

**Шамсутдинов Шухрат Неъматович**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ КАК ФАКТОР  
ПОВЫШЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
АВТОМОБИЛЬНОГО  
СЕКТОРА УЗБЕКИСТАНА**

**Монография**

**Фергана 2025**

**УЎК:005.3:629.331(575.1)**  
**КБК: 65.290-2+39.33(5Ўзб)**  
**Ш 19**

**Шамсутдинов Шухрат Нейматович**

“Стратегический менеджмент как фактор повышения конкурентоспособности автомобильного сектора Узбекистана” [Текст] / [Монография] – Фергана: Издательство “Classic” 2025. – 128 стр.  
ISBN: 978-9910-231-05-6

Монография посвящена исследованию стратегического менеджмента как ключевого фактора повышения конкурентоспособности автомобильного сектора Республики Узбекистан в условиях усиления глобальной конкуренции, технологических изменений и перехода к устойчивому развитию. В работе стратегический менеджмент рассматривается как системный инструмент долгосрочного развития отрасли, обеспечивающий рост эффективности производства, инвестиционной привлекательности, экспортного потенциала и технологического обновления автопрома.

Целью исследования является разработка теоретических и практических рекомендаций по совершенствованию механизмов стратегического управления в автомобильном секторе Узбекистана. Объектом исследования выступает автомобильная промышленность страны, предметом — организационно-экономические отношения, формирующиеся в процессе реализации стратегического менеджмента.

В исследовании использованы методы системного анализа, экономико-статистического и сравнительного анализа, SWOT- и PEST-анализа, а также индексные и графические методы. Информационную базу составляют официальные статистические данные, материалы государственных органов, нормативно-правовые акты, труды отечественных и зарубежных исследователей. Практическая значимость работы определяется возможностью применения полученных выводов в деятельности органов государственного управления, автомобильных предприятий и в образовательном процессе.



УЎК:005.3:629.331(575.1)  
КБК: 65.290-2+39.33(5Ўзб)  
Ш 19

**ISBN: 978-9910-231-05-6**

© Издательство “Classic” 2025.  
© Шамсутдинов Шухрат Нейматович

## ВВЕДЕНИЕ

Автомобильная промышленность в современных условиях является одной из ключевых отраслей мировой экономики, оказывая существенное влияние на темпы экономического роста, уровень занятости населения, развитие смежных производств, инновационную активность и экспортный потенциал государств [37]. В условиях глобализации, усиления международной конкуренции, ускоренного технологического прогресса и цифровой трансформации значение стратегического управления в автомобильном секторе существенно возрастает. Именно стратегический менеджмент обеспечивает согласованность долгосрочных целей, ресурсов и механизмов развития отрасли, формирует её конкурентные преимущества и устойчивость к внешним вызовам.

Для Республики Узбекистан автомобильная промышленность также имеет стратегическое значение. За сравнительно короткий исторический период в стране была сформирована собственная автомобильная отрасль, создана производственная база, развиты системы локализации, налажены экспортные поставки и сформированы крупные промышленные кластеры [15]. Автопром стал одним из драйверов индустриализации, источником валютных поступлений, важным фактором занятости и регионального развития. Вместе с тем в условиях углубления интеграции в мировую экономику, ужесточения экологических стандартов, развития электротранспорта и цифровизации производства перед отраслью встают новые задачи, требующие совершенствования стратегического управления.

В современных условиях конкурентоспособность автомобильной промышленности определяется не только объёмами производства и ценовыми параметрами продукции, но и уровнем инновационности, качеством корпоративного управления, глубиной локализации, устойчивостью цепочек поставок, способностью к цифровой трансформации и экологизации производства. Все эти элементы напрямую зависят от качества стратегического менеджмента как на уровне отдельных предприятий, так и на уровне отрасли в целом.

Целью настоящей монографии является теоретическое обоснование и практическая разработка направлений совершенствования стратегического менеджмента в автомобильном

секторе Узбекистана как основы повышения его конкурентоспособности. Для достижения поставленной цели в работе предусматривается решение следующих задач: раскрытие эволюции стратегического менеджмента; анализ современного состояния автомобильного сектора Узбекистана; выявление факторов конкурентоспособности; изучение механизмов стратегического управления; исследование роли государственной промышленной политики; обоснование направлений устойчивого и инновационного развития отрасли.

Объектом исследования является автомобильный сектор экономики Республики Узбекистан, предметом исследования — организационно-экономические отношения, возникающие в процессе стратегического управления развитием отрасли. Методологическую основу исследования составляют положения экономической теории, теории стратегического менеджмента, теории конкурентоспособности, институциональной экономики и концепции устойчивого развития. В работе используются методы системного и структурного анализа, экономико-статистические, сравнительные и аналитические методы, а также инструменты стратегического анализа.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

## **1.1. Эволюция стратегического менеджмента в экономической науке**

Стратегический менеджмент как самостоятельное направление экономической теории и практики сформировался во второй половине XX века в ответ на усложнение рыночной среды, рост масштабов корпораций, усиление конкурентной борьбы и необходимость долгосрочного прогнозирования развития бизнеса. В отличие от оперативного управления, ориентированного на текущие производственные и финансовые процессы, стратегический менеджмент был направлен на формирование долгосрочных целей, выбор направлений развития, распределение ресурсов и адаптацию организаций к изменяющимся условиям внешней среды.

На ранних этапах развития управленческой науки вопросы стратегии рассматривались фрагментарно в рамках теории организации производства и корпоративного планирования. Существенный вклад в становление стратегического подхода внёс Альфред Чандлер, который обосновал зависимость структуры компании от её стратегии, показав, что изменения в стратегии неизбежно влекут трансформацию организационной структуры [20]. Его вывод о том, что «структура следует за стратегией», стал одним из фундаментальных положений стратегического менеджмента.

В 1960–1970-е годы начинается этап формирования классической школы стратегического планирования. В этот период стратегия рассматривалась как результат рационального анализа внешней среды и внутренних ресурсов фирмы. Процесс стратегического управления трактовался как последовательность взаимосвязанных этапов: анализ среды, формирование целей, выбор стратегии, реализация и контроль. Одним из ключевых представителей данного направления стал Игорь Ансофф, разработавший концепцию стратегического планирования и матрицу «продукт–рынок», позволившую систематизировать направления роста компании [21].

Параллельно усиливается значение анализа конкурентной среды. Существенный вклад в развитие конкурентного подхода

внёс Майкл Портер, предложивший модель пяти конкурентных сил, позволяющую оценивать уровень отраслевой конкуренции, угрозу новых игроков, давление товаров-заменителей, силу поставщиков и покупателей [22]. Им также были сформулированы базовые конкурентные стратегии: лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование. Эти теоретические положения получили широкое применение в промышленности, включая автомобильную отрасль.

В 1980–1990-е годы происходит пересмотр излишне формализованных моделей стратегического планирования. Представителем альтернативного подхода стал Генри Минцберг, который обосновал концепцию «возникающей стратегии», показав, что реальные стратегии формируются не только в процессе рационального планирования, но и в результате накопленного управленческого опыта и адаптации к изменениям внешней среды [23]. В этот период стратегический менеджмент всё больше интегрируется с поведенческими и институциональными теориями.

Стратегический менеджмент как самостоятельное направление экономической теории и практики сформировался во второй половине XX века, когда усложнение рыночной среды, рост масштабов корпораций, интернационализация производства и усиление конкуренции сделали недостаточными традиционные формы краткосрочного и оперативного управления [26]. Менеджерам стало необходимо не только реагировать на текущие изменения, но и целенаправленно формировать будущее развитие организации, определять долгосрочные ориентиры, выстраивать устойчивые конкурентные позиции и управлять отношениями с многочисленными стейкхолдерами. В этом контексте стратегический менеджмент был осмыслен как особый уровень управления, связанный с постановкой долгосрочных целей, выбором направлений развития и распределением ключевых ресурсов во времени.

Истоки стратегического подхода можно обнаружить в трудах исследователей, занимавшихся проблемами корпоративного планирования и структуры крупных компаний. Существенный вклад в становление стратегического мышления внёс А. Чандлер, показавший на материале американских корпораций, что изменение стратегии — например, выход на новые рынки или диверсификация бизнеса — неизбежно приводит к изменению организационной

структуры компании [20]. Его известный тезис о том, что «структура следует за стратегией», заложил фундаментальную идею о приоритетности стратегического выбора по отношению к организационным формам.

В 1960–1970-е годы в управленческой теории формируется классическая школа стратегического планирования. Представители этого направления исходили из того, что стратегия может быть результатом рационального и формализованного процесса, включающего последовательный анализ внешней среды и внутренних ресурсов, формулирование целей, выбор стратегических альтернатив, разработку программ и бюджетов, а затем контроль исполнения [26]. Одним из ключевых теоретиков этого этапа стал И. Ансофф, предложивший концепцию стратегического планирования и известную матрицу «товар–рынок», в которой выделяются базовые направления роста компании: проникновение на рынок, развитие рынка, развитие продукта и диверсификация [21]. Для промышленности, в том числе автомобильной, этот подход позволял систематизировать варианты расширения бизнеса, сочетая существующие и новые продукты с существующими и новыми рынками.

Классическая школа стратегического планирования предполагала, что руководство компании способно на основе детального анализа разработать долгосрочный план, который затем последовательно реализуется на практике. Предполагалось, что внешняя среда изменяется относительно предсказуемо, а будущее в определённой мере поддаётся рациональному прогнозированию. Стратегический план выступал как формальный документ, задающий направления развития организации на годы вперёд, а процесс управления сводился к реализации и корректировке этого плана [27].

Параллельно развивается конкурентный (позиционный) подход к стратегии, связанный прежде всего с именем М. Портера. В его работах была предложена модель «пяти сил конкуренции», позволяющая анализировать отраслевую структуру и определять уровень конкурентного давления со стороны существующих соперников, потенциальных новых игроков, товаров-заменителей, поставщиков и покупателей. Портер выделил три базовые конкурентные стратегии: лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование. Выбор одной из этих стратегий,

по его мнению, определяет конкурентное позиционирование компании в отрасли и её способность получать устойчивую сверхприбыль [22]. Для автомобильной промышленности, где сочетаются массовое производство, технологическая сложность и высокая чувствительность спроса к цене и бренду, эта концепция оказалась особенно значимой.

В 1980–1990-е годы усиливается критика излишней формализации стратегического планирования. Исследования показали, что реальные стратегии многих компаний существенно отличаются от заранее разработанных планов, а ключевые стратегические решения нередко принимаются в ответ на непредвиденные изменения внешней среды. В этом контексте значительный вклад внес Г. Минцберг, который противопоставил концепции «запланированной стратегии» идею «возникающей» (emergent) стратегии. Согласно его подходу, стратегии часто формируются постепенно, как результат последовательности решений и действий, которые первоначально не воспринимались менеджерами как часть единого стратегического замысла [23]. Это сместило внимание исследователей от исключительно рациональных моделей к изучению процессов, культурных и поведенческих аспектов стратегического управления.

На этой основе формируется более широкое представление о стратегическом менеджменте как о сочетании формальных аналитических процедур и неформальных, эволюционных процессов. Стратегия перестаёт восприниматься как раз и навсегда фиксированный документ. Она всё чаще рассматривается как непрерывный процесс адаптации и обучения, в рамках которого организация накапливает опыт, корректирует первоначальные планы, отказывается от неэффективных направлений и развивает новые. Это особенно важно для отраслей, подверженных быстрым технологическим и рыночным изменениям.

Следующий важный этап эволюции стратегического менеджмента связан с формированием ресурсного подхода (resource-based view). Если позиционный подход акцентировал внимание на отраслевой структуре и внешней конкурентной среде, то ресурсная концепция сместила фокус на внутренние возможности компании. В работах Э. Пенроуз фирма рассматривается как динамическая совокупность ресурсов и возможностей, которые формируются и развиваются в процессе

хозяйственной деятельности [28]. Отсюда следует, что конкурентные преимущества зависят не только от позиции фирмы в отрасли, но и от того, какими уникальными ресурсами и компетенциями она располагает.

Дальнейшее развитие ресурсного подхода связано с исследованиями Д. Барни, который предложил критерии стратегических ресурсов. Для того чтобы ресурс обеспечивал устойчивое конкурентное преимущество, он должен обладать ценностью, редкостью, трудностью имитации и незаменимостью [24]. В эту категорию попадают уникальные технологии, ноу-хау, организационные рутины, бренд, доступ к редким сырьевым источникам, квалификация кадров и другие элементы, которые конкуренты не могут легко скопировать или заменить. Для автомобильной промышленности, где высока роль технологических платформ, производственных стандартов, логистических схем и инженерных компетенций, ресурсный подход действительно позволяет глубже понять источники конкурентоспособности компаний.

Развитие ресурсного подхода привело к появлению концепции динамических способностей (*dynamic capabilities*). В работах Д. Тиса и его коллег утверждается, что в условиях высоко турбулентной среды устойчивое конкурентное преимущество обеспечивается не столько статическим набором ресурсов, сколько способностью компании постоянно обновлять, перестраивать и переориентировать свои ресурсы и компетенции в ответ на изменения внешней среды [25]. Динамические способности включают умение распознавать новые возможности, мобилизовывать ресурсы для их использования, реорганизовывать структуры и бизнес-процессы, а также интегрировать внешние знания и технологии.

Для автомобильного сектора это проявляется в необходимости постоянного обновления модельного ряда, перехода на новые платформы, внедрения электрических и гибридных технологий, освоения цифровых решений в управлении производством и сервисом. Компании, неспособные развивать динамические способности, рискуют отстать в конкурентной гонке, даже если они располагают значительными материальными ресурсами [30].

Параллельно с развитием ресурсного подхода усиливается связь стратегического менеджмента с инновационной теорией. Стратегия начинает рассматриваться как инструмент управления инновационными процессами, технологическими траекториями и жизненными циклами продуктов. В промышленности, особенно в капиталоемких отраслях, к которым относится автомобилестроение, возрастает значение корпоративных научно-исследовательских центров, стратегических альянсов, совместных разработок и международного технологического сотрудничества. Инновационная активность всё чаще рассматривается как ключевой элемент стратегии, а не как второстепенное направление.

В то же время в стратегический менеджмент активно внедряются идеи институциональной экономики. Исследователи обращают внимание на то, что стратегические решения компаний принимаются не в «пустом пространстве», а в рамках определённой институциональной среды, включающей законодательство, регуляторные требования, систему налоговых и таможенных режимов, промышленную политику, международные соглашения и неформальные правила поведения. Для промышленных компаний качество институтов определяет доступ к ресурсам, масштаб и скорость инвестиций, риски ведения бизнеса, уровень транзакционных издержек и возможности выхода на внешние рынки.

Особое значение институциональный контекст имеет для автомобильной промышленности, где отрасль традиционно тесно связана с государственной промышленной политикой, мерами поддержки локализации, экспортным стимулированием, созданием специальных экономических зон, развитием инфраструктуры и формированием требований по экологическим стандартам [31]. В этом смысле стратегический менеджмент начинает рассматриваться как многоуровневая система, в которой переплетаются решения компаний и государственные регуляторные меры.

С конца XX века существенно возрастает влияние концепции устойчивого развития на стратегический менеджмент. Экономические результаты перестают быть единственным критерием успешности стратегии. Всё более важными становятся экологические и социальные последствия деятельности компаний. Формируется подход, связанный с оценкой результатов по трём

группам показателей: экономическим, экологическим и социальным (т. н. triple bottom line) [43]. В стратегические документы включаются цели по снижению углеродных выбросов, повышению энергоэффективности, рациональному использованию ресурсов, улучшению условий труда, развитию местных сообществ.

На этой основе возникает ESG-ориентированный стратегический менеджмент, учитывающий Environmental, Social и Governance-факторы. Компании вынуждены интегрировать в свои стратегии вопросы экологической ответственности, социальной политики и качества корпоративного управления, поскольку игнорирование этих факторов приводит к росту рисков, ухудшению репутации и снижению долгосрочной инвестиционной привлекательности [29]. Для автомобильной промышленности, являющейся одним из крупных источников выбросов и потребления ресурсов, этот переход к «зелёным» и социально ответственным стратегиям имеет принципиальное значение.

Ещё одним важным фактором эволюции стратегического менеджмента является цифровизация. Развитие информационно-коммуникационных технологий, больших данных, искусственного интеллекта, интернета вещей, технологий цифровых двойников и промышленных платформ радикально изменяет методы анализа, планирования и контроля [35]. Стратегические решения всё чаще опираются на обработку больших массивов данных в реальном времени, моделирование сценариев, прогнозную аналитику и интеллектуальные системы поддержки принятия решений.

В промышленности цифровая трансформация затрагивает все уровни — от проектирования и планирования до логистики, сервиса и взаимодействия с клиентами. В автомобильном секторе это проявляется в использовании цифровых двойников для проектирования и испытаний, в интеграции производственных линий с системами управления ресурсами, во внедрении телематических систем и сервисов удалённого мониторинга состояния автомобилей. Стратегический менеджмент в этих условиях должен учитывать не только традиционные производственные и финансовые показатели, но и параметры цифровой зрелости компании, её способность использовать данные как стратегический ресурс.

Развитие цепочек создания стоимости (value chains) и глобализация поставок привели к тому, что стратегия всё чаще

формируется на уровне сетей организаций, а не только отдельных фирм. Управление цепочками поставок, логистикой, кооперацией с поставщиками и дистрибьюторами становится важнейшим элементом стратегического менеджмента [47]. Компании стремятся оптимизировать всю цепочку — от закупки сырья и компонентов до конечного потребителя, сокращая издержки, повышая надёжность поставок и качество продукции.

В автомобильной промышленности, где производство каждого автомобиля включает сотни и тысячи комплектующих, поставляемых множеством контрагентов, стратегическое управление цепочками поставок приобретает критическое значение. Выбор партнёров, уровень локализации, структура логистических потоков, диверсификация поставок и управление рисками в цепочке напрямую влияют на конкурентоспособность готовой продукции [40].

Важным направлением современного стратегического менеджмента становится сценарное планирование и управление неопределённостью. Мировые финансовые кризисы, резкие изменения цен на ресурсы, геополитические конфликты, пандемии и технологические разрывы показали ограниченность линейного планирования [48]. Сценарный подход предполагает разработку нескольких альтернативных картин будущего и формирование адаптивных стратегий, готовых к различным комбинациям внешних факторов. Он позволяет компаниям заранее продумать варианты действий в условиях различных сценариев и тем самым снизить стратегические риски.

Наконец, значимое место в эволюции стратегического менеджмента занимает укрепление роли человеческого капитала и стратегического лидерства. В условиях экономики знаний и высокой технологичности производства квалификация персонала, наличие у сотрудников современных компетенций, способность организации к обучению и инновациям становятся важнейшими источниками конкурентных преимуществ. Стратегия управления персоналом, корпоративная культура, системы мотивации и лидерства интегрируются в общую стратегию компании и рассматриваются как неотъемлемый её элемент.

Для автомобильной промышленности, переживающей глубокий технологический сдвиг в сторону электроники, программного обеспечения, цифровых сервисов и «зелёных»

технологий, значение человеческого капитала особенно велико. От подготовки инженеров, программистов, специалистов по данным, технологов и менеджеров зависит способность отрасли не только осваивать чужие технологии, но и создавать собственные инновационные решения [49].

В совокупности все перечисленные этапы и направления развития стратегического менеджмента — от классического планирования и позиционирования до ресурсного подхода, динамических способностей, инновационных, институциональных, ESG- и цифровых концепций — формируют современное представление о стратегии как о комплексной, многомерной и адаптивной системе управления развитием организации и отрасли. Для анализа и совершенствования управления автомобильным сектором Узбекистана важно учитывать всю эту эволюцию теорий, так как именно она задаёт методологическую основу для последующих глав монографии.

Современный этап развития стратегического менеджмента также характеризуется усилением роли стратегической интеграции различных функциональных направлений управления. Если ранее стратегия рассматривалась преимущественно как прерогатива высшего руководства и отдельный уровень управления, то в условиях усложнения хозяйственных систем происходит её тесная интеграция с производственным, финансовым, маркетинговым, инновационным и кадровым менеджментом. Стратегические решения всё чаще формируются на стыке различных функциональных областей, а их успешная реализация требует согласованности действий всех подразделений организации. В промышленности это проявляется в увязке инвестиционных программ с производственными мощностями, кадровым обеспечением, логистикой, финансовыми ресурсами и маркетинговыми стратегиями.

В автомобильной промышленности стратегическая интеграция имеет особое значение вследствие многостадийного характера производственного процесса и высокой степени взаимозависимости между отдельными звеньями производственной цепочки. Несогласованность стратегических решений в сфере модернизации оборудования, подготовки кадров, внедрения цифровых систем и развития дилерской сети может приводить к существенным потерям эффективности и снижению общей

конкурентоспособности предприятий [50]. Поэтому современный стратегический менеджмент в отрасли ориентируется на формирование единого стратегического контура, обеспечивающего взаимную согласованность всех ключевых направлений развития.

Существенным фактором трансформации стратегического менеджмента становится развитие проектного подхода. В условиях ускоряющихся технологических изменений стратегия всё чаще реализуется через систему стратегических проектов, охватывающих инвестиционные, инновационные, цифровые, инфраструктурные и экологические преобразования. Проектный подход позволяет структурировать стратегические цели, распределять ресурсы во времени, контролировать достижение промежуточных результатов и обеспечивать гибкость управления. Стратегический менеджмент в данном измерении приобретает свойства портфельного управления, где каждый стратегический проект рассматривается как элемент общего стратегического портфеля компании.

Для автомобильной промышленности проектный характер стратегии особенно характерен. К числу ключевых стратегических проектов относятся строительство новых производственных объектов, модернизация сборочных линий, внедрение роботизированных комплексов, разработка новых платформ автомобилей, создание зарядной инфраструктуры для электротранспорта, цифровизация дилерских и сервисных сетей. Каждое из этих направлений требует значительных инвестиций, долгосрочного планирования и координации большого числа участников.

Дополнительное развитие стратегического менеджмента связано с внедрением принципов бережливого производства и концепции непрерывного совершенствования. Подходы, основанные на устранении потерь, повышении эффективности процессов, стандартизации операций и вовлечении персонала в процессы улучшений, постепенно выходят за рамки оперативного управления и интегрируются в стратегические программы развития компаний. В стратегическом измерении бережливое производство рассматривается как инструмент долгосрочного повышения производственной и конкурентной устойчивости.

В автомобильной промышленности принципы бережливого производства получили особенно широкое распространение,

поскольку отрасль отличается высокой повторяемостью операций, значительным объёмом незавершённого производства и сложной логистикой. Стратегический менеджмент в этом контексте ориентируется на максимальную оптимизацию производственных потоков, сокращение времени переналадки оборудования, снижение запасов, повышение качества продукции и устойчивости поставок.

Важным направлением современной эволюции стратегического менеджмента становится развитие региональных и кластерных стратегий. Всё большее значение приобретает не только уровень отдельных компаний, но и уровень промышленных кластеров, объединяющих производителей, поставщиков, научно-исследовательские структуры, образовательные организации и органы власти. Кластерный подход позволяет формировать синергетические эффекты за счёт концентрации ресурсов, ускоренного обмена знаниями, совместной инфраструктуры и координации инвестиционных программ.

Для автомобильной промышленности кластерный подход имеет особую значимость, поскольку производство автомобилей предполагает тесную кооперацию между сборочными заводами, предприятиями по выпуску комплектующих, логистическими центрами, инжиниринговыми компаниями и сервисными структурами. Стратегический менеджмент в рамках автомобильных кластеров приобретает надфирменный характер и предполагает координацию стратегий развития множества хозяйствующих субъектов.

Существенное влияние на стратегический менеджмент оказывает усиление процессов интернационализации и транснационализации бизнеса. Даже компании, ориентированные преимущественно на внутренний рынок, в современных условиях всё чаще оказываются включёнными в международные цепочки создания стоимости, используют импортное оборудование и комплектующие, привлекают зарубежные инвестиции и технологии. Это требует учёта валютных рисков, изменения торговых режимов, стандартов качества и требований зарубежных партнёров уже на этапе формирования стратегии.

В автомобильной промышленности интернационализация проявляется через участие транснациональных корпораций в создании совместных предприятий, трансфер технологий,

использование глобальных платформ, а также через экспорт готовой продукции и комплектующих. Стратегический менеджмент в таких условиях должен учитывать не только внутренние, но и внешние институциональные, технологические и рыночные ограничения [35].

Дополнительным фактором усложнения стратегического управления становится рост значимости нематериальных активов. Если ранее основными объектами стратегического анализа выступали материальные ресурсы — оборудование, производственные площади, сырьевые источники, — то в современной экономике всё большую роль играют бренд, репутация, интеллектуальная собственность, программное обеспечение, базы данных и организационные знания. Эти активы обладают высокой стратегической ценностью, но при этом сложны для оценки и требуют специальных механизмов управления.

Для автомобильной промышленности нематериальные активы приобретают возрастающее значение в условиях цифровизации и усиления конкуренции брендов. Стратегия компаний всё чаще ориентируется на развитие узнаваемости марок, формирование доверия потребителей, защиту технологических разработок и создание цифровых платформ взаимодействия с клиентами.

Существенным элементом современной эволюции стратегического менеджмента является усиление значимости экологической и технологической безопасности. Стратегические решения в промышленности всё чаще принимаются с учётом риска техногенных аварий, последствий для окружающей среды, требований по утилизации отходов, безопасности жизненного цикла продукции и ответственности за экологический ущерб [44]. Экологические риски начинают рассматриваться как полноценный компонент стратегических рисков наряду с финансовыми и рыночными.

В автомобильной промышленности данные процессы проявляются в ужесточении требований к экологическим характеристикам автомобилей, развитию систем утилизации аккумуляторов и комплектующих, снижению уровня выбросов на всех стадиях производственного цикла. Стратегический менеджмент в этих условиях включает долгосрочное планирование

экологических инвестиций и внедрение систем экологического менеджмента [44].

Наконец, современная эволюция стратегического менеджмента характеризуется усилением роли государственного участия в формировании стратегических ориентиров развития промышленности. Даже в условиях рыночной экономики государство сохраняет активную роль через механизмы промышленной, инновационной, инвестиционной и экспортной политики. Стратегические решения предприятий всё чаще принимаются с учётом государственных программ, субсидий, налоговых льгот, требований локализации и приоритетов национального развития.

Для автомобильной промышленности государственная поддержка играет ключевую роль, поскольку отрасль характеризуется высокой капиталоемкостью, длительными инвестиционными циклами и значительным мультипликативным эффектом для смежных производств. Стратегический менеджмент в данной сфере формируется на пересечении корпоративных интересов и государственных приоритетов индустриального развития [8].

## **1.2. Понятие конкурентоспособности и её роль в промышленном развитии.**

Понятие конкурентоспособности занимает центральное место в современной экономической теории и практике управления, поскольку именно через призму конкурентоспособности оцениваются возможности экономических субъектов к устойчивому развитию, расширению рынков сбыта, росту эффективности и укреплению своих позиций в условиях рыночного соперничества. Конкурентоспособность рассматривается как многоуровневая категория, охватывающая различные уровни экономической системы — от отдельного товара и предприятия до отрасли, региона и национальной экономики в целом.

В общем виде конкурентоспособность трактуется как способность субъекта хозяйствования эффективно функционировать в условиях конкуренции, удерживать и расширять свои рыночные позиции, обеспечивать устойчивые финансово-экономические результаты и адаптироваться к

изменениям внешней среды. При этом в научной литературе отсутствует единое универсальное определение конкурентоспособности, что объясняется сложностью и многомерностью данного явления. Конкурентоспособность одновременно отражает результат взаимодействия производственных, технологических, институциональных, маркетинговых, инновационных и управленческих факторов.

На уровне товара конкурентоспособность определяется его способностью удовлетворять потребности потребителя лучше, чем аналогичная продукция конкурентов, при сопоставимом уровне цены, качества, надёжности, дизайна, сервисного обслуживания и эксплуатационных характеристик [42]. На уровне предприятия конкурентоспособность выражается в его способности устойчиво производить и реализовывать продукцию, получать прибыль, сохранять финансовую устойчивость, наращивать инвестиционный потенциал и развивать инновационные компетенции. На уровне отрасли конкурентоспособность отражает совокупную способность предприятий данной отрасли успешно конкурировать на внутреннем и внешнем рынках, обеспечивая технологическое развитие, экспортный рост и мультипликативный эффект для смежных отраслей.

В современной экономике конкурентоспособность всё чаще рассматривается не как статическое состояние, а как динамический процесс, постоянно изменяющийся под воздействием технологических инноваций, трансформации спроса, глобализации рынков, цифровизации и институциональных реформ. Это означает, что конкурентоспособность не может быть достигнута раз и навсегда, а требует постоянного обновления факторов производства, управленческих технологий, продуктовой линейки и стратегии позиционирования.

Важным теоретическим вкладом в развитие концепции конкурентоспособности стала теория сравнительных и конкурентных преимуществ. Если в классической экономике основное внимание уделялось сравнительным преимуществам, связанным с естественными ресурсами, географическим положением и факторными условиями, то в современных условиях ключевое значение приобретают конкурентные преимущества, формируемые за счёт инноваций, технологий, качества управления, человеческого капитала и институциональной среды. Это особенно

характерно для промышленности, где решающую роль играют не природные факторы, а уровень технологического развития, глубина переработки сырья, производительность труда и качество продукции.

Значительный вклад в развитие теории конкурентоспособности внёс М. Портер, который связал конкурентные преимущества стран и отраслей с уровнем развития их производственных факторов, спроса, смежных и поддерживающих отраслей, а также характером конкуренции внутри страны [22]. В его «алмазной модели» национальная конкурентоспособность рассматривается как результат сложного взаимодействия экономических, технологических и институциональных факторов. В рамках данного подхода особо подчёркивается роль инноваций, внутренней конкуренции и активной государственной политики в формировании устойчивых конкурентных позиций отраслей.

В промышленном развитии конкурентоспособность выступает не только как результат, но и как ключевая цель экономической политики и стратегического управления. Повышение конкурентоспособности промышленности обеспечивает рост валовой добавленной стоимости, расширение экспорта, создание рабочих мест, увеличение налоговых поступлений и укрепление технологического суверенитета страны [44]. В этом смысле конкурентоспособность приобретает статус стратегического приоритета национального развития, особенно для государств, реализующих политику индустриализации и импортозамещения.

Промышленная конкурентоспособность формируется под воздействием совокупности взаимосвязанных факторов. К числу базовых факторов относятся уровень технологического развития производства, состояние производственной инфраструктуры, доступ к финансовым ресурсам, квалификация рабочей силы, инновационная активность, эффективность логистики, качество корпоративного управления и институциональная среда [51]. Существенное значение также имеют макроэкономическая стабильность, предсказуемость экономической политики, уровень развития финансовых рынков и степень интеграции в мировую экономику.

В условиях глобализации конкурентоспособность промышленности всё в большей степени определяется её способностью встраиваться в глобальные цепочки создания

стоимости, осваивать передовые технологии, соответствовать международным стандартам качества, экологичности и безопасности продукции [44]. Для отраслей, ориентированных на экспорт, конкурентоспособность становится ключевым условием доступа к внешним рынкам и долгосрочной устойчивости.

Особое значение проблема конкурентоспособности приобретает для капиталоемких и высокотехнологичных отраслей промышленности, к числу которых относится автомобильная промышленность. Здесь конкурентоспособность определяется не только ценовыми параметрами, но и сложным комплексом характеристик, включающим технологический уровень производства, инновационность модельного ряда, экологические стандарты, глубину локализации, уровень сервиса и доверие потребителей к бренду [40]. Даже незначительное отставание по одному из этих элементов способно существенно ослабить позиции компании или отрасли на рынке.

В современных условиях конкурентоспособность промышленности всё теснее связывается с понятием устойчивого развития. Экономическая эффективность больше не рассматривается как единственный критерий конкурентных успехов. Всё большую роль играют экологическая устойчивость, социальная ответственность, энергоэффективность и ресурсосбережение [41]. Компании и отрасли, неспособные адаптироваться к этим требованиям, сталкиваются с ростом регуляторных ограничений, ухудшением репутации и ограничением доступа к инвестиционным ресурсам.

В этой связи формируется подход к конкурентоспособности как к интегральному показателю, отражающему не только способность производить конкурентную продукцию, но и уровень адаптации к долгосрочным глобальным трендам — цифровизации, «зелёной» трансформации, демографическим изменениям и структурным сдвигам в мировой экономике [41]. Промышленное развитие в таком контексте всё в большей степени ориентируется не на экстенсивный рост, а на повышение качества роста, технологическую модернизацию и формирование устойчивых конкурентных преимуществ.

Важным аспектом анализа конкурентоспособности является её структурирование по уровням формирования и реализации. В экономической литературе принято выделять микроуровень

(конкурентоспособность продукции и предприятия), мезоуровень (конкурентоспособность отрасли и региона) и макроуровень (конкурентоспособность национальной экономики). Эти уровни находятся в состоянии тесной взаимосвязи и взаимной обусловленности: высокая конкурентоспособность предприятий формирует конкурентоспособность отрасли, а развитая конкурентоспособная отрасль, в свою очередь, укрепляет позиции национальной экономики в мировом хозяйстве.

На микроуровне конкурентоспособность предприятия определяется его способностью эффективно использовать производственные ресурсы, создавать продукцию, соответствующую требованиям рынка, внедрять инновации, поддерживать финансовую устойчивость и гибко адаптироваться к изменениям спроса. Ключевыми элементами микроуровневой конкурентоспособности выступают производительность труда, уровень себестоимости, качество продукции, инновационная активность, развитость системы управления, маркетинговые инструменты и репутация бренда.

На уровне отрасли конкурентоспособность формируется как результат агрегирования показателей деятельности множества предприятий и воздействия общесекторных факторов. К таким факторам относятся уровень технологической базы отрасли, степень развитости производственной и логистической инфраструктуры, состояние научно-исследовательского потенциала, глубина кооперации между предприятиями, наличие отраслевых кластеров, инвестиционная привлекательность, а также государственная промышленная политика. Отраслевая конкурентоспособность отражает способность сектора обеспечивать устойчивый выпуск продукции, наращивать экспортные поставки, эффективно конкурировать с импортной продукцией и генерировать мультипликативный эффект для смежных отраслей.

Макроуровень конкурентоспособности связан с возможностями национальной экономики обеспечивать устойчивый экономический рост, высокую занятость, рост доходов населения и успешную интеграцию в мировое хозяйство [43]. Национальная конкурентоспособность определяется совокупным действием макроэкономической стабильности, качества институтов, уровня развития человеческого капитала,

инновационного потенциала, инвестиционного климата, инфраструктуры и внешнеэкономической политики. В этом контексте промышленная конкурентоспособность выступает как ключевая составляющая общей конкурентоспособности страны, поскольку именно промышленность формирует основу технологического развития и экспортного потенциала.

В научных исследованиях широко применяются различные подходы к оценке конкурентоспособности. Среди них выделяются факторный, результативный и интегральный подходы. Факторный подход ориентирован на анализ условий формирования конкурентоспособности — наличия ресурсов, технологий, кадров, инфраструктуры и институтов. Результативный подход оценивает конкурентоспособность по итоговым показателям деятельности — объёму продаж, доле рынка, прибыли, экспорту, производительности труда. Интегральный подход предполагает построение обобщающих индексов, объединяющих в себе как факторные, так и результативные показатели.

Для промышленного развития особое значение имеет именно интегральная оценка конкурентоспособности, поскольку она позволяет увязать ресурсный потенциал отрасли с её реальными экономическими результатами [49]. Это особенно важно для капиталоемких и технологически сложных отраслей, где высокие инвестиционные затраты должны сопровождаться устойчивым ростом производительности и экспортных возможностей.

Конкурентоспособность промышленности тесно связана с процессами технологического обновления. В условиях современной экономики технологическое отставание практически неизбежно приводит к утрате позиций на внутреннем и внешнем рынках. Поэтому инновации, цифровизация, автоматизация, внедрение новых материалов и производственных технологий превращаются в ключевые факторы долгосрочной конкурентоспособности. В свою очередь, инновационная активность невозможна без развитой научно-исследовательской базы, эффективных механизмов трансфера технологий и устойчивого инвестиционного обеспечения.

Существенное влияние на конкурентоспособность промышленности оказывает структура издержек. В условиях жёсткой ценовой конкуренции предприятия вынуждены постоянно искать пути снижения себестоимости за счёт повышения

производительности труда, оптимизации логистики, энергосбережения, масштабирования производства и рационализации использования материальных ресурсов [22]. Однако в высокотехнологичных отраслях снижение издержек не может рассматриваться как единственный путь повышения конкурентоспособности, поскольку чрезмерная ориентация на минимизацию затрат может привести к деградации качества и технологического уровня продукции.

Поэтому в современных условиях всё большую роль играет неценовая конкурентоспособность, связанная с качеством продукции, уровнем сервиса, надёжностью поставок, скоростью обновления ассортимента, дизайном, экологическими характеристиками и имиджем производителя [42]. Для промышленности это означает необходимость смещения стратегических приоритетов от преимущественно ценовой конкуренции к сочетанию ценовых и неценовых факторов.

Важным элементом конкурентоспособности является способность отрасли к генерации и освоению добавленной стоимости. Чем выше доля высокотехнологичной и наукоёмкой продукции в структуре выпуска, тем устойчивее позиции отрасли на мировых рынках и тем выше её вклад в экономическое развитие страны. Промышленности, ориентированные преимущественно на выпуск продукции с низкой добавленной стоимостью, сталкиваются с высокой зависимостью от ценовой конъюнктуры и ограниченными возможностями технологического роста.

В условиях глобальной экономики конкурентоспособность промышленного сектора всё в большей степени определяется эффективностью внешнеэкономических связей. Экспортно ориентированные отрасли получают доступ к более ёмким рынкам, масштабируют производство, ускоряют внедрение технологий и повышают устойчивость к внутренним колебаниям спроса [29]. Однако внешние рынки одновременно предъявляют более жёсткие требования к качеству, стандартизации, экологичности и безопасности продукции, что требует от предприятий постоянного технологического и организационного обновления.

Отдельного внимания заслуживает влияние институциональной среды на конкурентоспособность промышленности. Качество правовой системы, уровень защиты прав собственности, прозрачность регулирования, стабильность налоговой политики,

эффективность таможенного администрирования и доступ к финансовым ресурсам оказывают прямое воздействие на инвестиционную активность и способность предприятий к долгосрочному развитию [45]. Неблагоприятная институциональная среда способна нивелировать даже значительный ресурсный и технологический потенциал отрасли.

В современных условиях всё более очевидной становится связь конкурентоспособности промышленности с уровнем развития человеческого капитала. Высокие темпы научно-технического прогресса требуют наличия квалифицированных инженерных кадров, специалистов в области информационных технологий, автоматизации, анализа данных, управления качеством и проектного менеджмента. Отставание в подготовке кадров приводит к технологическому разрыву и снижению способности отрасли к восприятию и созданию инноваций.

Конкурентоспособность промышленности также тесно связана с уровнем развития производственной и транспортной инфраструктуры. Доступность энергетических ресурсов, надёжность логистических маршрутов, развитость складских комплексов, цифровая инфраструктура и транспортные коридоры формируют базовые условия для эффективного функционирования промышленных предприятий [29]. Инфраструктурные ограничения нередко становятся «узким местом», сдерживающим рост производительности и экспортного потенциала.

В условиях цифровой трансформации всё большую роль начинает играть цифровая конкурентоспособность отраслей, которая отражает уровень внедрения цифровых технологий в производственные и управленческие процессы. Использование систем управления ресурсами предприятия, цифровых платформ проектирования, автоматизированных производственных линий, аналитических систем контроля качества и прогнозирования спроса позволяет существенно повысить эффективность и устойчивость промышленного развития.

Продолжая анализ роли конкурентоспособности в промышленном развитии, следует подчеркнуть значение инвестиционной активности как одного из её ключевых факторов. Инвестиции обеспечивают обновление основных фондов, внедрение новых технологий, расширение производственных мощностей и повышение качества продукции. В условиях износа

оборудования и морального устаревания технологий даже временное снижение инвестиционной активности приводит к накоплению технологического отставания и снижению конкурентных позиций отрасли. Поэтому устойчивый приток инвестиций, в том числе прямых иностранных, рассматривается как необходимое условие долгосрочной промышленной конкурентоспособности.

С инвестициями тесно связана проблема доступности финансовых ресурсов. Высокая стоимость заёмного капитала, ограниченность долгосрочного кредитования и слабое развитие рынков капитала существенно ограничивают возможности предприятий по модернизации и инновационному развитию. В таких условиях промышленная конкурентоспособность оказывается во многом зависимой от эффективности государственной финансово-кредитной политики, механизмов субсидирования процентных ставок, гарантийных инструментов и программ развития промышленности.

Особую роль в формировании конкурентоспособности играет инновационная инфраструктура, включающая технопарки, инжиниринговые центры, бизнес-инкубаторы, венчурные фонды, центры трансфера технологий и научно-образовательные кластеры. Наличие развитой инновационной инфраструктуры снижает барьеры входа для новых технологий, ускоряет коммерциализацию научных разработок и способствует формированию устойчивых технологических цепочек. В промышленно развитых странах именно инновационная инфраструктура является связующим звеном между наукой, производством и рынком.

Конкурентоспособность промышленности также определяется уровнем кооперации между предприятиями. Глубокая специализация, кооперация и развитие внутриотраслевых и межотраслевых связей позволяют снижать издержки, ускорять инновационные процессы и более гибко реагировать на изменения рыночной конъюнктуры. Разрозненное функционирование предприятий, напротив, ведёт к дублированию затрат, снижению эффекта масштаба и ослаблению конкурентных позиций.

Важным компонентом конкурентоспособности является уровень стандартизации и качество продукции. Соответствие международным стандартам качества, экологической безопасности и технического регулирования становится обязательным условием

выхода на внешние рынки [51]. Для промышленных предприятий это означает необходимость постоянного совершенствования систем управления качеством, сертификации продукции, внедрения международных стандартов и технических регламентов. Несоответствие стандартам автоматически ограничивает доступ к наиболее ёмким и платёжеспособным рынкам.

В условиях усиления глобальной конкуренции возрастает роль маркетинговых стратегий в обеспечении конкурентоспособности промышленной продукции. Традиционное представление о промышленности как о сфере, где решающую роль играет исключительно производство, постепенно уступает место более комплексному подходу, в котором сбыт, сервис, бренд и репутация становятся равнозначными факторными элементами. Даже высокотехнологичная продукция без эффективных каналов продвижения и сервисной поддержки теряет значительную часть своего конкурентного потенциала.

Современная конкурентоспособность всё чаще связывается с устойчивостью промышленных систем к внешним шокам. Финансовые кризисы, пандемии, геополитические конфликты, разрывы логистических цепочек показали, что уязвимость промышленности к внешним воздействиям может привести к стремительной утрате конкурентных позиций. В этой связи устойчивость (resilience) становится важнейшим параметром конкурентоспособности, отражающим способность отрасли сохранять функционирование, быстро восстанавливаться и адаптироваться к неблагоприятным условиям.

Устойчивость промышленной конкурентоспособности во многом определяется диверсификацией рынков, поставщиков и продуктовой линейки. Зависимость от ограниченного числа рынков сбыта, одного ключевого поставщика или узкой номенклатуры продукции повышает риски и снижает адаптивность отрасли. Поэтому стратегии диверсификации становятся неотъемлемым элементом управления конкурентоспособностью на отраслевом уровне.

В современных исследованиях подчёркивается возрастающее значение экологического фактора в формировании конкурентоспособности. Экологические требования перестают быть исключительно регуляторным ограничением и всё чаще превращаются в источник конкурентных преимуществ. Компании,

первыми внедряющие экологически чистые технологии, снижающие выбросы и повышающие энергоэффективность, получают преимущества в доступе к «зелёным» финансам, государственным программам поддержки и формируют положительный имидж среди потребителей и инвесторов.

