

ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
ПРИ КАБИНЕТЕ МИНИСТРОВ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН



АЗИЗОВ И.Р.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
ПРИ КАБИНЕТЕ МИНИСТРОВ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

АЗИЗОВ ИЛЬДАР РАФАЭЛЬЕВИЧ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

ТАШКЕНТ-2025

ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ПРИ КАБИНЕТЕ МИНИСТРОВ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ. 2025. 250 С.

Автор:

Р.В. Ильдир Рафаэльевич Азизов

Рецензенты:

Д.Х. Сулонов, доктор экономических наук, профессор

Ф.З. Каракулов, кандидат экономических наук, доцент

Учебное пособие «Международный бизнес» разработано в рамках программы профессиональной подготовки и предназначено для слушателей, осваивающих специфику ведения деловой деятельности в условиях глобализации. Содержательная структура пособия охватывает 15 тематических модулей, включая политико-правовую среду, международный маркетинг, логистику, финансовые операции, цифровую трансформацию, устойчивое развитие, управление персоналом и инвестиционные процессы.

Особое внимание уделяется участию Республики Узбекистан в международной торговле, интеграционных союзах, а также во взаимодействии с транснациональными корпорациями и международными финансовыми институтами. Каждый раздел снабжен контрольными вопросами, примерами из национальной и зарубежной практики, а также научными ссылками, оформленными по стандарту APA (American Psychological Association). Пособие предназначено для преподавателей, слушателей курсов повышения квалификации, а также начинающих специалистов в области международного бизнеса.

Учебно-методическое пособие предназначено для магистров, молодых педагогов, самостоятельных исследователей.

Учебно-методическое пособие прошло обсуждение и рекомендовано к изданию на заседании Ученого совета Высшей школы бизнеса и предпринимательства при Кабинете Министров Республики Узбекистан 28 мая 2025 года (Протокол Ученого совета № 7 от 28 мая 2025 г. № 7).

Введение

Международный бизнес как учебная и научно-прикладная дисциплина приобретает всё большее значение в современном мире, где границы между экономиками стран становятся всё менее заметными, а процессы глобализации формируют единое деловое пространство. Ведение бизнеса за пределами национальных границ требует от специалистов не только теоретических знаний, но и практических навыков адаптации к различным политико-правовым, культурным и экономическим условиям¹.

При разработке настоящего учебного пособия учитываются и приоритеты государственной экономической политики Республики Узбекистан. Президент Шавкат Мирзиёев в своей инаугурационной речи 2021 года подчеркнул: «Наша стратегия — это открытая экономика, привлечение инвестиций и интеграция в международную систему торговли»². Данное направление находит отражение в ряде программных документов, включая Стратегию «Узбекистан — 2030», где особо подчеркивается необходимость ускорения процессов цифровизации, поддержки экспорта и активного участия в региональных интеграционных объединениях³.

Кроме того, в обращении Президента на международных площадках — таких как Генеральная Ассамблея ООН, ШОС и Ташкентский международный инвестиционный форум — подчёркивается важность внедрения стандартов ESG, поддержки «зелёных» технологий и расширения международного сотрудничества в области устойчивого развития⁴. Эти положения лежат в основу многих реформ, направленных на развитие внешнеэкономических связей и стимулирование предпринимательской активности.

Современный международный бизнес — это не только торговля товарами и услугами, но и трансграничные инвестиции, цифровая трансформация, глобальные цепочки поставок, международное кадровое управление и соблюдение этических стандартов в условиях кросс-культурной коммуникации⁵.

¹ Уэлфер Л.Р., Осипов Т. (2021). Моральная ответственность: стратегии и трансформации. — М.: Юрайт, с. 18–22.

² Мирзиёев, Ш.М. (2021). Инаугурационная речь Президента Республики Узбекистан. Официальный сайт Президента, 19 октября 2021 г., с. 3–4.

³ Указ Президента Республики Узбекистан «О Стратегии «Узбекистан — 2030». — Ташкент: Национальная библиотека заочного образования, с. 11–13.

⁴ Мирзиёев, Ш.М. (2022). Выступление на Ташкентском международном инвестиционном форуме. — Ташкент, март 2022 г., с. 5–6.

⁵ Ghemawat, P. (2018). Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter. — Boston: Harvard Business Press, pp. 43–47.

Он охватывает такие сферы, как:

- геоэкономика и макроэкономическое регулирование;
- международное право и валютная политика;
- стратегическое управление и маркетинг;
- экология, корпоративная ответственность и ESG-подход;
- цифровая экономика и электронная коммерция.

Республика Узбекистан в последние годы проводит активную экономическую и институциональную трансформацию, направленную на интеграцию в мировое экономическое пространство. Это проявляется в:

валютной либерализации и реформе инвестиционного законодательства; развитии цифровой торговли и киберинфраструктуры (например, Uzum Market, Payme, ZoodMall);

присоединении к региональным и международным экономическим объединениям, включая ШОС, ЕАЭС, ОИС;

привлечении прямых иностранных инвестиций (ПИИ) и стимулировании экспорта.

С учётом этих аспектов, разработка полноценного учебно-методического пособия по дисциплине «Международный бизнес» представляет собой актуальную задачу. Данное пособие строится на принципах междисциплинарности, практической направленности и национального контекста – в частности, акцент на роль Республики Узбекистан в международной торговле, инвестиционной политике и глобальной кооперации⁶.

Цель данного пособия – формирование у слушателей системного, структурированного и научно обоснованного представления о сущности, механизмах и вызовах международного бизнеса. Пособие направлено на:

- освоение фундаментальных теоретических положений международной деловой среды;
- развитие аналитических и управленческих навыков для принятия решений в трансграничном контексте;
- понимание механизмов международной торговли, логистики, маркетинга, финансов, инвестиционного климата;

⁶ Министерство инвестиций, промышленности и торговли Республики Узбекистан. (2023). Ежегодный отчет о международной экономической деятельности. — Ташкент: МИИТ РУ, с. 6–11.

- формирование умений взаимодействовать с международными институтами, учитывать политико-правовые и культурные различия в деловой практике⁷.

Каждая из 15 тематических глав охватывает определённое направление международного бизнеса: от основ глобализации до трендов будущего -таких как автоматизация, искусственный интеллект, геополитическая турбулентность и декарбонизация.

Пособие построено с учётом требований современного образовательного процесса:

- Все главы сопровождаются примерами из практики, преимущественно с участием узбекских компаний (UzAuto, Artel, Uzum и др.);
- Для закрепления материала предусмотрены контрольные вопросы, кейсы и задачи аналитического характера;
- Цитирование и библиографическое оформление осуществляется в соответствии со стандартом APA (American Psychological Association), что облегчает академическое восприятие и международную публикацию материалов⁸.

Таким образом, международный бизнес становится неотъемлемым элементом национальной экономической стратегии Узбекистана, требующим подготовки кадров нового поколения –компетентных, мультикультурных и этически ответственных.

⁷ Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R. (2022). *International Business: The New Realities*. — Pearson Education, pp. 59–62.

⁸ American Psychological Association. (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association* (7th ed.). — Washington, DC: APA, pp. 17–24.

Раздел № 1. Введение в международный бизнес

1.1. Понятие, цели и структура международного бизнеса

Международный бизнес представляет собой систему экономических, предпринимательских и институциональных отношений, возникающих между хозяйствующими субъектами различных стран с целью осуществления трансграничной коммерческой, инвестиционной, производственной и управленческой деятельности. Это многоуровневая категория, включающая в себя как традиционную внешнюю торговлю, так и такие сложные формы взаимодействия, как создание совместных предприятий, транснациональные стратегические альянсы, офшорные проекты, трансферт технологий и управление глобальными цепочками поставок⁹. Корни международного бизнеса уходят в глубокую древность, начиная с эпохи Великого шелкового пути, когда купцы из Восточной и Западной Азии обменивались товарами, знаниями и технологиями. Однако как структурированная экономическая система он сформировался в XIX-XX веках с развитием колониальной торговли, индустриализации и создания первых транснациональных корпораций (TNC). В современной интерпретации международный бизнес тесно интегрирован с международным правом, институтами глобального управления и стандартами корпоративной ответственности.

В отличие от национального бизнеса, международный бизнес функционирует в условиях правовой, валютной, культурной и политической неоднородности. Это требует от компаний высокой степени гибкости, способности к адаптации, стратегического мышления и глубокого понимания не только экономических механизмов, но и геополитических рисков. Экономическая интернационализация заставляет предприятия учитывать множество переменных: от таможенного законодательства и валютных режимов до политической стабильности стран-партнёров и степени либерализации их рынков¹⁰. Компании, такие как Nestlé, Samsung, Toyota и Unilever, демонстрируют различные модели выхода на международные рынки: от полностью контролируемых дочерних предприятий до гибридных форм с локальными партнёрами. Например, компания Coca-Cola использует франчайзинг как основу своей глобальной экспансии, а IKEA - модель прямых инвестиций с адаптацией к локальным условиям¹¹.

⁹ Халпер Д.Р., Остин Г. (2021). Мировая экономика: стратегии и трансформации. — М.: Кларк, с. 18–22.

¹⁰ Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R. (2022). International Business: The New Realities. — Pearson Education, pp. 43–47.

¹¹ Cavusgil, S. T., et al. (2022). International Business: The New Realities. — Pearson Education, pp. 149–154.

Для развивающихся стран важным является адаптация этих моделей под национальные реалии. В Узбекистане примеры успешной локализации международного бизнеса включают партнёрства с Lukoil в энергетике, Huawei в сфере технологий и Indogama в текстильной промышленности¹².

Современный международный бизнес невозможно рассматривать вне контекста процессов глобализации, цифровой трансформации и устойчивого развития. Такие тренды, как рост электронной коммерции, цифровизация логистики, усиление трансграничной регуляции, климатическая повестка и внедрение ESG-принципов, формируют новое содержание и инструментарий международного предпринимательства¹³.

Цели международного бизнеса многоаспектны и зависят от стратегий конкретных компаний, отраслевой специфика, а также политико-экономического контекста регионов. Наиболее универсальными целями являются:

Расширение рынка сбыта: выход на зарубежные рынки позволяет компаниям увеличить объёмы продаж, оптимизировать загрузку производственных мощностей и улучшить общую рентабельность;

Снижение издержек: размещение производственных мощностей в странах с более дешёвой рабочей силой или ресурсами позволяет снизить себестоимость продукции (оффшоринг, аутсорсинг);

Повышение инновационного потенциала: международные альянсы и инвестиции в исследовательскую деятельность позволяют получить доступ к передовым технологиям и уникальным знаниям;

Риск-менеджмент: диверсификация бизнес-деятельности по регионам снижает зависимость от конъюнктурных колебаний внутри одной страны;

Укрепление имиджа и глобальной репутации: присутствие на международных рынках способствует укреплению бренда и улучшению восприятия компании как надёжного партнёра.

