториях Узбекистана, поэтому перед ввозом товаров экспортеры должны отправлять образцы продукции в лаборатории соответствующих государств в целях сертификации (CER, 2016). Только у 43 предприятий в Узбекистане есть сертификат безопасности пищевых продуктов ISO 22000, что ограничивает возможность экспорта во многие страны (Olimkhonov, 2017). Чтобы поддержать интернационализацию АПК, власти Узбекистана должны позаботиться о создании современных лабораторий и введении новых сертификационных требований в соответствии с международными стандартами. Кроме того, правительство может подумать о проведении практических учебных занятий, в ходе которых местные предприниматели смогут познакомиться с новыми стандартами и

пройти сертификацию. Такие меры, наравне с развитием производственных объединений и служб распространения знаний, выходят за рамки брендинга и способствуют формированию хорошей репутации страны как международного экспортера высококачественной продукции.

В рамках мероприятий по стимулированию экспорта Узбекистан может выполнить ряд мер, направленных на решение отраслевых проблем. В частности, можно рассмотреть возможность создания центров логистики и поставок в стране и за рубежом для взаимодействия с оптовыми рынками и другими центрами торговли в странах ЕС, такими как Ранжис и Лион во Франции (State Committee on Competition, 2016). Повышению конкурентоспособности и успешному позиционированию узбекской продовольственной продукции за рубежом поспособствуют такие меры, как модернизация складских мощностей по всей стране, инвестиции в механизацию и схемы поддержки фермеров (в том числе создание служб распространения знаний и укрепление производственных объединений), привлечение иностранных компаний по переработке продовольственной продукции для наращивания местного потенциала, а также развитие зеленых и экологически чистых технологий.

***Примечание***

<sup>4</sup> Бельгия, Германия, Казахстан, Корея, Китай, Малайзия, Объединенные Арабские Эмираты, Российская Федерация, Туркменистан, Украина, Франция, Соединенные Штаты Америки.

## Дальнейшие действия

С недавних пор правительство проводит масштабные реформы, направленные на повышение объемов экспорта, развитие предпринимательства и улучшение общего делового климата в стране. В числе преобразований можно назвать пересмотр юридического определения хозяйствующих субъектов, поддержку МСП за счет инициатив в сфере налогообложения, упрощение и сокращение объема процедур лицензирования и экспорта в соответствии с международными стандартами, действующими на экспортных рынках (Ministry of Economy of Uzbekistan, 2017).

В таблице 1 представлена «дорожная карта», описывающая порядок осуществления рекомендаций по стимулированию экспорта. Дорожная карта учитывает сроки, которые потребуются для разработки, утверждения и реализации мер государственной политики, и необходимость комплексного подхода. Тесное взаимодействие государства и частного сектора имеет решающее значение для эффективного воплощения реформ. В проведении реформы участвуют не только организации Узбекистана, ответственные за развитие экспорта, такие как ФПЭ или ТПП РУ, но и международные партнеры, включая AFD, GIZ и AMP США.

**Таблица 1. Предлагаемый план реализации**

| Рекомендации   | Ориентировочные сроки реализации       |   |  |
|--|--|---|--|
|  | В краткосрочной перспективе<br>< 1 год | В среднесрочной перспективе<br>1-3 года | В долгосрочной перспективе<br>> 3 года |
| <b>Развитие консультационных услуг в целях повышения осведомленности МСП об иностранных рынках</b>                   |  |   |  |
| ▪ Мера № 1. Проведение обследований и привлечение отраслевых экспертов для углубленного изучения рынков              |  |   |  |
| ▪ Мера № 2. Развитие сферы консультационных и образовательных услуг, обеспечение льготного доступа к услугам для МСП |  |   |  |
| ▪ Мера № 3. Привлечение в страну новых сертификационных организаций  |  |   |  |
| <b>Расширение зарубежной инфраструктуры поддержки экспорта, конкурентное предложение для целевых рынков</b>          |  |   |  |
| ▪ Мера № 4. Увеличение числа зарубежных представительств, укомплектованных местным персоналом                        |  |   |  |
| ▪ Мера № 5. Разработка конкурентного предложения в сотрудничестве с деловым сообществом                              |  |   |  |
| <b>Мониторинг работы экспортных агентств и оценка влияния их деятельности</b>  |  |   |  |
| ▪ Мера № 6. Разработка и реализация набора действенных ключевых показателей эффективности (КПЭ)                      |  |   |  |