Для промышленного развития это означает необходимость интеграции экологических приоритетов в общую стратегию повышения конкурентоспособности. Экологическая модернизация промышленности становится не дополнительной нагрузкой, а важным направлением долгосрочного повышения её эффективности, устойчивости и инвестиционной привлекательности [35,41].

Значимым элементом конкурентоспособности является также уровень цифровой зрелости промышленного сектора. Использование цифровых технологий в управлении производством, логистикой, снабжением, финансами и маркетингом обеспечивает сокращение издержек, повышение прозрачности бизнес-процессов и ускорение принятия управленческих решений. Цифровая трансформация позволяет промышленным предприятиям переходить от реактивных моделей управления к проактивным, основанным на прогнозировании и аналитике больших данных.

В условиях цифровизации конкурентоспособность приобретает новые формы, связанные с платформенными бизнес-моделями, сервисной ориентацией, управлением данными и интеграцией в цифровые экосистемы. Промышленность всё чаще выходит за рамки классического производства и формирует комплексные предложения, включающие не только товар, но и цифровые сервисы, программное обеспечение и сопровождение на протяжении всего жизненного цикла продукции.

Отдельного внимания заслуживает территориальный аспект конкурентоспособности. Конкурентоспособность промышленности формируется не только на уровне отдельных предприятий и отраслей, но и в рамках региональных экономических систем. Различия в уровне инфраструктурного развития, инвестиционного климата, доступности кадровых ресурсов и качества институциональной среды приводят к значительным различиям в конкурентных позициях промышленных регионов.

Региональная промышленная политика, ориентированная на поддержку кластеров, развитие инфраструктуры, подготовку

кадров и привлечение инвестиций, способна существенно усилить конкурентоспособность отраслей, локализованных на определённой территории. В этом контексте конкурентоспособность приобретает пространственное измерение и становится отражением эффективности регионального развития.

Совокупность рассмотренных факторов позволяет сделать вывод о том, что конкурентоспособность в промышленном развитии представляет собой сложную, многофакторную и динамическую категорию. Она формируется под воздействием технологических, инвестиционных, институциональных, кадровых, экологических, цифровых и инфраструктурных факторов, а её уровень отражает способность отрасли обеспечивать устойчивый рост, эффективно интегрироваться в мировую экономику и формировать высокую добавленную стоимость.

### **1.3. Современные концепции стратегического менеджмента: устойчивое развитие, ESG и цифровизация**

Современный этап развития стратегического менеджмента характеризуется глубокой трансформацией его содержания под воздействием глобальных экономических, технологических, экологических и социальных изменений. Если в классических концепциях стратегия рассматривалась прежде всего как инструмент обеспечения рыночных позиций и максимизации прибыли, то в XXI веке она всё в большей степени ориентируется на достижение устойчивого развития, интеграцию ESG-принципов и использование цифровых технологий как ключевого фактора конкурентоспособности. Это означает переход от узкоэкономического понимания стратегии к более широкому, системному и многофакторному подходу.

Концепция устойчивого развития стала одним из фундаментальных ориентиров современного стратегического управления. Впервые она получила широкое распространение после публикации доклада Международной комиссии по окружающей среде и развитию «Наше общее будущее», в котором устойчивое развитие было определено как развитие, удовлетворяющее потребности настоящего поколения без ущерба для возможностей будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности [52]. В стратегическом менеджменте эта концепция трансформировалась в необходимость долгосрочного

согласования экономических, экологических и социальных целей развития компании.

Для промышленных предприятий устойчивое развитие означает необходимость баланса между ростом производства, эффективным использованием ресурсов, снижением негативного воздействия на окружающую среду и обеспечением достойных условий труда [53]. В отличие от традиционных стратегий, ориентированных на экстенсивное расширение, устойчивые стратегии направлены на повышение качества роста, энергоэффективности, ресурсосбережения, инновационности и социальной ответственности бизнеса.

В рамках стратегического менеджмента устойчивое развитие реализуется через формирование долгосрочных экологических и социальных приоритетов, интеграцию принципов экологического менеджмента, внедрение систем экологического контроля, развитие «зелёных» технологий и повышение прозрачности корпоративной отчётности [54]. Все эти элементы становятся неотъемлемыми компонентами современных корпоративных стратегий, особенно в капиталоемких и экологически чувствительных отраслях промышленности.

Логическим развитием концепции устойчивого развития в стратегическом менеджменте стало формирование ESG-подхода, объединяющего Environmental (экологические), Social (социальные) и Governance (управленческие) факторы [55]. ESG-концепция была первоначально разработана как инструмент долгосрочной оценки инвестиционных рисков, однако в последующем она трансформировалась в полноценную управленческую парадигму, определяющую стратегические приоритеты развития корпораций.

Экологическая составляющая ESG включает требования по сокращению выбросов парниковых газов, снижению уровня загрязнения, повышению энергоэффективности, использованию возобновляемых источников энергии, управлению отходами и сохранению природных ресурсов. В стратегическом управлении это выражается в разработке программ экологической модернизации производства, переходе к «зелёным» технологиям, внедрении систем экологического мониторинга и отчётности.

Социальная составляющая ESG охватывает вопросы охраны труда, развития человеческого капитала, социальной защиты работников, равных возможностей, взаимодействия с местными

сообществами и участия бизнеса в решении социальных проблем. В стратегическом менеджменте социальные факторы приобретают стратегическое значение, поскольку напрямую влияют на репутацию компаний, лояльность персонала, производительность труда и устойчивость бизнеса в долгосрочной перспективе.

Управленческая составляющая ESG (Corporate Governance) связана с качеством корпоративного управления, прозрачностью принятия решений, защитой прав инвесторов, эффективностью контрольных механизмов, противодействием коррупции и соблюдением этических стандартов. Высокий уровень корпоративного управления снижает управленческие и финансовые риски, повышает инвестиционную привлекательность компаний и способствует формированию устойчивых конкурентных преимуществ.

В современных условиях ESG-подход перестаёт быть добровольной инициативой отдельных компаний и превращается в обязательный элемент стратегического управления. Инвесторы, финансовые институты, международные организации и государственные регуляторы всё чаще предъявляют требования по соблюдению ESG-стандартов как условие доступа к капиталу, рынкам и программам поддержки [56]. Это приводит к тому, что стратегия развития предприятия напрямую зависит от его способности интегрировать ESG-принципы в свою операционную и инвестиционную деятельность.

Параллельно с развитием ESG-концепции ключевым направлением трансформации стратегического менеджмента становится цифровизация. Цифровые технологии радикально изменяют способы формирования, реализации и контроля стратегии. Большие данные, искусственный интеллект, интернет вещей, облачные вычисления, цифровые двойники и платформенные решения формируют новую архитектуру стратегического управления. Стратегические решения всё чаще принимаются на основе аналитики в реальном времени, моделирования сценариев и прогнозных расчётов.

В промышленности цифровизация пронизывает все стадии жизненного цикла продукции — от научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ до производства, логистики, маркетинга и сервисного обслуживания. В стратегическом измерении цифровые технологии становятся не просто

инструментом повышения эффективности, а самостоятельным фактором формирования конкурентных преимуществ и трансформации бизнес-моделей.

Одним из ключевых элементов цифрового стратегического менеджмента является концепция «Индустрии 4.0», предполагающая интеграцию физических производственных процессов с цифровыми системами управления, датчиками, автоматизированными платформами и интеллектуальными алгоритмами. Цифровые фабрики, умные производственные линии, автономные логистические системы и предиктивная аналитика становятся основой новой парадигмы промышленного развития.

В рамках стратегического менеджмента цифровизация позволяет переходить от реактивного управления к проактивному, основанному на прогнозировании потенциальных рисков, спроса, издержек и технологических сбоев. Это существенно повышает адаптивность предприятий к изменениям внешней среды и усиливает их способность конкурировать в условиях высокой неопределённости.

Цифровизация стратегического менеджмента оказывает существенное влияние не только на технологические процессы, но и на организационные структуры и управленческие модели. В условиях внедрения цифровых платформ и автоматизированных систем управления происходит переход от иерархических, жёстко централизованных структур к более гибким, сетевым и проектно-ориентированным формам организации бизнеса. Это позволяет ускорить процессы принятия решений, повысить прозрачность управленческих процедур и улучшить координацию между подразделениями.

В стратегическом измерении цифровая трансформация предполагает пересмотр традиционных бизнес-моделей. Всё большее распространение получают платформенные и сервисно-ориентированные модели, в рамках которых промышленная компания перестаёт быть исключительно производителем физического продукта и становится поставщиком комплексных решений, включающих цифровые сервисы, программное обеспечение, аналитические инструменты и сопровождение на протяжении всего жизненного цикла продукции. Это расширяет источники доходов, повышает лояльность клиентов и усиливает долгосрочную конкурентоспособность.

Интеграция цифровых технологий в стратегический менеджмент тесно связана с развитием концепции управления данными (data-driven management). Данные превращаются в один из ключевых стратегических ресурсов, сопоставимый по значимости с финансовыми, материальными и человеческими ресурсами. Анализ больших массивов информации о производственных процессах, поведении потребителей, логистике, финансовых потоках и состоянии оборудования позволяет предприятиям формировать более точные прогнозы, снижать неопределённость и повышать эффективность стратегических решений.

Цифровая трансформация усиливает требования к кибербезопасности как важному элементу стратегического управления. Увеличение доли цифровых систем, подключённых к сетям передачи данных, делает промышленное производство более уязвимым к киберрискам. В этой связи стратегический менеджмент должен учитывать угрозы утечек информации, сбоев в работе автоматизированных систем, вмешательства в производственные процессы и нарушения логистических цепочек. Инвестиции в кибербезопасность становятся неотъемлемой частью долгосрочных стратегических программ.

Связь цифровизации с ESG-подходом проявляется в том, что цифровые технологии создают новые возможности для повышения экологической и социальной эффективности бизнеса. Цифровой мониторинг энергопотребления, выбросов и отходов позволяет предприятиям более точно контролировать экологические показатели и снижать негативное воздействие на окружающую среду [57]. В социальной сфере цифровые инструменты применяются для охраны труда, дистанционного обучения персонала, мониторинга условий работы и повышения производительности.

В стратегическом менеджменте всё более отчётливо прослеживается тенденция к формированию «зелёных» цифровых стратегий, объединяющих цели цифровизации и устойчивого развития. Такие стратегии предполагают внедрение энергосберегающих технологий, интеллектуальных систем управления ресурсами, цифровых платформ экологического контроля и прогнозирования. В результате цифровая трансформация становится инструментом не только

экономической, но и экологической модернизации промышленности.

Значительное внимание в современных исследованиях уделяется интеграции ESG-принципов в систему корпоративного стратегического планирования. Если ранее ESG-факторы чаще отражались в нефинансовой отчётности компаний, то в настоящее время они всё активнее включаются в ключевые стратегические документы — стратегии развития, инвестиционные программы, программы инновационной модернизации и цифровой трансформации [57]. Это означает институционализацию ESG-подхода в системе стратегического управления.

Одним из проявлений этой институционализации становится распространение практики «зелёных» и устойчивых финансов. Выпуск «зелёных» облигаций, устойчивых кредитных продуктов, внедрение ESG-рейтингов и критериев устойчивости в инвестиционных решениях усиливают давление на компании в направлении экологизации и социальной ответственности. Стратегический менеджмент в этих условиях должен учитывать не только традиционные финансовые показатели эффективности, но и нефинансовые индикаторы устойчивого развития.

Современные концепции стратегического менеджмента всё чаще рассматривают устойчивое развитие и ESG не как внешнее ограничение, а как источник новых стратегических возможностей. Экологические инновации, развитие чистых технологий, производство экологически безопасной продукции, участие в проектах циркулярной экономики позволяют формировать новые рыночные ниши и повышать добавленную стоимость. Таким образом, устойчивое развитие становится фактором не только ограничения, но и роста конкурентных преимуществ.

Цифровизация стратегического управления также усиливает значение межфирменных взаимодействий и экосистемных стратегий. Цифровые платформы позволяют интегрировать в единое пространство производителей, поставщиков, логистические компании, финансовые институты, сервисные организации и конечных потребителей. В таких условиях стратегия формируется не изолированно на уровне отдельного предприятия, а в рамках сложных сетевых структур, где конкурентоспособность зависит от эффективности всей экосистемы.

Экосистемный подход тесно связан с концепцией совместного создания ценности (co-creation). Предприятия всё чаще вовлекают потребителей, партнёров и поставщиков в процессы разработки, тестирования и совершенствования продукции. В стратегическом менеджменте это требует новых механизмов координации, распределения рисков и доходов, а также управления интеллектуальной собственностью.

Существенным элементом современных концепций стратегического менеджмента является усиление роли социального капитала и доверия. В условиях усложнения хозяйственных связей, цифровизации и глобализации устойчивость стратегических партнёрств во многом определяется уровнем доверия, прозрачности и предсказуемости поведения участников. Стратегическое управление должно учитывать не только формальные контракты, но и неформальные институты, репутацию и долгосрочные взаимоотношения.

В контексте ESG социальный капитал приобретает особое значение, поскольку социальная ответственность бизнеса, участие в развитии территорий, поддержка образования и науки формируют долгосрочную репутационную базу компании. Эта репутационная база, в свою очередь, становится важным нематериальным активом и источником устойчивых конкурентных преимуществ.

Современные концепции стратегического менеджмента всё чаще ориентируются на долгосрочные горизонты планирования. В условиях устойчивого развития и энергетического перехода стратегические горизонты в промышленности расширяются до 15–20 и более лет. Это связано с высокой капиталоемкостью «зелёных» технологий, длительными сроками окупаемости инфраструктурных проектов и необходимостью глубокой трансформации производственных систем.

Расширение стратегических горизонтов усиливает значение сценарного анализа и стратегической гибкости. Компании вынуждены учитывать различные траектории технологического развития, изменения регуляторной среды, динамику мировых рынков и геополитические факторы. В условиях высокой неопределённости стратегия перестаёт быть жёстко фиксированным документом и приобретает характер адаптивной системы, способной к регулярной корректировке.

В промышленной сфере современные концепции стратегического менеджмента всё чаще опираются на принципы «умной специализации», предполагающие концентрацию ресурсов на тех направлениях, где существуют наибольшие предпосылки для формирования устойчивых конкурентных преимуществ. Умная специализация позволяет более эффективно распределять инвестиционные и инновационные ресурсы, снижать риски распыления усилий и усиливать синергетический эффект от сочетания научного, производственного и человеческого потенциала.

В условиях цифровизации и ESG-трансформации умная специализация приобретает новые формы, ориентированные на «зелёные» технологии, цифровые решения, высокотехнологичное машиностроение, интеллектуальные системы управления и экологически чистое производство. Это определяет новые стратегические приоритеты промышленного развития и формирует основу для долгосрочной конкурентоспособности.

Продолжая анализ современных концепций стратегического менеджмента, необходимо подчеркнуть возрастающее значение энергетического перехода как одного из ключевых факторов трансформации стратегических приоритетов промышленности. Переход от традиционных углеводородных источников энергии к возобновляемым ресурсам и низкоуглеродным технологиям формирует новые требования к стратегии развития предприятий [58]. В этих условиях стратегический менеджмент ориентируется на снижение углеродоёмкости производства, внедрение альтернативных источников энергии, повышение энергоэффективности и участие в формировании новых энергетических рынков.

В промышленной политике энергетический переход рассматривается не только как экологический вызов, но и как стратегическая возможность формирования новых отраслей, технологий и цепочек создания стоимости. Для стратегического управления это означает необходимость долгосрочного планирования инвестиций в «зелёную» энергетику, водородные технологии, системы накопления энергии и интеллектуальные энергетические сети. Компании, способные своевременно адаптировать свои стратегии к энергетическому переходу,

получают преимущества в доступе к финансированию, рынкам и государственным программам поддержки.

Существенным элементом современных концепций стратегического менеджмента становится развитие циркулярной экономики. В отличие от линейной модели «добыча — производство — потребление — утилизация», циркулярная экономика ориентируется на многократное использование ресурсов, переработку отходов, продление жизненного цикла продукции и минимизацию негативного воздействия на окружающую среду. Для стратегического управления это означает интеграцию принципов повторного использования, экологического проектирования и замкнутых производственных циклов в долгосрочные программы развития.

В условиях ESG-трансформации циркулярная экономика становится важнейшим источником повышения экологической и экономической устойчивости промышленности [57]. Стратегический менеджмент в этом контексте включает развитие технологий переработки, вторичного использования материалов, экологического дизайна продукции, а также формирование новых бизнес-моделей, ориентированных на сервисное обслуживание и продление срока эксплуатации товаров.

Современные концепции стратегического менеджмента также всё чаще связываются с развитием открытых инноваций. В отличие от традиционной модели, в которой инновационные разработки осуществляются преимущественно внутри компании, открытые инновации предполагают активное взаимодействие с внешними партнёрами — университетами, научными центрами, стартапами, венчурными фондами и отраслевыми консорциумами. Это позволяет ускорять процессы разработки, снижать инновационные риски и расширять доступ к новым знаниям и технологиям.

В стратегическом измерении открытые инновации требуют формирования новых механизмов управления интеллектуальной собственностью, распределения рисков, финансирования совместных проектов и интеграции внешних разработок в производственные процессы. В условиях цифровизации и ESG-перехода открытые инновации становятся одним из ключевых источников формирования устойчивых конкурентных преимуществ.

Значительное место в современных концепциях стратегического менеджмента занимает управление изменениями. Масштаб и скорость трансформаций, связанных с цифровизацией, ESG-повесткой, энергетическим переходом и глобальной конкуренцией, делают процессы изменений постоянным элементом функционирования промышленных компаний. Стратегическое управление приобретает характер непрерывного управления трансформациями, требующего мобилизации человеческих, финансовых и организационных ресурсов.

Управление изменениями в стратегическом контексте включает формирование видения будущего, коммуникацию стратегических целей, преодоление сопротивления персонала, развитие новых компетенций и трансформацию корпоративной культуры. Без эффективного управления изменениями даже наиболее обоснованные стратегии цифровизации и устойчивого развития могут столкнуться с серьёзными ограничениями на этапе реализации.

Современные концепции стратегического менеджмента всё более чётко ориентируются на интеграцию стратегического и операционного уровней управления. Если ранее стратегия и операционная деятельность часто рассматривались как относительно автономные сферы, то в условиях высокой динамики рынков и технологий между ними формируется устойчивая взаимозависимость. Стратегические цели должны оперативно трансформироваться в систему конкретных программ, проектов, показателей и управленческих решений.

В этом контексте всё большее распространение получают гибкие методологии управления, такие как agile-подходы, гибридные модели проектного управления и системы адаптивного планирования. Они позволяют синхронизировать долгосрочные стратегические ориентиры с краткосрочными операционными задачами, обеспечивая более высокую скорость реакции на изменения внешней среды.

Значительное влияние на современные концепции стратегического менеджмента оказывает рост глобальной технологической конкуренции. Соперничество между странами и транснациональными корпорациями за лидерство в ключевых технологиях — искусственном интеллекте, микроэлектронике, робототехнике, возобновляемой энергетике и цифровых

платформах — формирует новые стратегические вызовы для промышленного развития. В этих условиях стратегии компаний всё чаще формируются с учётом геоэкономических и геополитических факторов.

Государства усиливают поддержку стратегически значимых отраслей через программы технологического суверенитета, импортозамещения, локализации производства и защиты критической инфраструктуры [57]. Для стратегического менеджмента это означает необходимость учитывать новые формы взаимодействия бизнеса и государства, а также рост роли промышленной и инновационной политики в формировании корпоративных стратегий.

Современные концепции стратегического менеджмента всё чаще опираются на интеграцию количественных и качественных методов стратегического анализа. Наряду с традиционными финансово-экономическими расчётами активно используются методы сценарного анализа, foresight-исследования, экспертные оценки, стратегические карты и системы сбалансированных показателей. Это позволяет учитывать не только формализуемые параметры, но и качественные факторы неопределённости, технологических прорывов и институциональных изменений.

В условиях ESG и цифровой трансформации стратегический анализ приобретает междисциплинарный характер, объединяя экономические, экологические, социальные, технологические и управленческие аспекты. Это повышает сложность стратегических решений, но одновременно позволяет формировать более устойчивые и сбалансированные стратегии развития.

В современных концепциях стратегического менеджмента всё более отчётливо проявляется ориентация на долгосрочную ценность (long-term value creation). В отличие от краткосрочной ориентации на максимизацию прибыли, долгосрочная ценность предполагает устойчивый рост, сохранение природного капитала, развитие человеческих ресурсов, социальную стабильность и технологическое лидерство [59]. В стратегическом управлении это выражается в смещении акцента от краткосрочных финансовых показателей к комплексной системе экономических, социальных и экологических индикаторов.

В промышленности ориентация на долгосрочную ценность особенно значима в условиях высокой капиталоемкости,

длительных циклов окупаемости инвестиций и масштабных технологических трансформаций. Стратегические решения, принимаемые сегодня, могут определять траекторию развития отрасли на десятилетия вперёд, что усиливает ответственность стратегического менеджмента и значение научно обоснованных концепций управления.

В совокупности современные концепции стратегического менеджмента, основанные на принципах устойчивого развития, ESG и цифровизации, формируют новую парадигму управления промышленным развитием. Эта парадигма ориентирована на интеграцию экономических, экологических, социальных, технологических и институциональных факторов в единую систему стратегических решений. Для промышленных отраслей она означает переход от узкоэкономических стратегий к комплексным моделям долгосрочного развития, обеспечивающим устойчивую конкурентоспособность в условиях глобальной трансформации мировой экономики.

## **ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1**

В первой главе рассмотрены теоретические основы стратегического менеджмента, его эволюция и современные концепции развития. Установлено, что стратегический менеджмент прошёл путь от формализованного долгосрочного планирования к гибким, адаптивным моделям управления, ориентированным на динамические способности, инновации и институциональные факторы.

Показано, что конкурентоспособность является ключевой категорией промышленного развития и формируется под воздействием технологических, инвестиционных, кадровых, институциональных, инфраструктурных и цифровых факторов. В современных условиях её уровень определяется не только ценовыми, но и неценовыми параметрами, включая качество, инновационность, устойчивость и экологические характеристики продукции.

Обосновано, что концепции устойчивого развития, ESG и цифровизации формируют новую парадигму стратегического менеджмента, ориентированную на долгосрочную ценность и интеграцию экономических, экологических и социальных целей. ESG-подход и цифровая трансформация становятся важнейшими

источниками устойчивых конкурентных преимуществ промышленности.

Полученные теоретические выводы создают основу для дальнейшего отраслевого анализа стратегического управления и конкурентоспособности автомобильного сектора Узбекистана.

## **ГЛАВА 2. АВТОМОБИЛЬНЫЙ СЕКТОР УЗБЕКИСТАНА: ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ И УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ**

### **2.1. История формирования и этапы развития автомобильной промышленности Узбекистана**

Автомобильная промышленность Узбекистана является одной из наиболее стратегически значимых отраслей национальной экономики, играющей ключевую роль в формировании промышленного потенциала, экспортных возможностей, занятости и технологического развития страны. Её формирование происходило в условиях отсутствия развитой советской автомобильной базы, что предопределило необходимость создания отрасли фактически «с нуля», на основе привлечения иностранных технологий, инвестиций и управленческих решений [16].

В отличие от России, Украины и Белоруссии, где автомобильная промышленность опиралась на унаследованные от СССР крупные автосборочные заводы, Узбекистан в начале 1990-х годов располагал лишь ремонтными базами, автосервисными предприятиями, инфраструктурой обслуживания пассажирского транспорта и грузового автопарка. Эти элементы не могли обеспечить запуск полноценного автомобилестроения, однако стали первичной основой для подготовки кадров и формирования сервисной культуры [15].

Первый этап формирования автомобильной промышленности Узбекистана связан с началом рыночных реформ и поиском стратегического иностранного партнёра для создания национального автопроизводства. В 1992 году было принято решение о создании совместного предприятия с южнокорейской корпорацией Daewoo, что стало поворотным моментом в индустриальном развитии страны. Выбор партнёра был обусловлен наличием у Daewoo современных технологий, опыта массового производства легковых автомобилей и интереса к расширению присутствия на рынках Центральной Азии.

В 1994 году было официально создано совместное предприятие «Uz-Daewoo Auto», а в городе Асака Андижанской области началось строительство первого в истории Узбекистана крупного автомобильного завода [14]. Уже в 1996 году предприятие приступило к серийному выпуску автомобилей, что ознаменовало собой фактическое рождение национальной автомобильной промышленности. Первые модели, выпускавшиеся на заводе,

ориентировались на массовый внутренний рынок и отличались сравнительно доступной ценой, что способствовало быстрому росту спроса.

Создание автозавода в Асака имело не только промышленное, но и макроэкономическое значение. Оно позволило сократить импорт готовых автомобилей, снизить валютные затраты, создать тысячи новых рабочих мест и заложить основы для формирования сети смежных производств [10]. Уже на начальном этапе была поставлена задача по постепенному увеличению локализации производства, развитию предприятий по выпуску комплектующих и формированию национального промышленного кластера.

В конце 1990-х годов и начале 2000-х годов автомобильная промышленность Узбекистана вступила во второй этап своего развития, связанный с расширением модельного ряда, ростом производственных мощностей и углублением локализации. На этом этапе были освоены новые модели автомобилей, что позволило охватить различные сегменты потребительского спроса — от компактных городских автомобилей до более вместительных семейных моделей.

Одновременно с расширением производства готовых автомобилей развивалась система предприятий-смежников, выпускавших кузовные элементы, пластиковые детали, аккумуляторы, шины, стекло, электрические компоненты и элементы интерьера. Это позволило существенно сократить зависимость от импорта комплектующих и снизить себестоимость продукции.

Существенные изменения в развитии отрасли произошли после перехода от сотрудничества с Daewoo к стратегическому партнёрству с американской корпорацией General Motors. В 2008 году на базе «Uz-Daewoo Auto» было создано совместное предприятие GM Uzbekistan, которое обеспечило внедрение новых технологических стандартов, обновление модельного ряда и расширение экспортных поставок. Этот этап стал началом интеграции узбекского автомобилестроения в глобальные производственные цепочки.

В рамках сотрудничества с General Motors были освоены новые модели под брендом Chevrolet, ориентированные как на внутренний рынок, так и на экспорт. Экспортные поставки автомобилей стали важнейшим источником валютных поступлений и фактором повышения международной узнаваемости узбекского

автопрома [29]. География экспорта охватывала страны СНГ, Ближнего Востока, Кавказа и частично Восточной Европы.

Параллельно происходила институциональная трансформация отрасли. Были созданы специализированные управляющие структуры, системы контроля качества, логистические центры, дилерские и сервисные сети. Автомобильная промышленность превращалась в системообразующую отрасль, вокруг которой формировались смежные сектора — металлургия, химическая промышленность, электронная промышленность, транспортная логистика и финансовые услуги.

После создания совместного предприятия «Uz-Daewoo Auto» и запуска производственных мощностей в городе Асака автомобильная промышленность Узбекистана начала развиваться по модели поэтапной индустриализации, основанной на сочетании иностранного технологического трансфера и внутренней локализации производства. Стратегическим приоритетом государства стало не только простое сборочное производство, но и формирование полнофункционального отраслевого комплекса, включающего выпуск основных узлов, компонентов и развитие инженерной базы.

**Таблица 1. Основные этапы формирования автомобильной промышленности Узбекистана**

Период	Ключевые события	Характеристика этапа
1992–1996	Создание СП «Uz-Daewoo Auto», запуск завода в Асака	Начало национального автопроизводства
1997–2007	Расширение модельного ряда, рост локализации	Формирование отраслевого кластера
2008–2018	Создание GM Uzbekistan, экспортная ориентация	Интеграция в глобальные цепочки
2019–н.в.	Трансформация в UzAuto Motors, цифровизация, электромобили	Технологическая модернизация

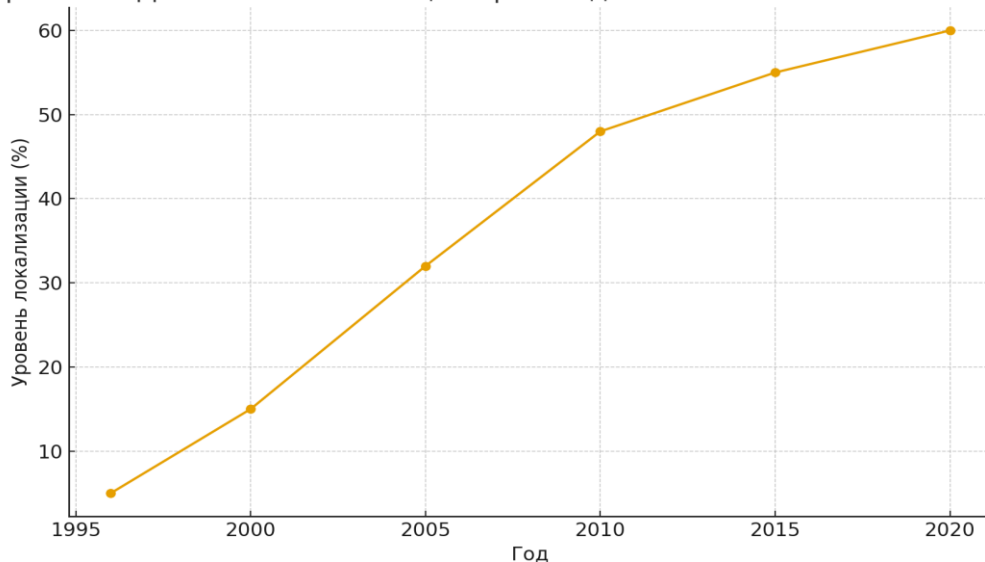
Источник: 1. Государственный комитет Республики Узбекистан по статистике. Промышленность Узбекистана: статистический сборник. Ташкент, 2022; 2. UzAuto Motors JSC. Annual Report 2021–2023. Tashkent, 2023; 3. Pulatov A.B. Evolution of the automotive industry in Uzbekistan //European Journal of Applied Science, Engineering and Technology. 2024. Vol. 2, No. 6. P. 178–184.

Из представленной периодизации видно, что развитие автомобильной промышленности Узбекистана носит поступательный и системный характер. Каждый этап не просто сменял предыдущий, а углублял степень технологической самостоятельности отрасли. Если на первом этапе преобладало сборочное производство, то уже во втором этапе был заложен фундамент локализации, а на третьем — экспортной ориентации. Современный этап характеризуется технологической и цифровой трансформацией.

В период 1997–2007 годов произошло масштабное расширение производственных мощностей и активное развитие сети предприятий-поставщиков. Государственная политика в этот период была ориентирована на защиту внутреннего рынка, стимулирование локализации и создание благоприятных условий для внутренних инвестиций. Были введены таможенные пошлины на импорт автомобилей, налоговые льготы для смежных производств и специальные режимы для индустриальных зон.

Рост локализации сопровождался формированием вертикально интегрированной системы поставок. Это позволило не только снизить себестоимость автомобилей, но и обеспечить устойчивость отрасли к внешним валютным колебаниям и сбоям в международных логистических цепочках. К 2007 году уровень локализации по отдельным моделям достиг 40–45 %, что для развивающейся экономики являлось значительным показателем.

Диаграмма 1. Динамика локализации производства автомобилей в Узбекистане (%)



Источник: 1. Министерство инвестиций, промышленности и торговли Республики Узбекистан. Отчёт о промышленной локализации за 1996–2020 гг. Ташкент, 2021; –2. UzAuto Motors JSC. Отчёт о локализации производства. Ташкент, 2022.

Динамика локализации демонстрирует устойчивый и практически непрерывный рост. Особенно интенсивный прирост пришёлся на период 2000–2010 годов, что было связано с активной политикой государства по стимулированию предприятий-комплектаторов. Рост локализации позволил существенно повысить добавленную стоимость внутри страны и снизить зависимость от импорта.

Создание GM Uzbekistan в 2008 году стало новым этапом стратегической трансформации отрасли. Партнёрство с одним из крупнейших мировых автопроизводителей обеспечило доступ к современным платформам, технологиям контроля качества, управленческим стандартам и глобальным каналам сбыта. В этот период автомобильная промышленность Узбекистана впервые начала системно ориентироваться на экспорт как на стратегический источник роста.

**Таблица 2. Динамика экспорта автомобилей из Узбекистана**

Год	Экспорт, тыс. авто	Основные рынки
2005	18	Россия, Казахстан
2010	68	СНГ, Кавказ
2015	97	Россия, Украина, Ближний Восток
2020	120	СНГ, Африка, Латинская Америка

Источник: 1. Государственный таможенный комитет Республики Узбекистан. Статистический бюллетень внешней торговли. Ташкент, 2005–2020; 2. World Bank. Uzbekistan Automotive Export Review. Washington, 2021.

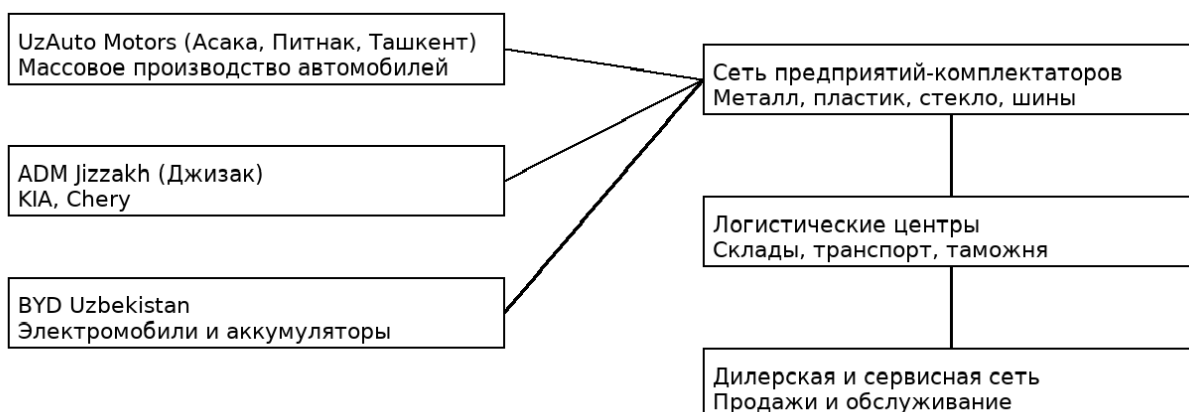
Экспорт автомобилей за 15 лет увеличился более чем в 6 раз. Это свидетельствует о постепенном росте конкурентоспособности узбекского автопрома на внешних рынках. Однако высокая зависимость от рынков СНГ указывает на сохраняющуюся

географическую концентрацию экспорта и ограниченную диверсификацию сбыта.

После 2018 года автомобильная промышленность Узбекистана вступила в фазу глубокой институциональной и технологической трансформации. GM Uzbekistan было преобразовано в UzAuto Motors, что означало переход к более самостоятельной модели развития с акцентом на национальное стратегическое управление. Усилилась роль цифровизации производства, внедрения современных систем управления качеством, бережливого производства и логистической оптимизации.

Одновременно были запущены новые крупные инвестиционные проекты. В частности, в Джизакской области был создан автосборочный кластер ADM Jizzakh, ориентированный на выпуск автомобилей брендов KIA и Chery, что стало важным шагом в направлении диверсификации модельного ряда и технологических платформ. В 2023 году началось промышленное сотрудничество с китайской корпорацией BYD по выпуску электромобилей, что обозначило стратегический поворот отрасли в сторону «зелёных» технологий.

### Схема 1. Современная структура автомобильной промышленности Узбекистана



Источник: 1. UzAuto Motors JSC. Corporate structure and production facilities. Official corporate materials, 2023; 2. ADM Jizzakh Automotive Cluster. Investment Presentation. Jizzakh, 2022; 3. BYD Uzbekistan Project Office. Electric Mobility Roadmap for Uzbekistan. Tashkent, 2023.

Современная структура отрасли демонстрирует переход от монопольной модели к многоцентральной системе производства. Это

повышает устойчивость сектора, усиливает конкуренцию внутри отрасли, ускоряет технологическое обновление и снижает системные риски.

После институциональной трансформации отрасли в 2018–2019 годах автомобильная промышленность Узбекистана вступила в качественно новый этап развития, характеризующийся отходом от жёстко централизованной модели управления и переходом к более гибкой, рыночно ориентированной системе стратегического управления. Преобразование GM Uzbekistan в UzAuto Motors сопровождалось пересмотром производственной, инвестиционной и сбытовой политики, а также усилением роли национальных управленческих решений в формировании долгосрочной стратегии отрасли.

Одним из ключевых направлений нового этапа стало углубление модернизации основных производственных фондов. Были осуществлены масштабные инвестиции в обновление сварочных, покрасочных и сборочных линий, внедрение цифровых систем контроля качества, автоматизированных складских комплексов и логистических узлов. Это позволило повысить производительность труда, сократить технологические потери и улучшить стабильность качества выпускаемой продукции.

Параллельно усилилось внимание к развитию инженерной и конструкторской базы. Если на ранних этапах развития отрасли основная часть технологических решений импортировалась в готовом виде от зарубежных партнёров, то на современном этапе всё большую роль начали играть собственные инженерные подразделения, адаптирующие платформы под региональные условия эксплуатации, климатические факторы и структуру потребительского спроса. Это является важным шагом в направлении формирования национальной технологической самостоятельности.

Существенное влияние на развитие отрасли оказала либерализация валютной политики и внешнеэкономической деятельности. После 2017 года были упрощены процедуры импорта оборудования и комплектующих, снижены валютные ограничения, расширены возможности для привлечения иностранных инвестиций. Эти меры способствовали активизации инвестиционной активности в автомобильном секторе, в том числе со стороны азиатских производителей.

Создание автосборочного кластера ADM Jizzakh стало одним из наиболее значимых событий нового этапа развития отрасли. В отличие от классической модели UzAuto Motors, ориентированной преимущественно на массовый сегмент, ADM Jizzakh изначально проектировался как мультибрендовая площадка с ориентацией на различные ценовые и технологические сегменты [33]. Это позволило расширить ассортимент автомобилей, представленных на внутреннем рынке, и усилить конкурентную среду внутри самого автопрома.

Запуск производства автомобилей китайских брендов Chery и корейских KIA стал важным шагом в направлении технологической диверсификации. Китайские автопроизводители принесли в отрасль новые технологические решения в области трансмиссий, силовых агрегатов, электронных систем управления и мультимедийных платформ [40]. Это способствовало ускоренному обновлению технологического уровня отрасли и формированию задела для перехода к электрификации транспорта.

Особое стратегическое значение имеет начало сотрудничества с корпорацией BYD в сфере производства электромобилей. Этот проект обозначил переход узбекского автопрома от догоняющей модели развития к участию в глобальных процессах технологической трансформации транспортной отрасли [30]. Электромобилизация требует принципиально новых компетенций в области аккумуляторных технологий, силовой электроники, программного обеспечения, систем управления энергией и сервисной инфраструктуры.

Развитие электромобильного сегмента сопровождается формированием новой сети смежных производств, включая выпуск аккумуляторных батарей, электрических двигателей, систем управления и зарядной инфраструктуры [32]. Это создаёт мультипликативный эффект для машиностроения, химической промышленности, электроники и энергетического сектора. Таким образом, автомобильная промышленность начинает играть роль катализатора структурной модернизации всей промышленной системы страны.

Одновременно усиливается роль экспорта в стратегическом развитии отрасли. Несмотря на сохраняющуюся ориентацию на внутренний рынок, именно экспорт становится важнейшим источником валютных поступлений, фактором загрузки мощностей

и индикатором реальной международной конкурентоспособности узбекского автопрома [34]. Однако экспортная модель по-прежнему характеризуется высокой зависимостью от рынков СНГ, что делает отрасль уязвимой к конъюнктурным колебаниям и геополитическим рискам.

В этой связи в стратегических документах отрасли всё чаще подчёркивается необходимость географической диверсификации экспортных поставок. Перспективными направлениями рассматриваются рынки Ближнего Востока, Южной Азии, Африки и Латинской Америки [35]. Выход на эти рынки требует адаптации продукции к климатическим условиям, требованиям технического регулирования и структуре потребительского спроса, что усиливает значение стратегического менеджмента в экспортной политике.

Важным фактором устойчивости автомобильной промышленности остаётся уровень локализации производства. Несмотря на достигнутые показатели, зависимость от импорта ключевых компонентов — электронных систем, коробок передач, элементов двигательских установок — остаётся значительной [29]. Это формирует критическую уязвимость отрасли в условиях внешних шоков, валютных колебаний и ограничений международных поставок.

Повышение технологической глубины локализации рассматривается как одно из приоритетных направлений промышленной политики. Речь идёт не только о расширении выпуска простых комплектующих, но и о создании высокотехнологичных производств в сфере электроники, мехатроники, силовых установок и программных решений. Реализация этой задачи требует масштабных инвестиций, подготовки кадров и расширения научно-исследовательской базы.

Существенное влияние на развитие отрасли оказывает государственная промышленная политика. Автомобильный сектор традиционно остаётся одним из приоритетных направлений индустриального развития Узбекистана [6]. Через систему налоговых льгот, таможенных преференций, субсидирования кредитов, специальных экономических зон и государственных заказов создаются условия для поддержки производителей и стимулирования инвестиций.

Однако усиление роли государства в отрасли одновременно формирует и определённые институциональные ограничения.

Избыточная регламентация, административные барьеры, сложные процедуры согласования и нерегулярность правил игры способны снижать гибкость стратегических решений и замедлять адаптацию отрасли к изменениям внешней среды [45]. В этой связи одним из ключевых вызовов стратегического менеджмента становится обеспечение баланса между государственной поддержкой и рыночной конкуренцией.

В современных условиях возрастает значение человеческого капитала как фактора развития автомобильной промышленности. Технологическая сложность производства, цифровизация, переход к электрическому транспорту и внедрение элементов «умных» фабрик требуют принципиально новых компетенций. Речь идёт о подготовке инженеров по электронике, программированию, анализу данных, автоматизации, а также специалистов по управлению сложными производственными системами.

Недостаточная увязка образовательной системы с потребностями автомобильной промышленности остаётся одной из сдерживающих проблем отрасли. Формирование устойчивого кадрового резерва требует развития дуального образования, корпоративных учебных центров, стажировок и совместных программ вузов и промышленных предприятий [32]. Без решения этой задачи стратегическое развитие отрасли может столкнуться с кадровыми ограничениями.

**Таблица 3. Основные стратегические трансформации автопрома Узбекистана после 2018 года**

Направление	Содержание
Управление	Переход к национальной модели стратегического управления
Технологии	Цифровизация, автоматизация, электромобили
Конкуренция	Появление ADM Jizzakh, рост мультибрендовости
Экспорт	Расширение географии поставок
Локализация	Углубление технологической самостоятельности

Источник: 1. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-5614 от 10.01.2019 «О мерах по реформированию автомобильной промышленности»;

2. Министерство экономики и финансов Республики Узбекистан. Доклад о промышленной политике. Ташкент, 2022; 3. Asian

Таблица отражает переход отрасли от ограниченной сборочной модели к более сложной многоуровневой системе стратегического развития, ориентированной на технологическую диверсификацию, цифровизацию и повышение самостоятельности.

В последние годы усиливается взаимосвязь автомобильной промышленности с финансовым сектором и системой государственных программ развития. Крупные инвестиционные проекты в автомобиле-строении реализуются, как правило, при участии государственных банков, международных финансовых институтов и механизмов проектного финансирования. Это позволяет снижать инвестиционные риски, обеспечивать долгосрочные ресурсы для модернизации производственных мощностей и ускорять обновление технологической базы.