Дополнительно, для развивающихся стран, таких как Узбекистан, международный бизнес становится инструментом интеграции в мировую экономику, получения доступа к современным технологиям и повышения национальной конкурентоспособности¹⁴.

¹² Министерство иностранных дел и внешней торговли Узбекистана. (2023). Проверка устойчивой локализации ИИИ. — Ташкент, с. 21-24.

¹³ Ghemawat, P. (2018). Redefining Global Strategy. — Harvard Business Press, pp. 61-68.

¹⁴ Sachs, J.D. (2015). The Age of Sustainable Development. — Columbia University Press, pp. 78-84.

Международный бизнес имеет сложную, многоуровневую структуру, включающую как формы организационного взаимодействия, так и институциональные механизмы регулирования. К основным структурным компонентам относятся:

1. Международная торговля – базовая форма международного бизнеса, включающая экспорт и импорт товаров и услуг, а также бартер, компенсационные сделки и субконтрактацию.

2. Прямые иностранные инвестиции (ПИИ) – вложения капитала в экономику другой страны с целью установления долгосрочного контроля над объектом. Формы: создание филиалов, приобретение предприятий, создание совместных компаний (joint ventures).

3. Портфельные инвестиции – вложения в ценные бумаги зарубежных компаний без участия в управлении.

4. Финансово-валютные операции – трансграничные расчёты, международное кредитование, валютное хеджирование, форвардные и опционные контракты.

5. Международная логистика – организация поставок, таможенное оформление, транспортировка, складирование и управление глобальными цепочками поставок (Global Supply Chains).

6. Кросс-культурное управление персоналом – транснациональные команды, корпоративная мобильность, интернационализация HR-стратегий.

7. Международный франчайзинг и лицензионные соглашения – предоставление права на использование бренда и технологий за рубежом.

8. Цифровая международная коммерция (cross-border-e-commerce) – новая форма, охватывающая торговлю на маркетплейсах, мобильные платежи, трансграничные платформы.

Эти элементы функционируют в рамках международного институционального поля, включающего ВТО, МВФ, Всемирный банк, UNCTAD, ЕАЭС, а также национальные органы регулирования внешнеэкономической деятельности.

Международный бизнес – это сложная экосистема, требующая от её участников высокой профессиональной подготовки, правовой грамотности и стратегической прозорливости¹⁸. Он служит не только средством получения прибыли, но и инструментом продвижения национальных интересов

¹⁸ World Bank. (2023). Global Value Chain Development Report. – Washington: World Bank, pp. 112–117.

на глобальной арене, а также источником инноваций, устойчивого развития и трансформации бизнес-моделей.

1.2. Глобализация и её влияние на мировую экономику

Глобализация как феномен современной эпохи трансформировала не только структуру международной торговли, но и всю логистику глобального производства, инвестиционные потоки, культурную коммуникацию и политическое взаимодействие. Это явление выражается в возрастающей взаимозависимости национальных экономик и институциональных систем, что приводит к интеграции рынков, унификации стандартов и глобальному перераспределению ресурсов. Если на ранних этапах глобализации носила преимущественно торгово-ориентированный характер, то в XXI веке её основой стали цифровые технологии, финтех-платформы, транснациональные цепочки добавленной стоимости и интеллектуальные экосистемы¹⁶.

Расширение влияния глобализации обеспечено рядом структурных факторов.

Во-первых, технический прогресс в области информационных и коммуникационных технологий способствовал мгновенному обмену данными и упростила доступ к отдалённым рынкам.

Во-вторых, институциональные реформы, инициированные международными организациями – такими как Всемирная торговая организация, Международный валютный фонд и Всемирный банк – стимулировали открытие экономик и развитие мультистороннего сотрудничества.

В-третьих, расширение географии деятельности транснациональных корпораций создало мощную инфраструктуру трансграничных производственных сетей, поддерживаемую гибкими логистическими и финансовыми механизмами¹⁷.

Глобализация оказала разнонаправленное влияние на развитие мировой экономики. С одной стороны, она привела к более эффективному распределению ресурсов, снижению издержек, ускорению научно-технического прогресса и росту конкурентоспособности национальных производств. С другой стороны, этот процесс вызвал рост экономического неравенства между странами и внутри них, усилил уязвимость к внешним шокам, и обострил экологические проблемы. Например, экономический кризис 2008 года

¹⁶ Schulte, J.A. (2005). *Globalization: A Critical Introduction*. — New York: Palgrave Macmillan, pp. 29-37.

¹⁷ Ghemawat, P. (2017). *The Laws of Globalization and Business Applications*. — Cambridge: University Press, pp. 55-81.

и пандемия COVID-19 показали, насколько глубокая взаимосвязь рынков может способствовать распространению глобальных рецессий¹⁸.

Согласно данным Всемирного банка, глобализация способствовала росту доли развивающихся стран в мировой торговле с 24% в 1990 году до более чем 42% в 2021 году. Однако при этом наблюдается концентрация капитала и инноваций в руках ограниченного числа стран и компаний. Около 70% мировых НИОКР-расходов приходится на десять государств, а 90% цифровых платформ контролируются транснациональными корпорациями, зарегистрированными в США, Китае и странах ЕС¹⁹. Это приводит к асимметрии влияния и усилению зависимости менее развитых экономик от внешних технологий, стандартов и решений.

Наряду с экономическими параметрами, глобализация влияет и на институциональные основы национальных государств. Мировые интеграционные процессы способствуют унификации законодательных норм, гармонизации налоговой и таможенной политики, а также внедрению транснациональных стандартов в области корпоративного управления, устойчивого развития и защиты прав потребителей. Однако подобная трансформация требует от стран адаптивной способности и продуманной государственной политики, направленной на сохранение экономического суверенитета при участии в глобальной экономике.

Республика Узбекистан в последние годы демонстрирует активное стремление к интеграции в мировое хозяйственное пространство. В рамках экономических реформ, начатых в 2017 году, страна провела валютную либерализацию, упростила таможенные процедуры, усилила защиту прав инвесторов и предприняла шаги к присоединению к Всемирной торговой организации. Кроме того, был создан ряд новых свободных экономических зон и логистических хабов, ориентированных на стимулирование экспорта и расширение международного партнерства. Развитие цифровой инфраструктуры, внедрение электронных платёжных систем и рост трансграничной электронной коммерции (через платформы Uzum, Click, ZoodMall) становятся новыми драйверами глобальной интеграции²⁰.

По оценке Министерства инвестиций, промышленности и внешней торговли Узбекистана, в 2024 году объём внешнеторгового оборота достиг

¹⁸ Sachs, J.D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. — Columbia University Press, pp. 78–84.

¹⁹ UNCTAD. (2022). *Technology and Innovation Report: Opening Green Windows*. — Geneva: United Nations, pp. 33–39.

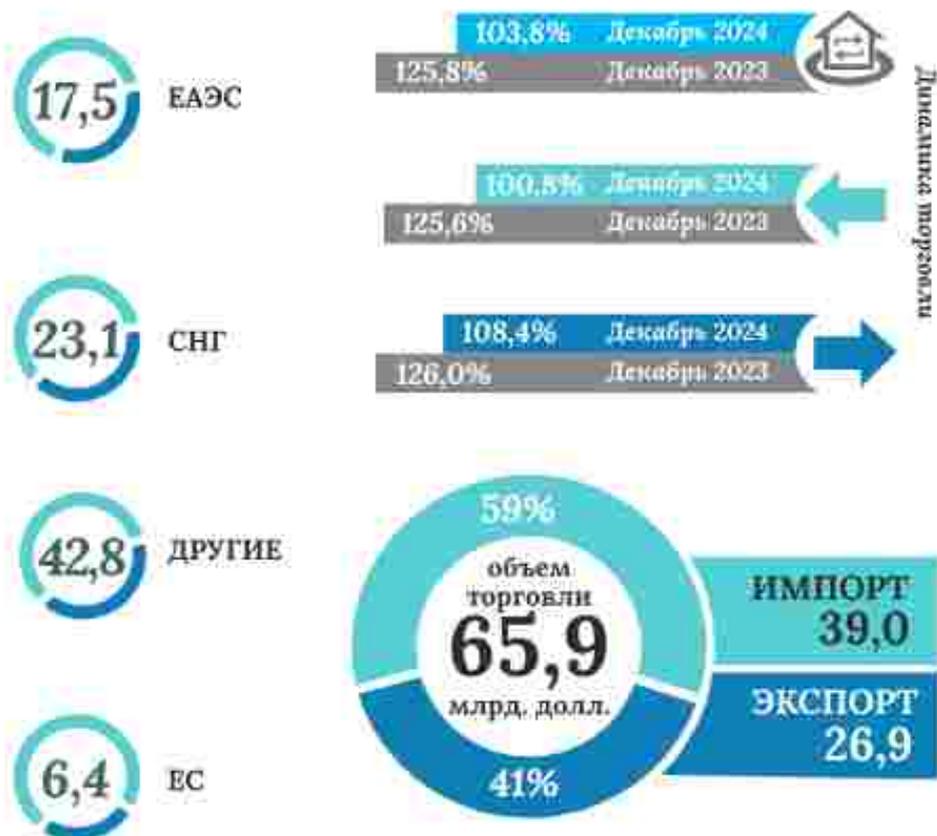
²⁰ Министерство инвестиций и внешней торговли РУ. (2024). *Экономический обзор*. — Ташкент, с. 5–13.

65,9 миллиардов долларов, из которых свыше 26,9 миллиардов долларов пришлось на экспорт.

Внешняя торговля Узбекистана

Январь-
Декабрь 2024

Торговля по группам стран
(млрд. долл.)



Структура торговли (млн. долл.)



На основе данных Агентства статистики при Президенте РУд

CERR

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ
ОБОЗРЕНИЕ

Также в последние два года наблюдается рост количества соглашений с международными корпорациями и финансовыми институтами - в том числе ЕБРР, АБР, Исламским банком развития. Всё это указывает на возрастающее участие страны в процессах глобализации, сопровождающееся институциональными изменениями и модернизацией деловой среды.

Глобализация представляет собой неоднозначный, но неостратимый процесс, определяющий траекторию развития мировой экономики. Для государства, стремящегося к устойчивому росту и повышению своей роли на международной арене, она требует стратегического мышления: гибкости в регулировании и способности к инновационному развитию. В этом контексте участие в глобальных производственных и инвестиционных цепочках, развитие цифровых платформ и внедрение международных стандартов становится ключевыми условиями экономической модернизации и конкурентоспособности.