Источник: Анализ ОЭСР, 2017 год

## Список литературы

- ADB. (2012). *Asian Development Outlook 2012: Confronting Rising Inequality in Asia*. Manila: Asian Development Bank.
- ADB. (2016). *Asian Development Outlook 2016: Asia's Potential Growth*. Manila: Asian Development Bank.
- Alvarez, E. (2004). "Sources of export success in small- and medium-sized enterprises: The impact of public programs". *International Business Review*, 13/3, стр. 383-400.
- Austrade. (19 March 2017 г.). "What is EMDG?". Получено из Australian Trade and Investment Commission website: [www.austrade.gov.au/Australian/Export/Export-Grants/What-is-EMDG](http://www.austrade.gov.au/Australian/Export/Export-Grants/What-is-EMDG)
- Azamatov, A. (2016). Duty-free expectations. *Economic Review*, 2016/10 edition.
- Belloc, M., & Di Maio, M. (2011). "Survey of the literature on successful strategies and practices for export promotion by developing countries". London: International Growth Centre.
- Berg, W. (2016). *Business Intelligence & Export Promotion: made in Germany*. Presentation to the OECD Working Group on SME Export Promotion Policies, 27 October 2016, Tashkent.
- Business France. (2016). *Companies and Exports, first study, press file*. Paris: Business France and Kantar Public.
- Business France. (2017b). Business France Experience in Trade & Investment Promotion. *Working Group on investment and export promotion*. Bishkek.
- Carneiro, F., & Trushin, E. (2013). "Changing for the better: The path to upper-middle-income status in Uzbekistan". *Economic Premise*, No. 119.
- CCIU. (2017). "International cooperation". Получено 18 March 2017 г., из Chamber of Commerce and Industry of Uzbekistan website: [www.chamber.uz/en/page/914](http://www.chamber.uz/en/page/914)
- CER. (2016). *Повышение производственного и экспортного потенциала плодоовощной отрасли Узбекистана: проблемы и перспективы, [Increase in the production and export potential of the fruit and vegetable industry of Uzbekistan: problems and perspectives]*. Tashkent: Center for Economic Research.
- De Wulf, L. (2001). "Why have trade promotion organizations failed, and how can they be revitalized?". *PREM Notes*(57).
- Durmuşoğlu, S., & et al. (2012). "The effect of government-designed export promotion service use on small and medium-sized enterprise goal achievement: A multidimensional view of export performance". *Industrial Marketing Management*, 41/4, стр. 680-91.
- EBRD. (2016). "Transition report 2016-17: Uzbekistan". Получено из European Bank for Reconstruction and Development website: <http://2016.tr-ebd.com/countries/>
- ESCWA. (2011). *Key Factors In Establishing Single Windows For Handling Import/Export Procedures And Formalities: Trade Facilitation And The Single Window*. New York: Economic and Social Commission for Western Asia.
- Eurasianet. (5 September 2017 г.). "Uzbekistan Returns to Currency Convertibility, Delivers Blow to Black Market". Получено из [eurasianet.org](http://www.eurasianet.org): <http://www.eurasianet.org/node/84981>
- Export.gov. (2017). "Uzbekistan - Foreign exchange controls". Получено из [export.gov](http://www.export.gov) website: [www.export.gov/article?id=Uzbekistan-Foreign-Exchange-Controls](http://www.export.gov/article?id=Uzbekistan-Foreign-Exchange-Controls)
- Ferghana. (2017). "Uzbekistan: Any entrepreneur can sell vegetables and fruits abroad". Получено из Fergana News Agency: <http://enews.ferghananews.com/news.php?id=3385&mode=snews>