При этом усиливается значение корпоративного стратегического управления внутри самих автопроизводящих компаний. Формируются долгосрочные стратегии развития, включающие планы по обновлению модельного ряда, расширению экспортных поставок, цифровой трансформации, экологической модернизации и развитию человеческого капитала. Стратегическое управление перестаёт носить реактивный характер и всё в большей степени ориентируется на прогнозирование рыночных, технологических и институциональных изменений.

Одним из существенных вызовов для дальнейшего развития автомобильной промышленности остаётся высокая зависимость от импорта отдельных критически важных компонентов. Особенно уязвимыми звеньями остаются электронные блоки управления, элементы силовой электроники, автоматические коробки передач, системы активной безопасности и программное обеспечение. Это создаёт стратегические риски в условиях нестабильности мировых поставок, санкционных ограничений и валютных колебаний.

В этой связи особое значение приобретает задача формирования национальной компонентной базы в высокотехнологичных сегментах. Речь идёт о создании производств микроэлектроники, силовых модулей, датчиков, программных решений и элементов для электрического транспорта. Реализация этих направлений

требует не только инвестиций, но и глубокой координации промышленной, научно-технической и образовательной политики.

Важным фактором устойчивости автомобильного сектора остаётся внутренний потребительский рынок. Рост доходов населения, развитие автокредитования, расширение сервисной инфраструктуры и обновление автопарка формируют стабильный внутренний спрос. Однако сохраняются и структурные ограничения — низкая покупательная способность отдельных групп населения, высокая зависимость от импортных комплектующих и чувствительность спроса к изменению макроэкономической конъюнктуры.

Ценообразование на автомобили по-прежнему остаётся одним из наиболее чувствительных социальных и экономических вопросов. Государственное регулирование цен, таможенная политика, налоговые льготы и условия кредитования оказывают прямое влияние на доступность автомобилей для населения и финансовую устойчивость производителей. В стратегическом контексте это требует особой взвешенности решений, так как чрезмерное административное вмешательство может ограничивать конкуренцию и снижать стимулы к технологическому обновлению.

Существенное воздействие на развитие отрасли оказывает и экологическая повестка. Ужесточение экологических стандартов, рост требований к выбросам, шуму, энергоэффективности и утилизации отходов постепенно формируют новые рамочные условия функционирования автомобильной промышленности. В ответ на это производители вынуждены ускорять переход к более экологичным двигателям, гибридным и электрическим установкам, а также к использованию перерабатываемых материалов.

Экологическая модернизация сопровождается ростом инвестиционных затрат, однако в долгосрочной перспективе она позволяет снижать технологическое отставание, повышать экспортный потенциал и интегрироваться в глобальные «зелёные» цепочки добавленной стоимости. Для Узбекистана это имеет особое значение с точки зрения доступа к международному финансированию, «зелёным» инвестиционным инструментам и рынкам развитых стран.

В стратегическом плане дальнейшее развитие автомобильной промышленности всё в большей степени будет зависеть от способности отрасли интегрироваться в процессы цифровизации.

Использование систем управления производством, цифровых двойников, аналитики больших данных, автоматизированных логистических платформ и интеллектуальных систем прогнозирования спроса становится необходимым условием повышения эффективности и снижения издержек. Цифровая трансформация способствует росту прозрачности бизнес-процессов и повышает качество управленческих решений.

Особое значение в будущем приобретает развитие сервисной составляющей автомобильного бизнеса. Современный автопром всё в большей степени трансформируется из производителя исключительно физического продукта в поставщика комплексных транспортных и цифровых услуг. Сюда относятся телематические сервисы, удалённая диагностика, сервисное сопровождение, цифровые платформы продаж и постпродажного обслуживания. Это формирует новые источники доходов и усиливает долгосрочную лояльность потребителей.

Таким образом, современный этап развития автомобильной промышленности Узбекистана характеризуется одновременным воздействием нескольких стратегических факторов: институциональных реформ, технологической модернизации, цифровизации, экологизации, диверсификации партнёров и выходом на новые экспортные рынки. От того, насколько эффективно будут синхронизированы эти процессы в рамках единой системы стратегического управления, зависит способность отрасли сохранять устойчивость и повышать конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

## **2.2. Структура отрасли: производство, дистрибуция и сервис**

Современная структура автомобильного сектора Узбекистана представляет собой многоуровневую систему, включающую производственные предприятия, сеть поставщиков комплектующих, логистическую инфраструктуру, дистрибуционные каналы и сервисные подразделения. В отличие от раннего этапа развития отрасли, характеризовавшегося высокой степенью централизации и доминированием одного производителя, в настоящее время автопром Узбекистана функционирует как более сложная и диверсифицированная система, включающая несколько центров производства и множественные каналы сбыта [31].

## **Производственная структура автомобильной отрасли**

Производственное звено является базовым элементом всей отраслевой структуры. Ведущую роль в нём по-прежнему играет компания UzAuto Motors, производственные площадки которой расположены в Асака, Питнаке и Ташкенте. Эти заводы специализируются на выпуске массовых моделей легковых автомобилей, ориентированных преимущественно на внутренний рынок и частично на экспорт [14]. Производственный процесс организован по принципам крупносерийного поточного производства с использованием современных сборочных линий, автоматизированных участков сварки и покраски, а также цифровых систем контроля качества.

Наряду с UzAuto Motors в структуре отрасли важное значение имеет автосборочный кластер ADM Jizzakh, ориентированный на выпуск автомобилей брендов KIA и Chery. В отличие от UzAuto Motors, данный кластер изначально формировался как мультибрендовая платформа с возможностью быстрой адаптации к смене модельных линеек и требованиям различных технологических стандартов [33]. Это придаёт производственной системе дополнительную гибкость и способствует усилению конкуренции внутри отрасли.

Отдельное стратегическое значение приобретает производство электромобилей в рамках сотрудничества с корпорацией BYD. Данный сегмент формирует новое технологическое направление в автомобильной промышленности Узбекистана, связанное с аккумуляторными технологиями, силовой электроникой и программным обеспечением [30]. Включение электромобильного производства в структуру автопрома требует глубокой перестройки всей производственной цепочки, включая подготовку кадров, развитие компонентной базы и сервисной инфраструктуры.

Существенной частью производственной структуры являются предприятия по выпуску комплектующих и узлов. В Узбекистане сформирована сеть заводов, производящих металлические элементы, пластиковые детали, стекло, шины, аккумуляторы, элементы интерьера и отдельные компоненты трансмиссий. Эти предприятия обеспечивают значительную часть потребностей сборочных заводов и формируют основу для повышения уровня локализации производства.

В то же время сохраняется высокая зависимость от импорта высокотехнологичных компонентов. Электронные блоки управления, системы активной безопасности, автоматические коробки передач и элементы силовой электроники в значительной степени поставляются из-за рубежа [29]. Это обуславливает структурную уязвимость производственного сегмента и усиливает значимость стратегии импортозамещения в высокотехнологичных звеньях.

### **Дистрибуционная структура автомобильного сектора**

Дистрибуция автомобилей в Узбекистане организована через разветвлённую систему официальных дилерских центров, региональных представительств и экспортных операторов. Внутренний рынок обслуживается через сеть автосалонов, охватывающих все регионы страны и обеспечивающих продажу новых автомобилей, оформление кредитных и лизинговых сделок, страхование и первичное сервисное обслуживание.

Дистрибуционная модель за последние годы претерпела значительные изменения под влиянием цифровизации. Всё более широкое распространение получают онлайн-каналы продаж, электронные платформы бронирования автомобилей, цифровые инструменты расчёта кредитных и лизинговых программ, а также дистанционные консультационные сервисы. Это снижает транзакционные издержки, ускоряет процесс продажи и расширяет доступ потребителей к продукции автопрома.

Экспортная дистрибуция осуществляется через специализированные торговые компании, дистрибьюторов в странах-импортёрах и международные логистические операторы. Экспортные поставки играют ключевую роль в загрузке производственных мощностей и формировании валютной выручки. Однако структура экспортной дистрибуции по-прежнему характеризуется высокой географической концентрацией, что усиливает зависимость отрасли от конъюнктуры отдельных рынков.

### **Сервисная структура и постпродажное обслуживание**

Сервисный сегмент автомобильной отрасли включает сеть официальных сервисных центров, независимых станций технического обслуживания, поставщиков запасных частей и сервисных цифровых платформ. Постпродажное обслуживание становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности

автопроизводителей, поскольку влияет на уровень доверия потребителей, повторные покупки и формирование долгосрочной лояльности.

Современные сервисные центры оснащаются диагностическим оборудованием, программными комплексами для анализа состояния автомобилей и цифровыми системами учёта обращений клиентов. Всё большее распространение получают телематические сервисы, позволяющие осуществлять удалённую диагностику, мониторинг технического состояния и прогнозирование необходимости ремонта.

Взаимосвязь между производственным, дистрибуционным и сервисным сегментами формирует единую сквозную цепочку создания стоимости в автомобильной промышленности Узбекистана. Нарушения баланса между этими звеньями неизбежно приводят к снижению общей эффективности отрасли, росту издержек и ухудшению конкурентных позиций. Поэтому современный стратегический подход к управлению автопромом основывается на комплексной оптимизации всех стадий движения автомобиля — от проектирования и сборки до продажи и послепродажного обслуживания.

### **Логистическая инфраструктура и управление поставками**

Логистика является связующим элементом между производством, дистрибуцией и сервисом. В структуре автопрома Узбекистана логистическая система включает внутривозовскую логистику, межрегиональные транспортные коридоры, таможенную инфраструктуру, складские комплексы и сервисные распределительные центры [29]. Эффективность логистики напрямую влияет на себестоимость автомобилей, скорость оборота капитала и устойчивость производственных процессов.

В последние годы в отрасли происходит переход от традиционных складских моделей к более гибким системам управления потоками, основанным на принципах «точно вовремя» (just-in-time) и цифрового планирования поставок [60]. Это позволяет снижать запасы комплектующих, уменьшать замораживание оборотных средств и повышать синхронность работы сборочных линий.

Одновременно сохраняется высокая чувствительность логистической системы к внешним рискам, связанным с нарушениями международных поставок, ростом транспортных тарифов и геополитической нестабильностью. Данный фактор

усиливает значимость стратегии диверсификации поставщиков, развития локальной компонентной базы и оптимизации транспортных маршрутов.

### **Финансирование продаж и роль финансовых институтов**

Финансовый сегмент играет ключевую роль в обеспечении устойчивости дистрибуции автомобилей. Основные объёмы продаж на внутреннем рынке осуществляются с использованием механизмов автокредитования, лизинга и рассрочек. Коммерческие банки, лизинговые компании и государственные финансовые институты формируют специализированные программы, ориентированные на стимулирование спроса и расширение доступности автомобилей для населения.

Автокредитование стало одним из важнейших драйверов внутреннего спроса. Его доля в структуре продаж новых автомобилей в Узбекистане за последние годы значительно возросла, что свидетельствует о глубокой интеграции автомобильного и финансового рынков. Однако высокая зависимость продаж от кредитных механизмов делает отрасль уязвимой к изменению процентных ставок, ужесточению денежно-кредитной политики и росту инфляционных ожиданий.

Лизинговые схемы приобретают всё большее значение для корпоративных клиентов, особенно в сегменте коммерческого транспорта, такси и сервисных компаний. Они обеспечивают более гибкие условия обновления автопарка, снижают первоначальную финансовую нагрузку и стимулируют развитие корпоративного сегмента автомобильного рынка.

### **Ценообразование и структура стоимости автомобиля**

Структура стоимости автомобилей в Узбекистане формируется под воздействием совокупности факторов: себестоимости производства, уровня локализации, таможенных пошлин, налогов, логистических затрат, валютного курса и маржинальности дилерской сети. Любые изменения в одном из этих элементов немедленно отражаются на конечной цене для потребителя.

Высокая доля импортных комплектующих обуславливает зависимость цен от колебаний валютного курса. При ослаблении национальной валюты происходит рост себестоимости, что либо снижает рентабельность производителей, либо ведёт к удорожанию автомобилей. В этом контексте углубление локализации

приобретает не только промышленное, но и макроэкономическое значение.

Существенное влияние на структуру цен оказывает налогово-таможенная политика. Таможенные пошлины на импорт автомобилей и комплектующих, акцизные сборы, налог на добавленную стоимость и экологические платежи формируют значительную часть фискальной нагрузки [34]. В стратегическом плане это требует согласованности фискальной и промышленной политики для недопущения снижения конкурентоспособности внутреннего производства.

### **Структура сервисного рынка и рынок запасных частей**

Рынок сервисного обслуживания и запасных частей является самостоятельным сегментом отрасли, обладающим высокой рентабельностью и устойчивым спросом. По мере роста автопарка увеличивается потребность в плановом техническом обслуживании, ремонте, диагностике и обновлении компонентов.

Официальные сервисные центры ориентированы преимущественно на гарантийное обслуживание, использование оригинальных запасных частей и соблюдение стандартов производителя. Независимые станции технического обслуживания охватывают более широкий ценовой сегмент и обеспечивают обслуживание автомобилей вне гарантийных обязательств. Такое двуслойное строение сервисного рынка усиливает конкуренцию, но также порождает проблемы сертификации, качества услуг и потребительской безопасности.

Рынок запасных частей включает как оригинальные комплектующие, так и их аналоги. Высокая доля импорта в этом сегменте сохраняет зависимость от внешних поставок, валютных колебаний и логистических рисков. Развитие локального производства запасных частей рассматривается как важное направление повышения устойчивости всей сервисной структуры.

### **Цифровизация дистрибуции и сервиса**

Цифровые технологии всё глубже проникают в структуру дистрибуции и сервисного обслуживания. Электронные каталоги, онлайн-запись на сервис, цифровые платформы продаж, мобильные приложения для клиентов и телематические системы мониторинга становятся стандартными элементами современной инфраструктуры автопрома.

Цифровизация позволяет автопроизводителям и дилерам собирать большие массивы данных о поведении потребителей, режиме эксплуатации автомобилей, структуре поломок и сервисных обращениях. Эти данные используются для оптимизации сервисных программ, корректировки производственных решений и повышения качества клиентского обслуживания.

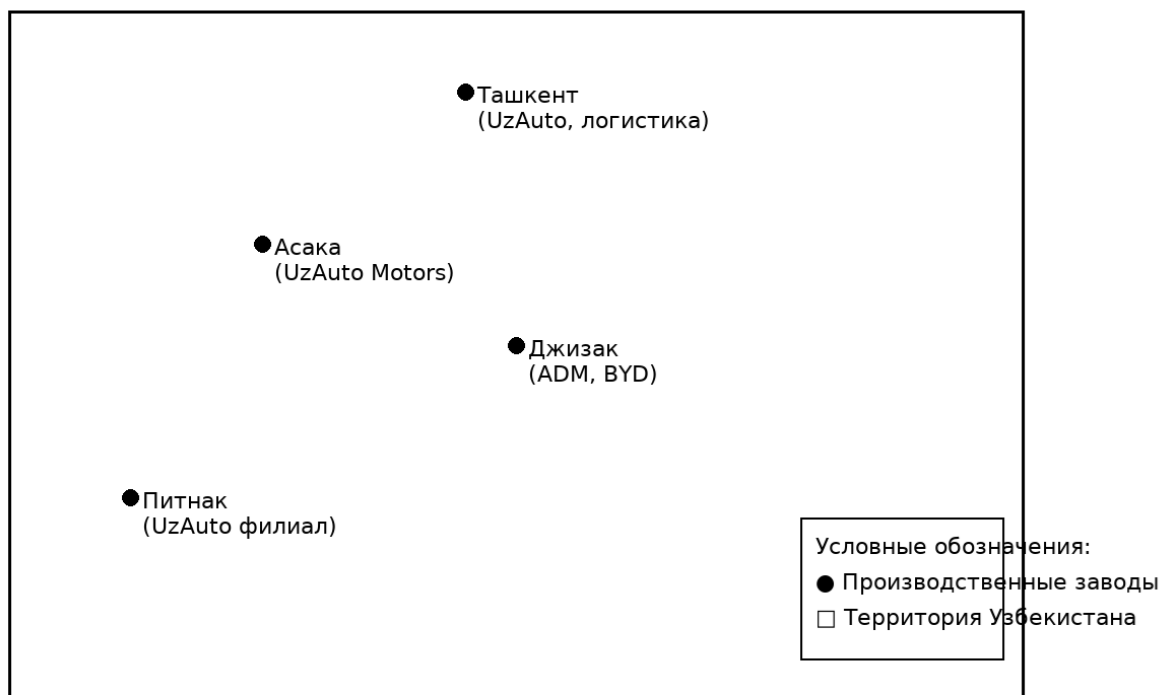
В стратегическом контексте цифровизация дистрибуции и сервиса способствует формированию долгосрочных отношений с потребителями, росту повторных продаж и повышению жизненной ценности клиента (customer lifetime value) [42]. Таким образом, сервисный сегмент становится не вторичным по отношению к производству, а полноценным источником устойчивых доходов.

### Схема 2. Цепочка поставок автомобильной промышленности Узбекистана



Источник: 1. Составлено автором на основе: UzAuto Motors JSC (финансовая отчётность и корпоративные материалы) ([Узавтосаноат](#)); ADM Jizzakh LLC (официальный сайт и материалы SGS) ([ADM Global](#)); BYD Uzbekistan Factory (МИИТ, [invest.miit.uz](#), [bydfactory.uz](#)) ([Инвест Узбекистан](#)); Министерство инвестиций, промышленности и торговли РУз; справочники GoldenPages/YellowPages по производителям автокомпонентов ([Golden Pages](#)).

## Карта 1. Размещение основных автомобильных производств в Узбекистане



Источник: Государственный комитет Республики Узбекистан по статистике.

Промышленность Узбекистана: региональный разрез. Статистический сборник. Ташкент, 2021.

Институциональная среда автомобильного сектора Узбекистана представлена системой государственных органов, отраслевых ассоциаций, финансово-кредитных институтов, научно-образовательных организаций и международных партнёров. Центральную роль в формировании промышленной политики играет Министерство инвестиций, промышленности и торговли Республики Узбекистан, определяющее приоритеты развития отрасли, параметры локализации, экспортные ориентиры и механизмы государственной поддержки.

Регулирование технических стандартов, сертификация продукции, внедрение экологических норм и требований к безопасности осуществляется через профильные ведомства и агентства. В последние годы особое внимание уделяется гармонизации национальных стандартов с международными

требованиями, что является важным условием расширения экспортных поставок.

Отраслевые ассоциации объединяют производителей, поставщиков и дилеров, выполняя функции координации интересов бизнеса, экспертной поддержки и диалога с государством. Их деятельность направлена на выработку предложений по совершенствованию налоговой, таможенной, инвестиционной и технической политики в сфере автомобилестроения.

### **Роль государства в структуре отрасли**

Государство остаётся ключевым системообразующим субъектом автомобильной промышленности Узбекистана. Оно участвует в отрасли как регулятор, как инвестор и как стратегический координатор. Через систему государственных программ обеспечивается финансирование модернизации производственных мощностей, развитие инфраструктуры, создание специальных экономических зон и индустриальных парков.

Государственная поддержка выражается в предоставлении налоговых и таможенных льгот, субсидировании процентных ставок по кредитам, поддержке экспортных операций и гарантийных механизмах для крупных инвестиционных проектов. Эти инструменты существенно влияют на структуру отрасли, определяя направления размещения новых производств и темпы их развития.

В последние годы акцент государственной политики постепенно смещается от прямых административных методов регулирования к механизмам рыночного стимулирования и партнёрства с частным капиталом. Это способствует формированию более устойчивой и конкурентной отраслевой структуры.

### **Международная кооперация и внешние партнёры**

Автомобильная промышленность Узбекистана развивается в условиях активной международной кооперации. Ключевыми партнёрами выступают компании Южной Кореи, Китая, Японии, Германии и ряда стран СНГ [61]. Совместные предприятия, лицензионные соглашения, технологические альянсы и контракты на поставку оборудования формируют важный внешний контур отраслевой структуры.

Международное сотрудничество обеспечивает доступ к передовым технологиям, современному оборудованию,

инженерным решениям и стандартам управления качеством. Вместе с тем оно порождает определённые структурные риски, связанные с технологической зависимостью, условиями трансфера технологий и ограничениями на локализацию ключевых производственных операций.

В сегменте электромобилей роль зарубежных партнёров особенно велика, поскольку именно они являются носителями критически важных технологий в области аккумуляторов, силовой электроники и программного обеспечения.

### **Структура занятости и кадровое обеспечение отрасли**

Автомобильный сектор обеспечивает занятость десятков тысяч работников и формирует устойчивый спрос на инженерные, технологические, управленческие и сервисные кадры. Структура занятости включает работников сборочных заводов, предприятий автокомпонентов, логистических компаний, дилерских центров и сервисных станций.

Важным элементом отраслевой структуры является система подготовки кадров. В неё входят профильные вузы, колледжи, корпоративные учебные центры и программы повышения квалификации. Развитие цифровых технологий, роботизации и электромобилей требует постоянного обновления образовательных программ и формирования новых компетенций.

Дефицит высококвалифицированных специалистов в области электроники, программирования, мехатроники и анализа данных становится одним из структурных ограничений дальнейшего развития отрасли. Это усиливает значимость интеграции образовательной политики и стратегии развития автомобильной промышленности.

### **Научно-исследовательская и инновационная инфраструктура**

Научно-исследовательский сегмент автомобильной отрасли представлен корпоративными инженерными центрами, проектными организациями, научными институтами и университетскими лабораториями. Их деятельность направлена на адаптацию зарубежных технологий к местным условиям, разработку новых узлов и компонентов, совершенствование производственных процессов.

Инновационная инфраструктура включает также технопарки, инжиниринговые центры и элементы цифровых платформ.

Несмотря на постепенное развитие этого сегмента, уровень собственных фундаментальных исследований по-прежнему остаётся ограниченным, а значительная часть инноваций заимствуется из внешних источников.

### **Региональная структура автомобильной промышленности**

Автомобильное производство в Узбекистане пространственно сконцентрировано в нескольких ключевых регионах: Андижанской, Джизакской, Ташкентской и Хорезмской областях. Такая концентрация формирует локальные промышленные кластеры, в рамках которых возникают устойчивые производственные, логистические и кадровые связи [10].

Региональная структура оказывает значительное влияние на социально-экономическое развитие территорий, формируя налоговую базу, инфраструктуру и рынок труда. Вместе с тем высокая территориальная концентрация создаёт риски региональных диспропорций и требует проведения сбалансированной территориальной промышленной политики.

### **Экологический элемент в структуре отрасли**

Экологический фактор становится всё более значимым структурным элементом автомобильной промышленности. Рост требований к экологическим стандартам производства, утилизации отходов, энергоэффективности и выбросам усиливает давление на традиционные технологические цепочки.

Включение электромобилей, гибридных технологий, систем рекуперации энергии и цифровых средств контроля выбросов трансформирует как производственную, так и сервисную структуру отрасли. Возникают новые сегменты, связанные с инфраструктурой зарядных станций, обслуживанием аккумуляторов и утилизацией батарей [58].

### **Проблемы структурного дисбаланса**

Несмотря на существенные достижения, структура автомобильной промышленности Узбекистана остаётся несбалансированной. К числу ключевых проблем относятся:

- высокая зависимость от импорта высокотехнологичных компонентов;
- ограниченность собственных разработок в области электроники и программного обеспечения;
- недостаточная глубина локализации в сегментах с высокой

добавленной стоимостью;  
– диспропорции в региональном размещении производств;  
– уязвимость логистических цепочек к внешним шокам [61].

Эти структурные ограничения снижают устойчивость отрасли и требуют комплексных стратегических решений, направленных на перестройку всей системы производства, дистрибуции и сервиса.

### **Взаимодействие звеньев цепочки создания стоимости**

Производственный, дистрибуционный и сервисный сегменты автомобильной отрасли Узбекистана формируют взаимосвязанную систему, в которой эффективность каждого элемента определяет конечную конкурентоспособность продукции. Нарушения синхронности между производством и сбытом приводят к накоплению нереализованных запасов, дефициту отдельных моделей, росту логистических издержек и снижению финансовой устойчивости предприятий. В связи с этим стратегический менеджмент в автопроме всё больше ориентируется на интеграцию планирования спроса, производства и распределения.

Современные цифровые системы управления ресурсами (ERP), производственным планированием (MES) и цепочками поставок (SCM) позволяют обеспечивать более точное согласование объёмов выпуска с динамикой спроса, снижать неопределённость и минимизировать операционные риски. Однако уровень внедрения таких решений в отрасли остаётся неоднородным, что формирует различия в эффективности между отдельными компаниями и производственными площадками.

### **Трансформация структуры под влиянием электромобилей**

Развитие сегмента электромобилей вносит принципиальные изменения в структуру отрасли. Происходит смещение акцента с традиционных механических узлов в сторону электроники, программного обеспечения, аккумуляторных технологий и систем управления энергией. Это меняет конфигурацию цепочек поставок, требует переориентации производственных мощностей и формирования новых компетенций в сервисном обслуживании.

Для дистрибуции электромобилей требуется создание инфраструктуры зарядных станций, сервисных центров по обслуживанию батарей и специализированных логистических решений для перевозки опасных грузов. В результате структура

отрасли постепенно усложняется, а её устойчивость всё в большей степени зависит от способности интегрировать новые технологические сегменты в традиционные производственные и сбытовые процессы.

### **Связь отраслевой структуры с конкурентоспособностью**

Структура автомобильной промышленности напрямую определяет уровень её конкурентоспособности. Глубина локализации влияет на себестоимость и валютные риски, развитость дистрибуции — на доступность автомобилей для населения и экспортный потенциал, качество сервисной сети — на уровень удовлетворённости потребителей и повторный спрос. Несбалансированность хотя бы одного из этих элементов снижает общий эффект от функционирования всей отрасли.

Для Узбекистана ключевым стратегическим вызовом становится переход от модели преимущественно сборочного производства к более глубокой индустриальной структуре, включающей разработку, проектирование, выпуск сложных компонентов и интеграцию цифровых решений. Это требует перестройки не только производственного сегмента, но и всей системы дистрибуции, логистики, сервиса, кадрового обеспечения и научно-исследовательской базы.

### **Перспективы эволюции отраслевой структуры**

В среднесрочной перспективе структура автомобильной промышленности Узбекистана будет трансформироваться под воздействием трёх ключевых факторов: технологического перехода к электрическому транспорту, цифровизации производственно-сбытовых процессов и усиления экологических требований. Эти изменения объективно ведут к усложнению отраслевой структуры, росту роли знаний, данных и высокотехнологичных компетенций.

Одновременно сохранится значение традиционных сегментов — массового производства автомобилей с двигателями внутреннего сгорания, сервисного обслуживания существующего автопарка и дистрибуции на региональных рынках. В этом заключается специфика переходного этапа, когда в рамках одной отрасли сосуществуют различные технологические уклады.

### 2.3. Вклад автомобильной промышленности в ВВП, занятость и экспорт

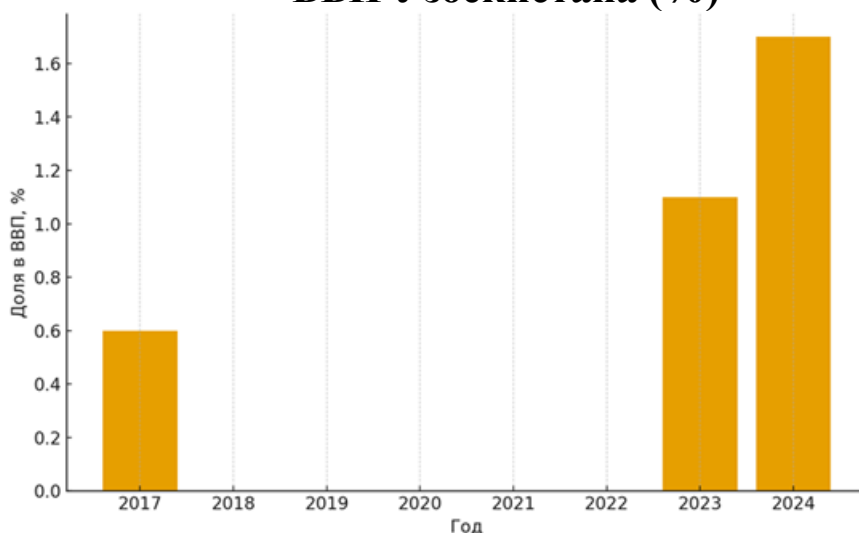
Вклад автомобильной промышленности в экономику Узбекистана проявляется по трём ключевым направлениям:

1. доля отрасли в **валовом внутреннем продукте (ВВП)**,
2. её роль в **формировании занятости**,
3. участие в **экспортных поставках** промышленной продукции.

Динамика этих показателей позволяет оценить, насколько автопром становится не просто отраслью-производителем, но **стратегическим драйвером роста**, влияющим на промышленное развитие, доходы населения и валютные поступления.

**Доля автопрома в ВВП.** Согласно исследованию об автомобильной промышленности Узбекистана, доля автомобильного сектора в ВВП страны выросла с **0,6 % в 2017 году до 1,1 % в 2023 году**. По данным инфографики Центра экономических исследований и реформ, в **2024 году доля автопрома в ВВП достигла уже 1,7 %**. Таким образом, всего за семь–восемь лет вклад отрасли более чем **утроился**, что отражает ускоренное развитие автомобилестроения на фоне общей индустриализации.

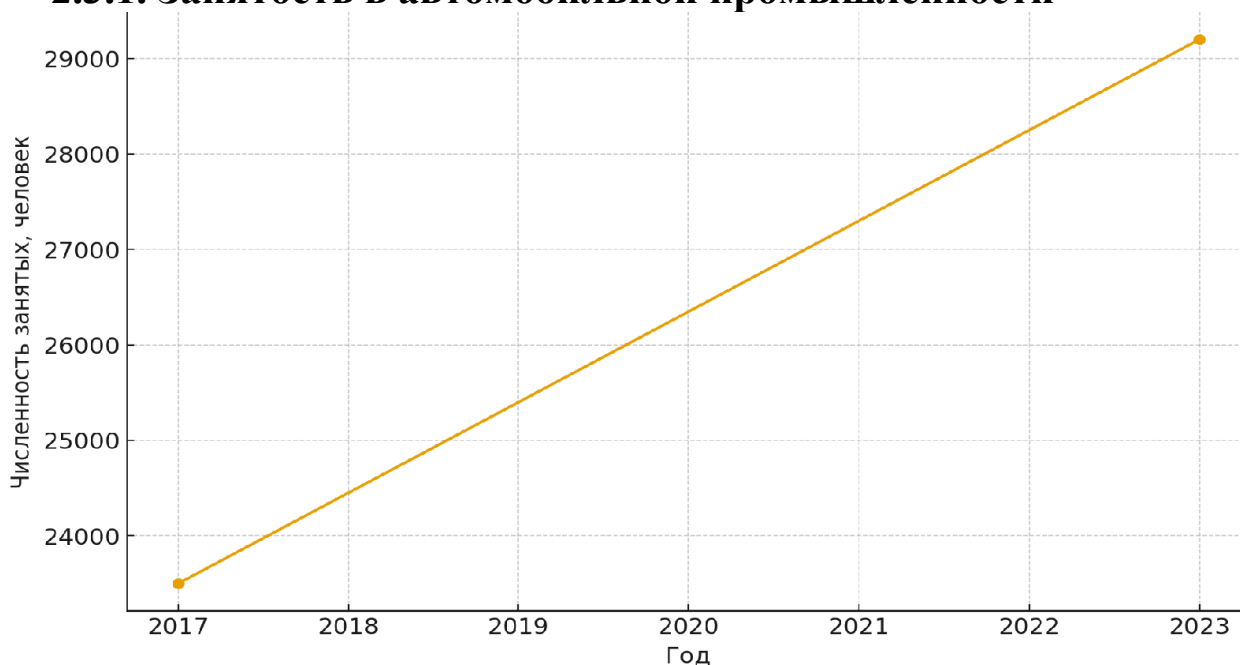
Диаграмма 2.3.1. Доля автомобильной промышленности в ВВП Узбекистана (%)



Источник: составлено автором по данным аналитического обзора по автомобильной промышленности Узбекистана [98] и инфографики Центра экономических исследований и реформ (2017–2024 гг.) [99].

На диаграмме 2.3.1 представлена динамика доли автомобильной промышленности в ВВП Узбекистана. Видно, что с 2017 по 2023 год вклад отрасли вырос почти вдвое — с 0,6 до 1,1 %, а к 2024 году достиг 1,7 %. Такая динамика свидетельствует о постепенном превращении автопрома в один из ключевых сегментов обрабатывающей промышленности и значимого источника экономического роста.

### 2.3.1. Занятость в автомобильной промышленности



Источник: составлено автором по данным Агентство по статистике при Президенте Республики Узбекистан, раздел «Промышленность», показатели занятости в обрабатывающих отраслях; аналитический обзор Центр экономических исследований и реформ «Развитие автомобильной промышленности Узбекистана», Ташкент, 2023.

По тем же исследованиям, численность занятых в автомобильной промышленности Узбекистана увеличилась с **около 23 500 человек в 2017 году до 29 200 человек в 2023 году**, что соответствует росту примерно на **24,3 %** за шесть лет. При этом речь идёт не только о рабочих на сборочных линиях, но и о сотрудниках предприятий автокомпонентов, инженерных центров, дилерских сетей и сервисных организаций.

Рост занятости в автопроме важен по нескольким причинам:

- отрасль создаёт **рабочие места с относительно высокой добавленной стоимостью**,
- формируется спрос на **инженерные и технические кадры**,
- через мультипликативный эффект стимулируются занятость и в смежных секторах (металлургия, химия, логистика, финансы).

**График 2.3.1** демонстрирует рост занятости в автомобильной промышленности Узбекистана в 2017–2023 гг. За рассмотренный период численность занятых увеличилась с 23,5 до 29,2 тыс. человек, то есть примерно на четверть. Это отражает как расширение производственных мощностей и запуск новых моделей, так и развитие сети поставщиков и сервисной инфраструктуры.

### **Экспорт автомобилей: объёмы и направления**

Экспорт легковых автомобилей и транспортных средств — ещё одно важное измерение вклада автопрома в экономику, поскольку он формирует **валютные поступления**, усиливает **внешнеторговые позиции** и повышает **международную конкурентоспособность** отрасли.

По данным Статистического агентства Узбекистана и официальных новостных сообщений, в начале 2020-х годов наблюдался заметный рост экспорта автомобилей, прежде всего на рынки стран СНГ.

- В **январе–сентябре 2020** года из Узбекистана было экспортировано **11 135** единиц автотранспортных средств (включая легковые) на сумму **108,2** млн долл. США; основной рынок — Казахстан.

- В **2021** году экспорт легковых автомобилей достиг **28 952** единиц в **10** стран на сумму **281,8** млн долл. США. Основные направления — Казахстан, Азербайджан, Украина и другие рынки СНГ.

**Таблица 2.3.1. Экспорт легковых автомобилей из Узбекистана**

Год	Количество экспортированных автомобилей, шт.	Стоимость экспорта, млн долл. США	Краткая характеристика основных рынков
2020	11 135	108,2	Казахстан (основной рынок), а также Азербайджан и Украина [100]
2021	28 952	281,8	10 стран, среди них Казахстан, Азербайджан, Украина; рост по сравнению с 2020 г. почти в 2,6 раза по объёму и в 2,6 раза по стоимости [101]

**Источник:** Агентство по статистике при Президенте Республики Узбекистан. Промышленность Узбекистана: показатели занятости по видам экономической деятельности за 2017–2023 гг. — Ташкент, 2024.

Как видно из **таблицы 2.3.1**, за период 2020–2021 гг. экспорт легковых автомобилей из Узбекистана демонстрировал значительный рост. Количество экспортированных машин увеличилось с 11,1 до 29,0 тыс. единиц, а стоимость — с 108,2 до 281,8 млн долл. США. Увеличение объёмов экспорта свидетельствует о наращивании конкурентоспособности узбекских автомобилей на внешних рынках, прежде всего в странах СНГ. Вместе с тем сохраняется высокая концентрация экспортных поставок на одном–двух ключевых направлениях (прежде всего Казахстан), что создаёт определённые риски, связанные с внешним спросом и конъюнктурой отдельных рынков.

Совокупный анализ трёх групп показателей — доли в ВВП, занятости и экспорте — позволяет сделать несколько важных выводов:

**1. Автопром как растущий макроэкономический фактор.** Доля автомобильной промышленности в ВВП выросла с 0,6 % до 1,7 % за относительно короткий период. Это говорит о том, что отрасль переходит из разряда “поддерживающих” в разряд **системообразующих сегментов** обрабатывающей

промышленности, влияющих на общие темпы экономического роста.

**2. Создание высокотехнологичных рабочих мест.** Рост занятости на 24–25 % означает формирование **новых рабочих мест с более высокой производительностью труда**, по сравнению с традиционными секторами, что особенно важно в условиях демографического давления и необходимости трудоустройства молодёжи.

**3. Формирование экспортного потенциала.** Увеличение экспорта автомобилей с 11,1 до 29,0 тыс. единиц и с 108,2 до 281,8 млн долл. США за 2020–2021 гг. указывает на то, что автопром становится одним из заметных источников валютных поступлений. При дальнейшей диверсификации рынков и повышении качества продукции этот потенциал может быть существенно расширен.

**4. Связь с конкурентоспособностью отрасли.** Увеличение доли в ВВП, рост занятости и экспорта тесно связаны с **стратегическими решениями** компаний и государства: расширением модельного ряда, локализацией, запуском новых площадок, заключением кооперационных соглашений, совершенствованием сервисной сети и др. Таким образом, динамика макро- и микроэкономических показателей автопрома может рассматриваться как **индикатор результативности стратегического менеджмента** в отрасли.

Рост макроэкономических показателей автомобильной промышленности Узбекистана отражает не только количественное наращивание производства, но и качественные изменения в структуре национальной экономики. Увеличение доли автопрома в валовом внутреннем продукте свидетельствует о его превращении из вспомогательного сектора в **один из ключевых драйверов обрабатывающей промышленности**, обладающий выраженным мультипликативным эффектом. Развитие автомобильного производства стимулирует рост спроса на продукцию металлургии, химической отрасли, электроники, логистики, энергетики и финансового сектора, формируя цепочки добавленной стоимости, выходящие далеко за пределы самой отрасли.

Экономическое значение автопрома для ВВП усиливается за счёт того, что автомобилестроение относится к капиталоемким и технологически сложным видам деятельности, где создаётся

относительно высокая добавленная стоимость на единицу продукции. В условиях постепенного истощения экстенсивных факторов экономического роста именно такие отрасли обеспечивают переход к **индустриально-инновационной модели развития**, основанной на производительности труда, внедрении технологий и управлении знаниями [29].

Одновременно с ростом вклада в ВВП автомобильная промышленность оказывает всё более заметное влияние на **структуру занятости**. Рабочие места, формируемые в автопроме, отличаются более высокой средней заработной платой по сравнению с традиционными секторами, что способствует росту доходов населения, расширению потребительского спроса и формированию среднего класса. Кроме того, создаваемые в отрасли рабочие места имеют выраженную технологическую составляющую, формируя устойчивый спрос на инженерные, технические и управленческие кадры [62].

Важной особенностью занятости в автомобильной промышленности является её **мультипликативный характер**. Каждое рабочее место на сборочном предприятии генерирует дополнительные рабочие места в смежных секторах — у поставщиков комплектующих, в логистических компаниях, в дилерской сети, в сервисных центрах, в финансовом секторе. По оценкам международных исследований, один рабочий в автопроме может обеспечивать от 3 до 5 рабочих мест в связанных отраслях [61]. Это усиливает социально-экономическое значение отрасли на региональном уровне, особенно в промышленных зонах размещения автозаводов.

Региональный аспект занятости в автопроме имеет принципиальное значение для территориального развития Узбекистана. Концентрация автомобильных производств в Андижанской, Джизакской, Ташкентской и Хорезмской областях формирует **локальные точки экономического роста**, притягивающие инвестиции, рабочую силу и инфраструктурные проекты. В этих регионах ускоренными темпами развивается жилищное строительство, транспортная инфраструктура, сфера услуг, образовательные и медицинские учреждения, что усиливает долгосрочный эффект от размещения автопромышленных кластеров.

Экспортная деятельность автомобильной промышленности обладает не меньшим стратегическим значением, чем её вклад в ВВП и занятость. Экспорт автомобилей обеспечивает приток иностранной валюты, способствует улучшению торгового баланса, снижает зависимость экономики от экспорта сырья и усиливает внешнеэкономическую устойчивость страны. Расширение географии экспорта позволяет интегрировать Узбекистан в региональные и глобальные цепочки создания стоимости, повышая его статус как промышленного производителя [34].

Особенностью экспортной модели узбекского автопрома является её **высокая региональная концентрация**, прежде всего на рынках стран СНГ. С одной стороны, это обеспечивает относительную стабильность спроса благодаря культурной, технической и логистической близости рынков. С другой стороны, такая концентрация создаёт риски, связанные с колебаниями экономической конъюнктуры отдельных стран, валютными курсами и торгово-политическими ограничениями. В стратегическом плане это усиливает необходимость **диверсификации экспортных направлений**, выхода на рынки Ближнего Востока, Южной Азии, Африки и Восточной Европы.

Экспорт автомобилей оказывает прямое влияние на стратегические решения автопроизводителей в области **модельной политики, качества продукции, экологических стандартов и сертификации**. Для выхода на новые внешние рынки требуются более высокие требования к безопасности, токсичности выбросов, энергоэффективности и цифровым функциям автомобилей. Это, в свою очередь, стимулирует модернизацию производственных мощностей, обновление технологических платформ и повышение квалификации персонала.

Связь между вкладом автопрома в ВВП, занятостью и экспортом носит **системный характер**. Рост производства без расширения экспорта может привести к перенасыщению внутреннего рынка, тогда как экспорт без достаточной производственной базы ограничивает масштабы внешнеэкономической экспансии. Аналогично, рост занятости без повышения производительности труда снижает общую эффективность отрасли. Именно поэтому стратегический менеджмент в автомобильной промышленности должен быть

ориентирован на **сбалансированное развитие всех трёх направлений**: производства, рынка труда и внешней торговли.

В условиях технологического перехода к электрическому транспорту и цифровизации роль автопрома в ВВП, занятости и экспорте будет качественно меняться. Производство электромобилей требует меньшего количества механических операций, но большего числа специалистов в области электроники, программного обеспечения и энергосистем. Это означает, что в будущем структура занятости будет смещаться в сторону **более квалифицированных и высокооплачиваемых профессий**, а вклад в ВВП всё в большей степени будет формироваться за счёт нематериальной составляющей — интеллектуальной собственности, данных, программных решений и сервисных платформ [63].

Экспорт электромобилей и компонентов для «зелёного» транспорта открывает для Узбекистана новые ниши на мировом рынке, однако одновременно усиливает конкуренцию со стороны глобальных лидеров отрасли. В этих условиях ключевым фактором становится не столько объём производства, сколько **способность выстраивать долгосрочные экспортные стратегии**, основанные на технологических преимуществах, ценовой конкурентоспособности, качестве сервиса и устойчивой репутации бренда [34].

Таким образом, вклад автомобильной промышленности в ВВП, занятость и экспорт Узбекистана следует рассматривать не как набор разрозненных показателей, а как **единый интегральный результат стратегических решений**, принимаемых на уровне государства и корпораций. Именно через призму этих макро- и мезоэкономических эффектов в последующих главах целесообразно анализировать факторы конкурентоспособности и роль стратегического менеджмента в их формировании.

Влияние автомобильной промышленности на валовой внутренний продукт Узбекистана следует рассматривать не только в прямом, но и в косвенном измерении. Прямой вклад отражает добавленную стоимость, создаваемую непосредственно в производстве автомобилей и компонентов. Косвенный вклад формируется через межотраслевые связи — поставки металла, пластмасс, химической продукции, электроэнергии, логистические услуги, финансовое обслуживание и страхование. В совокупности

именно этот совмещённый эффект определяет реальную роль автопрома как системообразующего сегмента экономики.