1.3. Роль Узбекистана в системе международной торговли и инвестиций

Современный Узбекистан активно формирует свою внешнеэкономическую стратегию, стремясь интегрироваться в мировую торговую систему и привлечь прямые иностранные инвестиции как один из ключевых факторов устойчивого роста. Реформы, реализуемые с 2017 года под руководством Президента Шавката Мирзиёева, положили начало глубоким преобразованиям в институциональной, правовой и инфраструктурной сферах. Эти изменения направлены на создание благоприятного инвестиционного климата, снижение административных барьеров и повышение конкурентоспособности национальной экономики на международной арене²⁴.

Внешняя торговля Узбекистана постепенно смещается от сырьевой зависимости к экспорту переработанной и высокотехнологичной продукции. Традиционно основными экспортными статьями оставались хлопок, медь, золото и текстиль, однако в последние годы наблюдается активное развитие химической, фармацевтической, машиностроительной и электронной отраслей. К примеру, продукция компаний ArTel, Akfa и Orient Group становится всё более заметной на рынках СНГ, Ближнего Востока и Азии. Одновременно с этим происходит диверсификация импорта: акцент смещается в сторону

²⁴ Mirziyoyev, Sh.M. (2021). Интеграционная речь Президента Республики Узбекистан. — Ташкент: Пресс-служба Президента, с. 3-5.

оборудование, высокотехнологичных компонентов, медицинских изделий и сырья для промышленной переработки²².

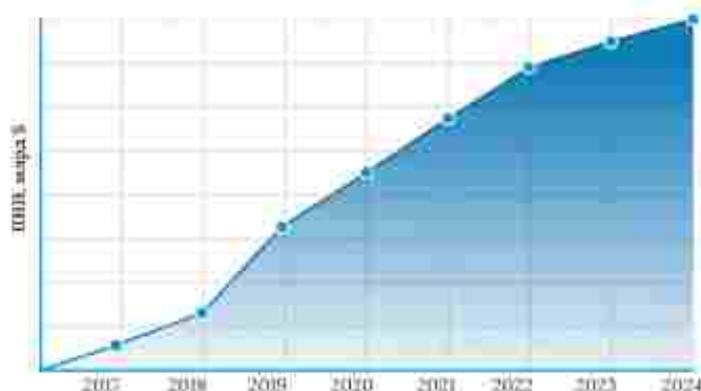


Рисунок 1.1-рост прямых иностранных инвестиций в Узбекистан в 2017-2024 гг.

Рисунок 1. Рост прямых иностранных инвестиций в Узбекистан.

Узбекистан реализует стратегию многовекторности внешнеэкономических связей, сохраняя сбалансированное сотрудничество с основными торговыми партнёрами - Китаем, Россией, Турцией, Казахстаном, Южной Кореей, Европейским союзом и странами Персидского залива.

Значительное внимание в стратегии развития уделяется вступлению Узбекистана во Всемирную торговую организацию. Данный процесс предполагает адаптацию национального законодательства к международным нормам, либерализацию доступа к рынку, унификацию сертификационных процедур и повышение прозрачности в регуляторной среде. Параллельно развивается участие страны в региональных интеграционных структурах: с 2020 года Узбекистан получил статус наблюдателя в Евразийском экономическом союзе (ЕАЭС), а также усилил взаимодействие с Шанхайской организацией сотрудничества и Организацией исламского сотрудничества. Это способствует институциональной совместимости, снижению логистических издержек и улучшению доступа к новым рынкам сбыта²³.

Инвестиционная политика Республики направлена на привлечение ПИИ в приоритетные отрасли: энергетика, транспорт, сельское хозяйство,

²² Государственный комитет по статистике РУ (2024). Отчёт о внешнеэкономической деятельности за 2023 г. — Ташкент, с. 11-13.

²³ WTO. (2023). Доклад о состоянии переговорного процесса с Узбекистаном. — Женева: WTO, pp. 14-18.

химическая промышленность, IT-сектор. Государство активно использует инструменты государственных гарантий, льготных налоговых режимов, механизмов государственно-частного партнёрства и кластерного развития. С 2017 по 2024 годы в страну было привлечено свыше 87 млрд долл прямых иностранных инвестиций. Среди ключевых инвесторов - компании Lukoil, Veon, Indorama, Coca-Cola, CNPC, Masdar и другие²⁴.

Структура внешней торговли Узбекистана (2024 г.)

Таблица 1

Показатель	Значение
Общий внешнеторговый оборот	65,9 млрд долл.
Экспорт	39,0 млрд долл.
Импорт	26,9 млрд долл.
Основные экспортные товары	Текстиль, золото, медь, удобрения
Основные страны-экспортёры	Китай, Россия, Турция, Казахстан
Основные направления ПИИ	Энергетика, IT, агроиндустрия, фармацевтика

Инфраструктурные проекты также играют значимую роль в расширении инвестиционного потенциала Узбекистана. Строительство международных транспортных коридоров - в частности, Китай - Центральная Азия - Европа, а также участие в проекте Транскаспийского международного транспортного маршрута (ТМТМ) - создают условия для снижения логистических издержек, увеличения транзитного потенциала и развития экспортной логистики. Создание специальных экономических зон (СЭЗ) и промышленных парков на базе регионального потенциала позволяет локализовать производство, адаптировать бизнес-модели под региональные особенности и интегрироваться в глобальные цепочки поставок²⁵.

²⁴ UNCTAD. (2023). Investment Trends Monitor. — Geneva: United Nations, pp. 89-92.

²⁵ АО "Узбекистон халқаро йўналиши". (2023). Логистикация суратида Узбекистонни 20-2030 йилга. — Ташкент, с. 27-29.

Таблица 1.2- Участие Узбекистана в международных институтах

Таблица 2

Институт	Статус Узбекистана	Год присоединения / участия
Всемирная торговая организация (ВТО)	Страна-кандидат	С 1994 г., активизация с 2020 г.
ЕАЭС	Наблюдатель	С 2020 г.
ШОС	Полноправный член	С 2001 г.
АБР, ЕБРР, МВФ	Активное сотрудничество	С 1990-х г.

Особо стоит отметить цифровизацию внешнеэкономической деятельности. Внедрение системы «Одно окно» для таможенных процедур, электронных платформ по сертификации, механизмов электронных торгов (e-procurement) и ветоной либерализации позволяют сократить транзакционные издержки и повысить прозрачность в сфере международной торговли. Развитие таких платформ, как UzTrade, UzEX и Государственный портал внешней торговли, является шагом в сторону полной цифровой трансформации внешнеэкономических операций, соответствующей лучшим международным практикам²⁶.

Роль Узбекистана в международной торговле и инвестиционной системе постоянно усиливается за счёт стратегического позиционирования, институциональных реформ, улучшения бизнес-климата и региональной интеграции. Основной вызов, стоящий перед страной, заключается в необходимости баланса между открытостью и экономической устойчивостью, эффективным использованием глобальных возможностей и минимизацией внешних рисков. В этом контексте подготовка специалистов в области международного бизнеса, владеющих инструментами глобального анализа и управления, становится приоритетной задачей национальной системы образования и экономического управления.

²⁶ UzTrade. (2023). Ежегодный отчет о цифровой трансформации торговли. — Ташкент, с. 13-17.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение международного бизнеса. Чем он отличается от национального предпринимательства?
2. Каковы главные цели международного бизнеса? Приведите конкретные примеры.
3. Охарактеризуйте основные структурные элементы международного бизнеса. Какие формы международной деятельности вы знаете?
4. Как процессы глобализации изменили мировую экономику за последние три десятилетия?
5. В чём заключается влияние транснациональных корпораций на глобальные рынки?
6. Какие положительные и отрицательные последствия глобализации наблюдаются для развивающихся стран?
7. Проанализируйте, как цифровая трансформация влияет на международную торговлю.
8. Каковы приоритетные направления внешнеэкономической политики Республики Узбекистан в контексте глобализации?
9. В чём заключается роль Узбекистана в региональной и мировой торгово-инвестиционной системе?
10. Оцените шаги, предпринимаемые Узбекистаном для вступления во Всемирную торговую организацию. Какие вызовы при этом возникают?
11. Как развитие логистической инфраструктуры и транспортных коридоров влияет на интеграцию страны в мировую экономику?
12. Почему важна цифровизация внешнеэкономической деятельности для Узбекистана? Приведите примеры национальных платформ.

Раздел № 2. Международная деловая среда: политико-правовые и экономические факторы

2.1. Риски и возможности в различных странах

Успешная деятельность в международной бизнес-среде немыслима без глубокого понимания страновых рисков и возможностей. Каждое государство, участвующее в глобальной торговле, обладает уникальным набором политических, экономических, правовых и культурных характеристик, которые определяют его инвестиционную привлекательность. Для международных компаний важно не только выявить, где сосредоточены потенциальные прибыли, но и четко осознать, какие угрозы могут подорвать стабильность деловых операций. Изучение рисков и возможностей в различных странах требует системного подхода, основанного на институциональном анализе, оценке международных рейтингов и анализе макроэкономической среды.

Политические риски являются одними из наиболее существенных барьеров для международного бизнеса. Они охватывают широкий спектр факторов: нестабильность правительств, непредсказуемость внешнеэкономической политики, конфликты интересов между элитами, высокий уровень коррупции, ограничение свободы прессы и отсутствие независимой судебной системы. Все эти элементы формируют уровень предсказуемости и прозрачности деловой среды. Например, по данным индекса восприятия коррупции Transparency International (2024), Сингапур, Швеция и Швейцария обладают наивысшим уровнем политической стабильности и доверия со стороны инвесторов²⁷.

Экономические риски тесно связаны с политическими, но охватывают иные параметры. Среди них: высокий уровень инфляции, дефицит платёжного баланса, нестабильность валютного курса, неустойчивость банковской системы и низкий уровень доверия к финансовым институтам. В странах с высокими экономическими рисками инвестиции, как правило, сопряжены с необходимостью дополнительных страховок, более высоким уровнем доходности и удлинённым сроком окупаемости. Например, в странах с неустойчивым курсом национальной валюты или частыми дефолтами (Венесуэла, Ливан, Аргентина), иностранные компании сталкиваются с трудностями при репатриации прибыли, конвертации валюты и соблюдении контрактных обязательств²⁸.

²⁷ Transparency International. (2024). Corruption Perceptions Index. — Berlin, pp. 4–6.

²⁸ IMF. (2023). Global Financial Stability Report. — Washington: IMF, pp. 33–39.