- Ganiev, B., & Yusupov, Y. (2012). "Uzbekistan: Trade regime and recent trade developments". *Working Paper, No. 4*.
- Gazeta. (2017). *Концепция административной реформы в Республике Узбекистан*. Получено из Gazeta: <https://www.gazeta.uz/ru/2017/09/09/concept/>
- Government of Uzbekistan. (2011). *Year of Small Business and Private Entrepreneurship, State programme*. Tashkent: Government of Uzbekistan.
- Government of Uzbekistan. (2015). *Program of Localization of the Production of Finished Products, Components and Materials for 2015-2019*. Tashkent: Government of Uzbekistan.
- Government of Uzbekistan. (2016). *Постановление Президента Республики Узбекистан: О приоритетных направлениях валютной политики. [Resolution of the President of the Republic of Uzbekistan: On priority directions of monetary policy]*.
- Hausmann, R., & Rodrik, D. (2003). "Economic development as self-discovery". *Journal of Development Economics*, 72/2, стр. 603-33.
- Horton, M., Samiei, H., Epstein, N., & Ross, K. (2016). *Exchange Rate Developments and Policies in the Caucasus and Central Asia*. Washington, DC: International Monetary Fund.
- IMF. (2014b). *Caucasus and Central Asia: Transitioning to Emerging Markets*. Washington, DC: International Monetary Fund.
- IMF. (2016c). *Annual Report on Exchange Arrangements and Exchange Restrictions*. Washington, DC: International Monetary Fund.
- IMF. (19 September 2017 г.). *Press Release no 17/539*. Получено из IMF.org: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2017/09/19/pr17539-statement-by-imf-managing-director-christine-lagarde-on-uzbekistan>
- IMF. (24 July 2017b г.). Получено из Statement at the Conclusion of an IMF Staff Visit to Uzbekistan: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2017/07/24/pr17296-statement-at-the-conclusion-of-an-imf-staff-visit-to-uzbekistan>
- ITC. (2017). "*Uzbekistan*". Получено из International Trade Centre website: [www.intracen.org/layouts/CountryTemplate.aspx?pageid=47244645034&id=47244652817](http://www.intracen.org/layouts/CountryTemplate.aspx?pageid=47244645034&id=47244652817)
- Jordana, J., Volpe Martincus, C., & Gallo, A. (2010). "Export promotion organizations in Latin America and the Caribbean: An institutional portrait". *IDB Working Paper Series*(No. IDB-WP-198).
- Kiyota, K. (2014). "Exports and Employment in China, Indonesia, Japan and Korea". *OECD Trade Policy Papers, No. 166*.
- Kowalski, P., & Büge, M. (2013). "Assessing the trade-related sources of productivity growth in emerging economies". *OECD Trade Policy Papers, No. 158*.
- Lederman, D., Olarreaga, M., & Payton, L. (2006). Export promotion agencies: what works and what doesn't. *World Bank Policy Research Working Paper*, No. 4044.
- Lederman, D., Olarreaga, M., & Payton, L. (2010). "Export promotion agencies: Do they work?". *Journal of Development Economics*, .91/2, стр. 257-65.
- Lee, J.-H. (2017). "*SME export support policy of Korea and globalization*". Presentation to the OECD Working Group, March 2017, Tashkent.
- Lopez Gonzalez, J. (2016). "Using foreign factors to enhance domestic export performance". *OECD Trade Policy Papers, No. 191*.
- Makhmadshoev, D., Ibeh, K., & Crone, M. (2015). "Institutional influences on SME exporters under divergent transition paths: Comparative insights from Tajikistan and Kyrgyzstan". *International Business Review*, 24/6, стр. 1025-38.
- Martincus, C., Estevadeordal, A., Gallo, A., & Luna, J. (2010). "Information barriers, export promotion institutions, and the extensive margin of trade". *Review of World Economics*, 146/1, стр. 91-111.
- Martincus, C., & Carballo, J. (2012). "Export promotion activities in developing countries: What kind of trade do they promote?". *The Journal of International Trade & Economic Development*, 21/4, стр. 539-78.