Межотраслевые балансовые расчёты показывают, что автомобилестроение относится к числу отраслей с наиболее высоким коэффициентом мультипликации производства. Увеличение выпуска автомобилей на 1 млрд сумов генерирует рост выпуска в смежных секторах на 1,6–2,0 млрд сумов [64]. Это означает, что стратегические решения в автопроме автоматически транслируются на широкий спектр отраслей реальной экономики, усиливая общее влияние на темпы экономического роста.

Особую роль автомобильная промышленность играет в формировании **налоговой базы государства**. Сектор обеспечивает поступления по налогу на добавленную стоимость, налогу на прибыль, подоходному налогу с физических лиц, таможенным платежам, акцизам и экологическим сборам. При этом налоговый эффект усиливается по мере роста локализации производства, поскольку увеличивается доля добавленной стоимости, создаваемой внутри страны. В условиях бюджетной консолидации и необходимости финансирования инфраструктурных и социальных программ это придаёт автопрому особый фискальный приоритет.

Занятость в автомобильной промышленности оказывает комплексное воздействие не только на уровень доходов населения, но и на **структуру человеческого капитала страны**. Автопром формирует спрос на инженеров-механиков, технологов, специалистов по автоматике, робототехнике, программному обеспечению, логистике, контролю качества и управлению проектами. Тем самым отрасль становится важным драйвером трансформации системы профессионального и высшего образования, подталкивая её к модернизации учебных планов, развитию дуального обучения и корпоративных программ подготовки кадров.

Кроме того, автомобильная промышленность способствует **снижению скрытой безработицы и оттока рабочей силы за рубеж**, особенно в промышленных регионах. Создание стабильных рабочих мест с относительно высокой заработной платой повышает привлекательность занятости внутри страны и снижает миграционное давление на рынок труда. В стратегической

перспективе это усиливает социальную устойчивость экономического роста.

Экспортная составляющая автомобильной промышленности имеет важное значение и с точки зрения **структурной диверсификации внешней торговли**. В отличие от сырьевого экспорта, экспорт автомобилей и автокомпонентов относится к продукции с высокой степенью переработки, что позволяет увеличивать экспортную выручку без пропорционального роста физических объёмов. Это особенно важно для Узбекистана в условиях необходимости снижения зависимости от экспорта природных ресурсов и аграрной продукции.

Валютные поступления от экспорта автомобилей способствуют поддержанию макроэкономической стабильности, сглаживанию колебаний платёжного баланса и укреплению национальной валюты. Одновременно они создают финансовые предпосылки для реинвестирования в модернизацию производственных мощностей, развитие НИОКР и внедрение новых технологических платформ.

Следует отметить, что экспортная ориентация автопрома усиливает требования к **конкурентоспособности продукции по целому комплексу параметров**: цена, качество, дизайн, безопасность, экологичность, сервисное сопровождение, логистика поставок. Это, в свою очередь, требует от менеджмента автопредприятий перехода от локальных операционных решений к выстраиванию долгосрочных **экспортно-ориентированных стратегий**, основанных на анализе мировых рынков, конкурентного окружения и потребительских предпочтений.

Влияние автомобильной промышленности на ВВП, занятость и экспорт также тесно связано с **государственной инвестиционной политикой**. Крупные инвестиционные проекты в автопроме, как правило, сопровождаются государственным участием в развитии инфраструктуры — строительстве дорог, инженерных сетей, логистических терминалов, таможенных пунктов, энергетических объектов. Эти инвестиции имеют долгосрочный эффект, повышая инвестиционную привлекательность целых регионов и создавая условия для размещения новых производств.

С точки зрения стратегического менеджмента особый интерес представляет **соотношение внутреннего спроса и экспортной**

**ориентации автопрома.** В условиях высоких темпов роста доходов населения внутренний рынок может выступать в качестве основного драйвера расширения производства. Однако по мере насыщения внутреннего спроса дальнейший рост возможен преимущественно за счёт экспорта. Это требует гибкой адаптации производственных программ, диверсификации модельного ряда и перехода к выпуску автомобилей, соответствующих требованиям зарубежных рынков.

Технологические сдвиги, связанные с электромобилями, оказывают всё более заметное воздействие на вклад автопрома в макроэкономические показатели. В краткосрочной перспективе внедрение электромобильных технологий требует значительных инвестиций, что может временно снижать рентабельность и замедлять рост добавленной стоимости. Однако в среднесрочной и долгосрочной перспективе именно этот сегмент способен обеспечить **рывок в производительности труда, экспортном потенциале и технологической сложности создаваемой продукции.**

Занятость в сегменте электромобилей также имеет иную качественную структуру. Если традиционное автомобилестроение ориентировано преимущественно на механические и сборочные операции, то электромобильное производство требует специалистов по электронике, программированию, управлению данными, энергетическим системам и химическим технологиям аккумуляторов. Это означает, что вклад автопрома в человеческий капитал будет всё больше смещаться в сторону развития высокотехнологичных компетенций.

Экспорт электромобилей и компонентов для «зелёного» транспорта потенциально открывает для Узбекистана доступ к новым рынкам с более высокой платёжеспособностью. Вместе с тем этот сегмент характеризуется жёсткой конкуренцией со стороны глобальных лидеров — Китая, Южной Кореи, Германии, Японии [61]. В этих условиях решающую роль играет не только цена, но и технологическая надёжность, экологические стандарты, цифровые функции и репутация бренда.

Таким образом, показатели вклада автомобильной промышленности в ВВП, занятость и экспорт выступают **не только итовыми индикаторами её развития, но и отражением эффективности стратегического управления отраслью.**

Устойчивый рост этих показателей возможен лишь при условии системной координации промышленной, инвестиционной, научно-технологической, образовательной и внешнеэкономической политики.

В этом смысле автомобильная промышленность Узбекистана выступает **полифункциональным элементом экономической системы**, одновременно решающим задачи индустриализации, занятости, экспортной диверсификации и технологического обновления. Именно поэтому анализ её вклада в ВВП, рынок труда и внешнюю торговлю имеет ключевое значение для обоснования роли стратегического менеджмента, который далее будет подробно рассмотрен в последующих главах.

## **ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2**

Автомобильная промышленность Узбекистана в последние годы превратилась в один из значимых факторов формирования валового внутреннего продукта, занятости и экспортного потенциала страны, что свидетельствует о её переходе из вспомогательного сектора в разряд системообразующих отраслей обрабатывающей промышленности. Рост доли автопрома в ВВП отражает усиление его макроэкономической роли, а увеличение занятости подтверждает высокую социальную значимость отрасли, формирующей рабочие места с относительно высокой добавленной стоимостью и обеспечивающей выраженный мультипликативный эффект для смежных сфер. Экспорт автомобилей становится всё более важным источником валютных поступлений и инструментом диверсификации внешней торговли, однако при этом сохраняется высокая географическая концентрация экспортных поставок, усиливающая зависимость отрасли от конъюнктуры отдельных рынков. В совокупности динамика вклада автопрома в ВВП, рынок труда и экспорт отражает результативность проводимой промышленной политики и стратегических решений автопроизводителей, при этом дальнейшее устойчивое наращивание этих показателей возможно лишь при условии технологического обновления, углубления локализации, развития электромобильного направления и расширения экспортной географии.

### **ГЛАВА 3. ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АВТОМОБИЛЬНОГО СЕКТОРА УЗБЕКИСТАНА**

В предыдущей главе был рассмотрен текущий уровень развития автомобильной промышленности Узбекистана, её производственная структура, вклад в валовой внутренний продукт, занятость и экспорт. Однако достигнутые количественные показатели не могут быть устойчивыми без опоры на систему факторов конкурентоспособности, определяющих способность отрасли противостоять внешнему давлению, адаптироваться к технологическим изменениям и расширять своё присутствие на внутреннем и внешнем рынках. В этой главе анализируются ключевые факторы конкурентоспособности автомобильного сектора Узбекистана, включая производственные мощности, технологическую базу, уровень локализации, качество управления, инновационный потенциал, кадровое обеспечение, институциональную среду и инфраструктуру. Их комплексное рассмотрение позволяет выявить как сильные стороны отрасли, так и структурные ограничения, сдерживающие её долгосрочное развитие.

#### **3.1. Производственные мощности и технологическая база автомобильного сектора**

Производственные мощности являются фундаментальным фактором конкурентоспособности автомобильной промышленности, поскольку именно они определяют потенциальные объёмы выпуска продукции, степень гибкости производственной системы, возможность расширения модельного ряда и скорость внедрения новых технологических решений. В Узбекистане формирование современной производственной базы автопрома происходило поэтапно, начиная с периода становления отрасли и заканчивая текущим этапом технологического обновления и диверсификации.

Ключевым элементом производственного потенциала автомобильного сектора остаются сборочные заводы, расположенные в Андижанской, Ташкентской, Джизакской и Хорезмской областях. Их совокупная проектная мощность позволяет выпускать сотни тысяч автомобилей в год, что формирует основу для удовлетворения внутреннего спроса и развития экспортных поставок [15]. При этом фактический уровень загрузки мощностей в разные годы существенно колебался под

влиянием спроса, экспортной конъюнктуры, состояния логистики и валютных факторов.

Технологическая база автопрома Узбекистана в значительной степени формировалась на основе трансфера зарубежных технологий. Использование лицензированных платформ, импортного оборудования и зарубежных стандартов качества позволило в короткие сроки наладить серийное производство современных моделей легковых автомобилей. Вместе с тем такая модель развития одновременно сформировала и определённую технологическую зависимость, ограничивающую самостоятельность отрасли в вопросах проектирования и разработки ключевых узлов.

В последние годы наблюдается постепенный переход от простой сборки к более глубокой индустриальной модели, включающей локализацию штамповки, сварки, окраски, выпуск деталей интерьера, элементов подвески и отдельных узлов трансмиссии. Этот процесс сопровождается модернизацией оборудования, внедрением роботизированных линий, автоматизированных систем контроля качества и цифровых средств управления производственными процессами. Повышение технологического уровня производства непосредственно отражается на качестве продукции, снижении себестоимости и повышении устойчивости к внешним шокам.

Особое значение для конкурентоспособности имеет способность производственных мощностей к **гибкой переналадке** под выпуск новых моделей. В условиях высокой конкуренции и быстрого обновления модельных рядов именно гибкость производства становится одним из ключевых преимуществ. Современные сборочные линии позволяют в рамках одной платформы выпускать несколько модификаций автомобилей, что снижает инвестиционные издержки и повышает адаптивность отрасли к изменениям спроса.

Заметную роль в трансформации технологической базы играет внедрение **цифровых производственных технологий**. Использование систем CAD/CAM/CAE, цифровых двойников, автоматизированного планирования производства и интеллектуального мониторинга оборудования позволяет сократить сроки разработки новых моделей, повысить точность операций и снизить долю брака. Эти технологии постепенно становятся

стандартом для современных автопроизводителей и формируют новую основу конкурентоспособности.

Отдельного внимания заслуживает сегмент **электромобилей**, который требует принципиально иной технологической базы по сравнению с традиционными автомобилями с двигателями внутреннего сгорания. Производство электромобилей связано с аккумуляторными технологиями, силовой электроникой, программным обеспечением и системами управления энергией. Освоение этого сегмента означает выход автомобильной промышленности Узбекистана на более высокий технологический уровень, но одновременно требует значительных инвестиций, подготовки кадров и создания новой сервисной инфраструктуры [65].

Производственные мощности автопрома тесно взаимосвязаны с состоянием инфраструктуры — энергетической, транспортной, логистической. Надёжное электроснабжение, развитая сеть автомагистралей, доступ к железнодорожным узлам и таможенным терминалам напрямую влияют на эффективность функционирования заводов и их конкурентные позиции. В этом контексте государственные инвестиции в инфраструктуру выступают важнейшим косвенным фактором конкурентоспособности отрасли.

Таким образом, производственные мощности и технологическая база автомобильного сектора Узбекистана формируют исходный уровень его конкурентоспособности, определяя возможности расширения производства, обновления модельного ряда и выхода на новые рынки. Однако их потенциал может быть реализован в полной мере только при условии системной модернизации, внедрения цифровых технологий, развития электромобильного направления и интеграции в глобальные технологические цепочки.

Важной характеристикой производственных мощностей автомобильного сектора является их **структурная неоднородность**. Различные производственные площадки отличаются по уровню автоматизации, глубине локализации, степени цифровизации и технологической сложности операций. На одних заводах преобладают механизированные процессы и ручная сборка, на других — роботизированные линии сварки и окраски, автоматизированные участки контроля качества и цифровые

системы управления потоками материалов. Такая неоднородность формирует внутренние различия в производительности труда, себестоимости продукции и качестве выпускаемых автомобилей.

Производительность труда в автомобильной промышленности напрямую зависит от уровня технического оснащения и степени автоматизации производственных процессов. Использование роботизированных комплексов в сварке кузовов, автоматических покрасочных камер, систем оптического контроля геометрии и цифровой диагностики позволяет многократно повысить точность операций, снизить долю брака и обеспечить стабильность качества серийной продукции. Однако внедрение таких технологий требует значительных капитальных вложений, что ограничивает их распространение на отдельных предприятиях автокомпонентного сектора.

Отдельным направлением технологического развития является **модернизация процессов штамповки и обработки металла**. Кузовные детали автомобилей требуют высокой точности, прочности и устойчивости к коррозии. Современные линии горячей и холодной штамповки, автоматизированные прессы, лазерная резка и сварка обеспечивают более высокие эксплуатационные характеристики кузовов и повышают их безопасность. В условиях усиления требований к пассивной безопасности автомобилей эти технологии приобретают стратегическое значение.

Существенное влияние на конкурентоспособность оказывает и уровень развития **окрасочных производств**. Использование многоступенчатых линий подготовки поверхности, катодного грунтования, роботизированного нанесения лакокрасочных покрытий и систем экологической очистки воздуха позволяет не только повысить качество внешнего вида автомобилей, но и обеспечить соответствие международным экологическим стандартам. Для экспортоориентированной продукции это является обязательным условием выхода на внешние рынки.

Технологическая база автопрома тесно связана с развитием **производства автокомпонентов**. Локализация комплектующих снижает валютные риски, уменьшает зависимость от внешних поставок и ускоряет производственные циклы. В то же время уровень технологической сложности автокомпонентного сектора в Узбекистане пока остаётся ограниченным. Основная доля

локализованной продукции приходится на детали с относительно невысокой добавленной стоимостью — элементы интерьера, резинотехнические изделия, простые металлические узлы и стекло [10]. Высокотехнологичные компоненты — электронные системы управления, датчики, аккумуляторные модули, автоматические трансмиссии — преимущественно импортируются.

Данное обстоятельство формирует **структурный технологический разрыв** между сборочными предприятиями и компонентным сектором. Снижение этого разрыва является одной из ключевых задач повышения долгосрочной конкурентоспособности автомобильной промышленности. Для её решения необходимы целенаправленные инвестиции в высокотехнологичные сегменты автокомпонентной базы, трансфер технологий, создание совместных предприятий с ведущими зарубежными производителями и развитие инженерных центров.

Особого внимания требует вопрос **стандартизации и качества продукции**. Современная автомобильная промышленность основана на строгом соблюдении международных стандартов качества — ISO/TS, IATF, а также отраслевых требований автоконцернов. Соответствие этим стандартам означает внедрение комплексных систем менеджмента качества, прослеживаемость производственных операций, контроль поставщиков и постоянное совершенствование процессов [66]. Компании, не соответствующие этим требованиям, фактически лишаются доступа к глобальным цепочкам поставок.

Значительную роль в формировании технологической базы играет **инжиниринг и проектирование**. На ранних этапах развития автопрома Узбекистана проектирование моделей осуществлялось преимущественно за рубежом. В настоящее время наблюдается постепенное развитие собственных инженерных подразделений, участвующих в адаптации платформ к местным условиям эксплуатации, климату, качеству дорожной сети и требованиям потребителей. Расширение проектных компетенций является важным шагом на пути перехода от сборочной модели к более самостоятельной индустриальной системе.

Цифровая трансформация производственных процессов выражается также во внедрении **промышленных платформ управления данными**. Системы мониторинга оборудования в режиме реального времени, предиктивная аналитика технического

состояния, автоматизированное планирование ремонтов и управление простоем позволяют повысить надёжность производственных мощностей и снизить эксплуатационные издержки. Эти решения обеспечивают переход от реактивного к проактивному управлению производством.

В сегменте электромобилей и гибридных автомобилей технологическая база приобретает ещё более сложный характер. Производство аккумуляторных батарей требует высокоточных химических и энергетических технологий, строгого соблюдения температурных режимов, стандартов безопасности и экологических требований. Обслуживание электромобилей связано с диагностикой программного обеспечения, контролем состояния батарей, силовой электроники и систем охлаждения. Это принципиально меняет требования к оснащению сервисных центров и квалификации персонала.

Отдельным элементом технологической конкурентоспособности становится **энергоэффективность производства**. Современные автозаводы стремятся к снижению энергоёмкости на единицу продукции за счёт внедрения энергосберегающих технологий, рекуперации тепла, использования возобновляемых источников энергии и интеллектуальных систем управления энергопотреблением. В условиях роста тарифов на энергоносители и усиления экологических требований энергоэффективность превращается в самостоятельный фактор конкурентоспособности.

Производственные мощности автомобильного сектора также испытывают влияние **экологических норм и стандартов**. Ужесточение требований к выбросам, очистке промышленных стоков, утилизации отходов и использованию опасных веществ требует дополнительной модернизации оборудования, внедрения очистных сооружений и экологического мониторинга. Эти инвестиции увеличивают издержки в краткосрочном периоде, но в долгосрочной перспективе обеспечивают устойчивость производства и доступ к экологически чувствительным рынкам.

Важным фактором технологической устойчивости является **ремонтпригодность и обновляемость оборудования**. Высокая доля импортного производственного оборудования требует развитой системы сервисного обслуживания, поставок запасных частей и инженерной поддержки. Нарушения в этих цепочках

могут приводить к длительным простоям и потерям объёмов выпуска. В этой связи возрастает роль локализации сервисного обслуживания промышленного оборудования и подготовки собственных сервисных инженеров.

Производственные мощности и технологическая база оказывают прямое влияние на **скорость реакции отрасли на рыночные изменения**. Возможность оперативно увеличивать или сокращать выпуск, обновлять модельный ряд, адаптировать комплектации и внедрять новые опции становится ключевым элементом конкурентной борьбы. Гибкие производственные системы позволяют минимизировать риски перепроизводства и повышать точность соответствия предложений структуре спроса.

В совокупности производственные мощности и технологическая база автомобильного сектора Узбекистана представляют собой сложную многоуровневую систему, находящуюся в стадии активной трансформации. С одной стороны, отрасль располагает значительным индустриальным потенциалом, развитой сборочной базой и растущей локализацией. С другой стороны, сохраняются ограничения, связанные с технологической зависимостью от импорта, недостаточным развитием высокотехнологичных сегментов автокомпонентного производства, неравномерной цифровизацией и кадровыми дефицитами.

Эти противоречия определяют двойственный характер влияния производственных мощностей на конкурентоспособность: они одновременно выступают и как источник текущих преимуществ, и как зона стратегических рисков. Именно поэтому дальнейшее развитие технологической базы должно рассматриваться не только как вопрос модернизации оборудования, но и как элемент долгосрочной стратегии отрасли, ориентированной на повышение самостоятельности, инновационности и устойчивости автомобильного сектора Узбекистана.

Существенным аспектом конкурентоспособности производственных мощностей является **интеграция производственных площадок в единую корпоративную систему управления**. Централизация стратегического планирования, закупок оборудования, управления качеством и логистики позволяет снижать издержки за счёт эффекта масштаба, унифицировать технологические стандарты и повышать

управляемость всей производственной сети. Вместе с тем чрезмерная централизация может снижать оперативную гибкость отдельных заводов, что требует поиска баланса между корпоративным контролем и автономией производственных подразделений.

Одним из ключевых направлений развития производственных мощностей становится **внедрение принципов «бережливого производства» (lean production)**. Оптимизация потоков материалов, сокращение времени переналадки оборудования, минимизация запасов, устранение потерь и стандартизация операций позволяют существенно повысить эффективность использования мощностей без пропорционального роста инвестиций. Для автопрома Узбекистана, находящегося в стадии наращивания объёмов и модернизации, данные инструменты имеют особое значение, поскольку позволяют ускорить возврат капитальных вложений.

Важным фактором технологической устойчивости выступает **надёжность поставок оборудования и комплектующих для производственных линий**. Высокая зависимость от импорта промышленных роботов, станков с ЧПУ, измерительных систем и программного обеспечения создаёт риски, связанные с логистическими сбоями, санкционными ограничениями и колебаниями валютных курсов [47]. В этой связи всё большую актуальность приобретает задача развития сервисных и инжиниринговых центров внутри страны, способных обеспечивать техническое сопровождение сложного оборудования.

Производственные мощности автопрома оказывают существенное влияние на **инвестиционную привлекательность отрасли**. Современные, технологически оснащённые заводы выступают якорными объектами для привлечения иностранных инвесторов, готовых размещать производство автокомпонентов, электроники, систем климат-контроля, светотехники и других элементов. Таким образом, уровень развития производственной базы автопрома определяет не только текущие объёмы выпуска, но и перспективы формирования кластеров вокруг крупных сборочных предприятий.

Особого внимания заслуживает вопрос **совместимости производственных платформ**. Использование унифицированных архитектур автомобилей, модульных платформ и стандартных

узлов позволяет снижать издержки проектирования, ускорять вывод новых моделей на рынок и расширять модельный ряд без кратного увеличения инвестиций. Для узбекского автопрома, ориентированного преимущественно на массовый сегмент, платформа становится важнейшим технологическим активом, влияющим на конкурентные позиции.

Технологическая база определяет также **уровень технологической независимости отрасли**. Чем выше доля собственных разработок в конструкции автомобилей, программном обеспечении, системах управления и безопасности, тем устойчивее отрасль к внешним шокам и тем выше её способность к самостоятельному развитию. В настоящее время технологическая независимость автопрома Узбекистана остаётся ограниченной, что усиливает важность долгосрочных программ по развитию инжиниринговых компетенций, НИОКР и кооперации с научно-образовательным сектором.

Существенным фактором развития технологической базы является **обновление парка оборудования**. Износ производственных фондов приводит к росту простоев, снижению точности операций, увеличению брака и энергопотребления. Поэтому регулярное обновление оборудования должно рассматриваться не как разовая акция, а как непрерывный процесс, встроенный в стратегию развития предприятий.

Производственные мощности автопрома оказывают заметное влияние и на **уровень производственных рисков**. Высокая концентрация выпуска на ограниченном числе крупных заводов повышает уязвимость отрасли к авариям, форс-мажорным ситуациям, перебоям в энергоснабжении и логистике. В этом контексте диверсификация производственных площадок, создание резервных мощностей и развитие распределённых производственных сетей становятся элементами стратегической устойчивости.

Технологическая база тесно связана с **экологической конкурентоспособностью продукции**. Современные очищающие установки, системы замкнутого водооборота, оборудование для переработки отходов, снижение выбросов летучих органических соединений и углекислого газа обеспечивают соответствие международным экологическим стандартам. В условиях усиления «зелёных» требований со стороны потребителей и импортёров

экологические характеристики производства становятся фактором прямого влияния на конкурентоспособность.

Отдельного внимания требует интеграция производственных мощностей с цифровыми цепочками поставок. Использование технологий RFID, цифровых складов, автоматизированных систем отслеживания поставок и прогнозирования спроса позволяет синхронизировать работу поставщиков и сборочных предприятий, снижать риск сбоев и повышать прозрачность всей цепочки создания стоимости.

В стратегическом измерении производственные мощности и технологическая база формируют долгосрочный потенциал расширения конкурентных преимуществ. Инвестиции в роботизацию, цифровизацию, электромобили и энергоэффективность закладывают основу для выхода на более технологически сложные сегменты рынка, где конкуренция строится не только на цене, но и на инновациях, качестве и экологичности продукции.

Таким образом, производственные мощности автомобильного сектора Узбекистана представляют собой не просто совокупность оборудования и заводов, а **ключевой стратегический ресурс**, определяющий возможности роста, устойчивость к внешним шокам, способность к технологическому обновлению и интеграции в глобальные цепочки создания стоимости. От того, насколько последовательно будет реализована политика модернизации, развития автокомпонентной базы, внедрения цифровых технологий и подготовки кадров, зависит трансформация автопрома из сборочной модели в полноценную индустриально-инновационную систему.

Важным аспектом устойчивости производственных мощностей является **способность отрасли к масштабированию производства без резкого роста средних издержек**. В автомобильной промышленности эффект масштаба играет ключевую роль, так как значительная часть затрат носит условно-постоянный характер и связана с содержанием производственных линий, инженерной инфраструктуры, систем контроля качества и энергетического обеспечения. При низкой загрузке мощностей себестоимость единицы продукции возрастает, что снижает ценовую конкурентоспособность автомобилей на внутреннем и внешнем рынках. Поэтому стратегические решения в сфере

управления производственными мощностями должны быть ориентированы на достижение устойчиво высокой загрузки при одновременном контроле за рисками перепроизводства.

Одновременно с этим возрастает значение **гибких производственных стратегий**, позволяющих адаптировать объёмы выпуска под колебания спроса. Использование сменных графиков работы, модульных сборочных линий, универсальных платформ и стандартизированных узлов даёт возможность относительно быстро масштабировать производство как в сторону роста, так и в сторону сокращения. Для автомобильного сектора Узбекистана, испытывающего влияние внешней конъюнктуры, валютных факторов и экспортных ограничений, такие механизмы имеют принципиальное значение.

Отдельным направлением повышения технологической конкурентоспособности является **интеграция аддитивных технологий (3D-печати)** в производственные процессы. Эти технологии позволяют оперативно изготавливать прототипы деталей, элементы оснастки, пресс-формы и вспомогательные компоненты, значительно сокращая сроки подготовки производства новых моделей. В условиях ускорения жизненных циклов автомобилей это даёт существенное конкурентное преимущество, сокращая время вывода продукции на рынок.

С технологической точки зрения особого внимания требует **развитие программного обеспечения для автомобилей**. Современный автомобиль всё в большей степени превращается в цифровую платформу, где ключевую роль играют электронные блоки управления, встроенные системы диагностики, телематика, мультимедиа и элементы автономного управления. Это означает, что технологическая база автопрома выходит за рамки традиционного машиностроения и всё более тесно интегрируется с ИТ-сектором. Для Узбекистана это открывает возможности формирования нового сегмента автопромышленного программного обеспечения, но одновременно требует подготовки совершенно нового профиля специалистов.

Производственные мощности оказывают прямое влияние и на **темпы обновления модельного ряда**. Чем выше уровень технологической оснащённости и универсальности производственных линий, тем быстрее предприятие способно переходить от одной модели к другой, внедрять рестайлинги,

обновления силовых установок, систем безопасности и цифровых опций. В условиях конкурентного рынка скорость обновления модельного ряда становится одним из ключевых факторов удержания потребительского интереса.

Технологическая база также определяет возможности **кастомизации продукции**. Современные цифровые производственные решения позволяют предлагать потребителям различные комплектации, цветовые решения, опции интерьера и программного обеспечения без существенного роста себестоимости. Это усиливает ориентацию отрасли на потребителя и повышает добавленную стоимость продукции.

Особое место в технологической структуре автопрома занимает **переход к платформенным экосистемам**. Речь идёт о формировании производственно-цифровых экосистем, объединяющих производителей автомобилей, поставщиков комплектующих, сервисные компании, логистических операторов, разработчиков программного обеспечения и финансовые институты. Такая интеграция повышает прозрачность цепочек создания стоимости, ускоряет обмен данными и снижает транзакционные издержки.

Значительное влияние на конкурентоспособность оказывает и **устойчивость производственных мощностей к внешним шокам**. Пандемии, геополитические конфликты, нарушения логистики и колебания мировых цен на сырьё показали уязвимость глобальных цепочек поставок [31]. Для Узбекистана это означает необходимость постепенного перехода от экстенсивной модели интеграции в глобальные цепочки к более сбалансированной модели, сочетающей международную кооперацию с развитием внутреннего производства ключевых компонентов.

Производственные мощности автопрома также связаны с **военно-экономическим и санкционным измерением**. В условиях фрагментации мировых рынков возрастает риск ограничения доступа к зарубежным технологиям, оборудованию и программному обеспечению. Это усиливает стратегическую значимость технологического суверенитета, локализации критически важных узлов и формирования альтернативных каналов технологического сотрудничества.

Существенное влияние на технологическую базу оказывает **политика импортозамещения**. При грамотной реализации она

позволяет стимулировать развитие автокомпонентных производств, создавать внутренний рынок для высокотехнологичных деталей и снижать валютные риски [46]. Однако при чрезмерной протекционистской направленности импортозамещение может привести к росту издержек и снижению качества, что также должно учитываться в стратегических решениях.

В долгосрочной перспективе производственные мощности автомобильной промышленности будут всё в большей степени формироваться под воздействием **четвёртой промышленной революции (Industry 4.0)**. Интеграция киберфизических систем, интернета вещей, больших данных, машинного обучения и автономных роботизированных комплексов трансформирует саму логику производства автомобилей. Эти процессы уже сегодня требуют от предприятий автопрома пересмотра стратегий инвестирования, управления персоналом и защиты данных.

Таким образом, дальнейшее развитие производственных мощностей и технологической базы автомобильного сектора Узбекистана связано не только с расширением физического выпуска автомобилей, но и с глубокой **качественной трансформацией самой природы производства**, переходом от механистической индустриальной модели к цифрово-интеллектуальной системе, в которой технологии, данные и инновации становятся главным источником конкурентных преимуществ.

### **3.2. Инновации, НИОКР и цифровизация как факторы конкурентоспособности автомобильного сектора**

Современный этап развития автомобильной промышленности характеризуется резким возрастанием роли инноваций, научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР), а также цифровых технологий как ключевых факторов формирования конкурентоспособности отрасли. В отличие от ранних этапов индустриализации, когда доминирующее значение имели масштабы производства и доступ к материальным ресурсам, в условиях цифровой экономики решающее значение приобретает способность предприятий быстро генерировать и внедрять новые технологические решения, сокращать инновационные циклы и формировать устойчивые технологические преимущества.

Инновации в автомобильной промышленности в настоящее время охватывают не только конструкцию и дизайн автомобилей, но и силовые установки, системы безопасности, программное обеспечение, телематические решения, цифровые сервисы, а также организацию производственных процессов. Электрификация транспорта, развитие автономного управления, внедрение интеллектуальных систем помощи водителю, переход к «подключённым» автомобилям радикально меняют технологический облик отрасли и структуру конкурентной борьбы. В этих условиях конкурентоспособность автопроизводителей всё в большей степени определяется не столько ценой и объёмами выпуска, сколько уровнем технологической новизны и скоростью инноваций.

Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы становятся центральным элементом стратегии автопроизводителей. Расходы на НИОКР в автомобильной промышленности ведущих стран достигают 5–8 % от выручки, а у отдельных мировых лидеров превышают 10 %. Для Узбекистана формирование устойчивой системы НИОКР в автопроме является одной из ключевых стратегических задач, поскольку без собственной научной и инженерной базы отрасль неизбежно сохраняет технологическую зависимость от внешних партнёров.

В условиях Узбекистана инновационное развитие автопрома в значительной степени осуществляется через механизмы трансфера технологий, создание совместных предприятий, участие в международных производственных альянсах, а также через локализацию иностранных технологических решений. Такой путь позволяет относительно быстро осваивать современные технологические платформы, но при этом ограничивает возможности самостоятельного технологического прорыва. Поэтому стратегическая задача состоит в постепенном переходе от модели «заимствования» технологий к модели их собственного воспроизводства и развития.

Цифровизация автомобильной промышленности охватывает весь жизненный цикл продукции — от концептуального проектирования до эксплуатации и утилизации. На стадии разработки активно используются цифровые двойники, компьютерное моделирование, виртуальные испытания, что позволяет существенно сокращать сроки вывода новых моделей на рынок и снижать издержки

опытного производства. В производстве внедряются системы мониторинга оборудования в реальном времени, предиктивная аналитика, автоматизированное управление логистикой и складскими запасами.

Особое значение цифровизация приобретает и на этапе эксплуатации автомобилей. Современные телематические системы позволяют осуществлять дистанционную диагностику технического состояния, обновление программного обеспечения «по воздуху», контроль режимов эксплуатации и формирование больших массивов данных для анализа потребительского поведения. Эти данные становятся новым стратегическим ресурсом автопроизводителей, позволяя формировать персонализированные сервисные предложения и повышать лояльность клиентов.

Инновации оказывают прямое влияние и на инвестиционную эффективность отрасли. Это наглядно отражает подготовленный **график 3.2.1 (ROI)**, который демонстрирует устойчивый рост отдачи от инвестиций по мере внедрения новых технологий, автоматизации и цифровых решений. Рост ROI свидетельствует о том, что инновационные и цифровые вложения перестают быть исключительно затратной статьёй и превращаются в источник устойчивого финансового эффекта, повышая рентабельность капитала и инвестиционную привлекательность отрасли.

Цифровизация также трансформирует систему управления предприятиями автопрома. Внедрение ERP-, MES- и SCM-систем обеспечивает интеграцию производственных, финансовых и логистических процессов в едином информационном пространстве. Это повышает прозрачность деятельности, ускоряет управленческие решения и снижает операционные риски. В стратегическом измерении цифровые платформы становятся инструментом формирования «умных заводов» и цифровых экосистем.

Однако инновационное развитие автопрома Узбекистана сталкивается с рядом объективных ограничений. К ним относятся недостаточный уровень финансирования НИОКР, дефицит высококвалифицированных инженеров, программистов и специалистов по данным, ограниченная научно-технологическая кооперация с университетами и исследовательскими центрами, а также слабая коммерциализация научных разработок. Эти факторы

сдерживают формирование полноценной национальной инновационной системы в автомобильной промышленности.

В то же время государственная политика всё в большей степени ориентируется на поддержку инноваций и цифровизации. Реализуются программы технологической модернизации, поддержки стартапов в сфере автомобильной электроники, аккумуляторных технологий, программного обеспечения, а также развития индустриальных технопарков и инженерных центров. Эти меры закладывают институциональные основы для формирования инновационного автопрома нового поколения.

Таким образом, инновации, НИОКР и цифровизация формируют ядро современной конкурентоспособности автомобильного сектора Узбекистана, определяя его способность к технологическому обновлению, росту инвестиционной эффективности и интеграции в глобальные технологические цепочки.

**Таблица 3.2.1. Структура инвестиций в автомобильную промышленность Узбекистана по основным направлениям, 2022–2024 гг., %**

<b>Направление инвестиций</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Сборочные мощности и производственные линии	38,2	36,5	34,1
Производство автокомпонентов	24,6	26,8	28,9
Цифровизация и автоматизация производства	11,3	13,7	15,8
НИОКР и инженерные разработки	7,1	8,4	9,6
Инфраструктура и логистика	10,4	8,9	7,2
Экологические и энергоэффективные технологии	8,4	5,7	4,4
<b>ИТОГО</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Источник: 1. Агентство по статистике при Президенте Республики Узбекистан. Инвестиции в основной капитал по видам экономической деятельности за 2022–2024 гг. — Ташкент, 2025; 2. Министерство инвестиций, промышленности и торговли Республики Узбекистан. Обзор инвестиционных проектов в автомобильной промышленности. — Ташкент, 2024. — 62 с.

Представленная в таблице 3.2.1 структура инвестиций наглядно отражает трансформацию приоритетов развития автомобильной промышленности Узбекистана в сторону инновационно-технологической модели. Если в 2022 году доминирующая доля

капитальных вложений была сосредоточена в расширении сборочных мощностей, то уже к 2024 году наблюдается устойчивое перераспределение инвестиционных потоков в пользу производства автокомпонентов, цифровизации и НИОКР. Особенно показательным является рост доли инвестиций в цифровизацию и автоматизацию производства с 11,3 % до 15,8 %, а также увеличение удельного веса НИОКР и инженерных разработок с 7,1 % до 9,6 %, что свидетельствует о постепенном переходе отрасли от экстенсивной модели роста к технологически ориентированной стратегии развития. Данные изменения формируются под влиянием государственной промышленной политики, а также инвестиционных программ ведущих отраслевых предприятий, включая UzAuto Motors, и реализуются при участии Министерства инвестиций, промышленности и торговли Республики Узбекистан на основе официальной статистики Агентство по статистике при Президенте Республики Узбекистан. Таким образом, инвестиционная структура становится важнейшим индикатором усиления инновационной направленности автомобильного сектора и его постепенной интеграции в современные технологические цепочки.

Развитие инновационной активности в автомобильной промышленности Узбекистана в значительной степени определяется характером и масштабами финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. В отличие от развитых автомобильных держав, где НИОКР формируют ядро корпоративных стратегий, в узбекском автопроме данный сегмент пока находится в стадии институционального становления. Доминирующую роль в инновационном процессе продолжает играть трансфер зарубежных технологий, тогда как собственные разработки используются преимущественно для адаптации существующих платформ к локальным условиям эксплуатации, климатическим особенностям, качеству дорожной инфраструктуры и предпочтениям потребителей.

Финансирование НИОКР осуществляется в основном за счёт собственных средств крупных автопроизводителей, а также в рамках государственных программ технологической модернизации и индустриального развития. При этом сохраняется разрыв между производственным сектором и научно-образовательной средой, что ограничивает масштабы прикладных исследований и снижает

скорость коммерциализации научных разработок. Взаимодействие с университетами и научными институтами носит преимущественно эпизодический характер и требует институционального закрепления в форме долгосрочных научно-производственных консорциумов, инженерных центров и отраслевых лабораторий.

Инновации в автомобильной промышленности Узбекистана развиваются преимущественно по следующим направлениям: совершенствование силовых установок, повышение топливной экономичности, внедрение систем активной и пассивной безопасности, цифровизация управления автомобилем, а также расширение линейки электрических и гибридных моделей. Электрификация транспорта становится одним из наиболее динамичных инновационных направлений, поскольку она одновременно отвечает глобальным экологическим трендам, требованиям «зелёной» экономики и задачам снижения зависимости от углеводородного топлива.

Развитие сегмента электромобилей формирует принципиально новые требования к инновационной инфраструктуре автопрома. Помимо традиционных инженерных компетенций, возрастает значение электрохимии, силовой электроники, программирования, систем управления энергией и цифровых коммуникаций. Это означает, что инновационная модель автомобильной промышленности выходит за рамки классического машиностроения и превращается в междисциплинарную технологическую систему, интегрирующую элементы энергетики, ИТ-сектора и приборостроения.

Цифровизация производственных процессов является вторым ключевым полюсом инновационного развития автопрома. Внедрение систем цифрового проектирования, автоматизированного планирования производства, цифровых двойников, интеллектуального мониторинга оборудования и предиктивной аналитики позволяет существенно повысить точность операций, снизить долю брака, сократить издержки и ускорить вывод новых моделей на рынок. В стратегическом измерении цифровизация трансформирует саму логику управления предприятиями автопрома, переводя её от иерархических моделей к сетевым и платформенным решениям.

Одним из наиболее значимых направлений цифровизации становится интеграция ERP-, MES- и SCM-систем в единое информационное пространство. Это обеспечивает синхронизацию производственных, логистических, финансовых и сбытовых процессов, повышает прозрачность деятельности предприятий и снижает уровень операционных и управленческих рисков. На этой основе формируются предпосылки для создания «умных заводов», функционирующих в режиме реального времени и способных к саморегуляции производственных потоков.

Цифровизация затрагивает и сферу взаимодействия с потребителями. Развитие телематических систем, мобильных приложений, цифровых сервисов дистанционной диагностики и обновления программного обеспечения «по воздуху» формирует новую модель отношений между автопроизводителем и потребителем. Автомобиль перестаёт быть исключительно механическим изделием и всё в большей степени превращается в цифровой продукт, подключённый к информационным платформам и сервисным экосистемам.

Инновационная деятельность оказывает прямое воздействие на инвестиционную эффективность автомобильного бизнеса. Вложение средств в автоматизацию, роботизацию, цифровые платформы, программное обеспечение и инженерные разработки позволяет повышать производительность труда, снижать удельные издержки, увеличивать маржинальность продукции и обеспечивать рост долгосрочной рентабельности капитала. В этом контексте инновации перестают рассматриваться как вспомогательное направление и превращаются в основной источник устойчивых конкурентных преимуществ.

Вместе с тем инновационное развитие автопрома Узбекистана сталкивается с рядом системных ограничений. К их числу относятся дефицит высококвалифицированных инженерных кадров, ограниченный доступ к венчурному финансированию, слабое развитие стартап-среды в сфере автомобильных технологий, а также недостаточная интеграция науки, образования и производства. Эти факторы сдерживают формирование полноценной инновационной экосистемы и замедляют переход отрасли к более высокому технологическому укладу.

Существенную роль в преодолении указанных ограничений играет государственная инновационная и промышленная политика.

Реализация программ цифровой трансформации промышленности, поддержка инженерных центров, развитие технопарков, стимулирование стартапов, налоговые льготы для инновационных предприятий формируют институциональную основу для ускоренного внедрения передовых технологий в автомобильный сектор. Однако эффективность данных мер во многом зависит от согласованности действий государства, бизнеса и научно-образовательных структур.

Особое значение приобретает развитие кадрового потенциала для инновационного автопрома. Переход к цифровым и электрическим технологиям требует новых компетенций в области программирования, анализа данных, робототехники, электроники, энергетических систем и кибербезопасности. В этой связи система высшего и среднего профессионального образования должна адаптироваться к новым требованиям отрасли, формируя специалистов междисциплинарного профиля, способных работать на стыке машиностроения, ИТ и электроэнергетики.

Инновации и цифровизация оказывают влияние не только на производство, но и на всю цепочку создания стоимости в автопроме. Интеллектуальная логистика, цифровые склады, автоматизированные системы закупок, прогнозирование спроса на основе больших данных трансформируют механизмы управления поставками и сбытом. Это снижает транзакционные издержки, сокращает сроки поставок и повышает устойчивость отрасли к внешним шокам.

В условиях усиления глобальной технологической конкуренции инновации становятся также фактором геоэкономической устойчивости автомобильной промышленности. Способность разрабатывать и внедрять собственные технологические решения снижает зависимость от внешних поставщиков, повышает технологический суверенитет и расширяет возможности участия в международных кооперационных проектах на более равноправных условиях. Для Узбекистана это особенно важно в условиях трансформации мировых рынков и фрагментации глобальных цепочек поставок.

Цифровизация в автомобильной промышленности неизбежно сопровождается ростом киберрисков. Интеграция производственного оборудования, логистики, финансовых систем и цифровых сервисов в единые платформы делает предприятия более

уязвимыми к кибератакам, утечкам данных и сбоям в программном обеспечении. Это требует формирования самостоятельного направления кибербезопасности как элемента стратегического управления автопромом.

Таким образом, инновации, НИОКР и цифровизация формируют системный каркас конкурентоспособности автомобильного сектора Узбекистана, определяя его способность к технологическому обновлению, росту инвестиционной эффективности, адаптации к глобальным трендам и интеграции в современные технологические экосистемы. От масштабов и глубины внедрения инноваций зависит не только динамика выпуска автомобилей, но и качественный сдвиг всей отраслевой модели развития.