Тем не менее, даже в странах с нестабильной экономикой могут существовать благоприятные возможности для вложений. Такие рынки часто характеризуются высоким потенциалом роста, низкой конкуренцией, дешёвой рабочей силой и потребностью в современных технологиях. Именно поэтому транснациональные корпорации зачастую инвестируют в развивающиеся страны, несмотря на высокий риск. Здесь ключевым становится способность адаптироваться, выстраивать устойчивые партнёрства, учитывать местную специфику и грамотно использовать существующие возможности. Например, в Африке и Центральной Азии, несмотря на институциональные вызовы, международные инвестиции продолжают расти благодаря реформам, поддержке международных финансовых институтов и активному использованию природных и демографических ресурсов.

Культурные различия также могут выступать в роли скрытых рисков. Незнание или игнорирование норм делового общения, систем ценностей, роли религии и традиций может привести к срыву переговоров, конфликтам в управлении персоналом и ошибкам в маркетинге. Именно поэтому успешные международные компании инвестируют в программы межкультурной подготовки, приглашают локальных специалистов и строят гибкие модели взаимодействия. Для слушателей важно осознать, что наряду с формальными барьерами (законодательство, налоги, таможен) существуют неформальные – ментальные, поведенческие и этические.

Особое место в оценке страновой среды занимают рейтинговые системы и аналитические инструменты. Международные агентства (Fitch, Moody's, S&P), а также структуры вроде Всемирного банка и ВЭФ предоставляют данные по макроэкономическим показателям, инвестиционному климату, конкурентоспособности, логистике и правовой прозрачности. Например, рейтинг *Doing Business* до 2020 года являлся важным индикатором эффективности деловой среды. Сегодня на его место приходят более комплексные показатели, такие как Индекс институционального качества, Индекс инноваций, Индекс устойчивого развития²⁹.

Для Узбекистана понимание страновых рисков особенно актуально в контексте расширения внешнеэкономических связей. За шесть пять лет страна существенно улучшила свои международные позиции: была проведена либерализация валютного рынка, реформа налоговой системы, развитие электронного правительства и модернизация таможенной инфраструктуры.

²⁹World Bank. (2022). *Worldwide Governance Indicators*. — Washington: WBGI, pp. 12–16.

Согласно аналитическим данным UNCTAD, Узбекистан вошёл в десятку стран с наибольшим приростом инвестиционного притока в Центральной Азии в 2022-2023 годах. Наряду с этим, республика ведёт активную работу по гармонизации национального законодательства с международными нормами в рамках подготовки к вступлению во Всемирную торговую организацию.

Специалистов по международному бизнесу ключевыми компетенциями становятся: умение оценивать риски и возможности на основе комплексов данных, разрабатывать адаптивные стратегии входа на рынок, взаимодействовать с международными институтами и учитывать специфические особенности различных регионов. Для этого слушатель должен овладеть навыками анализа политической и экономической информации, ориентироваться в показателях макроэкономики, уметь читать рейтинги и понимать природу институциональных барьеров.

2.2. Регулирование внешнеэкономической деятельности: международные и национальные нормы

Развитие внешнеэкономической деятельности (ВЭД) невозможно без чётко выстроенной нормативно-правовой базы, которая регулирует движение товаров, услуг, капитала и технологий между странами. На современном этапе глобальной интеграции регулирование ВЭД приобретает всё более многослойный характер: от локальных таможенных процедур и налоговых режимов до международных соглашений, норм ВТО, стандартов устойчивого развития и цифровой трансформации торговли. Эффективное регулирование становится основой конкурентоспособности национальной экономики, доверия международных партнёров и инвестиционной привлекательности страны³⁰.

Международная система регулирования внешнеэкономических отношений основана на принципах многосторонности, транспарентности и взаимности. Ключевую роль в формировании единых торговых норм играет Всемирная торговая организация (ВТО), в рамках которой согласовываются правила, касающиеся тарифов, доступа к рынкам, защиты интеллектуальной собственности и разрешения споров. Особое внимание уделяется устраниению протекционистских мер и обеспечению равных условий для всех участников торговли³¹. Помимо ВТО, значительное влияние оказывают региональные соглашения (ЕС, НАФТА, ШОС, ЕАЭС), двусторонние инвестиционные

³⁰ GATT-WTO. (2020). Understanding the WTO: Basics and Frameworks. — Geneva: WTO Publications, pp. 12-17.

³¹ UNCTAD. (2021). International Trade and Development Report. — Geneva: United Nations, pp. 88-93.

договоры и конвенции ЮНСИТРАЛ, касающиеся международного контрактного права и арбитража.

Национальное регулирование в области ВЭД зависит от уровня правового и институционального развития государства. Оно охватывает таможенное законодательство, валютный контроль, техническое регулирование, налоговую политику, экспортно-импортные лицензии, а также меры по защите национального производителя. Для стран с развивающейся экономикой, таких как Узбекистан, приоритетом становится гармонизация национальных норм с международными стандартами с целью повышения прозрачности, правовой предсказуемости и устранения избыточных барьеров³².

После начала масштабных реформ в Узбекистане с 2017 года правительство страны приняло ряд стратегических документов, направленных на либерализацию внешней торговли и оптимизацию процедур ВЭД. Была внедрена система «Одно окно» для таможенного оформления, ускорена цифровизация экспортно-импортных операций, пересмотрены ставки таможенных пошлин, а также упрощены механизмы возврата НДС. В 2019 году принят закон «Об инвестициях и инвестиционной деятельности», который закрепил принципы открытой экономики, добросовестной конкуренции и соблюдения международных обязательств³³.

Серьёзным шагом в сторону институционального укрепления стала реформа Государственного таможенного комитета и создание Агентства по продвижению экспорта. Эти органы выполняют функцию не только контроля, но и поддержки бизнеса, в том числе через консультирование, субсидирование и продвижение национальных производителей на зарубежных рынках. Развитие экспертных хабов, логистических центров и внедрение электронной системы сертификации происхождения товара способствует сокращению транзакционных издержек и повышению прозрачности³⁴.

На международной арене Узбекистан активно взаимодействует с такими структурами, как МВФ, ЕБРР, АБР, Исламский банк развития, и участвует в глобальных проектах по модернизации инфраструктуры и нормативной базы. В частности, страна участвует в Программе Всемирного банка «Trade Facilitation Support Program», направленной на снижение административных

³² Vaidik, D. (2011). The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy. — Norton, pp. 103–108.

³³ Закон Республики Узбекистан «Закон Республики Узбекистан «Об инвестициях и инвестиционной деятельности» от 25 декабря 2019 года, № ЗРУ-598.

³⁴ Министерство инвестиций, промышленности и торговли РУ. (2024). Обзор реформ в сфере ВЭД. — Ташкент, с. 14–18.

барьеров и унификацию процедур в соответствии с рекомендациями ВТО. В 2023 году Узбекистан получил положительную оценку в отчете UNCTAD по уровню нормативной совместимости с требованиями международной торговли³⁵.

Отдельного внимания заслуживают нормы технического регулирования, санитарных и фитосанитарных мер, которые напрямую влияют на экспорт продукции. Узбекистан с 2022 года начал поэтапную адаптацию к стандартам Codex Alimentarius, ISO и Евразийского экономического союза, а также внедрение национальной системы маркировки. Эти меры открывают доступ на новые рынки, но одновременно требуют подготовки кадров, модернизации производства и внедрения систем качества, соответствующих требованиям иностранных потребителей.

Кроме того, современное регулирование ВЭД включает вопросы устойчивого развития, экологических требований и соблюдения принципов ESG. Международные компании всё чаще требуют от поставщиков соблюдения норм экологической ответственности, тендерного равенства и антикоррупционной прозрачности. В этом контексте Узбекистан начал разрабатывать национальные стандарты в соответствии с Глобальным договором ООН и рекомендациями Международной организации труда.

Регулирование внешнеэкономической деятельности является динамичным и стратегически важным процессом, влияющим на общую траекторию экономического роста страны. Для будущих специалистов в области международного бизнеса необходимо не только разбираться в международных нормах, но и уметь соотносить их с национальной правовой системой, определять стратегические возможности и риски, вытекающие из конкретных законодательных рамок.

³⁵ World Bank. (2023). Trade Facilitation Support Program: Uzbekistan Report. — Washington: WB, pp. 44–49.

2.3. Участие Узбекистана в международных институтах (ВТО, МВФ, ООН)

В условиях углубляющейся глобализации участие национальных государств в международных институтах становится неотъемлемой частью стратегии устойчивого развития и интеграции в мировую экономику. Республика Узбекистан, следуя курсу на модернизацию и открытость, последовательно расширяет своё присутствие в ключевых глобальных организациях, таких как Всемирная торговая организация (ВТО), Международный валютный фонд (МВФ), Организация Объединённых Наций (ООН), а также в их специализированных структурах. Данное взаимодействие направлено на укрепление финансовой стабильности, стимулирование внешней торговли, защиту прав инвесторов и реализацию социально-экономических реформ³⁶.

Процесс присоединения Узбекистана к ВТО, начатый в 1994 году, с 2017 года приобрёл системный характер и стал одним из приоритетов внешнеэкономической стратегии. Активизация переговоров, пересмотр тарифной и нетарифной политики, адаптация национального законодательства, в том числе в сферах интеллектуальной собственности, технического регулирования, санитарных и фитосанитарных норм - всё это является частью плана по обеспечению соответствия стандартам многосторонней торговой системы. По данным Министерства инвестиций, промышленности и торговли Узбекистан успешно завершил подготовку меморандума о внешнеторговом режиме, провёл шесть раундов рабочих групп и выразил готовность к полноправному участию во ВТО в ближайшие годы.

Присоединение к ВТО рассматривается как инструмент не только экономической интеграции, но и институционального развития: соблюдение принципов транспарентности, недискриминации, равного доступа к рынкам и правовой определённости. Для узбекских производителей это означает потенциальное расширение экспортных возможностей, снижение торговых барьеров и выход на новые рынки. Вместе с тем, членство во ВТО потребует от государства усиления конкуренции на внутреннем рынке, поддержки малого и среднего бизнеса, а также адаптации аграрного и промышленного секторов к глобальным вызовам.

³⁶ Haidrik, D. (2011). *The Globalization Paradox*. — Nomis & Co., pp. 132-139.