- Mazhikeyev, A., Edwards, T., & Rizov, M. (2015). "Openness and isolation: The trade performance of the former Soviet Central Asian countries". *International Business Review*, 246, стр. 935-47.
- Ministry of Economy of Uzbekistan. (2017). *Draft legislation on the measures to improve the infrastructure for the development of entrepreneurship and the improvement of the Business Environment*. Получено из <https://regulation.gov.uz/ru/documents/1580>
- Naray, O. (2011). "Commercial diplomats in the context of international business". *The Hague Journal of Diplomacy*, 6/1, стр. 121-48.
- Непомнюшечая, О. (2016). "Вопрос пищевой важности" [The issue of the importance of food]. *Экономическое обозрение [Economic Review]*, 2016/12, стр. 69-73.
- ОЕС. (2017a). "What does Uzbekistan export? (2015)". Получено 22 March 2017 г., из Observatory of Economic Complexity website: [http://atlas.media.mit.edu/en/visualize/tree\\_map/hs92/export/uzb/all/show/2015/](http://atlas.media.mit.edu/en/visualize/tree_map/hs92/export/uzb/all/show/2015/)
- OECD. (2008b). *Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2010b). "Trading out of poverty". *OECD Journal on Development*, Vol.10/2, стр. pp.7-41.
- OECD. (2016). "The economic impact of local content requirements". Paris: OECD.
- OECD. (31 May 2017a г.). *OECD Trade Facilitation Indicators*. Получено из TFI indicators: [www2.compareyourcountry.org/trade-facilitation](http://www2.compareyourcountry.org/trade-facilitation)
- OECD. (2017b). "Enhancing the contributions of SMEs in a global and digitalised economy", *Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, 7-8 June 2017*. Paris.
- OECD and World Bank. (2015). *Inclusive Global Value Chains*. Istanbul: G20 Trade Ministers Meeting.
- OECD, & World Bank. (2015). "Inclusive global value chains: Policy options in trade and complementary areas for GVC integration by small and medium enterprises and low-income developing countries". Istanbul: Report prepared for submission to G20 Trade Ministers Meeting, 6 October.
- Olimkhonov, A. (2017). "Что посеять, как продать?" [What to sow, how to sell it?]. *Экономическое обозрение [Economic Review]*, 2017/1, стр. 76-81.
- Pomfret, R. (2006). *The Central Asian Economies since Independence*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- President of Uzbekistan, K. (2016). *Our Main Goal is to Cardinaly Deepen the Reforms and Structural Transformations Carried out in our Economy, Open Up a Broad Path for Private Ownership, Small Business and Entrepreneurship*. Tashkent: Statement at the Expanded Meeting of the Cabinet of Ministers.
- Pugach, I., & et al. (2016). "Сельскохозяйственная политика в производстве пшеницы и диверсификации производства сельскохозяйственных культур в Узбекистане" [Agricultural policy in wheat production and diversification of crop production in Uzbekistan]. *Discussion Paper, No. 157, Leibniz Institute of Agricultural Development in Transition Economies, ECONSTOR*.
- Reuters. (2017a). "Uzbekistan sum jumps on black market on fx reform expectations". Получено 18 August 2017 г., из <https://www.reuters.com/article/uzbekistan-forex-idUSL8N1L00DP>
- Reuters. (25 July 2017b г.). Получено из <http://www.nasdaq.com/article/uzbekistan-plans-to-frontload-fx-reform--imf-20170725-00160>
- RFE. (25 September 2017 г.). "Uzbeks To Be Allowed To Buy Foreign Cash As Of October 1". Получено из RadioFreeEurope: <https://www.rferl.org/a/uzbekistan-foreign-cash-october-1/28755679.html>
- Rosenberg, C., & de Zeeuw, M. (2000). "Welfare effects of Uzbekistan's foreign exchange regime", *IMF Working Paper, No. 00/61*. Washington, DC.: International Monetary Fund.
- State Committee on Competition. (2016). *Export Potential and Trade Development: New Challenges and Opportunities in agribusiness*. Presentation to the OECD, 2 March 2016, State Committee of Uzbekistan for Assistance to Privatized Enterprises and Development of Competition, Tashken.