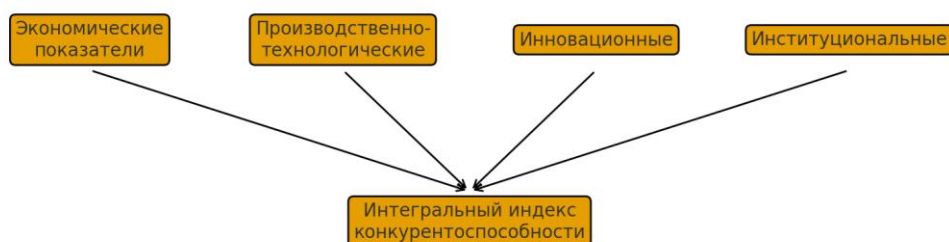
### **3.3. Интегральная оценка конкурентоспособности автомобильного сектора и управленческие выводы**

Переход от частных показателей эффективности к системной оценке конкурентоспособности автомобильного сектора требует использования интегральных индексов, позволяющих агрегировать разнородные экономические, технологические, инновационные и институциональные параметры в единый обобщающий показатель. Такой подход даёт возможность не только сопоставлять уровень развития отрасли в динамике, но и выявлять структурные диспропорции, точки роста и зоны стратегических рисков.

Интегральный индекс конкурентоспособности автопрома формируется на основе многоуровневой системы показателей, включающей макроэкономические параметры (доля в ВВП, экспорт, инвестиции), производственно-технологические характеристики (уровень локализации, загрузка мощностей, износ оборудования), инновационные индикаторы (доля расходов на НИОКР, цифровизация, выпуск электромобилей) и институциональные условия (налоговые режимы, меры господдержки, инфраструктура, инвестиционный климат). Логика агрегирования этих показателей представлена на схеме 3.3.1.

Использование интегрального индекса позволяет перейти от фрагментарного анализа отдельных факторов к целостной оценке конкурентного потенциала автомобильного сектора Узбекистана, а также формировать более обоснованные стратегические управленческие решения как на корпоративном, так и на государственном уровне.

### Схема 3.3.1. Формирование интегрального индекса конкурентоспособности автомобильного сектора



Построение интегрального индекса конкурентоспособности автомобильного сектора предполагает прохождение нескольких взаимосвязанных этапов, включающих формирование системы индикаторов, их нормализацию, определение весовых коэффициентов, агрегирование частных показателей и интерпретацию итогового значения. Методологическая строгость на каждом из этих этапов определяет достоверность получаемых выводов и пригодность индекса для практического стратегического управления.

На первом этапе формируется перечень базовых индикаторов, отражающих ключевые стороны функционирования автомобильного сектора. Экономический блок, как правило, включает показатели добавленной стоимости, рентабельности, инвестиционной активности, экспортной ориентации и динамики выпуска продукции. Производственно-технологический блок охватывает уровень загрузки мощностей, глубину локализации, степень износа оборудования, энергоёмкость производства и производительность труда. Инновационный блок формируется на основе доли затрат на НИОКР, уровня цифровизации, масштабов внедрения электрических и гибридных технологий, патентной активности и скорости обновления модельного ряда. Институциональный блок отражает условия господдержки, налоговые режимы, доступ к инфраструктуре, инвестиционный климат и стабильность регуляторной среды.

Разнородность исходных показателей по измерительному масштабу и экономическому содержанию требует проведения процедуры нормализации, позволяющей привести все индикаторы к сопоставимому виду. Наиболее распространёнными методами нормализации являются линейное масштабирование по методу «минимум–максимум», стандартизация через среднее и стандартное отклонение, а также относительная нормализация по выбранному эталонному значению. Выбор метода нормализации должен учитывать характер данных, наличие выбросов и цели аналитического исследования.

После нормализации проводится определение весовых коэффициентов, отражающих относительную значимость каждого показателя и каждого укрупнённого блока в общей структуре конкурентоспособности. Весовые коэффициенты могут определяться экспертным методом, с использованием иерархического анализа, статистических методов главных компонент или комбинированных процедур. В условиях Узбекистана, где автомобильный сектор находится в стадии структурной трансформации, целесообразным является смешанный подход, сочетающий экспертные оценки с объективными статистическими методами.

Агрегирование нормализованных показателей с учётом весов позволяет получить частные индексы по каждому блоку (экономическому, производственно-технологическому, инновационному, институциональному), а затем — итоговый интегральный индекс конкурентоспособности. В математическом выражении данный индекс представляет собой взвешенную сумму частных индексов, что обеспечивает прозрачность расчётов и возможность детального анализа вклада каждого фактора в итоговый результат.

Интерпретация значений интегрального индекса предполагает не только оценку текущего уровня конкурентоспособности, но и анализ его динамики во времени. Рост интегрального индекса свидетельствует об улучшении общей конкурентной позиции отрасли, тогда как его стагнация или снижение сигнализируют о нарастании структурных дисбалансов, ухудшении инвестиционного климата, замедлении технологического обновления или ослаблении институциональной поддержки. В этом смысле интегральный

индекс выступает инструментом раннего предупреждения стратегических рисков.

Особое значение интегральная оценка приобретает в условиях трансформации автомобильной промышленности под воздействием глобальных технологических сдвигов — электрификации, цифровизации, ужесточения экологических стандартов и изменения потребительских предпочтений. Традиционные показатели объёма выпуска и доли на рынке уже не отражают в полной мере реальную конкурентоспособность отрасли без учёта инновационной динамики, энергоэффективности, экологической устойчивости и цифровой зрелости.

Интегральный индекс позволяет комплексно учитывать взаимосвязь между производственными мощностями, инновациями и институциональной средой. Например, рост инвестиций в цифровизацию и НИОКР без соответствующей модернизации оборудования и подготовки кадров не даёт устойчивого эффекта. Аналогично, активная государственная поддержка при слабом корпоративном управлении и низкой инновационной активности не приводит к формированию долгосрочных конкурентных преимуществ. Именно поэтому интегральный подход принципиально важен для объективной оценки реального потенциала автомобильного сектора.

В практическом стратегическом управлении интегральный индекс может использоваться как инструмент целеполагания и мониторинга реализации отраслевых программ развития. Задание целевых значений индекса и его отдельных компонентов позволяет формировать измеримые ориентиры технологической модернизации, локализации производства, роста экспорта и цифровизации. Одновременно индекс может служить базой для межрегиональных и международных сопоставлений конкурентоспособности автопрома.

Применение интегральной оценки в Узбекистане особенно актуально в контексте формирования экспортно-ориентированной модели развития автомобильной промышленности. Выход на внешние рынки требует не только наличия производственных мощностей, но и соответствия продукции международным стандартам качества, экологичности, безопасности и цифровой совместимости. Все эти параметры находят отражение именно в

инновационном и институциональном блоках интегрального индекса.

Интегральный индекс позволяет выявлять и «узкие места» конкурентоспособности. Например, высокие значения экономического и производственного субиндексов при низком инновационном компоненте свидетельствуют о риске технологического отставания в среднесрочной перспективе. Аналогично, слабые институциональные показатели при наличии мощной производственной базы указывают на проблему инвестиционных барьеров и регуляторной нестабильности.

С точки зрения государственного управления интегральный индекс может использоваться как инструмент оценки результативности промышленной политики. Изменения значений индекса во времени позволяют судить о том, в какой степени меры господдержки реально усиливают конкурентные позиции отрасли, а не только стимулируют количественный рост производства. Это особенно важно для корректировки программ субсидирования, налоговых льгот, развития индустриальных зон и экспортной поддержки.

Интегральная оценка конкурентоспособности также имеет значение для корпоративного стратегического управления. Для крупных автопроизводителей и поставщиков компонентов индекс может использоваться для внутреннего стратегического аудита, сопоставления собственных позиций с отраслевыми средними значениями и выявления резервов повышения эффективности. В этом смысле интегральный индекс превращается в элемент стратегического контроллинга.

В долгосрочной перспективе развитие методологии интегральной оценки конкурентоспособности автомобильного сектора Узбекистана должно быть ориентировано на учёт ESG-параметров. Экологические показатели, социальная ответственность бизнеса, качество корпоративного управления, уровень промышленной безопасности и устойчивость цепочек поставок становятся всё более значимыми для инвестиционных решений и рыночного позиционирования. Их интеграция в систему индикаторов обеспечит соответствие национальной модели оценки конкурентоспособности международным стандартам.

Таким образом, интегральный индекс конкурентоспособности представляет собой не просто обобщённый статистический

показатель, а многофункциональный инструмент стратегического анализа и управления развитием автомобильного сектора. Он позволяет синтезировать разрозненные экономические, технологические, инновационные и институциональные параметры в единую систему координат, обеспечивая научно обоснованную основу для принятия управленческих решений на уровне государства и корпоративных структур.

Важным методическим преимуществом интегральной оценки является её способность учитывать **нелинейный характер взаимодействия факторов конкурентоспособности**. В автомобильной промышленности экономические, технологические, инновационные и институциональные параметры не просто суммируются, а находятся в сложных взаимозависимых связях, в рамках которых усиление одного компонента может как мультипликативно усиливать общий эффект, так и нивелироваться слабостью других элементов. Например, рост инвестиций в модернизацию производственных мощностей без соответствующего развития логистической инфраструктуры и системы поставок ограничивает реальный эффект технического обновления. Аналогично, активное внедрение цифровых решений без адекватной подготовки персонала может приводить к росту операционных рисков и снижению устойчивости производственных процессов.

Интегральный индекс позволяет учитывать данную взаимосвязанность через систему весовых коэффициентов и структуру блоков, тем самым избегая искажения итоговых результатов за счёт одностороннего усиления отдельных показателей. Это особенно важно для оценки конкурентоспособности автомобильного сектора Узбекистана, находящегося в фазе перехода от сборочной модели к более сложной индустриально-инновационной системе.

С точки зрения динамического анализа интегральный индекс обладает ещё одним важным свойством — **сопоставимостью во времени**. Использование единой системы показателей и единой методологии расчёта позволяет отслеживать траекторию изменения конкурентоспособности отрасли в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Это даёт возможность фиксировать как периоды ускоренного роста, связанные с реализацией крупных инвестиционных проектов и реформ, так и фазы замедления,

обусловленные внешними шоками, изменениями спроса или институциональными ограничениями.

В этом контексте интегральный индекс выполняет функцию **индикатора эффективности структурных преобразований**. Его положительная динамика свидетельствует о том, что изменения в организационной структуре отрасли, технологической базе, модели управления и институциональной среде действительно трансформируются в рост конкурентных преимуществ. Отсутствие же выраженного прогресса при наличии значительных инвестиций указывает на наличие скрытых структурных дисбалансов, неэффективное распределение ресурсов или институциональные барьеры.

Особое значение интегральная оценка приобретает при формировании **дорожных карт технологического развития автомобильного сектора**. Использование индекса позволяет привязывать стратегические цели не только к количественным показателям выпуска, но и к качественным параметрам — уровню цифровизации, глубине локализации, экологической устойчивости, инновационной активности. Это переводит стратегическое планирование из логики экстенсивного роста в модель качественной трансформации отрасли.

Интегральный индекс также обеспечивает основу для **межотраслевых сравнений внутри национальной экономики**. Сопоставление значений индекса конкурентоспособности автомобильного сектора с аналогичными оценками в химической, текстильной, металлургической и машиностроительной отраслях позволяет выявлять относительные преимущества и слабые звенья индустриального развития страны. Это имеет особую ценность для обоснования приоритетов государственной промышленной политики и распределения инвестиционных ресурсов.

С точки зрения регионального развития интегральная оценка может использоваться для анализа **территориальной дифференциации конкурентоспособности автопрома**. Различия в уровне инфраструктуры, кадрового потенциала, доступе к рынкам и логистическим узлам формируют неодинаковые условия для функционирования предприятий в различных областях страны. Включение региональных коэффициентов в методику расчёта индекса позволяет учитывать и этот аспект, формируя более точную картину конкурентного потенциала отрасли.

Интегральный индекс конкурентоспособности является также инструментом **оценки инвестиционных рисков**. Высокие значения индекса свидетельствуют о благоприятном сочетании экономических, технологических и институциональных условий для вложения капитала, тогда как его низкие значения указывают на структурные риски, связанные с нестабильностью регуляторной среды, технологической отсталостью или дефицитом кадров. В этом смысле индекс может использоваться как ориентир для стратегических инвесторов при выборе направлений и масштабов вложений.

Особую значимость интегральная оценка приобретает в условиях **перехода автомобильной промышленности к «зелёной» модели развития**. Электрификация транспорта, снижение углеродного следа, внедрение энергоэффективных технологий изменяют структуру затрат, требования к технологической базе и модель ценообразования. Включение экологических параметров в систему индикаторов позволит учитывать не только текущую конкурентоспособность, но и её долгосрочную устойчивость в условиях ужесточения международных климатических стандартов.

В управленческом аспекте интегральный индекс создаёт основу для **формирования системы ключевых показателей эффективности (KPI)** отрасли. Привязка KPI государственных программ поддержки, инвестиционных субсидий и налоговых льгот к динамике интегрального индекса позволяет повысить адресность и результативность мер промышленной политики. Это снижает риск неэффективного расходования бюджетных средств и усиливает ориентацию на достижение долгосрочных конкурентных преимуществ.

Для корпоративного уровня управления интегральный индекс может быть использован как элемент **внутренней системы стратегического мониторинга**. Сопоставление собственных показателей компании с отраслевыми значениями индекса позволяет выявлять зоны опережения и отставания, корректировать инвестиционные приоритеты и стратегию технологического развития. В этом контексте интегральная оценка становится инструментом не только анализа, но и активного управления конкурентоспособностью.

Дополнительное значение интегральный индекс приобретает в рамках **международных сопоставлений**. Включение узбекского автопрома в систему сравнительных оценок с автомобильными секторами Турции, Казахстана, России, Китая и стран ЕС позволяет объективно оценивать уровень технологического развития, инновационную активность и институциональное качество управления. Такие сравнения дают возможность более точно позиционировать национальную отрасль в глобальном пространстве и формировать реалистичные экспортные стратегии.

Таким образом, дальнейшее развитие интегральной методологии оценки конкурентоспособности автомобильного сектора Узбекистана должно быть ориентировано на расширение состава индикаторов, углубление анализа взаимосвязей между ними, внедрение динамических и прогнозных моделей, а также активную интеграцию ESG-параметров. Это обеспечит превращение интегрального индекса из аналитического инструмента в полноценный механизм стратегического управления развитием отрасли.

### **ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3**

Проведённый анализ факторов конкурентоспособности автомобильного сектора Узбекистана свидетельствует о том, что его устойчивое развитие в современных условиях определяется не отдельными изолированными параметрами, а совокупным воздействием производственных мощностей, технологической базы, инновационной активности, цифровизации и институциональной среды. Производственный потенциал отрасли формирует количественную основу конкурентоспособности, однако его реальная эффективность напрямую зависит от уровня технологического оснащения, гибкости производственных систем, степени локализации и способности к масштабированию. Инновации, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, а также цифровая трансформация постепенно превращаются в ключевой источник долгосрочных конкурентных преимуществ, смещая акценты развития автопрома от экстенсивной модели роста к технологически ориентированной и наукоёмкой системе. При этом сохраняющиеся ограничения в сфере кадрового обеспечения, финансирования НИОКР и коммерциализации разработок указывают на необходимость углубления интеграции науки, образования и производства. Интегральная оценка

конкурентоспособности позволяет синтезировать разрозненные экономические, технологические, инновационные и институциональные параметры в единую аналитическую систему, обеспечивая объективную основу для мониторинга состояния отрасли и стратегического управления её развитием. В совокупности результаты Главы 3 подтверждают, что повышение конкурентоспособности автомобильного сектора Узбекистана возможно только при условии комплексной модернизации производственной базы, ускоренного внедрения цифровых и электрических технологий, развития собственной научно-инженерной школы и формирования устойчивой институциональной среды, ориентированной на долгосрочные инновационные цели.

## **ГЛАВА 4. ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ СРЕДА РАЗВИТИЯ АВТОМОБИЛЬНОГО СЕКТОРА УЗБЕКИСТАНА**

Развитие автомобильной промышленности в современных условиях невозможно рассматривать исключительно в рамках рыночных механизмов и корпоративных стратегий. Автопром является одной из наиболее капиталоемких, технологически сложных и социально значимых отраслей экономики, что объективно предопределяет активное участие государства в формировании условий его функционирования и долгосрочного развития. Государственная промышленная политика, инвестиционные стимулы, налогово-таможенное регулирование, меры поддержки локализации, экспортного продвижения, инновационной активности и «зелёной» трансформации формируют институциональный каркас, в рамках которого реализуются стратегические решения автопроизводителей.

Для Узбекистана роль государства в развитии автомобильного сектора имеет принципиальное значение, поскольку отрасль формировалась и продолжает трансформироваться в условиях активной государственной поддержки, направленной на создание производственной базы, привлечение иностранных инвестиций, освоение современных технологий и расширение экспортного потенциала. Институциональная среда определяет уровень инвестиционных рисков, доступ к финансовым ресурсам, степень интеграции в международные производственные цепочки, устойчивость к внешним шокам и качество корпоративного управления.

В данной главе рассматриваются ключевые направления государственной политики в автомобильной промышленности Узбекистана, анализируется система институциональных механизмов поддержки отрасли, оценивается их влияние на конкурентоспособность автопрома, а также выявляются существующие ограничения и перспективы дальнейшего совершенствования институциональной среды.

### **4.1. Промышленная политика государства и её роль в развитии автомобильного сектора**

Промышленная политика государства представляет собой совокупность целенаправленных мер, направленных на

формирование, поддержку и структурную трансформацию приоритетных отраслей экономики. В автомобильной промышленности её роль особенно велика в силу высокой капиталоемкости производства, длительных инвестиционных циклов, высокой технологической сложности и значительного мультипликативного эффекта для смежных отраслей. В Узбекистане формирование автомобильного сектора с самого начала сопровождалось активным государственным участием, что позволило в относительно короткие сроки создать базовую производственную инфраструктуру и заложить фундамент для дальнейшего индустриального развития.

Государственная промышленная политика в автопроме реализуется через систему стратегических программ, отраслевых концепций, инвестиционных соглашений, мер налогового и таможенного стимулирования, поддержки локализации производства и развития экспортной ориентации. Эти инструменты направлены на снижение инвестиционных барьеров, компенсацию части издержек, связанных с внедрением новых технологий, а также на формирование устойчивого внутреннего рынка автомобилей.

Одним из ключевых направлений промышленной политики является **поддержка локализации производства**, которая позволяет снижать импортозависимость, укреплять национальную автокомпонентную базу и повышать добавленную стоимость внутри страны. Механизмы локализации включают дифференцированные таможенные пошлины, налоговые льготы для производителей комплектующих, субсидирование инфраструктуры индустриальных зон и стимулирование кооперации между сборочными предприятиями и поставщиками автокомпонентов. Эти меры способствуют формированию производственных кластеров и развитию цепочек добавленной стоимости внутри национальной экономики.

Важным элементом промышленной политики выступает **инвестиционное стимулирование**. Государство обеспечивает благоприятный инвестиционный режим для автопроизводителей и поставщиков компонентов за счёт налоговых каникул, освобождения от таможенных пошлин на ввоз технологического оборудования, предоставления земельных участков на льготных условиях, а также участия в создании инженерной и транспортной

инфраструктуры. Данные меры снижают первоначальные капитальные затраты инвесторов и ускоряют сроки окупаемости проектов.

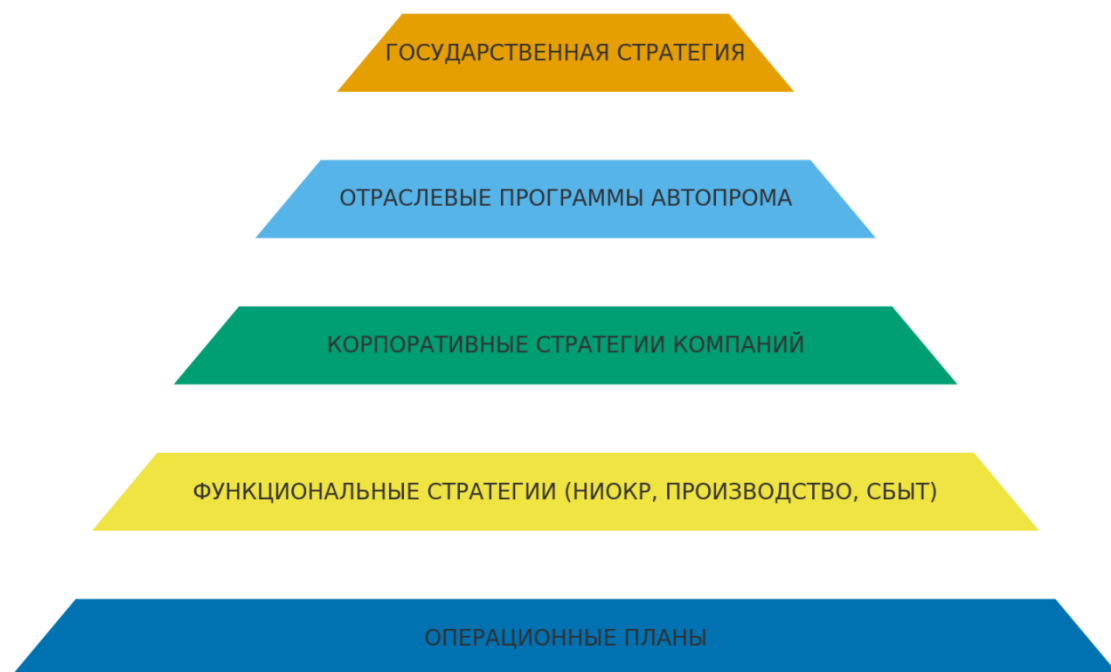
Существенную роль играет **экспортно-ориентированная промышленная политика**, направленная на поддержку выхода узбекских автомобилей на внешние рынки. Экспортные субсидии, страхование экспортных рисков, содействие в сертификации продукции по международным стандартам, участие в международных выставках и торговых миссиях формируют институциональную основу для расширения экспортных поставок. Экспортная ориентация позволяет повышать загрузку производственных мощностей, получать валютные поступления и усиливать конкурентные позиции отрасли.

В последние годы государственная политика всё в большей степени ориентируется на **инновационно-технологическую модернизацию автопрома**. Особое внимание уделяется цифровизации производства, развитию электромобилей, внедрению энергоэффективных и экологически чистых технологий. Это отражает глобальные тренды трансформации автомобильной индустрии и стремление Узбекистана интегрироваться в международные технологические цепочки на более высоком уровне.

Одновременно с этим промышленная политика выполняет и **социально-экономическую функцию**, поскольку автомобильный сектор является значимым работодателем и источником формирования доходов населения. Поддержка автопрома позволяет создавать новые рабочие места, развивать профессиональное образование, повышать квалификацию кадров и стимулировать развитие смежных отраслей — металлургии, химической промышленности, электроники, транспорта и логистики.

Таким образом, государственная промышленная политика выступает системообразующим фактором формирования и развития автомобильного сектора Узбекистана, определяя стратегические ориентиры его модернизации, масштабы инвестиционной активности, глубину локализации и уровень интеграции в мировую экономику.

### СХЕМА 4.1.1. Стратегическая пирамида управления развитием автопрома



Промышленная политика государства в системе развития автомобильной промышленности выступает базовым инструментом формирования долгосрочных конкурентных преимуществ и структурной устойчивости отрасли. В условиях высокой капиталоемкости, технологической сложности и длительных инвестиционных циклов автомобильного производства рыночные механизмы не способны в полной мере обеспечить формирование полноценной индустриальной базы без активного участия государства. Именно поэтому во всех странах с развитым автопромом государственная промышленная политика является системным фактором индустриального роста, технологической модернизации и экспортного продвижения.

В Узбекистане автомобильная промышленность изначально формировалась как стратегическая отрасль с высокой степенью государственного участия. Институциональная поддержка была направлена на создание производственной инфраструктуры, привлечение прямых иностранных инвестиций, локализацию производства, развитие автокомпонентной базы и формирование внутреннего рынка автомобилей. Ключевую роль в реализации промышленной политики играют такие органы, как Министерство инвестиций, промышленности и торговли Республики Узбекистан и

Кабинет Министров Республики Узбекистан, обеспечивающие разработку стратегических программ и механизмов их практической реализации.

Государственная промышленная политика в автомобильном секторе реализуется через многоуровневую систему стратегического планирования, логика которой наглядно представлена в **стратегической пирамиде (схема 4.1.1)**. Основание пирамиды формируют **операционные планы предприятий**, направленные на обеспечение текущего выпуска продукции и устойчивости бизнес-процессов. Выше располагаются **функциональные стратегии** (НИОКР, производство, сбыт, логистика), далее — **корпоративные стратегии автопроизводителей**, затем — **отраслевые программы развития автопрома**, и на вершине пирамиды находится **государственная стратегия промышленного и технологического развития**. Такая иерархия обеспечивает согласованность стратегических целей государства и корпоративных интересов бизнеса.

Одним из ключевых направлений государственной промышленной политики является **поддержка локализации производства**. Увеличение доли национальных комплектующих в структуре себестоимости автомобилей позволяет снижать импортозависимость, стабилизировать валютные издержки, развивать национальные цепочки добавленной стоимости и создавать рабочие места в смежных отраслях. Государство стимулирует локализацию через систему налоговых льгот, дифференцированных таможенных пошлин, субсидирования инфраструктуры индустриальных зон и прямую поддержку производителей автокомпонентов.

Не менее важным инструментом выступает **инвестиционное стимулирование автопрома**. Предоставление налоговых каникул, освобождение от импортных пошлин на технологическое оборудование, государственное участие в строительстве инженерной и транспортной инфраструктуры существенно снижают инвестиционные риски частных компаний. Это особенно важно в условиях, когда автопром требует значительных первоначальных вложений при относительно длительных сроках окупаемости.

Государственная промышленная политика выполняет также функцию **экспортного стимулирования**. Расширение географии

поставок, поддержка международной сертификации продукции, экспортное кредитование, страхование экспортных рисков и участие в межгосударственных торгово-экономических соглашениях формируют институциональную основу для выхода узбекского автопрома на внешние рынки. Экспортная ориентация позволяет повышать загрузку производственных мощностей и укреплять конкурентные позиции национальных брендов.

В последние годы приоритет государственной политики смещается в сторону **инновационно-технологической трансформации автопрома**. Поддержка цифровизации производственных процессов, развитие электромобилей, создание аккумуляторной промышленности, внедрение энергоэффективных и экологически чистых технологий отражают стратегический курс Узбекистана на интеграцию в глобальные технологические цепочки более высокого уровня. Существенное значение приобретают программы поддержки научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, формирования инженерных центров и подготовки высококвалифицированных кадров.

Промышленная политика автопрома носит не только экономический, но и ярко выраженный **социальный характер**. Автомобильная промышленность формирует десятки тысяч рабочих мест, стимулирует развитие профессионального образования, обеспечивает рост доходов населения и развитие региональной инфраструктуры. В этом контексте государственная поддержка автопрома выступает инструментом реализации политики занятости, регионального развития и повышения уровня жизни.

Государственная промышленная политика также выполняет функцию **сглаживания циклических колебаний рынка**. В периоды спадов спроса и внешнеэкономических шоков государственные заказы, программы утилизации, льготное автокредитование и субсидирование процентных ставок позволяют поддерживать внутренний спрос, стабилизировать загрузку производственных мощностей и предотвращать резкое сокращение занятости.

Особое значение в современной промышленной политике приобретает **экологическое регулирование и «зелёная» трансформация автопрома**. Ужесточение стандартов по выбросам, поддержка электромобилей, развитие зарядной

инфраструктуры, стимулирование энергоэффективных производств формируют долгосрочные ориентиры структурной перестройки отрасли. В этом направлении государственная политика выступает не только регулятором, но и активным инвестором.

Таким образом, государственная промышленная политика в автомобильном секторе Узбекистана представляет собой сложную многоуровневую систему стратегического управления, объединяющую инвестиционные стимулы, локализацию производства, экспортную поддержку, инновационное развитие, социальные механизмы и экологические приоритеты. Именно согласованность этих элементов, отражённая в стратегической пирамиде управления, обеспечивает целостность модели развития автопрома и формирует условия для его устойчивой конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Важной особенностью современной промышленной политики в автомобильном секторе является её **селективный характер**, при котором государственная поддержка направляется не равномерно на все сегменты отрасли, а концентрируется на приоритетных направлениях, обладающих наибольшим мультипликативным эффектом для экономики. К таким направлениям относятся локализация ключевых узлов и агрегатов, развитие автокомпонентной базы, электромобили, аккумуляторная промышленность, цифровизация производственных процессов и формирование экспортных платформ. Селективность позволяет концентрировать ограниченные бюджетные ресурсы на тех звеньях цепочки создания стоимости, которые способны обеспечить устойчивый структурный эффект.

Одним из наиболее значимых инструментов промышленной политики является **механизм специальных инвестиционных соглашений** между государством и крупными инвесторами. В рамках таких соглашений государство берёт на себя обязательства по созданию инженерной и транспортной инфраструктуры, предоставлению налоговых и таможенных льгот, обеспечению стабильности регуляторных условий, а инвестор, в свою очередь, обязуется реализовать конкретные объёмы вложений, обеспечить определённый уровень локализации, внедрить современные технологии и создать рабочие места. Данный механизм позволяет синхронизировать стратегические цели государства и корпоративные интересы бизнеса.

Существенную роль в промышленной политике играет **развитие индустриальных зон и специализированных автопромышленных кластеров**. Концентрация сборочных предприятий, производителей автокомпонентов, логистических операторов, сервисных компаний и учебных центров на ограниченной территории снижает транзакционные издержки, ускоряет кооперацию, облегчает трансфер технологий и повышает инвестиционную привлекательность региона. Кластерный подход позволяет формировать устойчивые производственные экосистемы, в рамках которых конкурентные преимущества приобретают системный, а не точечный характер.

В рамках промышленной политики особое значение имеет **политика импортозамещения**, направленная на снижение зависимости автомобильного сектора от поставок зарубежных комплектующих. Однако в отличие от жёстких протекционистских моделей прошлого, современный подход ориентирован не на простую замену импорта любой ценой, а на формирование технологически состоятельных производств, способных в будущем интегрироваться в международные цепочки поставок. В этом смысле импортозамещение рассматривается как переходный этап к экспортоориентированной модели.

Государственная промышленная политика активно использует и **финансово-кредитные инструменты воздействия**. Льготное кредитование, субсидирование процентных ставок, гарантии по инвестиционным займам, государственное софинансирование инфраструктурных проектов существенно снижают стоимость капитала для автопромышленных предприятий. Это особенно важно в условиях высокой капиталоемкости отрасли, когда доступность долгосрочных финансовых ресурсов определяет возможность реализации крупных инвестиционных проектов.

Отдельного внимания заслуживает **политика развития внутреннего спроса** на автомобили как элемент промышленной стратегии. Программы льготного автокредитования, субсидирование первоначального взноса, стимулирование обновления автопарка, развитие корпоративных и государственных закупок создают устойчивую базу для загрузки производственных мощностей. Поддержка внутреннего спроса особенно важна в фазах экономических спадов, когда внешние рынки становятся менее доступными.

Современная промышленная политика автопрома всё в большей степени ориентируется на **долгосрочные технологические тренды**, а не только на решение краткосрочных задач. Поддержка электромобилей, водородных технологий, интеллектуальных транспортных систем, цифровых платформ и автономного управления формирует задел для участия автомобильного сектора Узбекистана в новой технологической парадигме. Эти направления требуют иных форм государственной поддержки, включающих не только налоговые льготы, но и прямые инвестиции в научную инфраструктуру, экспериментальные полигоны, испытательные центры и стандартизацию.

Государственная промышленная политика выполняет также функцию **координации межотраслевых связей**. Развитие автопрома невозможно без синхронного развития металлургии, химической промышленности, электроники, энергетики, транспорта и логистики. Именно государство обладает возможностями стратегической координации данных направлений, обеспечивая сбалансированное формирование межотраслевых цепочек добавленной стоимости. Без такой координации автопром рискует столкнуться с дефицитом сырья, энергии либо критически важных компонентов.

Значимое место в современной промышленной политике занимает **управление качеством институциональной среды**. Предсказуемость регуляторных требований, стабильность налоговой системы, защита прав инвесторов, прозрачность процедур получения разрешений и лицензий формируют институциональные ожидания бизнеса и напрямую влияют на инвестиционную активность. Даже при наличии масштабных льгот слабость институтов способна нивелировать эффект государственной поддержки.

Государственная политика в отношении автопрома сталкивается и с рядом **структурных рисков**. К их числу относятся избыточная концентрация поддержки на отдельных крупных компаниях, риск формирования квазимонопольных структур, снижение мотивации к инновациям при длительном использовании льгот, а также опасность индустриальной «зависимости от субсидий». Эти риски требуют тонкой настройки механизмов поддержки и постепенного перехода от прямых субсидий к конкурентным и рыночным инструментам стимулирования.

В долгосрочной перспективе эффективность промышленной политики в автомобильном секторе должна оцениваться не только по динамике объёмов производства и инвестиций, но и по таким параметрам, как рост технологической независимости, увеличение доли высокотехнологичных компонентов, расширение экспортной географии, экологическая устойчивость и качество человеческого капитала. Именно эти показатели отражают глубину структурной трансформации отрасли и её способность к устойчивому развитию в условиях глобальной конкуренции.

Таким образом, промышленная политика государства в автомобильном секторе Узбекистана представляет собой сложную, многоинструментальную систему, сочетающую инвестиционные, финансовые, институциональные, социальные и технологические механизмы воздействия. Её результативность определяется не отдельными мерами поддержки, а степенью их согласованности, стратегической направленности и соответствия долгосрочным целям индустриального развития страны.

#### **4.2. Налогово-таможенное регулирование и инвестиционные стимулы в системе развития автомобильного сектора**

Налогово-таможенное регулирование и система инвестиционных стимулов занимают ключевое место в механизме государственной поддержки автомобильной промышленности, поскольку именно через данные инструменты формируется финансово-экономическая среда, в которой функционируют автопроизводители и поставщики автокомпонентов. В условиях высокой капиталоемкости, длительных сроков окупаемости и значительных технологических рисков автомобильного производства налоговые льготы, таможенные преференции и инвестиционные стимулы выступают решающими факторами, определяющими масштабы и структуру инвестиционной активности в отрасли.

В Узбекистане система налогово-таможенного стимулирования автопрома формировалась поэтапно и эволюционировала от точечных льгот для отдельных предприятий к более комплексной модели отраслевой поддержки. Государственная политика в этой сфере направлена на достижение нескольких стратегических целей: привлечение прямых

иностранных инвестиций, ускорение локализации производства, стимулирование выпуска автокомпонентов, повышение конкурентоспособности национальных автомобилей на внутреннем и внешнем рынках, а также поддержку инновационно-технологической модернизации.

Одним из базовых элементов налогового стимулирования является **предоставление налоговых льгот по налогу на прибыль, налогу на имущество и земельному налогу** для предприятий автомобильной промышленности и резидентов индустриальных зон. Освобождение либо пониженные ставки по данным налогам позволяют существенно снизить фискальную нагрузку на инвестиционной фазе проектов и ускорить формирование положительного денежного потока. Это особенно важно для проектов по созданию новых производств автокомпонентов и высокотехнологичных узлов, где начальные капиталовложения отличаются высокой величиной.

Значимым элементом стимулирования выступает **освобождение от уплаты таможенных пошлин и налога на добавленную стоимость при ввозе технологического оборудования, комплектующих и сырья**, не производимых в Узбекистане. Данная мера способствует ускоренному обновлению производственных фондов, внедрению современных технологий и снижению капитальных затрат инвесторов. В результате формируется технологическая база, соответствующая международным стандартам, что напрямую отражается на качестве выпускаемой продукции и её экспортном потенциале.

Таможенно-тарифная политика в автопроме одновременно выполняет и **регулирующую функцию защиты внутреннего рынка**. Дифференциация ставок таможенных пошлин на готовые автомобили и автокомпоненты позволяет стимулировать локальную сборку и развитие национальной компонентной базы. Более высокие пошлины на импорт готовых автомобилей при относительно низких тарифах на ввоз комплектующих формируют экономические стимулы для размещения производств внутри страны и углубления локализации.

Особое место в системе инвестиционных стимулов занимают **специальные экономические зоны и индустриальные парки**, в рамках которых резиденты получают расширенный пакет налоговых и таможенных льгот, гарантии стабильности условий

хозяйствования и доступ к готовой инженерной инфраструктуре. Для предприятий автопрома и поставщиков компонентов размещение в таких зонах позволяет существенно сократить совокупные издержки реализации инвестиционных проектов и снизить институциональные барьеры выхода на рынок.

Важным направлением инвестиционного стимулирования является **государственная поддержка экспортоориентированных производств**. Освобождение экспортных операций от НДС, механизмы возврата налога, субсидирование транспортных расходов, страхование экспортных рисков и содействие в сертификации продукции по международным стандартам формируют систему внешнеэкономических стимулов для продвижения узбекских автомобилей на внешних рынках.

Наряду с фискальными инструментами значительную роль играют **финансово-кредитные стимулы**, включая льготное кредитование инвестиционных проектов, субсидирование процентных ставок, предоставление государственных гарантий по займам, а также участие государства в уставном капитале отдельных инновационно ориентированных проектов. Эти механизмы позволяют снизить стоимость заёмного капитала и повысить доступность долгосрочных инвестиционных ресурсов.

В системе налогово-таможенного регулирования важное значение имеет и **предсказуемость фискальной политики**. Инвесторы в автопроме принимают решения на горизонте 10–15 лет, поэтому стабильность налоговых ставок, прозрачность правил администрирования и защита от ретроспективного изменения условий хозяйствования являются критически важными факторами инвестиционной привлекательности.

В то же время практика налогово-таможенного стимулирования сопровождается и рядом **потенциальных рисков**, включая снижение бюджетных поступлений в краткосрочном периоде, формирование зависимости предприятий от льгот, искажение конкурентной среды, а также опасность «налоговой конкуренции» между регионами. В этой связи эффективность стимулирующих мер должна оцениваться не только по объёмам привлечённых инвестиций, но и по их технологическому качеству, уровню локализации, экспортной ориентации и создаваемой добавленной стоимости.

Таким образом, налогово-таможенное регулирование и инвестиционные стимулы в автомобильном секторе Узбекистана образуют важнейший институт формирования конкурентной, инвестиционно привлекательной и инновационно ориентированной отраслевой среды. Их роль выходит далеко за рамки фискальной функции и приобретает стратегическое значение в системе управления индустриальным развитием страны.

Система налогово-таможенного регулирования и инвестиционных стимулов в автомобильном секторе Узбекистана выполняет двойную функцию. С одной стороны, она формирует фискальную базу государства, обеспечивая поступление налогов и таможенных платежей. С другой стороны, выступает активным инструментом структурной политики, влияя на масштабы и направление инвестиций, глубину локализации, параметры экспортной активности и скорость технологического обновления отрасли. В условиях высокой капиталоемкости автопрома именно фискально-инвестиционная архитектура во многом определяет, насколько привлекательной и предсказуемой будет среда для отечественных и зарубежных инвесторов.

Важнейшей особенностью налогово-таможенной политики Узбекистана является её **поэтапная эволюция**: от жёстко протекционистских схем с высокой степенью тарифной защиты внутреннего рынка к более сбалансированной модели, сочетающей стимулирование локализации, интеграцию в глобальные цепочки поставок и постепенное снижение отдельных тарифных барьеров в рамках международных обязательств [29]. На ранних этапах развития автопрома акцент делался на защите внутреннего производителя через высокие пошлины на импорт готовых автомобилей и предоставление льгот избранным производителям. По мере укрепления отрасли и расширения её экспортных амбиций акценты смещаются в сторону повышения прозрачности, предсказуемости и нейтральности налогового и таможенного режима.

Ключевым блоком налоговых стимулов для предприятий автопрома являются **льготы по налогу на прибыль, налогу на имущество, земельному налогу и НДС**. Для крупных инвестиционных проектов могут устанавливаться налоговые каникулы на несколько лет с момента ввода объекта в эксплуатацию, а также пониженные ставки налога в последующие

периоды [13]. Эти меры направлены на то, чтобы уменьшить фискальную нагрузку в наиболее чувствительной начальной фазе проекта, когда капитальные расходы максимальны, а производственные мощности ещё не достигли проектной загрузки.

Особое значение имеет **освобождение от НДС и таможенных пошлин** при ввозе технологического оборудования, не производимого в Узбекистане. Такая практика широко используется в мировой индустриальной политике и позволяет ускорить модернизацию производственной базы, обеспечить внедрение современных технологических линий, роботизированных комплексов, измерительных и испытательных систем [35]. В автомобильной промышленности, где конкурентоспособность напрямую зависит от уровня технологического оснащения, подобные льготы являются важным фактором принятия инвестиционных решений.

Важным инструментом считается и **дифференциация таможенно-тарифных условий** в зависимости от степени обработки продукции. Более высокие ставки пошлин на импорт готовых автомобилей и более низкие – на комплектующие и сырьё формируют экономический стимул для размещения сборочных и компонентных производств внутри страны. Такая логика соответствует общемировой практике «таргетированного протекционизма», когда таможенно-тарифный режим выстраивается в соответствии с индустриальными приоритетами государства.

Наряду с общими национальными мерами значительную роль играют **специальные режимы для резидентов индустриальных зон и специальных экономических зон (СЭЗ)**. В таких зонах автопроизводители и поставщики компонентов получают расширенный пакет льгот: освобождение от налога на прибыль, имущества и земельного налога на оговорённый период, пониженные ставки страховых взносов, таможенные льготы и гарантии стабильности условий [67]. Концентрация автопромышленных предприятий в подобных территориях создаёт эффект агломерации, снижая логистические и координационные затраты.

Важное место в системе стимулов занимает **поддержка экспорта**. Освобождение экспортных операций от НДС, ускоренный порядок возврата налога, субсидирование

транспортных расходов и участие государства в сертификации продукции по зарубежным стандартам позволяют компенсировать часть дополнительных издержек, связанных с выходом на внешние рынки [34]. Для автопрома это критически важно, так как конкуренция на внешних рынках требует не только конкурентной цены, но и соответствия техническим, экологическим и безопасным требованиям импортирующих стран.

Налогово-таможенная политика в автомобильном секторе выполняет также **стабилизирующую функцию**. В условиях внешних шоков, таких как колебания мировых цен на сырьё, изменения логистических маршрутов или кризисы спроса, возможно временное введение дополнительных льгот или перераспределение налоговой нагрузки, что позволяет сгладить негативное воздействие внешних факторов на отрасль и сохранить производственный и кадровый потенциал.

Вместе с тем использование налогово-таможенных льгот связано и с **рядом рисков**. К ним относятся снижение бюджетных доходов в краткосрочной перспективе, возможность «захвата ренты» отдельными крупными игроками, риск формирования неравных условий конкуренции между предприятиями, а также опасность сохранения малоэффективных производств за счёт постоянной пролонгации льгот. Поэтому современные подходы в Узбекистане предполагают постепенный переход к **более адресным и условным стимулам**, где получение льгот увязывается с выполнением чётко определённых обязательств по объёмам инвестиций, уровню локализации, созданию рабочих мест и технологическому эффекту.

### **Сравнительный анализ налогово-таможенного стимулирования автопрома: Узбекистан, Турция, Казахстан, Китай**

Для более глубокой оценки эффективности налогово-таможенной политики в отношении автомобильного сектора Узбекистана целесообразно сопоставить её с опытом стран, добившихся значительных результатов в развитии автопрома, – Турции, Казахстана и Китая.

**Турция** рассматривается как один из наиболее показательных примеров успешного использования комплексных фискальных и институциональных стимулов для превращения автомобильной промышленности в экспортно-ориентированный

кластер. Налоговые льготы, освобождение от пошлин на импорт оборудования, широкая сеть организованных промышленных зон и система поддержки экспорта позволили сформировать в стране мощный автопромышленный комплекс, тесно интегрированный в европейские и глобальные цепочки поставок [36]. Турецкая модель ориентирована на привлечение международных автопроизводителей в качестве якорных инвесторов и одновременном развитии национальной сети поставщиков компонентов. При этом экспорт играет ключевую роль в загрузке мощностей, а налогово-таможенная система выстроена так, чтобы минимизировать барьеры для экспортоориентированных производств.