Рисунок 2. Степень участия Узбекистана в международных институтах Сотрудничество с МВФ носит преимущественно консультативный и технический характер. Узбекистан активно использует экспертизу Фонда в области макроэкономического прогнозирования, налогово-бюджетной

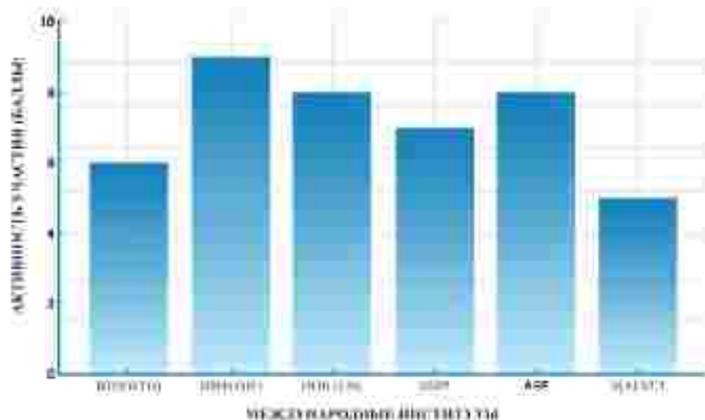


Рисунок 2.1- степень участия Узбекистана в международных институтах

политики и валютного регулирования. В частности, начиная с 2017 года, МВФ оказывает поддержку в рамках Программы оценки финансового сектора (FSAP), а также осуществляет ежегодные консультации по статье IV Устава Фонда. Благодаря партнерству с МВФ в стране была проведена валютная либерализация, модернизирована налоговая система, внедрены механизмы инфляционного таргетирования и разработан новый Бюджетный кодекс.

Дополнительной пешью участия в МВФ является возможность получения антикризисной финансовой помощи, как это было во время пандемии COVID-19, когда Узбекистан получил 375 млн долларов в виде быстрой финансовой поддержки. Данный механизм укрепил резервы Центробанка и позволит стабилизировать курс суммы в условиях внешнего давления. Кроме того, сотрудничество с МВФ способствует улучшению кредитных рейтингов страны, снижению стоимости заимствований на международных рынках и росту доверия со стороны частных инвесторов.

ООН и её специализированные агентства (ЮНИДО, ПРООН, ЮНЕСКО, ЮНИСЕФ, МАГАТЭ) играют важную роль в реализации социально-гуманитарной и экологической повестки Узбекистана. Республике удалось не только интегрировать цели устойчивого развития (ЦУР-2030) в национальные стратегии, но и стать региональным лидером по вопросам водной дипломатии, охраны окружающей среды и международного

сотрудничества в области климата. В частности, Узбекистан инициировал принятие резолюций Генеральной Ассамблеи ООН по экологии Арала и устойчивому развитию региона Центральной Азии³⁷.

Значение участия в ООН заключается не только в получении грантовой и экспертной поддержки, но и в укреплении имиджа страны как ответственного и прогнозируемого партнёра. В рамках программ ПРООН и UN Women реализуются проекты по расширению экономических прав женщин, поддержке занятости, борьбе с бедностью и цифровизации административных услуг. Также активно развивается партнёрство с МАГАТЭ в сфере ядерной медицины, безопасности на промышленных объектах и энергетических исследований.

Участие Узбекистана в международных институтах позволяет обеспечить стратегическую синхронизацию национальных реформ с глобальными тенденциями, усилить институциональную устойчивость, расширить доступ к финансированию и технологиям. Это также формирует новые требования к государственным служащим, специалистам в сфере международного права и бизнеса, требуя от них высокого уровня правовой грамотности, стратегического мышления и владения механизмами международного регулирования.

³⁷ United Nations General Assembly. (2022). Resolution A/RES/77/242 on the Aral Sea Region. — New York, pp. 1–3.

Контрольные вопросы

1. Каковы ключевые риски, с которыми сталкивается бизнес при выходе на международные рынки?
2. Какие политические факторы могут препятствовать или, наоборот, способствовать внешнеэкономической деятельности?
3. В чём заключаются основные экономические риски на международных рынках? Приведите примеры из стран СНГ, Азии или Латинской Америки.
4. Какие возможности открываются для компаний на развивающихся рынках, несмотря на их институциональную нестабильность?
5. Как компании оценивают уровень риска и потенциал страны? Какие международные индексы или агентства используются для анализа?
6. Какие нормативно-правовые акты регулируют внешнеэкономическую деятельность на международном уровне?
7. Чем отличается национальное регулирование ВЭД в развивающихся странах от стандартов международных организаций?
8. Какие меры реализует Узбекистан для гармонизации национального законодательства с нормами ВТО?
9. В чём значение цифровизации процедур ВЭД для улучшения делового климата в Узбекистане?
10. Охарактеризуйте роль таких международных организаций, как ВТО, МВФ и ООН, в формировании внешнеэкономической политики Узбекистана.
11. Какую пользу получает Узбекистан от сотрудничества с МВФ? Упомяните примеры технической или финансовой поддержки.
12. Какова роль участия Узбекистана в специализированных агентствах ООН в сфере устойчивого развития и водной дипломатии?
13. Почему участие в международных институтах повышает инвестиционную привлекательность страны?
14. Какие стратегические вызовы возникают при вступлении Узбекистана в ВТО?
15. В чём заключается значение международного арбитража и двусторонних соглашений при ведении трансграничного бизнеса?

Раздел 3. Культурные аспекты и этика международного бизнеса

3.1. Кросс-культурные различия и деловая коммуникация

В эпоху глобализации и интернационализации бизнеса кросс-культурная коммуникация становится одним из ключевых факторов успеха в международной среде. Понимание культурных различий – неотъемлемая часть подготовки специалистов, способных эффективно вести переговоры, управлять международными командами и адаптироваться к быстро меняющимся условиям транснациональной деловой среды. Пренебрежение культурными аспектами может привести к коммуникационным сбоям, утрате деловой репутации и срыву стратегического партнёрства³⁸.

Кросс-культурная коммуникация исследуется в рамках таких дисциплин, как культурология, социология, организационное поведение и международный менеджмент. Основу теоретических представлений составляют труды Э. Холла, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаара, Э. Майер и других, которые разработали универсальные модели описания и сопоставления культурных кодов³⁹.

Согласно Э. Холлу, все культуры делятся на контекстуально-высокие и контекстуально-низкие. В высококонтекстных культурах (Япония, Корея, арабские страны) основная информация передаётся не только через слова, но и через мимику, контекст, статус, паузы. В низкоконтекстных культурах (США, Германия, Нидерланды) преобладает прямое выражение мыслей и стандартные формы коммуникации⁴⁰.

Одним из самых признанных подходов к межкультурному анализу является модель Г. Хофстеде, выделяющая шесть измерений культур:

1. Индивидуализм vs. Коллективизм
2. Дистанция власти (Power Distance)
3. Избегание неопределённости (Uncertainty Avoidance)
4. Маскулинность vs. Фемининность
5. Долгосрочная ориентация (Long-Term Orientation)
6. Удовольствие vs. Сдержанность (Indulgence)

Эти параметры позволяют системно анализировать культурные различия и учитывать их при формировании коммуникационных стратегий.

³⁸ Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. — Anchor Books, pp. 91–94.

³⁹ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Muijen, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. — McGraw-Hill, pp. 25–35.

⁴⁰ Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture*. — Nicholas Brealey, pp. 62–69.

Таблица 3.1- Кросс-культурные различия и деловая коммуникация

Индикатор	Узбекистан	Япония
Индивидуализм	25	46
Дистанция власти	70	54
Избегание неопределенности	65	92
Маскулинность	40	95
Долгосрочная ориентация	55	88
Сдержанность (Рудифренс)	45	42

Как видно, японская культура характеризуется высокой ориентацией на порядок, иерархию и долгосрочное планирование. Узбекистан демонстрирует коллективистскую модель с выраженной вертикалью власти и умеренной склонностью к долгосрочной стратегии.

Пример 1: Японский менеджер предпочитает добиваться консенсуса среди всех членов команды перед принятием решения, тогда как узбекский руководитель принимает решение единолично, ожидая уважения к своему статусу.

Пример 2: В Узбекистане в начале переговоров важны личные знакомства и этикетное вступление, тогда как японская сторона ориентирована на четкое соблюдение структуры и иерархии сдержанного уважения.

Пример 3: для узбеков эмоциональность и гостеприимство являются частью деловой культуры, а для японцев - соблюдение формы, вежливость и молчание при дискуссии.

Кросс-культурные различия - это не барьер, а ресурс, если ими правильно управлять. Эффективная деловая коммуникация в международной среде требует от специалиста:

- высокого уровня культурной грамотности;
- способности к адаптации и эмпатии;
- стратегического мышления и уважения к различиям.

Для представителей Узбекистана это особенно актуально, учитывая растущий интерес к международным партнерствам, цифровой экономике и глобальному предпринимательству.

3.2. Этика в международной среде

Этика в международном бизнесе представляет собой совокупность норм, ценностей и принципов, регулирующих поведение компаний и предпринимателей на глобальном уровне. В отличие от национальных правовых норм, этические стандарты носят более универсальный характер, охватывая вопросы честности, социальной ответственности, уважения к человеческому достоинству, соблюдения справедливости и защиты интересов всех заинтересованных сторон. Понимание и соблюдение этики является неотъемлемым требованием для компаний, стремящихся к устойчивому развитию и долгосрочному успеху в международной среде.

Этические нормы формируются под влиянием философских традиций, религиозных учений, общественных ожиданий и профессиональных стандартов. В международной практике наибольшее распространение получили следующие подходы:

- **Деонтологическая этика:** действия оцениваются с позиций их соответствия универсальным обязанностям и моральным правилам (И. Кант). Например, соблюдение контрактных обязательств независимо от последствий.

- **Утилитаризм:** моральная ценность поступка определяется его последствиями для максимального числа людей (Дж. Бентам, Дж. С. Милль). В бизнесе это проявляется через ориентацию на социальную пользу от деятельности компании⁴¹.

- **Этика добродетелей:** акцент делается на личных качествах делового человека -честности, уважительности, ответственности (Аристотель).

В международной среде эти подходы пересекаются и находят отражение в корпоративных кодексах этики, международных соглашениях, стандартах устойчивого развития.

На основе анализа практики крупнейших международных корпораций и рекомендаций международных организаций (UN Global Compact, ISO 26000) можно выделить следующие базовые принципы этики международного бизнеса:

1. **Честность и прозрачность:** обязательное предоставление достоверной информации акционерам, партнерам, потребителям.

⁴¹ Crane, A., Matten, D. (2016). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. — Oxford University Press, pp. 8-15.

2. Справедливость и равноправие: отказ от дискриминации по признаку национальности, пола, возраста, религии.
3. Социальная ответственность: учет интересов местных сообществ, поддержка социальных инициатив, соблюдение прав человека.
4. Экологическая устойчивость: минимизация негативного воздействия на окружающую среду.
5. Антикоррупционная практика: недопустимость взяточничества, откатов, скрытых платежей.