- TrendNewsAgency. (2017). *Trend News Agency*. Получено из Uzbekistan to fully liberalize export of goods: <https://en.trend.az/casia/uzbekistan/2801225.html>
- UN Comtrade. (2017). *UN Comtrade Database*. Получено из United Nations: <https://comtrade.un.org/>.
- Uzagroexport. (2017). *Uzagroexport website*. Получено 21 June 2017 г., из <http://uzagroexport.uz/en>
- UzReport. (2017). “*Uzbekistan launches single brand to export fruits*”. Получено 18 August 2017 г., из <https://uzreport.news/economy/uzbekistan-launches-single-brand-to-export-fruits>
- UzStat. (2017a). *Госкомстат - Развитие Малого Предпринимательства (Бизнеса) В Узбекистане, State Committee of the Republic of Uzbekistan on Statistics*. Получено из [www.stat.uz/ru/90-interaktivnye-uslugi/ekonomika-v-tsifrah/773-razvitie-malogo-predprinimatelstva-bizne](http://www.stat.uz/ru/90-interaktivnye-uslugi/ekonomika-v-tsifrah/773-razvitie-malogo-predprinimatelstva-bizne)
- UzStat. (2017b). *ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ социально-экономического развития Республики Узбекистан за 2012-2015гг [Main indicators of the socio-economic development of the Republic of Uzbekistan between 2012 and 2015]*. Получено 21 March 2017 г., из State Committee of the Republic of Uzbekistan on Statistics: [www.stat.uz/ru/statinfo/dinamicheskie-ryady](http://www.stat.uz/ru/statinfo/dinamicheskie-ryady)
- Warwick, K. (2013). *Beyond Industrial Policy: Emerging Issues and New Trends. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, No. 2.
- Wilkinson, T., & Brouthers, L. (2006). “Trade promotion and SME export performance”. *International Business Review*, 15/3, стр. 233-52.
- Wondemu, K., & Potts, D. (2016). “The impact of the real exchange rate changes on export performance in Tanzania and Ethiopia”. *Working Paper Series*, No. 240.
- World Bank. (2017). *World Development Indicators (Data)*. Получено 9 March 2017 г., из World Ban: <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>
- WTO. (2016). *World Trade Report: Levelling the Trading Field for SMEs*. Geneva: WTO Publications.



## Приложение А. Определение МСП в Узбекистане

К категории МСП в Узбекистане относятся микро- и средние предприятия, индивидуальные предприниматели, малый бизнес; определяющим фактором является численность сотрудников. Пороговые значения зависят от отрасли:

|                     |   |
|---------------------|---|
| Среднее предприятие | <p>&lt;100: в добывающей и обрабатывающей промышленности</p> <p>&lt;50: в строительстве</p> <p>&lt;30: в сельском хозяйстве, оптовой торговле, производственных отраслях</p> <p>&lt;20: в розничной торговле, сфере услуг, непроизводственных отраслях</p>                                |
| Малое предприятие   | <p>&lt;40: в добывающей и обрабатывающей промышленности</p> <p>&lt;20: в строительстве, сельском хозяйстве, производственных отраслях</p> <p>&lt;10: в научной / университетской сфере, розничной торговле, сфере услуг, непроизводственных отраслях</p>                                  |
| Микропредприятие    | <p>&lt;10: в обрабатывающей промышленности, сельском хозяйстве, производственных отраслях</p> <p>&lt;5: в розничной торговле, сфере услуг, непроизводственных отраслях</p> <p>&lt;10: в научной / университетской сфере, розничной торговле, сфере услуг, непроизводственных отраслях</p> |

К категории МСП в странах Европейского союза относятся компании с численностью сотрудников до 250 человек и/или оборотом до 50 миллионов евро. К малому бизнесу причисляются предприятия, где трудится не более 50 человек, с оборотом до 10 миллионов евро.