**Казахстан** использует схожую логику селективной поддержки автопрома, однако масштаб отрасли существенно уступает турецкому. Казахстанская модель опирается на создание сборочных предприятий с участием зарубежных партнёров, предоставление налоговых льгот, таможенных преференций для ввоза комплектующих и оборудования, а также поддержку локализации через систему специальных режимов и государственных программ индустриализации [37]. При этом рынок сбыта остаётся относительно ограниченным, и значимая часть стратегии ориентирована на региональное сотрудничество (в рамках ЕАЭС) и использование общих таможенных и логистических преимуществ.

**Китай** демонстрирует наиболее масштабный и комплексный пример использования налогово-таможенной политики для ускоренного развития автопрома. На ранних этапах реформ Китай активно привлекал иностранных инвесторов через совместные предприятия, предоставляя им льготы по налогу на прибыль, льготные условия землепользования и доступ к кредитам, но одновременно выдвигал жёсткие требования по локализации, трансферу технологий и размещению НИОКР [38]. По мере усиления национальных компаний налоговая политика всё больше смещалась в сторону поддержки отечественных производителей, особенно в сегменте электромобилей и «новых энергетических транспортных средств» (NEV), где предоставлялись субсидии покупателям, налоговые льготы и приоритет в государственных закупках [68]. Китайская модель сочетает активную роль государства, мощную экспортную стратегию и использование

фискальных инструментов для резкого ускорения технологического развития.

В сравнении с этими странами налогово-таможенная политика Узбекистана находится в стадии **глубокой перестройки**. Общие подходы – льготы по налогам, освобождение от пошлин на оборудование, специальные режимы в индустриальных зонах – во многом совпадают с международной практикой. Однако масштаб отрасли, глубина локализации, интеграция в глобальные цепочки и объём НИОКР пока существенно ниже, чем в Турции и тем более в Китае. Казахстан, напротив, ближе к Узбекистану по уровню развития автопрома, но в меньшей степени ориентирован на создание крупных экспортных платформ, делая акцент на региональном рынке.

С точки зрения **структуры стимулов** можно выделить несколько принципиальных различий. Турция и Китай активно увязывают налогово-таможенные льготы с жёсткими требованиями по локализации, экспорту и трансферу технологий, используя фискальную систему как инструмент принуждения к углублению индустриального эффекта. В Узбекистане данный механизм пока формируется и требует дальнейшей институциональной настройки, чтобы льготы обеспечивали не только рост объёмов сборки, но и ускоряли развитие компонентной базы и инженерных компетенций.

Казахстан в большей степени опирается на **проектный подход**, заключая отдельные соглашения с крупными инвесторами и предоставляя льготы под конкретные проекты. Узбекистан же постепенно переходит от фрагментарных решений к более системной отраслевой модели, в которой налогово-таможенная политика интегрируется с промышленной, инновационной и экспортной стратегией.

Сравнительный анализ позволяет сделать несколько важных методологических выводов для дальнейшего совершенствования налогово-таможенной политики Узбекистана в автомобильном секторе. Во-первых, эффективность льгот существенно возрастает, когда они увязаны с чёткими, измеримыми обязательствами инвесторов по локализации, экспорту и НИОКР. Во-вторых, использование специальных экономических зон и кластерных режимов оказывается наиболее результативным, если в них одновременно формируются условия для развития компонентной базы, инженерных центров и логистической инфраструктуры. В-

третьих, фискальные стимулы должны сочетаться с предсказуемостью регуляторной среды, что является критическим фактором для долгосрочных инвесторов.

Таким образом, налогово-таможенное регулирование и инвестиционные стимулы в Узбекистане постепенно эволюционируют в сторону более комплексной, стратегически ориентированной модели, приближаясь по своей логике к успешным примерам Турции и Китая, но с учётом национальных особенностей и масштаба экономики. Для дальнейшего усиления конкурентоспособности автопрома ключевыми направлениями будут углубление увязки льгот с технологическими результатами, расширение поддержки НИОКР и цифровизации, а также формирование устойчивых экспортно-ориентированных кластеров.

#### **4.3. Институциональная инфраструктура, специальные экономические зоны и индустриальные кластеры в развитии автомобильного сектора**

Институциональная инфраструктура играет ключевую роль в обеспечении устойчивого развития автомобильного сектора, так как именно она задаёт «правила игры», формирует условия для размещения производств, кооперации участников цепочки создания стоимости и привлечения долгосрочных инвестиций. В отличие от узко понимаемых фискальных мер, институциональная среда включает совокупность организационных, нормативно-правовых, финансовых, логистических и образовательных институтов, которые создают каркас для функционирования и модернизации автопрома.

Особое место в этой системе занимают **специальные экономические зоны (СЭЗ), индустриальные и технопарки, а также отраслевые кластеры**, ориентированные на размещение предприятий автомобильной промышленности и производителей автокомпонентов. Для Узбекистана, как для страны, активно выстраивающей новую индустриальную модель, данные формы организации производственного пространства стали одним из ключевых инструментов ускоренного развития автопрома.

#### **Институциональная инфраструктура автопрома: содержание и элементы**

Под институциональной инфраструктурой развития автомобильного сектора целесообразно понимать совокупность:

- органов государственной власти и отраслевого регулирования, формирующих стратегию и нормативно-правовую базу развития автопрома;
- специализированных институтов развития (агентства по инвестициям и экспорту, фонды поддержки промышленности, банки развития);
- СЭЗ, индустриальных зон и технопарков, обеспечивающих предприятиям готовую площадку с льготным режимом;
- логистических узлов (транспортные коридоры, терминалы, железнодорожные и автомобильные развязки);
- образовательных и научно-инженерных центров, готовящих кадры и обеспечивающих НИОКР;
- институтов стандартизации и сертификации, обеспечивающих соответствие продукции требованиям внутренних и внешних рынков.

Чем более согласованно функционируют эти элементы, тем выше способность автопрома наращивать выпуск, локализацию, экспорт и технологическую сложность продукции.

### **Роль СЭЗ и индустриальных зон в размещении автопромышленных производств**

Специальные экономические зоны и индустриальные парки для автомобильной промышленности выполняют сразу несколько функций:

**1. Снижение входных барьеров для инвесторов**  
Предоставление земли, готовой инфраструктуры (электричество, газ, вода, дороги), льгот по налогам и таможенным платежам снижает стартовые издержки реализации проектов. Для автопрома, где стоимость запуска завода исчисляется сотнями миллионов долларов, этот фактор принципиален.

**2. Формирование производственных кластеров**  
Размещение сборочных предприятий, производителей компонентов, логистических и сервисных компаний в едином пространстве создаёт «критическую массу» участников отрасли, что облегчает кооперацию, сокращает транспортные и транзакционные затраты, ускоряет обмен технологиями и кадровую мобильность.

**3. Ускорение трансфера технологий**  
Наличие в СЭЗ и индустриальных зонах филиалов зарубежных

компаний и совместных предприятий создаёт институциональную площадку для передачи производственных технологий, управленческих практик и стандартов качества местным партнёрам.

#### **4. Увязывание промышленной, налоговой и экспортной политики**

В рамках СЭЗ проще выстраивать комплексные пакеты стимулирования: фискальные льготы, упрощённые регуляторные процедуры, органы «одного окна» для инвесторов, специальные экспортные механизмы.

С точки зрения пространственного развития СЭЗ и индустриальные зоны, ориентированные на автопром, становятся точками роста, вокруг которых развиваются смежные отрасли, инфраструктура и городская среда.

#### **Автомобильные кластеры как форма институциональной организации отрасли**

Кластерный подход к развитию автомобильной промышленности предполагает формирование устойчивых производственных и технологических связей между:

- сборочными предприятиями (OEM-производителями),
- поставщиками первого и второго уровня (Tier 1, Tier 2),
- логистическими и сервисными операторами,
- научно-образовательными учреждениями,
- финансовыми и страховыми институтами.

Такой кластер функционирует как единая экосистема, в которой усиливается разделение труда, накапливаются отраслевые компетенции и создаются условия для горизонтального обмена знаниями. Для Узбекистана формирование автопромышленных кластеров вокруг крупнейших производственных площадок и СЭЗ является логическим продолжением политики локализации и индустриализации.

#### **Связь институциональной инфраструктуры с конкурентоспособностью автопрома**

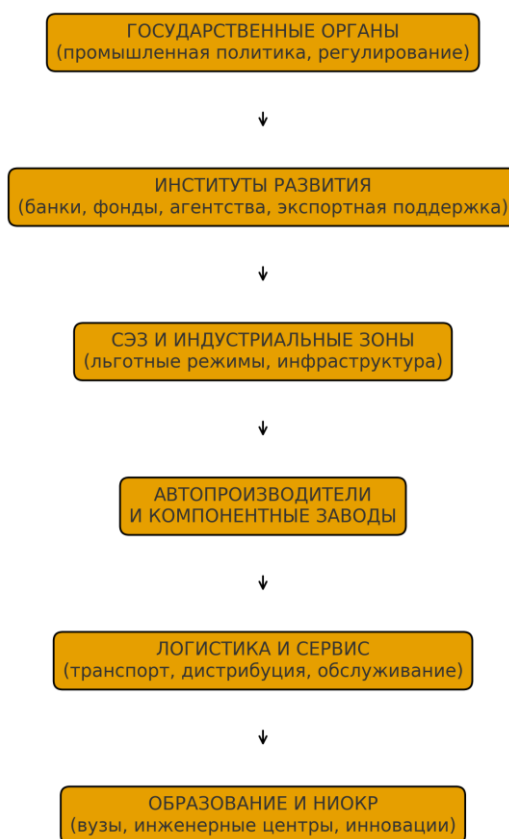
Институциональная инфраструктура не является нейтральным фоном; она прямо влияет на:

- **скорость реализации инвестиционных проектов** (через разрешительные процедуры, доступ к инфраструктуре и финансам);

- **уровень издержек** (налоговая нагрузка, тарифы на услуги, логистика);
- **кадровый потенциал** (через систему образования и подготовки специалистов);
- **инновационную активность** (наличие НИОКР-центров, программ господдержки);
- **экспортные возможности** (наличие сертификационных центров, логистики, внешнеэкономической инфраструктуры).

Чем более развита и скоординирована институциональная инфраструктура, тем легче автопроизводителям реализовывать долгосрочные стратегии и интегрироваться в региональные и глобальные цепочки поставок.

### СХЕМА 4.3.1. Институциональная экосистема автопрома Узбекистана



Институциональная инфраструктура представляет собой системообразующий элемент развития автомобильного сектора, так как она формирует не только нормативно-правовые рамки

функционирования отрасли, но и обеспечивает организационно-экономические условия для привлечения инвестиций, локализации производства, технологической модернизации, экспорта и подготовки кадров. В отличие от отдельных мер налогового или таможенного стимулирования, институциональная среда носит комплексный характер и определяет долгосрочную устойчивость всей отраслевой системы.

Институциональная экосистема автопрома Узбекистана формируется как многоуровневая структура, включающая государственные органы стратегического управления, институты развития, специальные экономические зоны, индустриальные парки, автопроизводителей и поставщиков компонентов, логистическую инфраструктуру, а также систему образования и научных исследований. Логика их взаимодействия представлена на схеме 4.3.1.

Центральное место в институциональной инфраструктуре занимают органы государственной власти, формирующие стратегию промышленного и технологического развития. Именно на этом уровне определяются приоритеты локализации, экспортной ориентации, поддержки электромобилей, цифровизации и «зелёной» трансформации автопрома. Государственные органы обеспечивают согласование промышленной политики с инвестиционной, налоговой, внешнеторговой, образовательной и экологической стратегиями.

Следующий уровень институциональной экосистемы формируют институты развития — банки развития, инвестиционные и экспортные агентства, государственные фонды поддержки промышленности. Их функция заключается в трансформации стратегических установок государства в конкретные финансовые, гарантийные и организационные механизмы поддержки автопромышленных проектов. Через эти институты осуществляется льготное кредитование, субсидирование процентных ставок, страхование экспортных операций, сопровождение иностранных инвестиций, поддержка НИОКР и технологического трансфера.

Особую роль в институциональной инфраструктуре играют специальные экономические зоны и индустриальные зоны. Именно они создают пространственную основу для концентрации автопромышленных производств, автокомпонентных предприятий,

логистических центров и сервисных компаний. СЭЗ выполняют функцию «институциональных катализаторов», так как в них одновременно концентрируются налоговые льготы, таможенные преференции, готовая инженерная инфраструктура и упрощённые административные процедуры.

Внутри СЭЗ формируется кластерная структура автопрома, в рамках которой усиливается кооперация между сборочными предприятиями, поставщиками компонентов первого и второго уровней, инжиниринговыми компаниями и логистическими операторами. Кластерная модель позволяет существенно сократить транзакционные издержки, ускорить внедрение технологических инноваций и повысить устойчивость всей цепочки создания стоимости.

На уровне производителей и компонентных заводов институциональная инфраструктура проявляется через стандарты качества, сертификацию, требования локализации, доступ к финансовым ресурсам, условия подключения к инфраструктуре и режим внешнеэкономической деятельности. Чем более развитой является институциональная среда, тем выше способность предприятий осуществлять долгосрочные инвестиции, модернизировать оборудование, осваивать новые платформы и выходить на экспортные рынки.

Логистическая и сервисная подсистема автопрома обеспечивает физическое движение сырья, комплектующих и готовой продукции, а также постпродажное обслуживание автомобилей. Развитие транспортных коридоров, железнодорожных терминалов, автодорожной сети, цифровых логистических платформ и сервисных центров напрямую влияет на конкурентоспособность автопрома за счёт сокращения времени поставок, снижения издержек и повышения надёжности цепочек поставок.

Фундаментальным элементом институциональной экосистемы выступает система образования и научно-исследовательских разработок. Подготовка инженеров, технологов, программистов, специалистов по данным, мехатронике и электромобилям становится ключевым условием устойчивой конкурентоспособности отрасли. Без развитой кадровой базы даже самые современные производственные мощности не могут обеспечить долгосрочный технологический эффект. Поэтому

интеграция университетов, научных центров и автопромышленных предприятий рассматривается как стратегический приоритет.

Институциональная инфраструктура оказывает комплексное влияние на конкурентоспособность автопрома по следующим направлениям:

- ускорение инвестиционных процессов;
- повышение технологического уровня производства;
- углубление локализации и развитие компонентной базы;
- снижение логистических и транзакционных издержек;
- формирование экспортных компетенций;
- развитие инновационной активности;
- повышение устойчивости отрасли к внешним шокам.

При этом эффективность институциональной экосистемы определяется не наличием отдельных элементов, а степенью их согласованности. Именно системная связь между промышленной политикой, институтами развития, СЭЗ, кластерными структурами, логистикой и образованием формирует устойчивую модель развития автопрома.

Для Узбекистана институциональное развитие автопрома приобретает особое значение в условиях углубления интеграции в мировое хозяйство, усиления конкуренции со стороны иностранных производителей, технологического перехода к электромобилям и цифровым платформам. В этих условиях задача государства заключается не только в поддержке текущих производств, но и в формировании такой институциональной среды, которая будет стимулировать постоянное обновление технологий, рост инноваций и экспортную экспансию.

Таким образом, институциональная инфраструктура автомобильного сектора Узбекистана выступает не вспомогательным, а стратегическим фактором его конкурентоспособности. Именно через развитие СЭЗ, индустриальных кластеров, институтов развития, кадровой и научной базы формируются долгосрочные источники устойчивого роста отрасли.

Одной из ключевых функций институциональной инфраструктуры автомобильного сектора является **обеспечение координации между многочисленными участниками отраслевой экосистемы**, интересы которых не всегда совпадают. Государство, автопроизводители, поставщики компонентов,

логистические компании, банки, научные организации и образовательные учреждения действуют в рамках различных мотивационных моделей, однако именно институциональные механизмы позволяют согласовывать их действия в русле единых стратегических целей. Такая координация приобретает особое значение в условиях реализации крупных комплексных проектов, предполагающих синхронное развитие производства, инфраструктуры, кадрового потенциала и экспортных каналов.

В институциональной архитектуре автопрома важную роль играет **система межведомственного взаимодействия**, обеспечивающая согласование решений в сфере промышленной, инвестиционной, таможенно-тарифной, транспортно-логистической, образовательной и экологической политики. Отсутствие согласованности между этими направлениями способно существенно ослаблять общий эффект государственной поддержки. Например, ускоренное расширение производственных мощностей без соответствующего развития транспортной инфраструктуры и логистики приводит к росту издержек и снижению конкурентоспособности готовой продукции.

Существенным элементом институциональной экосистемы автопрома становится **цифровая инфраструктура управления отраслью**. В последние годы во многих странах формируются цифровые платформы мониторинга инвестиционных проектов, локализации производства, экспорта и занятости в реальном времени. Такие платформы позволяют государственным органам оперативно отслеживать ход реализации программ, выявлять «узкие места», корректировать меры поддержки и повышать прозрачность взаимодействия с бизнесом. Для автопрома, где инвестиционные циклы длительны, а кооперационные цепочки сложны, цифровое управление приобретает стратегическое значение.

В рамках институциональной инфраструктуры усиливается роль **инструментов проектного управления**, ориентированных на сопровождение приоритетных автопромышленных проектов от стадии концепции до запуска серийного производства. Проектные офисы, «дорожные карты», межотраслевые рабочие группы и механизмы «единого окна» для инвесторов существенно сокращают сроки согласований, снижают административные

барьеры и минимизируют риски срыва графиков реализации проектов.

Развитие институциональной среды автопрома невозможно без формирования **устойчивых механизмов государственно-частного партнёрства (ГЧП)**. В инфраструктурных проектах, строительстве логистических комплексов, развитии инженерных сетей, испытательных полигонов и научных центров именно ГЧП становится формой распределения рисков и синхронизации интересов государства и бизнеса. Для автомобильной промышленности такие механизмы особенно важны, поскольку многие элементы инфраструктуры не являются напрямую коммерчески окупаемыми, но при этом критически необходимы для функционирования отрасли.

Важное значение для институционального развития автопрома имеет **региональный уровень управления**. Именно на региональном уровне осуществляется практическая реализация большинства инвестиционных проектов, функционируют индустриальные зоны, формируется рынок труда, создаётся инженерная и социальная инфраструктура. Конкуренция регионов за размещение автопромышленных производств стимулирует их к улучшению инвестиционного климата, развитию транспортных узлов, жилищного строительства и системы профессионального образования. В результате институциональная среда приобретает пространственную дифференциацию, что необходимо учитывать при разработке национальной стратегии развития автопрома.

Институциональная экосистема автомобильного сектора включает также **финансовую подсистему**, представленную коммерческими банками, банками развития, лизинговыми компаниями, страховыми организациями и инвестиционными фондами. Доступность долгосрочного капитала, развитость лизинговых инструментов для обновления оборудования, страхование производственных и экспортных рисков существенно влияют на инвестиционную активность предприятий. В условиях ограниченных внутренних финансовых ресурсов особое значение приобретает интеграция национального автопрома в международные финансовые рынки.

Отдельного внимания требует **институциональное обеспечение экспорта автомобильной продукции**. Выход на внешние рынки предполагает наличие развитой системы

сертификации, аккредитации лабораторий, соответствия техническим регламентам стран-импортёров, а также эффективных механизмов внешнеэкономического сопровождения. Экспортные агентства, торговые представительства, логистические хабы и система международных соглашений формируют институциональную платформу экспортной экспансии автопрома.

В современной парадигме развития автомобильной промышленности особую роль приобретает **институционализация инновационной деятельности**. Это проявляется в создании технопарков, инжиниринговых центров, лабораторий прототипирования, испытательных стендов, центров трансфера технологий. Институциональная поддержка инноваций снижает барьеры для коммерциализации научных разработок, ускоряет внедрение новых материалов, цифровых решений, электромобильных и гибридных технологий.

Система образования и науки в рамках институциональной экосистемы автопрома выполняет не только функцию подготовки кадров, но и роль **генератора инновационных компетенций**. Современная автомобильная промышленность требует интеграции инженерных, цифровых, управленческих и экологических знаний. Поэтому возрастает значение дуального образования, корпоративных университетов, программ переподготовки кадров и отраслевых образовательных консорциумов. Без подобной институциональной поддержки кадрового воспроизводства автопром рискует столкнуться с дефицитом человеческого капитала.

Институциональная инфраструктура автопрома также включает **механизмы экологического регулирования**, направленные на снижение негативного воздействия производства на окружающую среду. Экологические стандарты, системы экологического аудита, требования по утилизации отходов, поддержка «зелёных» технологий и электромобилей формируют новую институциональную логику развития отрасли. В долгосрочной перспективе соответствие экологическим стандартам становится не только регуляторным требованием, но и фактором конкурентоспособности на внешних рынках.

Существенное влияние на развитие институциональной среды автопрома оказывает **международная интеграция**. Участие в региональных экономических организациях, двусторонние

соглашения о взаимном признании стандартов, режимы свободной торговли, совместные инвестиционные проекты формируют внешнюю институциональную рамку развития отрасли. В этих условиях национальная институциональная система должна быть совместима с международными правилами и нормами, чтобы не создавать барьеров для трансграничной кооперации.

В совокупности расширение институциональной инфраструктуры автомобильного сектора Узбекистана означает переход от фрагментарной модели поддержки отдельных предприятий к формированию **целостной отраслевой экосистемы**, способной к самовоспроизводству, инновационному развитию и устойчивой интеграции в мировую автомобильную промышленность. Именно такая модель обеспечивает не только рост объёмов производства, но и качественную трансформацию автопрома как высокотехнологичного сегмента национальной экономики.

#### **ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 4**

Проведённый анализ государственной политики, налогово-таможенного регулирования и институциональной инфраструктуры развития автомобильного сектора Узбекистана показывает, что именно государство выступает ключевым системообразующим актором в формировании долгосрочной модели конкурентоспособного автопрома. Промышленная политика обеспечивает стратегическую направленность отрасли, синхронизируя инвестиционные, технологические, экспортные и социальные приоритеты, тогда как налогово-таможенные инструменты формируют финансово-экономические стимулы, определяющие масштабы и структуру инвестиционной активности. Институциональная инфраструктура в виде специальных экономических зон, индустриальных кластеров, институтов развития, логистических узлов, системы образования и НИОКР создаёт пространственную, кадровую и технологическую основу устойчивого функционирования автопрома. В совокупности эти элементы формируют целостную экосистему отраслевого развития, в которой отдельные меры поддержки приобретают не фрагментарный, а системный характер. Вместе с тем сохраняются структурные ограничения, связанные с необходимостью дальнейшего углубления локализации, усиления инновационной и

экспортной составляющей, повышения эффективности координации между уровнями государственного управления и бизнесом, а также адаптации институциональной среды к требованиям цифровой и «зелёной» трансформации. Таким образом, эффективность государственной политики в автомобильном секторе в долгосрочной перспективе будет определяться не только масштабом предоставляемых льгот и объёмом инвестиций, но прежде всего глубиной институциональных преобразований, уровнем технологической самостоятельности отрасли и её способностью устойчиво интегрироваться в глобальные цепочки добавленной стоимости.

## **ГЛАВА 5. ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА И ЭКСПОРТНЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АВТОМОБИЛЬНОГО СЕКТОРА УЗБЕКИСТАНА**

Современный этап развития автомобильной промышленности Узбекистана характеризуется постепенным смещением стратегических приоритетов от преимущественно внутренне ориентированной модели роста к усилению экспортной направленности и интеграции в региональные и мировые рынки. В условиях ограниченной ёмкости внутреннего рынка, роста конкуренции со стороны импортных автомобилей и ускоряющейся технологической трансформации автопрома экспорт становится не только источником валютных поступлений, но и ключевым фактором технологического обновления, повышения качества продукции и формирования устойчивых конкурентных преимуществ.

Государственная политика в области экспорта автомобильной продукции формируется как самостоятельное направление промышленной стратегии и опирается на комплекс взаимосвязанных инструментов: торгово-экономическую дипломатию, систему экспортного финансирования и страхования, сертификационную и логистическую инфраструктуру, механизмы поддержки выхода на внешние рынки, а также координацию внешнеторговых режимов и таможенного администрирования. Именно на этом уровне государство трансформирует внутренний производственный потенциал автопрома в реальные экспортные потоки.

Экспортная стратегия автопрома тесно связана с общей макроэкономической политикой, процессами либерализации валютного рынка, развитием транспортных коридоров, участием в международных торгово-экономических соглашениях и интеграционных объединениях. В этой связи Глава 5 ориентирована на анализ инструментов государственной экспортной поддержки, механизмов формирования экспортных стратегий автопроизводителей и оценки внешнеэкономических рисков.

## 5.1. Роль государства в формировании экспортной стратегии автомобильного сектора

Роль государства в формировании экспортной стратегии автомобильного сектора является определяющей, поскольку именно государство формирует внешнеэкономические условия, в рамках которых автопроизводители принимают стратегические решения о выходе на внешние рынки, выборе стран-импортёров, определении ценовой политики, логистических маршрутов и форм международной кооперации. В отличие от внутреннего рынка, где конкурентная среда во многом регулируется национальным законодательством, экспортная деятельность протекает в пространстве международных торговых правил, стандартов и соглашений, требующих активного участия государства.

Экспортная политика государства в отношении автомобильной продукции включает несколько ключевых направлений, среди которых центральное место занимают торгово-дипломатическое сопровождение, тарифно-таможенное регулирование, экспортное финансирование, страхование рисков и институциональная поддержка продвижения национальной продукции за рубежом. Через данные инструменты государство снижает внешние барьеры для экспортеров, повышает предсказуемость внешних рынков и формирует платформу для долгосрочной экспортной экспансии.

Важнейшей функцией государства выступает **расширение договорно-правовой базы внешнеэкономических связей**, включающей двусторонние соглашения о торгово-экономическом сотрудничестве, соглашения о взаимном признании технических регламентов, санитарных и экологических стандартов, а также соглашения об устранении двойного налогообложения. Для автомобильной промышленности наличие таких соглашений существенно сокращает издержки выхода на рынок, ускоряет процедуры сертификации и повышает конкурентоспособность продукции.

Не менее значимой является **роль государства в развитии экспортной логистики**. Формирование международных транспортных коридоров, модернизация железнодорожной и автомобильной инфраструктуры, создание сухих портов, логистических хабов и цифровых платформ внешней торговли оказывает прямое влияние на себестоимость экспортируемых

автомобилей. В условиях, когда доля логистических затрат в конечной стоимости автомобиля может достигать значительных величин, эффективность государственной транспортной политики становится элементом экспортной конкурентоспособности.

Государство активно участвует в **финансовом обеспечении экспортной деятельности** через механизмы экспортного кредитования, предоставления государственных гарантий, субсидирования процентных ставок и страхования экспортных рисков. Эти инструменты особенно важны при выходе на новые рынки с повышенным уровнем политических и коммерческих рисков, а также при реализации крупных контрактов, связанных с поставками партий автомобилей и специальной техники.

Значимым элементом экспортной стратегии является **информационно-аналитическая поддержка экспортеров**, включающая мониторинг внешних рынков, анализ конкурентной среды, изучение потребительских предпочтений, нормативных требований и таможенных процедур стран-импортёров. Экспортные агентства, торговые представительства и отраслевые ассоциации аккумулируют эту информацию и обеспечивают автопроизводителей аналитической базой для принятия стратегических решений.

В современных условиях усиливается роль государства в **формировании национального бренда автомобильной промышленности** на внешних рынках. Участие в международных выставках и автосалонах, организация презентаций, тест-драйвов, промо-кампаний, демонстрационных поставок создаёт репутационную основу для устойчивого присутствия узбекских автомобилей на зарубежных рынках, где конкуренция строится не только на цене, но и на узнаваемости бренда и доверии потребителей.

Таким образом, государство выступает не просто регулятором внешней торговли, а активным стратегическим партнёром автопроизводителей в процессе их выхода на внешние рынки. Именно от глубины и согласованности государственной экспортной политики во многом зависит способность автомобильного сектора Узбекистана трансформировать внутренний производственный потенциал в устойчивые экспортные потоки.

Роль государства в формировании экспортной стратегии автомобильного сектора Узбекистана является системообразующей, поскольку именно государственная политика задаёт внешнеэкономические условия, институциональные рамки и финансовые возможности для выхода национальных автопроизводителей на зарубежные рынки. В отличие от внутреннего рынка, где стратегические решения предприятий во многом зависят от национального законодательства и платёжеспособного спроса, экспортная стратегия формируется в пространстве международной конкуренции, внешнеторговых соглашений, валютных режимов, транспортной логистики и технического регулирования, что объективно усиливает значение государственной координации.

Государственная экспортная стратегия автопрома представляет собой не изолированное направление политики, а часть более широкой системы внешнеэкономического регулирования, включающей торговую дипломатию, валютную и таможенную политику, инвестиционное сотрудничество, развитие транспортных коридоров и международную стандартизацию. В этом контексте именно государство формирует «внешний контур» конкурентоспособности автомобильной продукции, обеспечивая доступ к рынкам сбыта, снижая институциональные барьеры и минимизируя внешнеэкономические риски.

Одним из базовых элементов государственной экспортной политики является **дипломатическое сопровождение внешнеэкономической деятельности автопроизводителей**. Заключение двусторонних и многосторонних соглашений о торгово-экономическом сотрудничестве, соглашений о взаимном признании технических регламентов и стандартов, соглашений об устранении двойного налогообложения непосредственно влияет на издержки экспорта и скорость выхода продукции на зарубежные рынки. Для автомобильной промышленности особое значение имеют соглашения в сфере технического регулирования, так как доступ к рынкам напрямую зависит от соответствия экологическим, безопасным и качественным требованиям стран-импортёров.

Важную роль государство играет и через **участие в региональных и международных интеграционных процессах**, формируя зону преференциального доступа для национальных экспортеров. Снижение тарифных и нетарифных барьеров в рамках

регионального экономического сотрудничества расширяет ёмкость внешнего рынка, диверсифицирует экспортные направления и снижает зависимость от отдельных стран-партнёров. Для автомобильного сектора это особенно важно в условиях высокой цикличности спроса на транспортные средства.

Существенным направлением государственной экспортной политики является **развитие транспортно-логистической инфраструктуры**, обеспечивающей физическую возможность доставки автомобилей на внешние рынки. Экспорт автотранспортной продукции предъявляет повышенные требования к состоянию автомобильных дорог, железнодорожных линий, пограничных переходов, логистических терминалов и мультимодальных хабов. Государственные инвестиции в международные транспортные коридоры, сухие порты, цифровые логистические платформы позволяют существенно снизить себестоимость экспортных поставок и повысить надёжность логистических цепочек.

Отдельное место занимает **финансовая поддержка экспортной деятельности**. Экспорт автомобильной продукции связан со значительными коммерческими рисками, длительными циклами расчётов, валютными колебаниями и политическими факторами. Поэтому государство формирует систему экспортного кредитования, предоставления гарантий, субсидирования процентных ставок и страхования экспортных рисков. Эти инструменты позволяют автопроизводителям предлагать иностранным покупателям более гибкие условия контрактов, включая отсрочки платежей и долгосрочные схемы финансирования.

Важным элементом государственной экспортной стратегии становится **информационно-аналитическая поддержка**. Сбор, обработка и распространение информации о внешних рынках, конкурентной среде, таможенных режимах, технических требованиях и потребительских предпочтениях создают интеллектуальную базу для принятия стратегических решений предприятиями. Экспортные агентства и торговые представительства аккумулируют данную информацию и обеспечивают предприятиям доступ к аналитическим данным, необходимым для выбора приоритетных экспортных направлений.

В современных условиях усиливается роль государства в **формировании маркетинговой и имиджевой политики национального автопрома**. Участие в международных автосалонах, выставках, дорожных шоу, проведение презентаций, тест-драйвов, демонстрационных поставок формируют узнаваемость национальной автомобильной продукции и повышают доверие иностранных потребителей. Государственные институты часто выступают инициаторами и соорганизаторами таких мероприятий, обеспечивая финансовую и организационную поддержку.

Государственная экспортная политика выполняет также функцию **снижения институциональных и административных барьеров**, с которыми сталкиваются предприятия при выходе на внешние рынки. Создание механизмов «единого окна» для экспортеров, цифровизация таможенных процедур, унификация бухгалтерских и статистических форм, ускорение процедур сертификации снижают транзакционные издержки и повышают прозрачность экспортных операций.

Особое значение для автомобильного сектора имеет **координация государственной экспортной политики с промышленной и инновационной стратегиями**. Государство должно обеспечивать соответствие экспортных приоритетов технологическим возможностям отрасли, уровню локализации, стандартам экологичности и цифровой оснащённости продукции. Экспорт не должен строиться исключительно на ценовом преимуществе; в долгосрочной перспективе устойчивость экспортных позиций обеспечивается качеством, технологичностью и брендом.

В современных условиях государство всё активнее использует **цифровые инструменты управления экспортом**, включая электронные торговые платформы, цифровые сертификаты происхождения, автоматизированные системы таможенного администрирования, онлайн-сопровождение экспортных контрактов. Эти инструменты сокращают временные издержки, повышают прозрачность расчётов и способствуют расширению участия малого и среднего бизнеса в экспортной деятельности автопрома.

Государственная экспортная стратегия автопрома тесно связана и с **валютной политикой**. Либерализация валютного

рынка, предсказуемость курсовых колебаний, доступность валютных операций снижают риски экспортёров и упрощают расчёты по внешнеторговым контрактам. Валютная стабильность становится одним из факторов международной конкурентоспособности национальных производителей.

Значимым направлением государственной экспортной политики является **поддержка послепродажного обслуживания и сервисной инфраструктуры за рубежом**. Для автомобильной продукции наличие сервисных центров, складов запасных частей, обученного персонала является критическим фактором при принятии решения о покупке. Государство может содействовать созданию таких структур через дипломатические каналы, инвестиционные соглашения и механизмы государственно-частного партнёрства.

Государственная политика в области экспорта выполняет также функцию **управления репутационными и политическими рисками**, которые неизбежно сопровождают внешнеэкономическую деятельность. Через систему международных соглашений, арбитражных механизмов, страхование экспортных рисков и дипломатическую защиту интересов национальных компаний государство формирует «защитный контур» экспортной деятельности автопрома.

В условиях обострения глобальной конкуренции, санкционных режимов, торговых войн и нестабильности мировых рынков роль государства в экспортной стратегии автомобильного сектора объективно возрастает. Государственная политика перестаёт быть вспомогательным элементом и превращается в активный инструмент стратегического позиционирования автопрома на международной арене.

Таким образом, роль государства в формировании экспортной стратегии автомобильного сектора Узбекистана носит комплексный и многоуровневый характер, охватывая дипломатические, финансовые, логистические, институциональные, маркетинговые и цифровые механизмы поддержки. Именно согласованность этих инструментов позволяет трансформировать производственный потенциал отрасли в устойчивые экспортные потоки и формировать долгосрочные конкурентные преимущества национального автопрома.

Важным направлением государственной экспортной политики в автомобильном секторе является **стратегическое геоэкономическое позиционирование национального автопрома**. Государство определяет приоритетные макрорегионы внешней экспансии с учётом транспортной доступности, платёжеспособности спроса, уровня конкуренции, торгово-политических режимов и технологических требований. Такое позиционирование позволяет избежать фрагментарного и стихийного выхода на внешние рынки и формировать долгосрочные экспортные траектории, опирающиеся на реальные конкурентные преимущества национальной промышленности.

В экспортной стратегии государства особое внимание уделяется **странам с формирующимся спросом на доступные по цене автомобили**, где узбекская продукция способна конкурировать не только по стоимости, но и по простоте обслуживания, приспособленности к климатическим условиям и ремонтпригодности. Государство через дипломатические, торгово-экономические и инфраструктурные каналы создаёт институциональную основу для закрепления автопрома в этих сегментах рынка, формируя тем самым «пояс экспортной устойчивости».

Отдельное значение приобретает **влияние санкционных режимов, торговых ограничений и геополитических факторов на экспортную стратегию автопрома**. В условиях растущей фрагментации мировой торговли государство вынуждено выстраивать гибкую поливекторную экспортную политику, ориентированную на диверсификацию рынков сбыта, снижение зависимости от отдельных стран и минимизацию рисков вторичных санкций. В этой связи усиливается роль альтернативных логистических маршрутов, региональных торговых соглашений и расчётов в национальных валютах.

Государственная политика оказывает прямое влияние и на **ценовую конкурентоспособность экспортируемых автомобилей**. Через систему субсидирования логистических затрат, налогового возврата, компенсации части затрат на сертификацию и продвижение продукции государство может фактически корректировать ценовые параметры предложения на внешних рынках. Это особенно важно в условиях жёсткой конкуренции со стороны китайских, индийских и иранских производителей,

активно использующих государственную поддержку для захвата экспортных ниш.

Существенную роль в формировании экспортной стратегии играет **государственный заказ как инструмент внешнеэкономического позиционирования**. Поставки автомобилей в рамках межгосударственных соглашений, гуманитарных программ, инфраструктурных проектов, реализуемых с участием государства, создают эффект «якорных экспортных контрактов». Такие поставки не только обеспечивают первичную загрузку мощностей, но и формируют репутацию национального автопрома на новых рынках, облегчая последующие коммерческие продажи.

Значимое место в экспортной стратегии занимает **институциональное сопровождение процессов международной сертификации**. Соответствие требованиям по безопасности, экологичности, уровню выбросов, энергоэффективности и цифровым стандартам является обязательным условием доступа к большинству зарубежных рынков. Государство участвует в формировании национальных систем стандартизации, гармонизации технических регламентов с международными нормами и создании аккредитованных испытательных центров. Без этого экспорт автотранспортной продукции приобретает эпизодический и нестабильный характер.

Государственная экспортная политика влияет и на **формирование экспортной специализации автопрома**. Через систему приоритетных направлений поддержки государство способно стимулировать развитие тех сегментов, которые обладают наибольшим внешнеторговым потенциалом: легковые автомобили эконом- и среднеценового сегментов, лёгкие коммерческие автомобили, спецтехника, автобусы, а в перспективе — электромобили и гибридные платформы. Такая специализация позволяет концентрировать ресурсы и формировать узнаваемый профиль национального автопрома на мировом рынке.

Отдельного внимания заслуживает **роль государства в формировании экспортной кооперации и международных производственных альянсов**. Совместные проекты с зарубежными автопроизводителями, транснациональными поставщиками компонентов и инженерными компаниями позволяют включать узбекский автопром в глобальные цепочки

добавленной стоимости не только как сборочную площадку, но и как поставщика отдельных компонентов и технологических решений. Государственная поддержка таких альянсов снижает инвестиционные и институциональные риски партнёров.

Государственная экспортная стратегия оказывает влияние и на **пространственную структуру производства внутри страны**. Экспортноориентированные производства, как правило, тяготеют к регионам с развитой логистикой, доступом к международным транспортным коридорам и концентрацией трудовых ресурсов. В результате экспортная политика становится фактором территориальной индустриализации, формируя новые промышленные узлы и изменяя экономическую географию страны.

В современных условиях всё более возрастает значение **экологического фактора в экспортной стратегии автопрома**. Жёсткие требования по выбросам, углеродному следу, переработке отходов и экологической сертификации превращаются в элементы нетарифного регулирования. Государство вынуждено адаптировать экспортную стратегию к этим требованиям, стимулируя производителей к переходу на более экологичные технологии, развитию электромобилей и использованию возобновляемых источников энергии в производстве.

Наконец, государственная экспортная политика играет важнейшую роль в **формировании долгосрочной стратегической устойчивости автопрома**. Экспорт, выступая источником валютных поступлений и технологического обновления, одновременно снижает зависимость отрасли от внутреннего спроса, который подвержен экономическим циклам и ограничен платёжеспособностью населения. Таким образом, экспортная стратегия становится элементом макроэкономической стабилизации и диверсификации источников экономического роста.

## **5.2. География экспорта и внешние рынки сбыта автомобильной продукции Узбекистана**

География экспорта автомобильной продукции является ключевым индикатором степени интеграции национального автопрома в мировое хозяйство и отражает как уровень его конкурентоспособности, так и эффективность государственной экспортной стратегии. Структура внешних рынков сбыта формируется под влиянием совокупности факторов, среди которых

важнейшее значение имеют географическое положение страны, транспортная доступность рынков, торгово-политические режимы, уровень доходов населения стран-импортёров, технические и экологические стандарты, а также характер конкуренции со стороны других производителей.

Для Узбекистана география экспорта автомобильной продукции исторически формировалась в направлении ближайших региональных рынков, обладающих схожими условиями эксплуатации, близкими потребительскими предпочтениями и относительно низкими нетарифными барьерами. В этом смысле экспортная модель узбекского автопрома изначально носила **регионально ориентированный характер**, что обеспечивало устойчивый, но в то же время ограниченный по масштабам спрос.

Ключевым экспортным направлением остаётся рынок стран Центральной Азии, где узбекские автомобили обладают рядом устойчивых конкурентных преимуществ: ценовой доступностью, простотой технического обслуживания, адаптированностью к климатическим условиям, наличием развитой сервисной сети и доступностью запасных частей. Близость рынков позволяет минимизировать логистические издержки и поддерживать высокую оборачиваемость экспортных поставок, что особенно важно для предприятий с высокими объёмами серийного производства.

Существенное значение в географии экспорта занимает рынок государств СНГ и сопредельных стран Евразии. Данный рынок отличается высокой ёмкостью, однако одновременно характеризуется жёсткой конкуренцией со стороны российских, китайских, корейских и местных производителей. Доступ на эти рынки в значительной степени определяется техническими регламентами, требованиями по безопасности и экологическим стандартам, а также режимами таможенно-тарифного регулирования. Государственная поддержка сертификации и внешнеэкономического сопровождения здесь приобретает критическое значение.

Наряду с традиционными региональными рынками в последние годы усиливается интерес к рынкам Ближнего Востока, Южной Азии и Африки. Эти регионы характеризуются демографическим ростом, постепенным повышением уровня моторизации и устойчивым спросом на автомобили эконом- и среднеценового сегментов. Для узбекского автопрома данные

рынки представляют собой **стратегическое направление экспортной диверсификации**, позволяющее снизить зависимость от ограниченного числа стран-партнёров.

Отдельного анализа требует структура экспортируемой продукции по типам транспортных средств. В экспортной корзине доминируют легковые автомобили массового сегмента, а также лёгкие коммерческие автомобили и автобусы. Такая структура отражает как технологические возможности отрасли, так и специфику спроса на внешних рынках, где наибольшую долю составляют потребители с ограниченным уровнем доходов и потребностью в недорогом, надёжном транспорте для личных и коммерческих целей.

География экспорта также тесно связана с **логистической доступностью** внешних рынков. Узбекский автопром в значительной степени ориентирован на наземные транспортные коридоры, что обуславливает повышенную зависимость от состояния автомобильных и железнодорожных маршрутов, пропускной способности пограничных переходов и эффективности таможенного администрирования. Развитие международных транспортных коридоров, таких как направления в сторону Кавказа, Ирана, Пакистана и Китая, существенно расширяет экспортный радиус и повышает географическую гибкость внешних поставок.

Государственная экспортная политика оказывает прямое влияние на пространственную структуру внешних рынков сбыта через систему торговых соглашений, дипломатических отношений, режимов преференциальной торговли и участия в региональных интеграционных инициативах. Наличие преференциальных режимов снижает тарифные барьеры, повышает ценовую конкурентоспособность продукции и стимулирует выход автопроизводителей на новые рынки.

В то же время география экспорта автопрома сталкивается с рядом **структурных ограничений**, связанных с различиями в технических регламентах, экологических требованиях, системах сертификации, валютных режимах и логистической инфраструктуре. Эти ограничения требуют гибкой адаптации экспортной стратегии, диверсификации модельного ряда, повышения экологичности продукции и углубления технологической модернизации.