Соблюдение этих принципов повышает репутацию компании, укрепляет доверие на международных рынках и способствует построению устойчивых деловых отношений.

Этические нормы выполняют ряд ключевых функций в глобальной экономике:

- регулятивная функция: этика заполняет правовые пробелы там, где отсутствуют единые международные законы;
- интегративная функция: способствует гармонизации бизнес-практик в разных культурах и юрисдикциях;
- превентивная функция: снижает вероятность корпоративных скандалов, юридических рисков, конфликтов интересов;
- стратегическая функция: компании, следящие за репутацией и социальной ответственностью, демонстрируют более высокие показатели долгосрочной устойчивости и привлекательности для инвесторов⁴².

Понимание важности этики особенно критично в эпоху цифровизации, когда информация о нарушениях мгновенно становится публичной, а репутационные потери могут оказаться фатальными для бизнеса.

Этические дилеммы в международной деловой практике возникают тогда, когда корпоративные интересы, правовые нормы и культурные ожидания вступают в противоречие друг с другом. Международная среда увеличивает вероятность возникновения таких ситуаций из-за многообразия законодательных систем, различий в восприятии справедливости и неоднородного отношения к социальным ценностям. В отличие от национальной торговли, где компании могут опираться на устоявшиеся правовые механизмы, трансграничный бизнес требует большей гибкости, интерпретации и стратегического подхода к вопросам этики.

⁴² MBL, J. S. (1993). *Unfairness*. — Parker, Son, and Doom, pp. 9–12.

Одной из наиболее распространенных этических проблем является коррупция. В странах с высоким уровнем восприятия коррупции компании сталкиваются с дилеммой: подчиняться неформальным требованиям или рисковать потерей бизнеса. Международные корпорации часто вынуждены принимать жесткую антикоррупционную политику, даже если это приводит к временным потерям на определенных рынках. В этом контексте важную роль играет соблюдение Конвенции ООН против коррупции и национальных законов, таких как Закон о противодействии коррупции за рубежом США (FCPA) и Британский закон о взяточничестве (UK Bribery Act).

Другим важным аспектом являются нарушения прав человека в цепочках поставок. Компании, особенно в сферах текстильной промышленности, добычи ресурсов и сельского хозяйства, обязаны проверять, не используется ли принудительный труд, детский труд или иные формы эксплуатации. Игнорирование этих аспектов не только несёт правовые риски, но и угрожает репутации компании на глобальной арене. Поэтому внедрение механизмов due diligence в отношении поставщиков становится обязательным элементом этической политики.

Этические дилеммы также возникают в вопросах маркетинга и взаимодействия с потребителями. Например, агрессивная реклама, навязывающая излишние потребности в странах с низким уровнем доходов, может быть юридически допустимой, но вызывать критику с точки зрения социальной ответственности. В этой связи крупные бренды (например, Unilever, Nestlé) постепенно переходят к этичным стратегиям продвижения, ориентированным на реальную пользу для потребителя.

Особое внимание в международной практике уделяется вопросам экологической ответственности. Строительство промышленных объектов без учёта норм охраны окружающей среды, экспорт токсичных отходов в развивающиеся страны, манипуляции с экологическими отчётами - всё это примеры этических нарушений, способных привести к тяжёлым юридическим и финансовым последствиям³. Принятие стандартов ESG (Environment, Social, Governance) и международных требований, таких как Парижское соглашение по климату, становится обязательным для компаний, стремящихся оставаться конкурентоспособными на мировом рынке.

Международная практика также демонстрирует случаи культурных этических конфликтов. То, что считается допустимым в одной культуре (например, практика подарков в Азии), может быть воспринято как коррупция в другой. Отсюда возникает необходимость в разработке кросс-культурных

кодексов поведения, адаптирующих универсальные принципы к локальным контекстам без нарушения основополагающих норм этики.

Развитие этических практик в международной среде стало ключевым направлением корпоративного управления в последние десятилетия. Стремление к прозрачности, соблюдению прав человека и социальной ответственности находит отражение в политике крупнейших международных организаций и компаний. Однако реализация этических стандартов в различных странах происходит неоднородно и зависит от уровня институционального развития, культурных традиций и политической воли.

В Узбекистане за последние годы наблюдается заметное усиление внимания к вопросам деловой этики и корпоративной социальной ответственности. Согласно данным Всемирного банка (2023), за период 2017-2023 годов страна совершила значительный прогресс в области борьбы с коррупцией, упрощения деловых процедур и повышения прозрачности в государственном управлении⁴³. Создание Антикоррупционного агентства, внедрение системы электронных госзакупок, разработка корпоративных кодексов этики в ряде госкомпаний – примеры позитивных изменений в деловой практике.

Тем не менее, практика показывает, что внедрение международных стандартов деловой этики сталкивается с определёнными трудностями. В частности, остаются вызовы в сфере равенства возможностей, противодействия nepотизму, укрепления механизмов внутреннего контроля в корпоративном управлении. Аналитический отчёт Transparency International (2023) указывает, что восприятие коррупции в бизнес-среде Узбекистана продолжает снижаться, однако требует дальнейших усилий для достижения уровней развитых стран⁴⁴.

На международной арене крупнейшие компании всё чаще ориентируются на принципы ESG (Environmental, Social, Governance) и стандарты Глобального договора ООН. Так, более 16 000 компаний в 160 странах официально приняли принципы UN Global Compact, включая обязательства по соблюдению прав человека, отказу от коррупционных практик и поддержке экологической устойчивости. Компании, входящие в международные биржевые индексы, например FTSE4Good, или Dow Jones Sustainability Index, обязаны

⁴³ Dunning, L., Dunfee, T. W. (1999). *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*. — Harvard Business Review Press, pp. 45-50.

⁴⁴ OECD. (2023). *Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*. — Paris, pp. 25-27.

демонстрировать соответствие строгим этическим критериям, иначе рискуют потерять инвестиционную привлекательность.

Пример компании Unilever показывает, что следование высоким стандартам социальной ответственности приводит к укреплению бренда и росту потребительской лояльности. В 2024 году 75% прироста продаж компании обеспечили именно бренды, придерживающиеся устойчивых и этических бизнес-практик⁴⁶.

В Узбекистане аналогичный подход начинают применять ведущие предприятия, такие как UzAuto Motors, ArTel, Uztelecom, которые разрабатывают корпоративные кодексы поведения, внедряют внутренние антикоррупционные службы и системы комплаенса. Программа «Открытый диалог с бизнесом», инициированная Правительством Республики, также направлена на развитие этики взаимодействия между государством и частным сектором.

Таким образом, формирование эффективной этической среды в бизнесе требует не только принятия формальных норм, но и создания культуры ответственности, готовности компаний инвестировать в устойчивое развитие и соблюдение этических стандартов вне зависимости от правового принуждения. Для слушателей, осваивающих международный бизнес, понимание этих тенденций критически важно для формирования профессиональных компетенций, соответствующих требованиям глобального рынка.

3.3. Национальные особенности ведения бизнеса в Узбекистане

В 2019 году международная консалтинговая компания провела переговоры с узбекским предприятием в рамках инвестиционного проекта в сфере агропромышленного комплекса. Уже на первой встрече стороны столкнулись с различием в подходах: иностранные партнёры ожидали быстрой конкретики и фиксирования договорённостей и письменном виде, тогда как узбекская сторона предпочла начать с обсуждения личных тем, выражения уважения, обмена подарками и нескольких встреч без обязательных договорённостей. Этот случай наглядно иллюстрирует, насколько особенности национальной культуры влияют на бизнес-практику.

Ведение бизнеса в Узбекистане неразрывно связано с культурными кодами страны, которые исторически сформировались под воздействием исламских традиций, коллективистских норм, советского наследия и современных реформ. Одной из ключевых особенностей является высокая

⁴⁶ PwC Integrity Report. (2024). Ease of Doing Business and Integrity Report: Uzbekistan. — Washington, pp. 11–16.

значимость личных отношений. Формирование доверия, уважения к статусу партнёра и соблюдение норм гостеприимства часто предшествуют обсуждению коммерческих деталей. В отличие от западной модели, где эффективное время и формализация отношений стоят на первом плане, в Узбекистане процесс установления личного контакта рассматривается как обязательный элемент построения делового взаимодействия⁴⁶.

Другим важным аспектом является отношение к времени. В культуре Узбекистана ценится гибкость в восприятии сроков. Важнейшими считаются не жесткие дедлайны, а сохранение хороших отношений и поиск взаимопонимания. Такое отношение требует от иностранных партнёров адаптации ожиданий и более терпеливого подхода к управлению проектами.

Иерархичность структуры организаций – ещё одна особенность. В компаниях, особенно в государственных и крупных частных структурах, решения принимаются, как правило, в верхних эшелонах руководства. Рядовые сотрудники часто избегают проявления инициативы без согласования с руководителем. Это означает, что для успешного продвижения проектов крайне важно выстраивать коммуникацию непосредственно с лицами, принимающими решения⁴⁷.

Важную роль играет также менталитет коллективизма. Командная работа, взаимная поддержка, личные обязательства внутри коллектива имеют приоритет над индивидуальными амбициями. При этом сохраняется высокая чувствительность к репутации, как внутри профессионального сообщества, так и в обществе в целом.

На фоне активных реформ последних лет бизнес-среда Узбекистана становится всё более ориентированной на международные стандарты. Внедрение электронных площадок для государственных закупок, либерализация валютного рынка, упрощение процедур регистрации бизнеса – все это способствует постепенному изменению деловой культуры в сторону большей прозрачности и эффективности. Однако культурные традиции по-прежнему сохраняют значительное влияние, особенно на региональном уровне и в межличностных отношениях.

Сравнительный анализ показывает, что узбекская модель ведения бизнеса ближе к азиатским культурам (Китай, Южная Корея) с акцентом на доверие,

⁴⁶ Trompenaers, F., Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. — Nicholas Brealey, pp. 105–112.

⁴⁷ Hofstede, G., Minkov, M. (2010). *Culture and Organizations: Software of the Mind*. — McGraw-Hill, pp. 155–162.

отношения и социальную ответственность, чем в англосаксонской модели, где главную роль играют формальные процедуры и контрактные обязательства.

Успешная работа в бизнес-среде Узбекистана требует не только знания законов и экономических условий, но и понимания глубинных культурных норм, ожиданий и неписаных правил общения. Для иностранных инвесторов и специалистов это означает необходимость развивать навыки межкультурной компетентности, эмпатию и стратегическую гибкость.