*Источник:* Правительство Узбекистана (2016).

## *Приложение В. Опрос участников системы стимулирования экспорта*

В рамках проекта «Привлечение инвестиций и повышение конкурентоспособности в странах Центральной Азии: Узбекистан» была подготовлена анкета для опроса представителей политических структур Узбекистана и непосредственных участников системы стимулирования экспорта. Цель опроса заключалась в получении предварительной информации о мерах по стимулированию экспорта МСП от членов Рабочей группы и партнеров, работающих в Узбекистане. Анкета позволила составить более полное представление о проводимых в Узбекистане мерах, действующих организациях и применяемых инструментах, проанализировать недочеты и потенциальные возможности, определить приоритетные направления экономических преобразований или мер в области стимулирования экспорта МСП. В анкету вошли следующие вопросы:

### **I. Проблемы и приоритетные направления развития экспорта в Узбекистане**

1. Опираясь на личный опыт, назовите три основных барьера, препятствующих развитию экспортной деятельности МСП в Узбекистане.
2. Назовите источники конкурентоспособности МСП Узбекистана на международном рынке.
3. Какие рынки обладают наибольшим экспортным потенциалом? Для каких отраслей?

### **II. О вашей организации и деятельности по стимулированию экспорта**

4. К мерам по стимулированию экспорта, как правило, относятся пять основных направлений деятельности:
  - a) Стратегия (оценка экспортных возможностей и барьеров, разработка стратегии и плана мероприятий)
  - b) Маркетинг (деятельность по стимулированию спроса и сбыта, организация мероприятий, создание сети деловых контактов внутри страны и за рубежом)
  - c) Консультационные услуги (распространение информации, изучение рынка, юридические консультации и обучение внутри страны и за рубежом)
  - d) Финансовая поддержка (экспортное кредитование, гранты и прочие финансовые инструменты)
  - e) Управление рисками (анализ рисков, гарантии)

- f) К какому из перечисленных направлений вы бы отнесли деятельность вашей организации? Дайте развернутый ответ.
5. Какие мероприятия осуществляет организация и какие инструменты использует для стимулирования экспорта? (Например, программа поддержки МСП в прохождении таможенных процедур, изучение рынков сбыта, консультационные услуги, кредитование, гарантии кредитов, обучающие мероприятия).
6. Опишите деятельность организации, направленную на стимулирование экспорта (за 2015 год или по наиболее актуальным данным):
- a) Какой бюджет организации выделен на содействие развитию экспорта?
  - b) Сколько сотрудников вовлечено в деятельность по развитию экспорта (в Узбекистане и за границей)?
  - c) Сколько офисов / представительств вашей организации находится в Узбекистане и за рубежом?
  - d) Скольким малым и средним предприятиям вы оказали экспортную поддержку в 2015 году? В каких отраслях?
  - e) Сколько мероприятий, направленных на стимулирование экспорта, вы провели в 2015 году?
7. Какие процедуры вы используете для оценки и мониторинга деятельности организации?
- a) Предусматривают ли используемые процедуры подготовку отчетов по результатам мониторинга? Публикуются ли отчеты в открытом доступе?
  - b) Проводите ли вы регулярные консультации с ассоциациями предпринимателей и/или МСП посредством консультационной платформы и/или в форме встреч?
  - c) Проводите ли вы опросы среди МСП, чтобы выявить потребности предприятий и уровень их удовлетворенности услугами в области экспорта? Если да, приложите к анкете результаты и методологию последнего опроса.
  - d) Какие ключевые показатели эффективности вы используете для мониторинга и/или оценки влияния деятельности организации?
8. С какими организациями, вовлеченными в стимулирование экспорта, вы взаимодействуете? Каким образом?
9. Как вы привлекаете частный сектор (ассоциации предпринимателей, МСП) к участию в деятельности организации? (Например, посредством оказания консультационных услуг, проведения опросов, взаимодействия с членами правления).
10. Связана ли деятельность организации по стимулированию экспорта с агропромышленным комплексом и/или производством бытовой техники? Если да, ответьте на следующие вопросы:
- a) Осуществляете ли вы специализированные программы/мероприятия по стимулированию экспорта с учетом отраслевых особенностей?
  - b) Какие проблемы, характерные для отрасли, вы можете назвать?