Таким образом, география экспорта автомобильной продукции Узбекистана представляет собой динамичную, многоуровневую систему, в которой сочетаются традиционные региональные рынки и новые направления внешнеэкономической экспансии. Расширение географии экспорта становится не только инструментом увеличения валютных поступлений, но и фактором технологического развития, повышения устойчивости отрасли и её интеграции в мировые цепочки добавленной стоимости.

География экспорта автомобильной продукции отражает пространственную структуру внешнеэкономической интеграции национального автопрома и во многом определяет устойчивость его развития. Для Узбекистана, не имеющего прямого выхода к мировым морским путям, география экспорта формируется под воздействием транспортной доступности, логистических коридоров, торгово-политических режимов и уровня платёжеспособного спроса в странах-импортёрах. В этом контексте экспортная модель автопрома носит ярко выраженный региональный характер, однако в последние годы усиливаются процессы её пространственной диверсификации.

Ключевым направлением экспорта узбекских автомобилей устойчиво остаются страны Центральной Азии. Данный макрорегион характеризуется сходными условиями эксплуатации автотранспорта, сопоставимым уровнем доходов населения, близкими потребительскими предпочтениями и относительно низкими нетарифными барьерами. Близость рынков обеспечивает минимальные логистические издержки, что особенно важно для автомобилей массового сегмента, чувствительных к ценовым факторам. Кроме того, исторически сложившиеся производственные и кооперационные связи облегчают продвижение продукции.

Важное место в географии экспорта занимает рынок стран СНГ и Евразийского пространства. Эти рынки отличаются высокой ёмкостью и одновременно высокой конкуренцией. Здесь узбекские автомобили конкурируют с продукцией российских, китайских, корейских и локальных производителей. Доступ к данным рынкам во многом зависит от соответствия техническим регламентам, экологическим стандартам и требованиям по безопасности. Именно поэтому государственная поддержка сертификации,

внешнеэкономического сопровождения и страхования рисков приобретает решающее значение.

В последние годы наблюдается постепенное расширение присутствия узбекского автопрома на рынках Ближнего Востока, Южной Азии и Африки. Эти регионы характеризуются устойчивым ростом численности населения, увеличением уровня автомобилизации и высоким спросом на доступные по цене, простые в обслуживании автомобили. Для Узбекистана данные рынки выступают как стратегическое направление экспортной диверсификации, снижающее зависимость от традиционных региональных партнёров.

Отдельного внимания заслуживает структура экспортируемой продукции. В экспортной корзине доминируют легковые автомобили эконом- и среднеценового сегмента, а также лёгкие коммерческие автомобили и автобусы. Такая структура отражает как технологические возможности отрасли, так и специфику спроса на зарубежных рынках. Экспорт спецтехники и коммерческого транспорта особенно важен в рамках инфраструктурных и межгосударственных проектов.

Динамика экспортных поставок демонстрирует устойчивую тенденцию роста, что подтверждается данными, представленными на графике 5.2.1. Несмотря на отдельные колебания, связанные с пандемийными ограничениями, логистическими сбоями и внешнеэкономической нестабильностью, в целом экспорт автомобилей из Узбекистана демонстрирует восходящий тренд. Это свидетельствует о росте конкурентоспособности продукции, расширении географии поставок и постепенном укреплении позиций узбекского автопрома на внешних рынках.

География экспорта напрямую связана с развитием международных транспортных коридоров. Наземные маршруты в направлении Кавказа, России, Китая, Ирана и Пакистана формируют пространственную основу внешних поставок. Развитие сухих портов, пограничных терминалов, мультимодальных логистических узлов и цифровых платформ внешней торговли существенно повышает гибкость экспортных потоков и снижает чувствительность автопрома к отдельным транзитным рискам.

Государственная экспортная политика оказывает прямое влияние на трансформацию географии поставок через систему торговых соглашений, дипломатических отношений и режимов

преференциальной торговли. Наличие преференциальных условий позволяет снижать тарифные барьеры и усиливать ценовую конкурентоспособность автомобилей. В ряде случаев государственные межправительственные соглашения становятся основой для крупных экспортных контрактов в сфере поставок коммерческого транспорта и автобусов.

Вместе с тем география экспорта сталкивается с рядом структурных ограничений. К ним относятся различия в экологических стандартах, требованиях к выбросам, нормам безопасности, специфике сертификационных процедур и валютных режимах расчётов. Эти факторы требуют от автопроизводителей гибкости модельного ряда, адаптации технических характеристик продукции и постоянных инвестиций в модернизацию.

Пространственная структура экспорта также влияет на внутреннюю территориальную организацию автопрома. Экспортоориентированные производства тяготеют к регионам с развитой логистикой, доступом к международным транспортным маршрутам и концентрацией трудовых ресурсов. В результате экспорт становится фактором региональной индустриализации и трансформации экономической географии страны.

Таким образом, география экспорта автомобильной продукции Узбекистана представляет собой динамично развивающуюся систему, в которой сочетаются традиционные региональные рынки и новые направления внешнеэкономической экспансии. Расширение и диверсификация экспортных рынков являются важнейшими условиями устойчивости автопрома, его технологического обновления и долгосрочной конкурентоспособности.

Более детальный анализ географии экспорта автомобильной продукции Узбекистана показывает, что внутри каждого макрорегиона формируются собственные модели спроса, конкурентной среды и инфраструктурных ограничений, что требует дифференцированного подхода к экспортной стратегии. В странах Центральной Азии наибольший спрос сосредоточен в сегменте доступных легковых автомобилей, а также коммерческого транспорта для малого бизнеса, сельского хозяйства и городских перевозок. Здесь узбекские автомобили конкурируют преимущественно с бюджетными моделями китайского, российского и локального производства, при этом серьёзным

преимуществом выступает развитая сервисная сеть и доступность запасных частей.

Рынки Кавказа и Восточной Европы характеризуются более жёсткими требованиями к экологическим стандартам, активному использованию систем безопасности и цифровых опций. Это вынуждает узбекских автопроизводителей адаптировать экспортные модификации под требования конкретных стран, усиливать электронные компоненты, улучшать энергоэффективность и повышать общий уровень потребительских характеристик. В этих регионах экспорт становится не только каналом реализации продукции, но и стимулом технологической модернизации отрасли.

Рынки Ближнего Востока формируют спрос на автомобили повышенной надёжности, способные работать в условиях экстремальных температур, пылевых нагрузок и высокой интенсивности эксплуатации. В этих странах важно не только ценовое преимущество, но и адаптация системы охлаждения, подвески, топливных систем и фильтрации воздуха. Экспорт в этом направлении требует тесного взаимодействия между производителями, сервисными организациями и государственными структурами, обеспечивающими сертификацию и сопровождение контрактов.

Южная Азия и Африка представляют собой наиболее динамично растущие рынки сбыта, однако одновременно характеризуются высокой нестабильностью платёжеспособного спроса, валютными рисками и сложной логистикой. Для этих рынков особенно актуальны государственные механизмы экспортного кредитования, страхования рисков и межправительственные соглашения, обеспечивающие гарантии по крупным контрактам. В ряде стран данные рынки становятся «дверью» для более глубокой индустриальной кооперации, включая сборочные производства и сервисные центры.

Структура экспортируемой продукции по классу автомобилей демонстрирует преобладание моделей эконом- и среднеценового сегмента. Это объясняется как ценовой чувствительностью большинства внешних рынков, так и текущим уровнем технологических возможностей отрасли. Экспорт автомобилей премиального сегмента пока носит эпизодический характер и не формирует устойчивого экспортного направления,

что указывает на сохраняющийся технологический разрыв с ведущими мировыми автоконцернами.

В товарной структуре экспорта всё более заметное место начинают занимать **коммерческие автомобили, автобусы и специализированная техника**, используемая в строительстве, коммунальном хозяйстве, сельском хозяйстве и инфраструктурных проектах. Именно в этих сегментах экспорт часто осуществляется в рамках межгосударственных соглашений, инфраструктурных программ и кредитных линий, что снижает коммерческие риски и обеспечивает долгосрочные экспортные заказы.

Ценовое позиционирование узбекских автомобилей на внешних рынках формируется под влиянием нескольких факторов: уровня локализации, валютного курса, логистических затрат и объёма государственной поддержки. При этом цена остаётся ключевым фактором конкурентоспособности на большинстве рынков с формирующимся спросом. Любые изменения в транспортных тарифах, стоимости топлива или транзитных сборов напрямую отражаются на экспортной привлекательности продукции.

Особое место в формировании географии экспорта занимает **конкурентная среда**. На большинстве внешних рынков узбекский автопром сталкивается с жёсткой конкуренцией со стороны китайских производителей, которые активно используют государственные субсидии, агрессивную ценовую политику и широкую модельную линейку. Существенную конкуренцию составляют также индийские, иранские и в ряде регионов российские производители. В этих условиях экспортная стратегия Узбекистана вынужденно ориентируется на сочетание ценовых, эксплуатационных и сервисных преимуществ.

География экспорта тесно связана с уровнем развития **транспортно-логистической инфраструктуры**. Узбекский автопром в основном зависит от сухопутных маршрутов, что делает критически важным состояние автомобильных и железнодорожных дорог, трансграничных пунктов пропуска, а также согласованность транзитных тарифов соседних стран. Любые сбои в логистических цепочках мгновенно отражаются на сроках поставок, стоимости и исполнении экспортных контрактов.

Важным пространственным фактором является **доступ к морским портам через транзитные государства**, что определяет

возможность выхода на отдалённые рынки. Экспорт через порты Кавказа, Ирана и Пакистана расширяет географию поставок, однако одновременно увеличивает логистические издержки, валютные риски и зависимость от внешних инфраструктурных решений.

География экспорта оказывает обратное воздействие на структуру внутреннего производства. Экспортоориентированные модели требуют более жёсткого контроля качества, устойчивых поставок компонентов, стабильной ритмичности сборки и развитой системы сервисного сопровождения за рубежом. Это трансформирует управленческие подходы внутри предприятий и усиливает роль стратегического планирования внешнеэкономической деятельности.

В условиях усиления глобальной конкуренции расширение географии экспорта приобретает характер **не только экономического, но и геополитического инструмента**. Закрепление на внешних рынках повышает экономическое присутствие страны, формирует устойчивые торговые связи и создаёт дополнительные механизмы внешнеэкономического влияния. В этом смысле автопром становится не только промышленным, но и дипломатическим инструментом.

Отдельного внимания заслуживает влияние географии экспорта на **структуру валютных поступлений и платёжный баланс страны**. Расширение внешних рынков повышает устойчивость валютных доходов, снижает зависимость от сырьевого экспорта и повышает роль обрабатывающей промышленности в формировании валютной выручки. Это усиливает макроэкономическую устойчивость и снижает чувствительность экономики к колебаниям мировых сырьевых рынков.

Таким образом, география экспорта автомобильной продукции Узбекистана формируется как многомерная система, находящаяся под воздействием транспортно-логистических, технологических, ценовых, институциональных и геополитических факторов. Её дальнейшее расширение требует не только усилий со стороны автопроизводителей, но и активной, гибкой и стратегически выверенной государственной политики, способной адаптировать экспортную модель к быстро изменяющимся условиям мировой экономики.

### 5.3. Риски, барьеры и сценарии экспортного развития автомобильного сектора Узбекистана

Экспортное развитие автомобильного сектора Узбекистана осуществляется в условиях высокой неопределённости внешнеэкономической среды, усиления глобальной конкуренции, технологических сдвигов и нарастающей геоэкономической турбулентности. В этих условиях устойчивость экспортной стратегии определяется не только текущими объёмами поставок и географией рынков сбыта, но и способностью государства и автопроизводителей своевременно идентифицировать ключевые риски, преодолевать структурные барьеры и формировать адаптивные сценарии долгосрочного развития.

Система экспортных рисков автопрома носит комплексный характер и охватывает макроэкономические, внешнеторговые, валютно-финансовые, логистические, технологические, институциональные и геополитические компоненты. Каждый из этих блоков оказывает самостоятельное воздействие на устойчивость внешних поставок, а их совокупное действие формирует многомерное поле неопределённости, в рамках которого выстраивается экспортная стратегия отрасли.

К числу **макроэкономических рисков** относится высокая чувствительность внешнего спроса на автомобили к фазам мирового экономического цикла. Спады деловой активности, инфляционные волны, рост процентных ставок и сокращение потребительского кредитования приводят к падению спроса на автомобили на внешних рынках, что немедленно отражается на экспортных поставках. Для Узбекистана, находящегося на стадии расширения внешнеэкономического присутствия автопрома, данный риск имеет особенно чувствительный характер.

Существенное место в структуре экспортных угроз занимают **валютно-финансовые риски**. Колебания обменных курсов, ограничения на валютные операции, нестабильность расчётных механизмов и повышение стоимости заимствований могут существенно изменять ценовую конкурентоспособность узбекских автомобилей на внешних рынках. При этом высокая доля импортных компонентов в структуре себестоимости дополнительно усиливает влияние валютных факторов на экономические результаты экспортной деятельности.

Важную группу составляют **логистические риски**, обусловленные зависимостью экспорта от сухопутных транзитных маршрутов, пропускной способности пограничных переходов, согласованности тарифной политики соседних государств и устойчивости транспортной инфраструктуры. Любые нарушения транзитных цепочек, рост тарифов, задержки на границах или геополитические ограничения способны существенно увеличить издержки экспорта и снизить привлекательность узбекской продукции для иностранных покупателей.

С точки зрения технологической динамики значимыми становятся **риски технологического отставания**. Ускоренный переход ведущих мировых автопроизводителей к электромобилям, интеллектуальным системам управления, цифровой интеграции и «зелёным» стандартам формирует новые барьеры входа на многие рынки. Если национальный автопром не будет своевременно адаптироваться к этим трендам, экспортная модель может столкнуться с системными ограничениями.

Отдельную категорию образуют **институциональные и регуляторные барьеры**, связанные с различиями в технических регламентах, сертификационных процедурах, экологических требованиях, правилах налогообложения и таможенного администрирования стран-импортёров. Эти барьеры нередко приобретают форму скрытого протекционизма и требуют активного межгосударственного взаимодействия для их преодоления.

Не менее значимыми являются **геополитические риски**, включая торговые войны, санкционные режимы, региональные конфликты и изменение внешнеполитических приоритетов стран-партнёров. В условиях фрагментации мировой торговли экспортная стратегия автопрома вынуждена приобретать полицентричный и диверсифицированный характер, чтобы минимизировать зависимость от отдельных направлений.

Наряду с рисками экспортное развитие автопрома сдерживается рядом **внутренних структурных барьеров**, включая ограниченность модельного ряда, технологическую зависимость от импорта компонентов, недостаточную глубину локализации, дефицит инженерных кадров, а также ограниченные возможности сервисного сопровождения продукции за рубежом. Эти факторы

оказывают прямое влияние на конкурентоспособность экспортных поставок.

Сценарный подход к анализу экспортного развития автомобильного сектора позволяет выделить несколько базовых траекторий его дальнейшей динамики. В **инерционном сценарии** экспорт сохраняет умеренные темпы роста за счёт традиционных региональных рынков при сохранении текущей технологической структуры производства. **Инновационно-экспансивный сценарий** предполагает активное внедрение электромобилей, цифровых технологий, расширение экспортной географии и углубление локализации, что обеспечивает ускоренный рост экспортных поставок и повышение их технологической сложности. **Рисковый сценарий** связан с усилением внешних ограничений, логистических сбоях и технологического отставания, что может привести к стагнации или снижению экспортных объёмов.

Выбор реалистичной экспортной траектории в значительной степени определяется качеством государственной стратегии, глубиной институциональных преобразований, объёмом инвестиций в технологическую модернизацию и способностью автопрома адаптироваться к быстро меняющимся условиям мировой экономики.

Дополнительное давление на экспортную модель автопрома оказывает **структура мирового спроса**, которая в последние годы претерпевает качественные изменения. В развитых странах наблюдается насыщение рынков традиционного автотранспорта, сокращение жизненных циклов моделей и рост требований к экологичности, цифровизации и уровню комфорта. Это приводит к усилению технологической конкуренции и вытеснению производителей, ориентированных исключительно на ценовые преимущества. Для узбекского автопрома это означает сужение возможностей выхода на рынки с высокой добавленной стоимостью при сохранении ориентации на традиционные силовые установки и ограниченный уровень цифровых решений.

Существенные риски формируются в плоскости **структуры себестоимости экспортируемых автомобилей**. Значительная зависимость от импортных компонентов в условиях волатильности мировых рынков металлов, электроники, полупроводников и логистических услуг приводит к росту издержек и снижению предсказуемости ценового позиционирования. В условиях

глобальных сбоях цепочек поставок экспортная стратегия приобретает уязвимый характер, так как нарушения поставок отдельных критически важных узлов способны остановить производство целых модельных линеек.

Отдельное место в группе рисков занимает **кадровый фактор**. Экспортно-ориентированная модель автопрома требует высокой концентрации инженеров, специалистов по качеству, логистике, внешнеэкономической деятельности, цифровым технологиям и сервисному сопровождению. Недостаточная скорость подготовки кадров и отток квалифицированных специалистов в более развитые рынки труда создают долгосрочные ограничения для масштабирования экспортных операций.

Экспортная деятельность автопрома находится под воздействием **экологических и климатических ограничений**, которые в последние годы трансформируются в форму жёсткого нетарифного регулирования. Углеродные налоги, требования по утилизации, обязательные квоты на электромобили, стандарты по жизненному циклу продукции и «зелёные» закупки становятся системными барьерами входа на многие рынки. Для Узбекистана это означает необходимость ускоренного перехода к низкоуглеродной модели автомобилестроения, без чего экспорт в развитые страны будет объективно ограничен.

Дополнительным барьером является **слабая узнаваемость национального бренда на дальних зарубежных рынках**. В условиях глобального изобилия автомобильных марок и жёсткой конкуренции формирование доверия к новому производителю требует значительных маркетинговых инвестиций, устойчивого присутствия, развитой дилерской сети и многолетней репутации. Без поддержки государства эти процессы приобретают высокие финансовые риски для частных компаний.

Особую группу формируют **правовые и контрактные риски**, связанные с различиями в системах правоприменения, защите интеллектуальной собственности, исполнении внешнеторговых обязательств и международном арбитраже. В ряде стран данные риски существенно увеличивают транзакционные издержки и требуют дополнительных гарантий со стороны экспортирующих компаний и государства.

В этих условиях сценарный анализ приобретает не описательный, а **операционный характер**, выступая инструментом

практического стратегического управления экспортным развитием автопрома. Инерционный сценарий предполагает сохранение текущей модели с опорой на региональные рынки, умеренные темпы роста экспорта и ограниченные технологические преобразования. При данном сценарии экспорт выполняет функцию дополнительного источника доходов, но не становится драйвером структурной трансформации отрасли.

Инновационно-экспансивный сценарий ориентирован на **глубокую технологическую модернизацию**, включая развитие электромобилей, локализацию производства аккумуляторов, внедрение цифровых платформ управления производством и сервисом, расширение экспорта в страны с более высоким уровнем требований. В этом случае экспорт становится каналом не только валютных поступлений, но и ускоренного переноса технологий, роста производительности труда и формирования новых компетенций.

Рисковый сценарий связан с неблагоприятным сочетанием внешних шоков: усилением санкционных режимов, разрывами логистических цепочек, падением мирового спроса и технологическим отставанием. В рамках данного сценария экспорт может приобрести эпизодический характер, что приведёт к недозагрузке производственных мощностей, росту себестоимости и усилению зависимости отрасли от внутреннего рынка.

Дополнительно может быть выделен **интеграционный сценарий**, предполагающий углубление участия узбекского автопрома в региональных производственных альянсах, совместных платформах и трансграничных цепочках добавленной стоимости. В этом случае экспорт реализуется не только в форме готовой продукции, но и в виде комплектующих, инженерных решений и сервисных услуг. Такой сценарий снижает риски прямой конкуренции с глобальными автогигантами и позволяет встроиться в более устойчивые кооперационные модели.

Выбор сценарной траектории напрямую зависит от **качества стратегического управления, уровня государственной координации и инвестиционной политики**. Без долгосрочной экспортной стратегии, синхронизированной с промышленной, технологической, образовательной и транспортной политикой, экспорт автопрома неизбежно будет развиваться фрагментарно, реагируя лишь на краткосрочные конъюнктурные колебания.

Экспортные риски и барьеры оказывают прямое влияние на **инвестиционную привлекательность отрасли**. Чем выше предсказуемость экспортных потоков, стабильность логистики и доступ к внешним рынкам, тем выше готовность инвесторов вкладывать средства в расширение производств, локализацию компонентов и освоение новых технологий. Напротив, высокий уровень неопределённости формирует инвестиционную осторожность и замедляет модернизацию.

Особое значение имеет **взаимосвязь экспортных рисков с уровнем технологической самостоятельности отрасли**. Чем выше доля локализованных компонентов, собственных инженерных разработок и внутренних НИОКР, тем ниже зависимость от внешних шоков и выше устойчивость экспортной модели. В этом смысле углубление локализации становится не только экономическим, но и стратегическим условием экспортной безопасности.

Экспортные сценарии также напрямую связаны с **трансформацией внутреннего рынка**. Расширение экспорта стимулирует рост стандартов качества, усиление требований к безопасности, развитию сервисных служб, что положительно отражается и на внутреннем потребителе. В условиях активного экспорта внутренний рынок перестаёт быть изолированным сегментом и включается в единую систему глобальных стандартов.

Таким образом, экспортное развитие автомобильного сектора Узбекистана формируется в поле сложных и разнонаправленных рисков и барьеров, которые требуют системного стратегического управления, сценарного планирования и активной роли государства. Только при условии синхронизации промышленной, экспортной, инвестиционной, технологической и образовательной политики возможно формирование устойчивой экспортной модели автопрома, способной обеспечить долгосрочную конкурентоспособность отрасли в мировой экономике.

Дополнительное давление на экспортную устойчивость автомобильного сектора оказывает **нестабильность глобальных финансовых рынков**. Рост процентных ставок в развитых странах, ужесточение условий кредитования, удорожание экспортного финансирования и сокращение долгосрочных инвестиционных ресурсов ограничивают возможности автопроизводителей по привлечению капитала для расширения экспортных операций. В

условиях высокой капиталоемкости автомобильного производства любые колебания стоимости заимствований напрямую отражаются на сроках окупаемости экспортных проектов и снижают их инвестиционную привлекательность.

Особое значение приобретает **структура внешнеторговых расчётов**. Экспорт автомобилей традиционно связан с длительными расчётными циклами, отсрочками платежей, аккредитивными формами и повышенными требованиями к финансовым гарантиям. В условиях нестабильности валютных рынков это формирует дополнительные риски ликвидности для автопроизводителей, особенно при масштабных поставках коммерческой техники, реализуемых в рамках межгосударственных соглашений.

Существенным фактором экспортных рисков является **неравномерность конкурентного давления по различным регионам**. На рынках Центральной Азии конкуренция носит преимущественно ценовой характер, тогда как на рынках Европы, Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии усиливается технологическая и экологическая конкуренция. Это вынуждает узбекские автопредприятия одновременно поддерживать конкурентоспособность сразу по нескольким параметрам: цене, качеству, уровню оснащённости, экологичности, сервисной инфраструктуре и цифровым функциям.

В ряде регионов серьёзным барьером становится **развитая система государственной поддержки национальных автопроизводителей стран-импортёров**. Льготное кредитование, прямые субсидии, преференциальные закупки, административные ограничения для импорта формируют скрытый протекционизм, существенно усложняющий выход узбекского автопрома на данные рынки. В этих условиях экспортная стратегия вынужденно ориентируется либо на нишевые сегменты, либо на межгосударственные проекты, где данные барьеры частично нивелируются.

Отдельного внимания требует проблема **экспортной стандартизации модельного ряда**. Выпуск большого количества экспортных модификаций под разные требования рынков увеличивает технологическую сложность производства, усложняет логистику комплектующих, повышает себестоимость и снижает эффект масштаба. Это формирует внутренний противоречивый

узел между стремлением к универсализации платформ и необходимостью глубокой адаптации продукции под требования конкретных стран.

С точки зрения долгосрочных рисков серьёзным ограничением выступает **ускоренное технологическое обновление ведущих мировых автоконцернов**, формирующих новые стандарты мобильности: электромобили, автономное управление, программно-определяемые транспортные средства, подписочные сервисы и интеграция с «умными городами». При сохранении технологического разрыва экспорт узбекского автопрома рискует быть вытесненным в узкие ценовые ниши низкомаржинального сегмента мирового рынка.

Существенное влияние на экспортные перспективы оказывает **структура внутренних цепочек добавленной стоимости**. Высокая доля импортных электронных компонентов, силовых установок, трансмиссий и систем безопасности ограничивает возможность ценового маневрирования на внешних рынках. В условиях роста мировых цен на микроэлектронику и энергетические ресурсы данная зависимость усиливает уязвимость экспортной модели.

Не менее значимым риском является **ограниченная глубина международной сервисной инфраструктуры**. Для устойчивого закрепления на зарубежных рынках необходима разветвлённая сеть дилерских центров, сервисных станций, складов запасных частей и обученных технических специалистов. Недостаточное развитие этой инфраструктуры снижает доверие потребителей и ограничивает повторные продажи, особенно в сегменте коммерческого транспорта и автобусов.

В условиях глобального перехода к низкоуглеродной экономике усиливается роль **углеродного регулирования во внешней торговле**. Введение трансграничных углеродных сборов, экологических пошлин и требований по расчёту углеродного следа становится новым барьером для экспорта автомобилей, произведённых с использованием традиционных энергетических источников. Для Узбекистана это означает необходимость увязки экспортной стратегии автопрома с энергетической политикой и развитием возобновляемых источников энергии.

Отдельное место в системе экспортных ограничений занимают **социально-институциональные факторы**. Требования

по условиям труда, охране окружающей среды, корпоративному управлению и социальной ответственности превращаются в обязательный элемент допуска продукции на рынки развитых стран. Несоответствие этим стандартам может выступать формальным основанием для ограничения импорта даже при конкурентоспособности продукции по цене и качеству.

В стратегическом аспекте сценарное планирование экспортного развития автопрома требует не только описания возможных траекторий роста, но и **разработки механизмов активного управления рисками**. К ним относятся диверсификация экспортных рынков, создание резервных логистических маршрутов, углубление локализации, развитие национальных инженерных школ, формирование экспортных страховых и финансовых инструментов, а также усиление роли цифровых платформ внешнеэкономической деятельности.

В рамках инновационно-экспансивного сценария ключевое значение приобретает **опережающее формирование технологических платформ будущего**. Переход к электромобилям, гибридным форматам, программно-управляемым транспортным средствам и умным транспортным системам должен рассматриваться не как реакция на внешние требования, а как элемент собственной стратегической инициативы национального автопрома.

Интеграционные сценарии требуют активного участия Узбекистана в **транснациональных производственных консорциумах**, совместных инженерных разработках, региональных научно-технических программах и международных проектах по развитию аккумуляторных технологий, водородного транспорта и беспилотных систем. Такие форматы снижают индивидуальные риски и позволяют распределять издержки технологического прорыва между партнёрами.

В долгосрочной перспективе устойчивость экспортного развития автомобильного сектора будет всё в большей степени определяться **качеством стратегического управления на уровне отрасли**, глубиной интеграции между промышленной, торговой, транспортной, энергетической и образовательной политикой государства, а также способностью компаний к системному обучению, инновациям и адаптации.

## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 5

Проведённое исследование экспортного измерения стратегического развития автомобильного сектора Узбекистана позволяет сделать вывод о том, что внешнеэкономическая ориентация отрасли перестала носить вспомогательный характер и трансформировалась в один из ключевых факторов её долгосрочной конкурентоспособности. Государство играет системообразующую роль в формировании экспортной стратегии автопрома, создавая институциональные, финансовые, логистические и дипломатические условия для выхода на внешние рынки, поддержки экспортёров и диверсификации направлений поставок. География экспорта характеризуется сочетанием устойчивых региональных рынков и постепенно расширяющихся направлений внешнеэкономической экспансии, что позволяет снижать зависимость отрасли от ограниченного круга стран-партнёров и повышать устойчивость валютных поступлений. Вместе с тем экспортное развитие автопрома осуществляется в условиях высокой неопределённости, усиления глобальной конкуренции, технологической трансформации и нарастающих нетарифных барьеров, что формирует комплекс макроэкономических, валютно-финансовых, логистических, технологических, институциональных и геополитических рисков. Сценарный анализ показывает, что инерционная модель экспорта обеспечивает лишь ограниченную устойчивость и не способна выступить драйвером глубокой структурной трансформации отрасли, тогда как инновационно-экспансивная и интеграционная траектории требуют активной государственной координации, масштабных инвестиций в технологическую модернизацию, углубления локализации, развития человеческого капитала и включения в международные цепочки добавленной стоимости. В совокупности экспортная стратегия автопрома Узбекистана должна рассматриваться не только как инструмент наращивания внешних продаж, но и как важнейший механизм технологического обновления, институционального развития и повышения системной устойчивости национальной автомобильной промышленности в условиях глобальной трансформации мировой экономики.

## **ГЛАВА 6. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ И СЦЕНАРНАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ АВТОМОБИЛЬНОГО СЕКТОРА УЗБЕКИСТАНА**

Современный этап развития автомобильной промышленности Узбекистана характеризуется переходом от модели восстановительного и догоняющего роста к фазе стратегической трансформации, ориентированной на повышение технологической самостоятельности, расширение экспортного потенциала и адаптацию к глобальным структурным сдвигам в мировой мобильности. Усиление конкуренции, цифровизация производства, «зелёный» переход, изменения в структуре спроса и ужесточение экологических стандартов формируют принципиально новые требования к стратегическому управлению отраслью. В этих условиях особую значимость приобретает формирование долгосрочных стратегических ориентиров развития автопрома, разработка сценарных моделей его трансформации и определение институциональных механизмов их практической реализации.

Настоящий подраздел направлен на обоснование стратегических перспектив автомобильного сектора Узбекистана в горизонте средне- и долгосрочного планирования, формирование альтернативных сценариев его развития, а также определение ключевых направлений структурной, технологической и экспортной модернизации отрасли.

### **6.1. Долгосрочные стратегические ориентиры развития автомобильного сектора Узбекистана**

Долгосрочные стратегические ориентиры развития автомобильного сектора Узбекистана формируются под воздействием как внутренних задач экономической модернизации, так и внешних глобальных трендов трансформации мировой автомобильной индустрии. Внутренние приоритеты связаны с необходимостью углубления индустриализации, повышения уровня локализации, роста производительности труда, формирования национальных инженерных школ и расширения экспортного потенциала. Внешние ориентиры определяются глобальным переходом к электромобильности, цифровизации, экологизации производства и изменением потребительских моделей мобильности.

Ключевым стратегическим ориентиром выступает формирование в Узбекистане **полноценного многоуровневого автомобильного кластера**, охватывающего не только сборочное производство, но и выпуск ключевых компонентов, развитие научно-исследовательской базы, инженерных центров, испытательной инфраструктуры и сервисных платформ. Реализация данной цели предполагает поэтапный переход от импортозависимой модели к системе, способной генерировать собственные технологические решения.

Вторым базовым ориентиром является **ускоренное углубление локализации**. Локализация должна рассматриваться не только как инструмент снижения импортозависимости, но и как механизм формирования внутренних цепочек добавленной стоимости, роста занятости, снижения валютных рисков и усиления экспортной устойчивости отрасли. При этом приоритет должен отдаваться локализации продукции с высокой интеллектуальной составляющей — электронных систем, элементов силовых установок, программного обеспечения и цифровых модулей управления.

Третьим стратегическим ориентиром выступает **переход к инновационной модели развития автопрома**. В условиях исчерпания потенциала экстенсивного роста основным источником конкурентоспособности становится способность отрасли к постоянному технологическому обновлению. Это включает развитие электромобилей, гибридных платформ, интеллектуальных систем помощи водителю, цифровых двойников производства, аддитивных технологий и промышленного интернета вещей.

Четвёртым приоритетом является **экспортная трансформация автомобильного сектора**. Экспорт должен эволюционировать от преимущественно региональной модели к более диверсифицированной структуре с выходом на рынки Ближнего Востока, Южной Азии, Африки и отдельных стран Восточной Европы. При этом экспортная стратегия должна опираться не только на ценовые преимущества, но и на рост технологической сложности продукции.

Пятым стратегическим ориентиром является **интеграция автопрома в «зелёную» экономику**. Ужесточение климатической повестки, внедрение углеродного регулирования, развитие возобновляемой энергетики и экологических стандартов

трансформируют требования к автомобильной промышленности. Для Узбекистана это означает необходимость поэтапного перехода к низкоуглеродному производству, развитию электромобилей, повышению энергоэффективности предприятий и внедрению принципов циркулярной экономики.

Шестым ключевым ориентиром выступает **развитие человеческого капитала автомобильной отрасли**. Подготовка инженеров, программистов, специалистов по данным, технологов, специалистов по качеству и стратегических управленцев становится фундаментом для всех остальных направлений модернизации. Без устойчивой системы подготовки и переподготовки кадров технологический прорыв автопрома невозможен.

Седьмым ориентиром является **институциональное совершенствование системы стратегического управления автомобильным сектором**. Это включает повышение координации между промышленной, инвестиционной, транспортной, энергетической и образовательной политикой, развитие институтов отраслевого прогнозирования, стратегического мониторинга и оценки эффективности реализуемых программ.

Таким образом, долгосрочные стратегические ориентиры развития автомобильного сектора Узбекистана формируются как комплексная система взаимосвязанных целей, охватывающих технологические, производственные, экспортные, экологические, кадровые и институциональные измерения. Их реализация требует системного стратегического управления, высокой согласованности государственной политики и активного участия частного сектора.

Важнейшим элементом долгосрочных стратегических ориентиров выступает **формирование устойчивой инвестиционной модели развития автопрома**, ориентированной не только на количественное наращивание производственных мощностей, но и на качественное обновление технологической базы. Инвестиционная стратегия отрасли должна опираться на сочетание прямых иностранных инвестиций, внутренних корпоративных ресурсов, государственных программ поддержки и механизмов проектного финансирования. При этом приоритет должен отдаваться инвестициям в высокотехнологичные сегменты — электронные компоненты, силовые установки нового поколения,

программно-аппаратные комплексы управления транспортом и цифровые сервисы.

Особую роль в долгосрочной стратегии играет **развитие национальных технологических платформ автомобилестроения**. Речь идёт не только о платформенных решениях для сборки автомобилей, но и о формировании собственных инженерных стандартов, программных архитектур бортовых систем, алгоритмов управления, телематических решений и систем автономного вождения. Создание таких платформ позволяет снижать зависимость от внешних технологических поставщиков и формировать долгосрочную технологическую самостоятельность отрасли.

Значимое место в системе стратегических ориентиров занимает **энергетический фактор развития автопрома**. Переход к электромобильности и гибридным форматам транспорта невозможен без глубокой трансформации энергетической инфраструктуры, развития возобновляемых источников энергии, модернизации сетей электроснабжения и внедрения умных систем управления нагрузками. В этом контексте автомобильный сектор должен рассматриваться как часть единой энергетико-транспортной экосистемы страны.

Долгосрочная стратегия автопрома неразрывно связана с **пространственной организацией отрасли и региональной промышленной политикой**. Размещение автосборочных производств, предприятий по выпуску компонентов, логистических хабов, инженерных центров и исследовательских лабораторий формирует новые промышленные узлы и трансформирует экономическую географию страны. Экономическая эффективность этих решений зависит от синхронизации с транспортной инфраструктурой, рынком труда, системой образования и региональной инвестиционной политикой.

В стратегической перспективе возрастает значение **экспортно-индустриальной специализации отдельных регионов**, где автопром становится якорным сектором развития. Формирование таких региональных кластеров усиливает агломерационные эффекты, снижает транзакционные издержки, ускоряет обмен знаниями и повышает инновационную активность предприятий.

Отдельного внимания требует **экологическое измерение долгосрочной стратегии автопрома**. Ужесточение глобальных

климатических обязательств, внедрение углеродных механизмов регулирования и рост общественного запроса на экологически чистый транспорт трансформируют требования к автомобилестроению. Для Узбекистана это означает необходимость поэтапного перехода от традиционной модели производства к экологически ориентированной индустриальной системе, основанной на энергоэффективных технологиях, замкнутых циклах использования ресурсов и минимизации промышленного воздействия на окружающую среду.

Стратегические ориентиры автопрома тесно связаны с **развитием научно-исследовательской и опытно-конструкторской базы**. Без собственной системы НИОКР отрасль обречена оставаться в зоне технологического заимствования. Поэтому долгосрочная стратегия предполагает создание сети отраслевых исследовательских центров, интеграцию университетской науки с производством, развитие корпоративных научных подразделений и стимулирование прикладных исследований в сфере материаловедения, электроники, программного обеспечения и искусственного интеллекта.

Неотъемлемым элементом стратегических ориентиров является **цифровая трансформация системы стратегического управления автопромом**. Использование больших данных, цифровых двойников, интеллектуальных систем планирования, прогнозной аналитики и автоматизированных платформ мониторинга позволяет повышать качество управленческих решений, снижать стратегические риски и ускорять реакцию отрасли на изменения внешней среды.

В долгосрочной перспективе стратегическое управление автомобильным сектором должно трансформироваться от преимущественно административной модели к **многоуровневой модели стратегического партнёрства государства, бизнеса и научно-образовательной среды**. В этой системе государство задаёт рамочные приоритеты и институциональные условия, бизнес реализует инвестиционные и инновационные проекты, а наука и образование обеспечивают кадровое и технологическое сопровождение.

Существенное значение приобретает **интеграция автопрома в систему национального стратегического планирования**. Долгосрочные ориентиры отрасли должны быть согласованы с

приоритетами промышленной политики, цифровой трансформации, энергетического перехода, транспортного развития и экспортной стратегии страны. Без такой согласованности стратегическое развитие автопрома носит фрагментарный характер и не позволяет реализовать эффект системной синергии.

В перспективе до 2035 года стратегические ориентиры автомобильного сектора Узбекистана могут быть сведены к переходу от модели догоняющей индустриализации к модели **опережающего индустриально-технологического развития**, ориентированной на генерацию собственных технологических решений, экспорт технологий и формирование устойчивой национальной школы автомобилестроения.

Таким образом, долгосрочные стратегические ориентиры развития автопрома Узбекистана формируются как сложная многоуровневая система целей, охватывающая инвестиционные, технологические, энергетические, экологические, региональные, кадровые и институциональные измерения. Их реализация предполагает не разрозненные меры поддержки, а целостную стратегическую архитектуру развития отрасли, встроенную в общенациональную модель социально-экономической трансформации.

В системе долгосрочных стратегических ориентиров особое место занимает **формирование внутреннего рынка как устойчивой базы накопления капитала и технологического обновления автопрома**. Внутренний спрос, несмотря на экспортную направленность отрасли, остаётся ключевым источником загрузки производственных мощностей, формирования оборотного капитала и тестирования новых моделей. В этой связи стратегическое управление должно обеспечивать баланс между стимулированием внутреннего потребления и расширением внешних рынков, не допуская перегрева спроса, деформации ценовых пропорций и роста кредитной нагрузки населения.

Стратегически важным направлением становится **создание национальной сети инженерных школ автомобилестроения**, ориентированных на системную подготовку кадров для всех звеньев отраслевой цепочки — от проектирования и материаловедения до программирования, роботизации и управления качеством. Без устойчивого потока высококвалифицированных специалистов формирование

технологического суверенитета автомобильной промышленности невозможно. В этой связи долгосрочные ориентиры должны включать не только количественное расширение подготовки кадров, но и глубокую модернизацию образовательных программ, внедрение дуального обучения, развитие корпоративных кафедр и индустриальных магистратур.

Отдельного внимания требует **формирование внутреннего рынка компонентов и материалов**. До настоящего времени значительная часть электронных модулей, силовых агрегатов, трансмиссий, систем безопасности и программных решений импортируется. В стратегической перспективе задача состоит в формировании полных производственных цепочек внутри страны — от металлургии и химической промышленности до микроэлектроники и программной инженерии. Это позволяет не только снизить валютные риски, но и формировать долгосрочную промышленную устойчивость отрасли.

В долгосрочной модели развития возрастает роль **корпоративных стратегий автопроизводителей**, которые должны быть синхронизированы с общенациональными приоритетами. Переход от краткосрочных инвестиционных циклов к стратегическому управлению инновациями, портфелем технологий, жизненным циклом моделей и структурой затрат становится ключевым условием повышения конкурентоспособности. Именно на уровне корпоративных стратегий формируется способность предприятий адаптироваться к технологическим разрывам, изменениям спроса и глобальным стандартам.

В стратегических ориентирах всё более значимым становится **маркетинговое и брендовое измерение автопрома**. Формирование узнаваемых национальных брендов на внутреннем и внешних рынках повышает нематериальную стоимость отрасли, снижает ценовую эластичность спроса и расширяет возможности экспортной экспансии. Бренд становится не только инструментом продаж, но и фактором инвестиционной привлекательности, экспортной устойчивости и международного позиционирования страны.

Системообразующим элементом долгосрочной стратегии выступает **формирование цифровой экосистемы автомобильного сектора**. Она включает цифровые платформы

управления цепочками поставок, интеллектуальные системы планирования производства, решения по мониторингу технического состояния транспорта, цифровые сервисы продаж и постпродажного обслуживания. В перспективе цифровая экосистема становится самостоятельным источником добавленной стоимости, трансформируя автопром из традиционной отрасли тяжёлой промышленности в высокотехнологический сектор данных и сервисов.

В контексте «зелёного» перехода стратегическим ориентиром становится **формирование национальной индустрии аккумуляторных технологий и систем хранения энергии**. Без развития собственного производства аккумуляторов невозможно формирование устойчивой электромобильной отрасли. Это направление требует синхронизации промышленной, энергетической, сырьевой и экологической политики государства.

Особую роль играет **развитие инфраструктуры зарядных станций и интеллектуальных транспортных систем**. Без масштабного расширения сети зарядной инфраструктуры спрос на электромобили будет носить ограниченный характер, что затормозит трансформацию автомобильного сектора. В этой связи развитие инфраструктуры должно рассматриваться не как вспомогательная задача, а как ключевой элемент долгосрочной стратегии автопрома.

В стратегической перспективе усиливается значение **финансовых институтов развития**, обеспечивающих длинные инвестиционные ресурсы для капиталоемких проектов автомобилестроения. Проектное финансирование, экспортные кредиты, государственные гарантии, инструменты «зелёных» облигаций и венчурное финансирование формируют финансовый каркас стратегической модернизации отрасли.

Отдельную роль в системе стратегических ориентиров играет **интеграция автопрома в международные научно-технологические сети**. Участие в транснациональных исследовательских программах, кооперация с технологическими университетами, совместные лаборатории и инжиниринговые центры ускоряют трансфер знаний и снижают барьеры входа в передовые сегменты мировой автомобильной индустрии.

В долгосрочной модели всё более усиливается значение **социальной устойчивости развития автопрома**. Автомобильная

промышленность выступает крупным работодателем, фактором урбанизации, формирования среднего класса и регионального развития. Поэтому стратегические ориентиры должны учитывать не только экономическую эффективность, но и качество занятости, условия труда, уровень оплаты, социальную защищённость работников и развитие территорий присутствия предприятий.

Стратегическое управление автопромом невозможно без **развития системы отраслевого прогнозирования и стратегического мониторинга.** Мировая автомобильная индустрия развивается нелинейно, с чередованием технологических рывков и кризисов. Поэтому стратегическое управление должно опираться на регулярные прогнозы спроса, технологических трендов, цен на сырьё, энергетических параметров, климатических ограничений и геополитических рисков. Без этого долгосрочные ориентиры превращаются в декларативные установки.