Но возникает вопрос: смогут ли реформы и глобализация со временем изменить эти укоренившиеся особенности, или же национальная деловая культура Узбекистана сохранит свою уникальность в новых условиях мирового рынка?

Контрольные вопросы

1. Что понимается под кросс-культурной деловой коммуникацией и в чем её значение для международного бизнеса?
2. Какие основные измерения культуры выделил Гирт Хофстеде? Приведите примеры их проявления в деловой практике.
3. Каковы ключевые различия в деловой культуре Узбекистана и Японии согласно модели Хофстеде?
4. Как особенности восприятия времени в разных культурах влияют на процесс переговоров?
5. Почему знание культурных кодов критически важно при управлении международными командами?
6. Дайте определение деловой этики в международной среде. Почему она имеет особое значение для транснациональных компаний?
7. Какие базовые принципы лежат в основе этического поведения на международных рынках?
8. Какие типичные этические дилеммы могут возникнуть в международном бизнесе? Приведите реальные примеры.
9. Как международные компании борются с коррупцией в своей деятельности?
10. Почему стандарты ESG становятся обязательными для компаний, стремящихся укрепить свои позиции на мировом рынке?
11. Каковы главные особенности деловой культуры Узбекистана, влияющие на ведение переговоров и заключение сделок?
12. В чем заключается роль личных отношений в бизнес-среде Узбекистана? Как это влияет на процесс принятия решений?

13. Почему восприятие времени и иерархии важно учитывать при работе с узбекскими компаниями?

14. Как реформы последних лет изменяют деловую среду в Узбекистане?

15. Какие вызовы могут возникнуть при адаптации международных этических стандартов в национальной бизнес - практике Узбекистана?

Раздел № 4. Международный маркетинг и локализация брендов

4.1. Стратегии выхода на внешние рынки

Выход компаний на внешние рынки – это не просто стремление к увеличению прибыли, а результат комплексного взаимодействия экономических, стратегических и институциональных факторов. Мотивация интернационализации компаний имеет глубокие корни в теориях международного бизнеса и корпоративной стратегии, где ключевыми являются такие категории, как расширение рынков сбыта, оптимизация затрат, диверсификация рисков и поиск инновационных ресурсов.

С точки зрения классических экономических моделей, одной из первых теорий интернационализации стала теория абсолютных преимуществ Адама Смита, которая утверждала, что страны и компании выигрывают, специализируясь на производстве тех товаров, где они имеют наибольшее преимущество. Позднее теория сравнительных преимуществ Дэвида Рикардо дополнила это положение, акцентируя внимание на выгодах от международной торговли даже в условиях относительной эффективности.

С начала XX века вопросы выхода на внешние рынки начали трактоваться в контексте организационного развития. В рамках теории стадий интернационализации (Uppsala model) предполагалось, что компании проходят несколько последовательных этапов: от случайного экспорта к созданию дочерних структур за рубежом⁴⁶. Эта модель основывается на постепенном накоплении знаний о зарубежных рынках и минимизации рисков за счёт контролируемого роста.

Более современные теории подчеркивают не только экономические, но и институциональные стимулы интернационализации. Согласно эклектической

⁴⁶ Johanson, J., Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. — *Journal of International Business Studies*, pp. 23–32.

парадигме Джона Даннинга (OLI-парадигма), компания выходит на внешние рынки, если обладает тремя видами преимуществ:

ownership advantages (уникальные активы – бренд, технологии, управленческая компетенция);

location advantages (выгоды от размещения производства или сбыта за рубежом);

internalization advantages (целесообразность самостоятельного ведения бизнеса за границей без передачи прав третьим сторонам).

Мотивация интернационализации также зависит от внутреннего цикла развития самой компании. На ранних стадиях организации стремятся получить доступ к новым потребителям и увеличить масштабы деятельности. На зрелых стадиях основной акцент смещается на защиту рынка, снижение издержек через перенос производства в регионы с более дешёвыми ресурсами и укрепление глобального бренда.

Отдельное внимание заслуживает воздействие глобализационных процессов. Развитие информационных технологий, сокращение транспортных издержек и либерализация торговли стимулируют компании к выходу за национальные границы быстрее, чем когда-либо прежде. Появление цифровых платформ (Amazon, Alibaba) дало возможность даже малым и средним предприятиям легко интегрироваться в международные торговые потоки, что ранее требовало значительных инвестиций и административных ресурсов.

Интернационализация бизнеса – это многоаспектный процесс, в котором сочетаются экономические выгоды, стратегические интересы, институциональные рамки и динамика глобальных рынков. Понимание мотивации выхода на внешние рынки критически важно для построения успешных международных стратегий, способных учитывать сложные условия глобальной конкуренции и быстро меняющуюся конъюнктуру.

Выбор стратегии выхода на внешний рынок определяется целями компании, её ресурсами, характером продукции и особенностями целевых стран. Существует несколько основных моделей интернационализации, каждая из которых имеет свои преимущества и риски.

Экспорт остаётся самой традиционной и доступной формой выхода за национальные границы. Компании начинают с прямого экспорта, пролавая продукцию через собственные экспортные подразделения или через агентов и дистрибьюторов за рубежом. Этот путь характеризуется относительно низкими инвестиционными рисками, но ограниченным контролем над маркетингом

и распределением товара в стране-получателе. Например, многие малые и средние предприятия в Узбекистане начинают интернационализацию именно через экспорт сельскохозяйственной продукции и текстиля.

Франчайзинг и лицензионные соглашения предлагают альтернативную стратегию, при которой компания передаёт права на использование бренда, технологий или бизнес-модели местным партнёрам за определённые отчисления. Франчайзинг позволяет быстро расширять присутствие без необходимости значительных вложений в инфраструктуру. Однако он сопряжён с риском потери контроля над качеством продукта и репутацией бренда. Классическим примером успешной франчайзинговой экспансии служит развитие сети McDonald's, которая адаптировала меню и формат обслуживания к культурным особенностям разных стран⁴⁸.

Прямые иностранные инвестиции (ПИИ) представляют собой более сложную стратегию, при которой компания создаёт дочерние предприятия или приобретает долю в уже существующих фирмах за рубежом. ПИИ обеспечивают максимальный контроль над операциями и стратегией на внешнем рынке, однако требуют значительных финансовых вложений и несут высокие риски, связанные с политической нестабильностью, изменением законодательства или культурными барьерами⁴⁹. Примером ПИИ может служить создание компанией Coca-Cola собственных производственных мощностей в странах Центральной Азии, в том числе в Узбекистане.

Совместные предприятия (Joint ventures) стали особенно популярными в тех странах, где национальное законодательство ограничивает иностранное владение бизнесом. Создание совместного предприятия позволяет компаниям делить риски, использовать местные знания и быстрее адаптироваться к специфике рынка. Однако совместное управление часто вызывает сложности, связанные с различиями в корпоративной культуре и целевых установках партнёров.

Альтернативной стратегией выступает участие в стратегических альянсах и консорциумах. В рамках альянсов компании объединяют усилия для достижения общих целей, сохраняя при этом юридическую и финансовую независимость. Такие альянсы особенно актуальны в высокотехнологичных отраслях, например, в сфере авиационной промышленности, фармацевтики и информационных технологий.

⁴⁸ Alon, I. (2014). *Global Franchising Operations Management*. — Palgrave Macmillan, pp. 48–55.

⁴⁹ Dunning, J. H. (2001). The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. — *International Business Review*, pp. 163–190.

Выбор стратегии выхода на внешний рынок должен основываться на комплексном анализе макроэкономической среды, отраслевых рисков, возможностей компании и культурных особенностей целевого рынка. Нередко компании используют смешанные модели: начинают с экспорта, переходят к франчайзингу или лицензированию, а затем создают дочерние предприятия для укрепления на рынке.

Выбор стратегии выхода на международный рынок не является чисто теоретическим процессом. Компании строят свои глобальные позиции, опираясь на практический опыт, адаптируя свои шаги к особенностям целевых рынков, регулирующим нормам и культурным ожиданиям. Рассмотрим примеры реальных компаний, которые стали мировыми лидерами благодаря грамотной интернационализационной стратегии.

Одним из классических примеров успешного экспорта является компания IKEA. Стартовав с экспорта шведской мебели в соседние страны, IKEA постепенно выработала уникальную модель: сохранение стандартизированной продукции при адаптации маркетинга и логистики под локальные условия. Например, в Китае ассортимент был расширен с учётом предпочтений местных потребителей к более компактной мебели для небольших квартир⁶¹.

McDonald's представляет собой эталонную модель использования франчайзинга как стратегии международной экспансии. Компания вошла на зарубежные рынки с помощью лицензирования бренда и бизнес-модели, адаптируя меню и услуги к национальным особенностям. В Индии McDonald's предложил бургер из картофеля и специй вместо традиционного говядины в ответ на религиозные нормы страны⁶². Этот пример подчёркивает важность культурной чувствительности при выходе на новые рынки.

Когда речь идёт о прямых иностранных инвестициях, показателен опыт компании Samsung. Стратегия Samsung заключалась в создании производственных мощностей в ключевых регионах (например, в США, Вьетнаме, Индии), что позволило компании минимизировать логистические расходы, адаптировать продукцию к требованиям местных рынков и быстро реагировать на изменения спроса. Это классический пример модели «глобальное производство – локальный рынок».

На рынке Центральной Азии, в частности в Узбекистане, компания Coca-Cola успешно применяет смешанную стратегию. Сначала деятельность началась с экспорта напитков, затем последовало создание совместных

⁶¹ Hoop, F. E. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. — Lexington Books, pp. 21–30.

⁶² Alon, I. (2014). *Global Franchising Operations Management*. — Palgrave Macmillan, pp. 48–55.

предприятий с местными партнёрами и прямые инвестиции в развитие заводов. В результате Coca-Cola Uzbekistan сегодня не только производит продукцию на месте, но и активно локализует маркетинговые кампании, учитывая культурные особенности страны: акцент на семейные ценности, гостеприимство, традиционные праздники.

Интересен также опыт Huawei, которая за короткий срок превратилась из локального китайского производителя в глобального технологического гиганта. Huawei активно инвестировала в создание исследовательских центров за рубежом, строила стратегические альянсы и адаптировала коммуникационные стратегии, ориентируясь на особенности каждого регионального рынка. При этом компания сталкивалась с серьёзными барьерами (санкции, ограничения), что потребовало гибкости и диверсификации стратегий выхода.