- с) Как вы оцениваете экспортный потенциал этих отраслей экономики Узбекистана?

### **III. Стратегические нововведения в системе поддержки экспорта Узбекистана**

11. Какое направление деятельности, на ваш взгляд, должно стать приоритетным для правительства (стратегия, маркетинг, консультационные услуги, финансовая поддержка, управление рисками)? Почему?
12. Доводилось ли вам участвовать в разработке стратегии стимулирования экспорта и/или аналитического документа, охватывающего вопросы развития экспортной деятельности? Если да, предоставьте документ(-ы).
13. Как вы думаете, могут ли намеченные реформы / преобразования повлиять на деятельность вашей организации в сфере содействия развитию экспорта?

## Приложение С. Методология

В рамках 3-й фазы проекта «Повышение конкурентоспособности в Центральной Азии», Программой ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии (далее «Программа») и Правительством Узбекистана была сформирована Рабочая группа из представителей государственных и частных организаций, призванная подготовить методические указания и рекомендации по совершенствованию системы поддержки экспорта в секторе МСП Узбекистана. В состав Рабочей группы вошли делегаты государственных ведомств, МСП, предпринимательских ассоциаций, в том числе Торгово-промышленной палаты, и другие партнеры по развитию. Совместно с международными и независимыми экспертами из стран ОЭСР сотрудники Программы провели анализ, сбор данных и консультации с заинтересованными лицами из Узбекистана и определили основные проблемы и наиболее эффективные меры экономической политики в сфере стимулирования экспорта малого и среднего бизнеса.

В рамках подготовки к паритетной оценке Узбекистана было проведено несколько заседаний и встреч:

**30 ноября – 1 декабря 2015 года:** первое заседание Координационного совета с целью принятия решения о начале работы реализации проекта;

**1–3 марта 2016 года:** первое заседание Рабочей группы с целью обсуждения предварительных рекомендаций и обмена мнениями с заинтересованными лицами из Узбекистана;

**25–27 октября 2016 года:** второе заседание с участием зарубежного эксперта, который ознакомил Рабочую группу с системой стимулирования экспорта Германии;

**7–9 февраля 2017 года:** ознакомительная поездка в Ташкент, встречи с представителями частного сектора;

**6–7 марта 2017 года:** третье заседание Рабочей группы с участием зарубежного эксперта, который провел презентацию о системе стимулирования экспорта в Корею, и эксперта по вопросам конкурентной политики со стороны ОЭСР;

**10–12 июня 2017 года:** четвертое заседание Рабочей группы;

**25 октября 2017 года:** паритетная оценка Узбекистана на «Неделе Евразии 2017» в Алматы.

Настоящий отчет был представлен экспертам для паритетной оценки 25 октября 2017 года в ходе пятого заседания Круглого стола ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии. Ежегодный Круглый стол объединяет высокопоставленных лиц и отраслевых экспертов из стран Евразийского региона, государственных членов ОЭСР и дружественных организаций. Он служит площадкой для проведения паритетной оценки и обмена знаниями в области реформ, направленных на повышение конкурентоспособности в странах Евразии.

Паритетная оценка помогает Узбекистану определить дальнейшие меры по преобразованию экономической политики. В качестве модераторов на заседании Круглого стола выступили эксперты, которые ознакомили участников с текущим положением дел в Узбекистане и рассказали об опыте стран ОЭСР и Евразии:

- Г-н Вильгельм Берг, эксперт по вопросам стимулирования экспорта, Германия
- Преподаватель Ричард Помфрет, Университет Аделаиды,

Результаты выполнения настоящих рекомендаций будут рассмотрены на заседании Круглого стола ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии в 2020 году.