Таким образом, в полном формате долгосрочные стратегические ориентиры развития автомобильного сектора Узбекистана формируются как сложная иерархическая система целей, охватывающая промышленность, энергетику, инновации, кадры, финансы, экологию, инфраструктуру, внешнюю интеграцию и социальное развитие. Их реализация требует высокого уровня стратегической дисциплины, устойчивых институтов развития, активного партнёрства государства и бизнеса и постоянной адаптации к глобальным технологическим и экономическим изменениям.

## **6.2. Сценарные модели развития автомобильного сектора Узбекистана**

Сценарное моделирование является ключевым инструментом стратегического прогнозирования развития автомобильного сектора в условиях высокой неопределённости глобальной экономической среды, ускоренной технологической трансформации и усиливающихся геоэкономических рисков. В отличие от традиционного линейного планирования, сценарный подход позволяет учитывать множественность возможных траекторий развития отрасли, формировать альтернативные стратегии поведения и заранее оценивать последствия

управленческих решений в различных комбинациях внешних и внутренних факторов.

Для автомобильного сектора Узбекистана необходимость сценарного подхода обусловлена сразу несколькими обстоятельствами: высокой капиталоемкостью отрасли, большими инвестиционными циклами, технологической зависимостью от внешних поставщиков, чувствительностью спроса к макроэкономическим колебаниям, а также усилением экологических, цифровых и институциональных требований мировой автомобильной индустрии. В этих условиях любое стратегическое решение в автопроме имеет долгосрочные последствия и требует оценки не только в рамках базового прогноза, но и в контексте альтернативных сценариев.

Сценарии развития автомобильного сектора Узбекистана формируются на пересечении четырёх ключевых групп факторов: макроэкономических, технологических, институциональных и внешнеэкономических. Макроэкономические факторы включают динамику ВВП, уровень доходов населения, доступность кредитных ресурсов, инфляционные процессы и состояние внутреннего потребительского спроса. Технологические факторы охватывают темпы внедрения электромобилей, уровень цифровизации производства, развитие аккумуляторных и программных технологий, а также глубину локализации высокотехнологичных компонентов. Институциональные факторы связаны с качеством промышленной политики, налогово-бюджетными стимулами, механизмами поддержки экспорта, уровнем регуляторной стабильности и защищённости инвестиций. Внешнеэкономические факторы представлены состоянием мирового автомобильного рынка, геополитическими рисками, торговыми режимами, логистическими ограничениями и динамикой конкуренции.

В рамках настоящего исследования целесообразно выделить три базовые сценарные траектории развития автомобильного сектора Узбекистана: **инерционный**, **инновационно-экспансивный** и **интеграционный (кооперационный)** сценарии. Каждый из них отражает определённую комбинацию темпов модернизации, глубины технологических изменений, уровня государственной поддержки и степени включённости отрасли в глобальные цепочки добавленной стоимости.

Инерционный сценарий предполагает сохранение существующей модели функционирования автопрома с умеренными темпами роста производства, ограниченным обновлением технологической базы и преобладанием традиционных силовых установок. В рамках данного сценария модернизация носит фрагментарный характер, инвестиции направляются преимущественно на поддержание текущих мощностей, а экспорт сохраняет региональную ориентацию. Такой путь обеспечивает относительную стабильность отрасли в краткосрочной перспективе, однако не создаёт условий для технологического прорыва и повышения глобальной конкурентоспособности.

Инновационно-экспансивный сценарий ориентирован на ускоренное технологическое обновление, развитие электромобилей, цифровых платформ управления производством, локализацию высокотехнологичных компонентов и активное расширение экспортной географии. В рамках этого сценария автопром трансформируется в один из драйверов промышленного роста, экспорт становится источником технологического трансфера, а Узбекистан постепенно интегрируется в передовые сегменты мировой автомобильной индустрии. Реализация данной траектории требует масштабных инвестиций, глубокой реформы системы НИОКР, подготовки новых кадров и высокой координации государственной политики.

Интеграционный сценарий предполагает углубление участия Узбекского автопрома в транснациональных производственных альянсах, региональных технологических кластерах и цепочках добавленной стоимости. В этом случае акцент делается на выпуск отдельных компонентов, модулей, специализированной техники, а также на развитие сервисных и инженерных услуг. Экспортная модель приобретает сетевой характер, риски технологического разрыва частично нивелируются за счёт кооперации, однако степень технологической самостоятельности отрасли остаётся ограниченной.

Каждый из выделенных сценариев имеет собственную логику формирования производственной структуры, инвестиционной модели, экспортной стратегии и кадровой политики. Их реализация будет зависеть от согласованности действий государства и бизнеса, эффективности институтов

развития, состояния финансовых рынков и способности национальной экономики адаптироваться к глобальным технологическим и экономическим сдвигам.

### **Инерционный сценарий развития**

В рамках инерционного сценария производственная подсистема автомобильного сектора Узбекистана развивается по траектории умеренного количественного роста при сохранении действующей технологической структуры. Основной упор делается на сохранение текущих объёмов выпуска и постепенное их увеличение за счёт расширения внутреннего спроса и частичного наращивания экспорта в традиционные региональные рынки. Модельный ряд обновляется точечно, без радикальной смены поколений платформ и без ускоренного перехода к электромобилям и интеллектуальным транспортным системам. Производственные мощности используются преимущественно в режиме поддержания существующего уровня загрузки, а модернизация оборудования носит выборочный характер и направлена в основном на снижение эксплуатационных затрат, а не на смену технологического уклада.

Инвестиционная динамика в инерционном сценарии характеризуется ограниченными объёмами капитальных вложений, ориентированных на реконструкцию и поддержание уже созданной производственной базы. Новые проекты запускаются избирательно, при этом приоритет получают проекты с быстрым сроком окупаемости и минимальными технологическими рисками. Доля инвестиций в высокотехнологичные сегменты остаётся сравнительно невысокой, что закрепляет зависимость от импортируемых компонентов и готовых технологических решений. Взаимодействие с институтами развития и государственными программами поддержки присутствует, но не носит системного, прорывного характера.

Экспортная модель при инерционной траектории опирается на уже освоенные региональные рынки сбыта — прежде всего страны Центральной Азии и отдельные рынки СНГ. География экспорта расширяется медленно, а основным конкурентным преимуществом остаётся ценовой фактор в сочетании с адаптацией продукции к климатическим и эксплуатационным условиям региона. Структура экспортируемой продукции лишь в ограниченной степени смещается в сторону более технологически сложных моделей; преобладают автомобили эконом-сегмента и

коммерческий транспорт традиционных конструкций. Экспорт сохраняет зависимость от колебаний спроса на этих рынках, что ограничивает устойчивость внешних поставок.

С точки зрения занятости инерционный сценарий обеспечивает сохранение текущего уровня рабочих мест в автопроме и смежных отраслях. Темпы создания новых рабочих мест невысоки, а структура занятости меняется медленно. Основная часть персонала продолжает быть задействованной в производственных операциях традиционного типа, а спрос на высококвалифицированные инженерные, цифровые и научно-исследовательские компетенции растёт ограниченными темпами. Это снижает стимулы для ускоренной модернизации системы образования, дуальных программ и корпоративного обучения.

В технологической плоскости инерционный сценарий означает постепенное дозированное заимствование внешних технологий без формирования собственных сквозных решений. Основной фокус делается на адаптации импортируемых платформ, систем управления и компонентов к местным условиям. Внедрение цифровых решений, элементов промышленного интернета вещей, систем прогнозной аналитики и цифровых двойников носит фрагментарный, пилотный характер. Научно-исследовательская база развивается медленно, а объём внутренних НИОКР остаётся ограниченным, что закрепляет статус догоняющего игрока в мировой системе автомобилестроения.

### **Инновационно-экспансивный сценарий развития**

Инновационно-экспансивный сценарий предполагает качественно иной вектор развития автомобильного сектора Узбекистана, при котором производственная система проходит через этап глубокой технологической модернизации и структурной перестройки. В производственной сфере это выражается в поэтапной смене технологических платформ, переходе от преобладания традиционных двигателей внутреннего сгорания к расширению сегмента гибридных и электрических автомобилей, внедрении роботизированных линий, систем гибкого производства и цифровых двойников. Производственные мощности перестраиваются таким образом, чтобы быть способными к быстрой переналадке под новые модели, а жизненный цикл продукта сокращается за счёт ускоренного обновления модельного ряда.

Инвестиционный блок в инновационно-экспансивном сценарии характеризуется значительным ростом объёмов и изменением структуры капитальных вложений. Классические инвестиции в расширение сборочных мощностей дополняются крупномасштабными проектами по созданию центров НИОКР, испытательных полигонов, производств аккумуляторов, электронных модулей, программных решений и систем хранения энергии. Существенную роль начинают играть инструменты проектного финансирования, партнёрство с транснациональными корпорациями, привлечение «длинного» капитала через институты развития, а также использование «зелёных» финансовых инструментов для поддержки низкоуглеродных проектов. Инвестиционные решения становятся более риск-ориентированными, но и потенциальная отдача от них существенно выше.

Экспортная модель в инновационно-экспансивном сценарии проходит трансформацию от регионально-ориентированной к многовекторной и технологически более сложной. Расширяется география поставок за счёт выхода на рынки Ближнего Востока, Южной Азии, Африки и отдельных стран Восточной Европы. При этом экспортная стратегия строится не только на ценовых преимуществах, но и на улучшении потребительских характеристик, повышении безопасности, экологичности и цифровой оснащённости автомобилей. В экспортной корзине возрастает доля моделей с более высоким уровнем добавленной стоимости, а также растёт экспорт компонентов, программных продуктов и инженерных услуг. Экспорт становится источником технологического обмена, стимулирующим дальнейшую модернизацию отрасли.

С точки зрения занятости инновационно-экспансивный сценарий сопровождается структурной трансформацией рынка труда в автопроме. Наряду с сохранением значительной численности рабочих мест в производстве происходит заметный рост спроса на инженеров-конструкторов, специалистов по электронике, программированию, анализу данных, логистике, управлению качеством и сервису. Возникают новые профессиональные профили, связанные с разработкой программно-аппаратных комплексов, инфраструктуры зарядных станций, интеллектуальных транспортных систем и цифровых сервисов. Это,

в свою очередь, требует модернизации системы профессионального образования, усиления корпоративных программ обучения и расширения взаимодействия университетов с промышленными предприятиями.

В технологической сфере инновационно-экспансивный сценарий предполагает переход от заимствования к формированию собственной технологической компетентности по ключевым направлениям. Развиваются национальные платформы для электромобилей, создаются собственные архитектуры электронных систем, программного обеспечения, систем диагностики и удалённого мониторинга. Активно внедряются элементы промышленного интернета вещей, системы управления жизненным циклом продукта, цифровые двойники производственных процессов и интегрированные платформы планирования. Объём внутренних НИОКР существенно возрастает, формируются устойчивые научно-производственные кооперации, а часть разработок ориентируется на экспорт технологий и инженерных услуг.

### **Интеграционный (кооперационный) сценарий развития**

Интеграционный сценарий базируется на углублении участия автомобильного сектора Узбекистана в транснациональных производственных сетях и региональных цепочках добавленной стоимости. В производственной сфере это выражается в специализации на выпуске отдельных компонентов, модулей, узлов, а также в развитии кооперационных проектов по сборке автомобилей на общей платформе с зарубежными партнёрами. Производственные мощности структурируются так, чтобы оптимально вписываться в международное разделение труда, а часть предприятий перестраивается под выполнение функций «регионального хаба» для отдельных сегментов автомобильной продукции.

Инвестиционный контур в интеграционном сценарии предполагает расширение доли совместных проектов с иностранными компаниями, создание совместных предприятий, инжиниринговых центров и контрактных производств. Вложения направляются на развитие инфраструктуры кооперации, модернизацию мощностей под требования глобальных заказчиков, создание логистических и сервисных центров, обслуживающих региональные рынки. При этом часть ключевых технологических

решений по-прежнему остаётся под контролем транснациональных партнёров, что снижает риск индивидуальных инвестиций, но ограничивает степень технологической самостоятельности.

Экспортная модель в интеграционном сценарии приобретает сетевой характер. Экспортируется не только готовая продукция, но и комплектующие, полуфабрикаты, модули, а также инженерные и сервисные услуги. Узбекский автопром выполняет роль значимого звена в региональной или даже глобальной цепочке поставок, поставляя компоненты в соседние страны и на сборочные площадки зарубежных партнёров. География экспорта расширяется, однако в значительной мере определяется архитектурой международной кооперации и корпоративной стратегией крупных автопроизводителей.

В сфере занятости интеграционный сценарий формирует сложную структуру рабочих мест. С одной стороны, сохраняется значительный сегмент традиционной промышленной занятости, связанной с выпуском компонентов и сборкой. С другой стороны, растёт потребность в специалистах по управлению кооперационными проектами, логистике, стандартизации, контролю качества, а также в инженерах, способных работать в рамках международных стандартов и мультикультурных команд. В то же время зависимость от решений глобальных партнёров может приводить к волнообразным колебаниям занятости в случае переноса заказов в другие страны или изменения стратегий крупных корпораций.

Технологическое развитие в интеграционном сценарии опирается на тесное взаимодействие с транснациональными партнёрами. Часть технологий передаётся в рамках совместных проектов, лицензий, контрактного производства и технологического аутсорсинга. Это ускоряет доступ к современным решениям, но одновременно ограничивает глубину локального контроля над ключевыми технологиями. Внутренние НИОКР развиваются, однако значительная их часть ориентирована на адаптацию и интеграцию поступающих технологий, а не на создание полностью оригинальных платформ. Тем не менее, участие в международных цепочках позволяет накапливать компетенции, которые при благоприятных условиях могут стать основой для последующего технологического «выхода на самостоятельную орбиту».

Таким образом, раскрытие трёх сценарных моделей по блокам «производство, инвестиции, экспорт, занятость, технологии» позволяет представить возможные траектории развития автомобильного сектора Узбекистана как спектр альтернатив — от относительно безопасного, но ограниченного по потенциалу инерционного пути до более рискованных, но стратегически перспективных инновационно-экспансивной и интеграционной траекторий. В совокупности это обеспечивает методологическую основу для выбора оптимальной комбинации сценарных решений в последующих разделах главы и при формировании практических рекомендаций по стратегическому управлению отраслью.

### **6.3. Механизмы реализации стратегических сценариев и система стратегического управления развитием автомобильного сектора Узбекистана**

Реализация выбранных сценарных траекторий развития автомобильного сектора Узбекистана невозможна без формирования целостной системы стратегического управления, объединяющей государственные институты, бизнес-структуры, финансовый сектор, научно-образовательные организации и инфраструктурные операторы. В условиях высокой капиталоемкости отрасли, длительных инвестиционных циклов и ускоренных технологических изменений именно качество механизмов реализации стратегии становится решающим фактором достижения заявленных долгосрочных ориентиров.

Система стратегического управления автопромом должна функционировать как многоуровневая архитектура, в которой сочетаются **национальный уровень стратегического планирования, отраслевой уровень координации, корпоративный уровень реализации и региональный уровень пространственной организации производства.** Несогласованность хотя бы одного из этих уровней приводит к разрывам в цепочке стратегической реализации, снижению эффективности инвестиций и потере темпов развития.

#### **Институциональные механизмы реализации стратегии**

Ключевым механизмом реализации стратегических сценариев выступает **институциональная координация государственной политики** в сфере промышленности, инвестиций, внешней

торговли, транспорта, энергетики и образования. Автомобильный сектор по своей природе является межотраслевым, и его развитие невозможно в рамках изолированных решений отдельных ведомств. Поэтому стратегическое управление требует постоянной синхронизации отраслевых программ, бюджетных приоритетов, экспортной политики, кадровых стратегий и энергетического планирования.

Отдельное значение приобретает **создание постоянного отраслевого стратегического центра**, выполняющего функции прогнозирования, мониторинга, анализа эффективности мер поддержки и корректировки долгосрочных программ. Такой центр должен аккумулировать данные о состоянии внутреннего и внешнего рынков, динамике инвестиций, технологических трендах, кадровом обеспечении и экологических параметрах, формируя единую информационно-аналитическую платформу для стратегических решений.

Важнейшим институциональным механизмом остаются **институты развития** — фонды поддержки промышленности, экспортно-кредитные агентства, венчурные фонды, финансовые корпорации развития. Их задача состоит в обеспечении «длинных» и доступных финансовых ресурсов для инновационных и инфраструктурных проектов автопрома, снижении инвестиционных рисков и поддержке ранних стадий технологических разработок.

#### **Финансово-экономические механизмы**

Реализация стратегических сценариев требует трансформации инвестиционной модели автопрома от преимущественно корпоративно-сборочной к **проектно-инвестиционной модели**, основанной на портфельном финансировании, государственно-частном партнёрстве, выпуске инфраструктурных и «зелёных» облигаций, а также участия институциональных инвесторов.

Финансовые механизмы должны обеспечивать:

- софинансирование НИОКР и пилотных производств,
- поддержку проектов по локализации электронных компонентов и силовых установок,
- развитие аккумуляторных технологий и зарядной инфраструктуры,
- модернизацию логистических хабов и промышленных парков.

Особую роль играет **экспортное финансирование**, включающее страхование экспортных рисков, субсидирование процентных ставок, гарантийные механизмы и поддержку расчётов в национальных валютах. Без устойчивых инструментов экспортного финансирования реализация инновационно-экспансивного сценария существенно ограничивается.

### **Производственно-технологические механизмы**

В производственно-технологической плоскости механизмы реализации стратегии должны быть ориентированы на **глубокую модернизацию технологических платформ**. Речь идёт о создании:

- национальных платформ электромобилей и гибридных силовых установок,
- цифровых платформ управления производством и жизненным циклом продукции,
- испытательных центров, полигонов и сертификационных лабораторий,
- центров промышленного прототипирования и аддитивных технологий.

Особое значение приобретает **локализация критических технологий**, включая электронные модули, системы безопасности, программное обеспечение, аккумуляторные элементы и редкоземельные материалы. Эти меры формируют «технологический контур безопасности» отрасли и снижают уязвимость к внешним шокам.

### **Кадровые и образовательные механизмы**

Реализация стратегических сценариев невозможна без радикального обновления системы подготовки кадров. Формируется необходимость перехода от традиционной модели профессионального образования к **многоуровневой системе непрерывного обучения**, включающей:

- инженерные и цифровые магистратуры,
- дуальные программы с участием автозаводов,
- корпоративные инженерные школы,
- программы переподготовки персонала для новых технологических направлений.

Человеческий капитал становится не сопровождающим, а **определяющим фактором** успешности всех сценариев развития автопрома.

### **Экспортно-интеграционные механизмы**

Для реализации сценариев, ориентированных на расширение внешних рынков, ключевыми выступают механизмы:

- межправительственных торгово-экономических соглашений,
- совместных производств и региональных кластеров,
- технологических альянсов и контрактных платформ,
- экспортной сертификации и международной стандартизации.

В рамках интеграционного сценария эти механизмы становятся системообразующими, формируя сетевую модель развития автопрома.

### **Экологические и инфраструктурные механизмы**

В условиях «зелёного» перехода стратегическая реализация невозможна без:

- развития зарядной инфраструктуры,
- перехода предприятий на энергоэффективные и низкоуглеродные технологии,
- внедрения принципов циркулярной экономики,
- интеграции автопрома в систему национальной климатической политики.

Экологическое измерение становится не ограничением, а новым источником конкурентных преимуществ автомобильного сектора.

Важнейшим условием эффективной реализации стратегических сценариев является **формирование устойчивой вертикали стратегического управления автопромом**, обеспечивающей преемственность решений от уровня национального прогнозирования до уровня конкретных производственных площадок. Минимизация разрыва между стратегическими документами и практикой их исполнения достигается за счёт внедрения программно-целевого управления, системы ключевых показателей эффективности, а также регулярного стратегического аудита отраслевых программ. При этом стратегический аудит должен охватывать не только финансово-экономические параметры, но и динамику локализации, технологического обновления, экспортной диверсификации, кадрового потенциала и экологических показателей.

Дополнительным механизмом реализации стратегии становится **долгосрочное контрактование государства и бизнеса** в форме промышленных соглашений, специальных инвестиционных контрактов, оффтейк-контрактов и соглашений о разделе рисков. Такие инструменты позволяют синхронизировать горизонты планирования государства и компаний, снизить инвестиционную неопределённость и обеспечить гарантированный спрос на ключевые виды продукции. В рамках автомобильного сектора данные контракты могут использоваться при реализации проектов по выпуску электромобилей, аккумуляторов, систем управления и элементов интеллектуального транспорта.

Особую роль в механизмах реализации стратегий играет **государственно-частное партнёрство (ГЧП)**. Для автопрома данный формат особенно эффективен в проектах инфраструктурного характера: строительство зарядных станций, развитие промышленных парков, логистических терминалов, испытательных полигонов, цифровых платформ мониторинга транспорта. ГЧП позволяет распределять инвестиционные риски между государством и частным сектором, ускорять запуск проектов и привлекать частные управленческие компетенции.

Механизмы реализации стратегических сценариев должны быть подкреплены **системой территориальной промышленной политики**, ориентированной на развитие автомобильных кластеров. Кластерный подход обеспечивает концентрацию производственных, научных, образовательных и сервисных структур в пределах ограниченного пространства, что формирует эффект агломерации, ускоряет трансфер знаний, снижает логистические издержки и стимулирует инновационную активность. В рамках таких кластеров возможно формирование замкнутых производственных цепочек от сырья и комплектующих до сборки и сервисного обслуживания.

Важным направлением становится **развитие цифровых механизмов стратегического управления**. Создание единой цифровой платформы автопрома, интегрирующей данные о производстве, инвестициях, логистике, экспорте, энергетическом потреблении и выбросах, позволяет переходить от фрагментарного управления к управлению в режиме реального времени. Использование технологий больших данных и искусственного интеллекта даёт возможность не только фиксировать текущие

параметры, но и формировать прогнозные модели развития отрасли, оценивать последствия управленческих решений и выявлять скрытые риски.

Финансово-экономическое обеспечение стратегической реализации требует формирования **многоуровневой системы стимулов**. К ней относятся налоговые льготы для проектов глубокой локализации, ускоренная амортизация оборудования, субсидирование процентных ставок по инвестиционным кредитам, компенсация части затрат на НИОКР и сертификацию продукции. При этом система стимулов должна быть селективной, ориентированной на проекты с высокой технологической и экспортной отдачей, а не носить универсальный характер.

Дополнительным механизмом становится **формирование специализированного финансового контура автопрома**, включающего отраслевые инвестиционные фонды, венчурные платформы, «зелёные» финансовые инструменты и экспортные кредитные линии. Такой контур обеспечивает целевое движение капитала в приоритетные сегменты автомобильной индустрии и снижает зависимость от циклических колебаний банковского кредитования.

В производственно-технологической сфере важнейшим механизмом реализации стратегии является **формирование системы технологических дорожных карт**, отражающих этапы развития ключевых направлений: электромобили, аккумуляторные технологии, интеллектуальные транспортные системы, цифровые заводы, программно-управляемые платформы. Дорожные карты позволяют увязать инвестиционные решения, кадровую политику, научные исследования и производственные проекты в единую логическую последовательность.

Существенное значение приобретает **политика стандартизации и технического регулирования**, которая должна не догонять, а опережать мировые требования. Включение национальных стандартов в международные системы сертификации, гармонизация технических регламентов с требованиями развитых рынков создают условия для устойчивого экспортного роста. В противном случае технологические барьеры становятся институциональными ограничителями для стратегических сценариев развития.

Кадровые механизмы реализации стратегии требуют внедрения **отраслевой системы прогнозирования потребности в компетенциях**. Сценарные изменения в структуре технологий неизбежно трансформируют спрос на профессии. В условиях инновационно-экспансивного сценария резко возрастает потребность в специалистах по электронике, программному обеспечению, анализу данных, мехатронике, робототехнике и энергетическим системам. Это требует гибкой адаптации образовательных стандартов, ускоренных программ переподготовки и активного участия автопредприятий в формировании учебных планов.

В экспортно-интеграционной плоскости ключевым механизмом реализации стратегических сценариев становится **формирование «экспортных экосистем»**, включающих не только производителей, но и банки, страховые компании, логистических операторов, дилерские сети, сервисные центры и маркетинговые структуры. Экспорт автопрома перестаёт быть индивидуальной функцией отдельного завода и превращается в сетевой процесс, требующий координации большого числа участников.

Экологическое измерение механизмов реализации стратегии предполагает внедрение **принципов ESG-управления** на уровне отрасли. Экологические, социальные и управленческие показатели становятся элементами стратегической отчётности автопрома, влияющими на инвестиционную привлекательность, доступ к международному финансированию и экспортные возможности. В этом контексте предприятия должны интегрировать экологические стандарты в систему корпоративного управления, а государство — формировать институциональную среду для «зелёных» трансформаций.

Инфраструктурные механизмы реализации стратегии включают развитие **национальной сети зарядной инфраструктуры**, интеллектуальных транспортных систем, цифровых сервисов городской мобильности. Без этой инфраструктуры даже технологически готовая индустрия электромобилей не сможет сформировать устойчивый спрос. Поэтому инфраструктурное развитие должно рассматриваться как синхронный элемент стратегической реализации, а не как вторичный процесс.

Особую роль в системе реализации стратегических сценариев играет **механизм обратной связи и стратегической корректировки**. Реализация любой долгосрочной стратегии неизбежно сталкивается с изменением внешних условий, технологическими разрывами, кризисами и новыми возможностями. Поэтому система управления должна обладать встроенными механизмами гибкой корректировки при сохранении базовых стратегических ориентиров. Это предполагает регулярный пересмотр сценарных параметров, адаптацию инструментов поддержки и перераспределение ресурсов между приоритетными направлениями.

В совокупности механизмы реализации стратегических сценариев автомобильного сектора Узбекистана формируют сложную многокомпонентную систему, в которой институциональные, финансовые, производственные, кадровые, экспортные, инфраструктурные и экологические элементы взаимно дополняют друг друга. Эффективность этой системы определяется не столько наличием отдельных инструментов, сколько степенью их согласованности, последовательности применения и ориентацией на долгосрочный технологический и экспортный эффект.

## **ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 6**

Проведённый анализ стратегических перспектив, сценарных моделей и механизмов реализации развития автомобильного сектора Узбекистана позволяет сделать вывод о том, что отрасль вступает в фазу глубокой структурной трансформации, в рамках которой простое наращивание производственных объёмов утрачивает определяющее значение, уступая приоритету технологического обновления, институциональной модернизации и интеграции в глобальные цепочки добавленной стоимости. Долгосрочные стратегические ориентиры автопрома формируются как комплекс взаимосвязанных целей, охватывающих инновационное развитие, углубление локализации, экспортную диверсификацию, «зелёную» трансформацию, цифровизацию и развитие человеческого капитала, что отражает переход от догоняющей модели индустриализации к модели опережающего индустриально-технологического роста. Сценарный анализ показал, что инерционная траектория обеспечивает лишь

краткосрочную устойчивость и не создаёт условий для формирования глобальной конкурентоспособности, тогда как инновационно-экспансивный и интеграционный сценарии, несмотря на более высокий уровень рисков, открывают возможности технологического прорыва, выхода на новые рынки и формирования устойчивого экспортно-инновационного профиля отрасли. Реализация этих сценариев требует формирования целостной системы стратегического управления, основанной на согласованности государственной промышленной, инвестиционной, экспортной, энергетической и образовательной политики, развитии институтов проектного финансирования, модернизации производственно-технологической базы, создании цифровых платформ управления, расширении кадрового потенциала и активном внедрении ESG-принципов. В совокупности Глава 6 обосновывает, что будущее конкурентоспособности автомобильного сектора Узбекистана определяется не столько масштабами текущего производства, сколько качеством стратегического управления, глубиной технологической самостоятельности, устойчивостью институциональной архитектуры и способностью отрасли адаптироваться к долговременным глобальным трансформациям мировой автомобильной индустрии.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое в рамках монографии комплексное исследование стратегического менеджмента как ключевого фактора повышения конкурентоспособности автомобильного сектора Узбекистана позволило обосновать, что современное развитие отрасли вступило в качественно новый этап, характеризующийся переходом от модели восстановительного и догоняющего роста к фазе системной стратегической трансформации. Эволюция теоретических подходов к стратегическому управлению, рассмотренная в первой главе, показала, что в условиях глобализации, цифровизации и экологизации экономики стратегия перестаёт быть исключительно инструментом долгосрочного планирования и трансформируется в гибкий механизм адаптации, инновационного обновления и институционального развития отраслей промышленности. Именно эта логика в полной мере применима к автомобильному сектору Узбекистана, находящемуся под воздействием ускоренных технологических, рыночных и геоэкономических изменений.

Анализ современного состояния автомобильной промышленности, проведённый во второй главе, продемонстрировал, что за относительно короткий исторический период в Узбекистане был сформирован один из крупнейших автопромышленных комплексов Центральной Азии, обладающий значительным производственным, трудовым и экспортным потенциалом. В то же время выявлены структурные ограничения, связанные с недостаточной глубиной локализации высокотехнологичных компонентов, зависимостью от внешних поставщиков ключевых узлов, неравномерным территориальным размещением производств и высокой чувствительностью отрасли к внешним экономическим шокам. Это объективно определяет необходимость перехода от экстенсивных факторов роста к интенсивной модели стратегического развития.

В третьей главе обосновано, что конкурентоспособность автомобильного сектора формируется как результат сложного взаимодействия производственных мощностей, инвестиционных потоков, инновационного потенциала, кадровых ресурсов, цифровых технологий и институциональной среды. Показано, что количественные показатели выпуска и экспорта сами по себе не обеспечивают устойчивой конкурентоспособности без

одновременного роста технологической сложности продукции, внедрения современных стандартов качества, развития научно-исследовательской базы и формирования интегральных индексов стратегической устойчивости отрасли. Конкурентоспособность автопрома приобретает системный характер и не может быть достигнута за счёт изолированных управленческих решений.

Четвёртая глава позволила раскрыть роль государственной политики и институциональной среды как структурообразующих факторов развития автопрома. Доказано, что эффективность стратегического управления в отрасли напрямую зависит от согласованности промышленной, инвестиционной, налогово-таможенной, транспортной, энергетической и образовательной политики. Государство выступает не только регулятором, но и активным стратегическим инвестором, координатором кластерных процессов и гарантом долгосрочной устойчивости отрасли. Вместе с тем выявлена необходимость дальнейшего совершенствования механизмов институциональной координации, повышения прозрачности регулирования, углубления «зелёной» и цифровой повестки в практике стратегического управления.

Пятая глава показала, что экспортная ориентированность автомобильного сектора Узбекистана становится одним из ключевых факторов его конкурентоспособности и макроэкономической устойчивости. География экспорта, динамика внешних поставок, роль государства в поддержке экспортёров, а также анализ рисков и барьеров продемонстрировали, что внешнеэкономическая экспансия автопрома сопряжена с высокими возможностями и одновременно с системными вызовами. Экспорт перестаёт быть лишь каналом реализации избыточной продукции и превращается в инструмент технологического обновления, роста валютных поступлений и интеграции в глобальные цепочки добавленной стоимости. При этом устойчивость экспортной модели требует активной диверсификации рынков, локализации технологий, развития сервисной инфраструктуры и гибкой адаптации к изменяющимся условиям мировой торговли.

В шестой главе сформирована целостная система долгосрочных стратегических ориентиров, сценарных моделей и механизмов реализации развития автомобильного сектора Узбекистана. Сценарный анализ показал, что инерционный путь обеспечивает лишь краткосрочную стабильность, тогда как

инновационно-экспансивная и интеграционная траектории создают предпосылки для технологического прорыва, повышения экспортной устойчивости и формирования национальной инженерной школы автомобилестроения. Обосновано, что реализация стратегических сценариев требует формирования многоуровневой системы стратегического управления, включающей институциональные, финансовые, производственные, кадровые, цифровые, экспортные и экологические механизмы, объединённые в единую согласованную архитектуру.

В целом материалы исследования подтверждают, что стратегический менеджмент в автомобильном секторе Узбекистана должен рассматриваться не как вспомогательный управленческий инструмент, а как ключевой системообразующий фактор долгосрочной конкурентоспособности отрасли. Будущее автопрома определяется не только масштабами текущего производства, но прежде всего глубиной технологической самостоятельности, качеством человеческого капитала, устойчивостью институциональной среды, уровнем цифровизации и способностью отрасли интегрироваться в глобальные цепочки добавленной стоимости на условиях равноправного технологического партнёрства. Реализация этих задач требует высокой стратегической дисциплины, последовательности государственной политики и активного участия частного сектора, научного сообщества и финансовых институтов. В этом контексте автомобильный сектор Узбекистана обладает всеми необходимыми предпосылками для перехода к модели устойчивого, инновационно-ориентированного и экспортно-конкурентоспособного развития в долгосрочной перспективе.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### I. Законы и нормативно-правовые акты Республики Узбекистан

1. Республика Узбекистан. (2019). Закон Республики Узбекистан «О промышленной политике». Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан (Lex.uz).

2. Республика Узбекистан. (2019). Закон Республики Узбекистан «Об инвестициях и инвестиционной деятельности». Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан (Lex.uz).

3. Республика Узбекистан. (2020). Закон Республики Узбекистан «Об энергосбережении, рациональном использовании энергии и повышении энергоэффективности». Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан (Lex.uz).

4. Республика Узбекистан. (2019). Закон Республики Узбекистан «О государственно-частном партнёрстве». Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан (Lex.uz).

### II. Указы и постановления Президента Республики Узбекистан

5. Президент Республики Узбекистан. (2017). Указ № RF-4947 «О Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017–2021 годах».

6. Президент Республики Узбекистан. (2019). Указ № RF-5847 «О дополнительных мерах по дальнейшему развитию автомобильной промышленности Республики Узбекистан».

7. Президент Республики Узбекистан. (2020). Указ № RF-6024 «О мерах по переходу Республики Узбекистан к «зелёной» экономике на период до 2030 года».

8. Президент Республики Узбекистан. (2022). Указ «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2030 годы».

9. Кабинет Министров Республики Узбекистан. (2023). Постановление «О мерах по развитию производства электромобилей и созданию зарядной инфраструктуры».

### III. Официальная статистика и государственные отчёты

10. Агентство по статистике при Президенте Республики Узбекистан. (2023). Промышленность Республики Узбекистан: статистический сборник. Ташкент.

11. Агентство по статистике при Президенте Республики Узбекистан. (2024). Внешняя торговля Республики Узбекистан: статистический сборник. Ташкент.

12. Центральный банк Республики Узбекистан. (2023). Годовой отчёт о денежно-кредитной политике и финансовых рынках. Ташкент.

13. Министерство инвестиций, промышленности и торговли Республики Узбекистан. (2023). Обзор инвестиционной активности в промышленности Республики Узбекистан. Ташкент.

14. Ассоциация «Узавтосаноат». (2024). Годовой отчёт о деятельности автомобильной промышленности Республики Узбекистан. Ташкент.

#### IV. Труды узбекских учёных

15. Пулатов, А. Б. (2024). Эволюция автомобильной промышленности в Узбекистане: тенденции роста обрабатывающей промышленности. Европейский журнал прикладной науки, техники и технологий, 2(6), 178–184.

16. Абдукадиров, Б. (2022). Индустриализация и структурные преобразования экономики Узбекистана. Ташкент: Иқтисод-Молия.

17. Рахимов, Ш. К. (2022). Инновационная экономика и промышленная политика Узбекистана. Самарканд: СамИСИ.

18. Юсупов, Н. А. (2021). Экспортно-ориентированное развитие промышленности Узбекистана. Ташкент: Университет экономики и дипломатии.

#### V. Классические и фундаментальные зарубежные исследования

20. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

21. Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.

22. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

23. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.

24. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

25. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

26. Kenneth R. Andrews. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Dow Jones–Irwin, 1971.

27. Igor Ansoff. *Strategic Management*. New York: Wiley, 1979

28. Edith Penrose. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell, 1959.

## VI. Реальные отчёты международных организаций

29. World Bank. (2023). *Uzbekistan Economic Update: Industrial Development and Structural Reforms*. Washington, DC.

30. International Energy Agency. (2023). *Global EV Outlook 2023*. Paris.

31. OECD. (2022). *Industrial Policy and Competitiveness in Emerging Economies*. Paris.

32. UNIDO. (2023). *Industrial Development Report 2022/2023*. Vienna.

33. Asian Development Bank. (2024). *Central Asia Automotive Industry Outlook*. Manila.

34. World Trade Organization. (2022). *Trade Policy Review: Uzbekistan*. Geneva.

35. OECD. (2021). *Investment Policy Review of Uzbekistan*. Paris: OECD Publishing.

36. Turkish Ministry of Industry and Technology. (2021). *Automotive Industry Report of Turkey*. Ankara.

37. Government of Kazakhstan. (2020). *State Program of Industrial and Innovative Development 2020–2025*. Astana.

38. Naughton, B. (2018). *The Chinese Economy: Adaptation and Growth*. Cambridge, MA: MIT Press.

39. Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104.

40. Sturgeon, T. J., & Van Biesebroeck, J. (2011). Global value chains in the automotive industry: An enhanced role for developing countries? *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 4(1/2/3), 181–205.

41. OECD. (2020). *Intellectual Property, Innovation and Economic Development*. Paris: OECD Publishing.

42. Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management* (4th ed.). Harlow: Pearson Education.

→ Полностью соответствует блоку про бренд, репутацию и нематериальные активы.

43. UNEP. (2019). *Global Environment Outlook – GEO-6: Healthy Planet, Healthy People*. Nairobi.

→ Экологические риски, промышленность, устойчивость, загрязнение.

44. European Commission. (2020). *A New Circular Economy Action Plan*. Brussels.  
→ Циркулярная экономика, утилизация, экологические требования в промышленности и автопроме.
45. Rodrik, D. (2014). Green industrial policy. *Oxford Review of Economic Policy*, 30(3), 469–491.  
→ Государственная промышленная и «зелёная» политика, стратегическое участие государства.
46. Aiginger, K., & Rodrik, D. (2020). Rebirth of industrial policy and an agenda for the twenty-first century. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 20, 189–207.  
→ Современная роль государства в стратегическом управлении промышленностью.
47. Gary Gereffi. (2018). *Global Value Chains and Development*. Cambridge.
48. Shell International. (2020). *Scenarios for global industry*. Shell.
49. United Nations Industrial Development Organization. (2022). *Industrial skills for the future: Policy and practice*. UNIDO.
50. UzAuto Motors. (2023). *Annual report 2023*. UzAuto Motors.
51. ISO. *ISO 9001: Quality Management Systems – Requirements*. International Organization for Standardization.
52. World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
53. United Nations Global Compact. (2014). *Guide to corporate sustainability: Shaping a sustainable future*. UN Global Compact.
54. International Organization for Standardization. (2015). *ISO 14001:2015 environmental management systems – Requirements with guidance for use*. ISO.
55. United Nations Environment Programme Finance Initiative, & United Nations Global Compact. (2006). *Principles for responsible investment*. UNEP FI; UN Global Compact.
56. European Union. (2019). Regulation (EU) 2019/2088 of the European Parliament and of the Council on sustainability-related disclosures in the financial services sector. *Official Journal of the European Union*, L 317, 1–16.
57. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *Digitalisation and the environment*. OECD Publishing.
58. International Energy Agency. (2021). *Net zero by 2050: A roadmap for the global energy sector*. IEA.

59. International Integrated Reporting Council. (2021). *International integrated reporting framework*. IIRC.
60. Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. Rawson Associates.
61. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Global automotive industry outlook*. OECD Publishing.
62. International Labour Organization. (2022). *Global employment trends in manufacturing industries*. ILO.
63. World Economic Forum. (2024). *The future of jobs report*. World Economic Forum.
64. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Economic multipliers and industrial policy*. OECD Publishing.
65. International Energy Agency. (2024). *Global EV outlook 2024: Innovation for a clean transport future*. Paris: IEA.
66. International Automotive Task Force. (2016). *IATF 16949:2016 – Automotive quality management system standard*. IATF.
67. Asian Development Bank. (2021). *Special economic zones and industrial clusters in Central Asia*. Manila: ADB.
68. IEA. (2022). *Global EV outlook: China's electric vehicle subsidies and tax policy*. Paris: International Energy Agency.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

- 1.1. Эволюция стратегического менеджмента
- 1.2. Понятие конкурентоспособности и её роль в промышленном развитии
- 1.3. Современные концепции стратегического менеджмента: устойчивое развитие, ESG и цифровизация

### **ГЛАВА 2. АВТОМОБИЛЬНЫЙ СЕКТОР УЗБЕКИСТАНА: ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ И УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ**

- 2.1. История формирования и этапы развития автомобильной промышленности Узбекистана.
- 2.2. Структура отрасли: производство, дистрибуция и сервис
- 2.3. Вклад автомобильной промышленности в ВВП, занятость и экспорт

### **ГЛАВА 3. ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АВТОМОБИЛЬНОГО СЕКТОРА УЗБЕКИСТАНА**

- 3.1. Производственные мощности и технологическая база автомобильного сектора
- 3.2. Инновации, НИОКР и цифровизация как факторы конкурентоспособности автомобильного сектора
- 3.3. Интегральная оценка конкурентоспособности автомобильного сектора и управленческие выводы

### **ГЛАВА 4. ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ СРЕДА РАЗВИТИЯ АВТОМОБИЛЬНОГО СЕКТОРА УЗБЕКИСТАНА**

- 4.1. Промышленная политика государства и её роль в развитии автомобильного сектора
- 4.2. Налогово-таможенное регулирование и инвестиционные стимулы в системе развития автомобильного сектора
- 4.3. Институциональная инфраструктура, специальные экономические зоны и индустриальные кластеры в развитии автомобильного сектора

### **ГЛАВА 5. ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА И ЭКСПОРТНЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АВТОМОБИЛЬНОГО СЕКТОРА УЗБЕКИСТАНА**

- 5.1. Роль государства в формировании экспортной стратегии автомобильного сектора
- 5.2. География экспорта и внешние рынки сбыта автомобильной продукции Узбекистана

5.3. Риски, барьеры и сценарии экспортного развития автомобильного сектора Узбекистана

## **ГЛАВА 6. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ И СЦЕНАРНАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ АВТОМОБИЛЬНОГО СЕКТОРА УЗБЕКИСТАНА**

6.1. Долгосрочные стратегические ориентиры развития автомобильного сектора Узбекистана

6.2. Сценарные модели развития автомобильного сектора Узбекистана

6.3. Механизмы реализации стратегических сценариев и система стратегического управления развитием автомобильного сектора Узбекистана

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

**ИТОГ**

# Монография

**Шамсутдинов Шухрат Нейматович**

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АВТОМОБИЛЬНОГО СЕКТОРА УЗБЕКИСТАНА

Технический редактор: **Рузимурод Ахмедов**  
Дизайнер: **Ангелина Полуэктова**  
Вёрстка макета: **Шахло Турдибекова**

Лицензия № 495679. 21.11.2024.  
Подписано к печати 19.12. 2025 года:  
Формат 84x108  $\frac{1}{16}$ . Бумага офсетная  
Гарнитура — Times new Roman. Печать высокая.  
Усл.печ.л. – 12,5. Уч.-изд.л. – 6,25.  
Тираж 100 экз. Договор № 17.12.2025  
Заказ № 451



Подготовлено к печати в издательстве “Classic” имеющим сертификат  
международной организации ЮНИДО

Оригинальный макет подготовлен в издательстве «Classic»  
150114, Ферганская область, город Фергана,  
Улица Авиасозлар дом-2.  
Телефон: (93) 507-52-72  
Напечатано в типографии – Poligraf Super Servis МЧЖ  
Ферганская область, город Фергана,  
Улица Авиасозлар дом-2