4.2. Адаптация маркетинга под культурный контекст

Успех маркетинговых стратегий на международном уровне напрямую зависит от способности компаний учитывать культурные особенности целевых рынков. Культура определяет не только предпочтения потребителей, но и восприятие бренда, восприятие рекламы, принятие решений о покупке и ожидания относительно обслуживания. Игнорирование этих факторов может привести к коммерческим провалам даже у крупных международных брендов.

Одним из первых, кто систематически исследовал влияние культуры на бизнес-процессы, был Эдвард Холл. Он ввёл понятия высококонтекстных и низкоконтекстных культур. В высококонтекстных культурах (например, Япония, арабские страны) большое значение имеют невербальные сигналы, субтексты, история отношений. В низкоконтекстных культурах (например, США, Германия) главенствует чёткая, прямая коммуникация. Эти различия оказывают влияние на стили рекламы, формулировку предложений и даже на способы упаковки товара.

Герт Хофстеде предложил количественную модель различий между культурами, выделив шесть ключевых измерений:

- Индивидуализм против коллективизма: влияет на акцент в рекламе – на личные достижения или на групповые ценности.
- Дистанция власти: формирует ожидания по поводу того, как должен позиционироваться бренд – как «друг» или как «авторитет».
- Избегание неопределённости: определяет уровень консерватизма в подаче новых продуктов.

- Маскулинность против фемининности: влияет на эмоциональную окраску маркетинговых сообщений.
- Ориентация на долгосрочную перспективу: влияет на восприятие ценности продукта с течением времени.
- Удовольствие против сдержанности: определяет эмоциональность маркетинговых коммуникаций.

Фонс Тромпенаарс дополнил исследование Хофстеде, акцентируя внимание на том, что различия между универсализмом и партикуляризмом, индивидуализмом и коллективизмом, нейтральными и аффективными культурами напрямую влияют на восприятие брендов и формирование ожиданий клиентов⁸³.

Современные теории маркетинга всё чаще включают культурный анализ как обязательный элемент стратегии. Особенно важно это в эпоху цифровизации, когда глобальные кампании сталкиваются с молниеносной реакцией локальных аудиторий в социальных сетях.

В международной маркетинговой практике успешная адаптация продуктового предложения невозможна без глубокого учета культурных различий. Стандартная маркетинговая модель 4P -продукт (Product), цена (Price), место (Place), продвижение (Promotion) -требует тонкой настройки в зависимости от ценностей, ожиданий и поведения целевой аудитории в каждой конкретной стране.

Адаптация продукта предполагает не просто изменение упаковки или названия товара, но и глубокое соответствие продуктовым характеристикам культурным предпочтениям. Например, в Японии мобильные телефоны оснащены камерами сверхвысокого качества значительно раньше, чем на западных рынках, потому что визуальная коммуникация занимает особое место в японской культуре. В Узбекистане успешные локальные продукты в сфере питания учитывают традиционное предпочтение натуральных ингредиентов и богатые вкусовые оттенки.

Цена также не является универсальной категорией. В культурах с высокой дистанцией власти и высокой чувствительностью к статусу (например, в странах Персидского залива) премиальное ценообразование усиливает восприятие эксклюзивности бренда. Тогда как в культурах с высокой

⁸³ Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. — Nicholas Brealey, pp. 67-74.

ориентацией на равенство (например, Скандинавия) завышенные цены могут восприниматься негативно, вызывая отчуждение.

Распределение (Place) требует адаптации логистики, каналов продаж и форматов магазинов в зависимости от культурных норм и ожиданий. В Индии, где важную роль играют семейные закупки, сеть супермаркетов ориентируется на большие упаковки и долгосрочные товарные запасы. В отличие от этого, в Японии популярны мини-маркеты у дома, работающие 24/7, что соответствует высокому темпу жизни.

Продвижение (Promotion) -самый чувствительный элемент 4P в кросс-культурном контексте. Рекламные кампании должны учитывать допустимые формы выражения эмоций, социальные роли, символику и даже цветовую гамму. Например, в Китае красный цвет ассоциируется с удачей, тогда как в западных культурах он может восприниматься как символ опасности. Ошибки в адаптации могут привести к провалу кампаний: печально известный пример - рекламная кампания Pepsi в Азии с лозунгом «Pepsi brings you back to life», который был переведен как «Pepsi вызывает мертвых обратно к жизни»⁶⁴.

Таким образом, эффективная международная маркетинговая стратегия - это не просто копирование успешной модели в разных странах, а гибкая настройка всех элементов маркетингового комплекса в соответствии с уникальным культурным кодом каждого рынка. Компании, игнорирующие культурную адаптацию, рискуют не только потерять инвестиции, но и нанести ущерб своему глобальному имиджу.

Именно в умении чувствовать и уважать культурные нюансы рождается настоящий международный успех.

История международного маркетинга изобилует как блестящими примерами успешной адаптации к культурным контекстам, так и фатальными провалами, вызванными их игнорированием. Анализ этих кейсов позволяет не только выявить критические факторы успеха, но и сформулировать универсальные уроки для современных компаний, выходящих на зарубежные рынки.

Одним из классических примеров успешной локализации считается деятельность компании KFC в Китае. Столкнувшись с кардинально иными вкусами ютйайских потребителей, компания адаптировала своё меню, включив блюда местной кухни, например, рисовые каши на завтрак и острые куриные крылышки. Более того, акцент в маркетинговых кампаниях был сделан

⁶⁴ Hoq, M. S. (1995). Effects of Global Market Conditions on Brand Image Standardization. — *Journal of International Business Studies*, pp. 345-370.

не на «быстроту обслуживания», как в США, а на «теплоту семейного общения», что полностью соответствовало доминирующим ценностям китайского общества.

На противоположном полюсе - печально известный кейс Ford в Бразилии. Компания выпустила автомобиль под брендом «Pinto», не проведя лингвистический аудит. В бразильском сленге это слово имеет крайне непристойное значение, что привело к массовому отторжению модели и вынудило Ford срочно сменить маркетинговую стратегию. Этот случай демонстрирует, насколько критично учитывать не только официальную, но и неформальную языковую специфику.

Ещё один громкий провал связан с Pepsi в Китае. Рекламный слоган «Pepsi brings you back to life» при локализации был переведен как «Pepsi возвращает вас из мертвых», что вызвало культурный шок и негативные ассоциации с брендом. Ошибка заключалась не только в переводе, но и в недостаточном понимании отношения китайской культуры к вопросам жизни, смерти и символики.

В то же время успехи международных гигантов часто строятся именно на уважительном и тщательном подходе к локальным ценностям. Например, Unilever при продвижении бренда Dove в Азии отказалась от западной концепции «индивидуальной красоты» и сконцентрировалась на темах семейного благополучия и гармонии, что обеспечило высокий уровень принятия компаний и лояльность аудитории.

Маркетинговая адаптация - это не техническая процедура перевода рекламных материалов и не простая смена упаковки. Это глубокое понимание культуры, языка, символов, социальных норм и эмоциональных ожиданий аудитории. Там, где компании воспринимают локальный рынок с уважением и вниманием, рождается доверие. Там же, где культура воспринимается как формальность, глобальные бренды рискуют потерять всё.

Как гласит восточная поговорка: «Когдаходишь в чужой дом, снимй обувь и говори на языке хозяев». Маркетинг в международной среде требует именно такого уровня эмпатии и тонкости.

4.3. Кейсы компаний, работающих в Узбекистане (Coca-Cola, Nestlé, Huawei и др.)

Присутствие Coca-Cola в Узбекистане представляет собой яркий пример успешной локализации глобального бренда в специфической культурной среде. Компания смогла адаптировать не только свой продукт, но и всю маркетинговую

коммуникацию под национальные ценности, традиции и социальные ожидания узбекских потребителей.

Coca-Cola начала свою деятельность в Узбекистане в начале 1990-х годов, в период активной трансформации экономики страны и открытия внутренних рынков для международных инвестиций. Первоначальная стратегия строилась на прямом импорте готовой продукции. Однако уже в середине 1990-х годов было принято решение о создании совместного предприятия и локализации производства, что позволило значительно снизить логистические издержки, адаптировать рецептуру к местным вкусам и усилить бренд-присутствие⁵⁵.

Ключевым элементом адаптации стали не только локализация продукта, но и тщательная настройка маркетинговых коммуникаций. Coca-Cola сделала акцент на универсальных ценностях, глубоко укорененных в узбекской культуре: семейственность, гостеприимство, уважение к традициям. Рекламные кампании компании активно использовали образы национальных праздников, семейных застолий, символику Науруза и ориентировались на позитивные эмоции, связанные с единением и радостью.

Примечательно, что в отличие от западных рынков, где реклама Coca-Cola часто акцентирует индивидуальность и свободу выбора, в Узбекистане основное внимание уделяется коллективному потреблению и совместному переживанию радостных моментов. Такой подход позволил бренду не только сохранить узнаваемость, но и органично вписаться в местный культурный контекст.

С точки зрения продуктовой адаптации Coca-Cola предложила линейку напитков с учётом вкусовых предпочтений местного населения: появление безалкогольных напитков с пониженным содержанием сахара, развитие новых ароматов, локализация упаковки с двуязычными надписями (на узбекском и русском языках).

Кроме того, компания активно инвестировала в корпоративную социальную ответственность (CSR) в Узбекистане: поддержка образовательных проектов, экологические инициативы, спонсорство спортивных мероприятий. Эти действия способствовали укреплению позитивного имиджа бренда как социально ответственного и ориентированного на долгосрочное сотрудничество с местным сообществом⁵⁶.

⁵⁵ Coca-Cola Uzbekistan. (2023). История развития бренда в Узбекистане. — Официальный сайт компании.

⁵⁶ De Mooij, M. (2019). Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Differences. — SAGE Publications, pp. 162-170.

Успех Coca-Cola в Узбекистане обусловлен не только мощью бренда, но прежде всего глубоким уважением к культурной идентичности страны. Это пример того, как глобальный бренд может стать «своим» на локальном рынке, если проявит чуткость, гибкость и искреннее внимание к потребностям и ценностям аудитории.

В конечном счёте, адаптация – это не о подстройке ради прибыли. Это о построении мостов между культурами, на которых зиждется прочное и долгосрочное партнёрство.

Вхождение международных брендов на рынок Узбекистана требует не только адаптации продуктового портфеля, но и глубокого понимания культурной динамики, ценностей потребителей и локальных ожиданий. Примеры компаний Nestlé и Huawei демонстрируют разные, но в обоих случаях успешные стратегии культурной адаптации, дополненные инновационными решениями.

Nestlé, один из крупнейших мировых производителей продуктов питания и напитков, вошла на рынок Узбекистана, сделав ставку на локализацию портфеля с учётом традиционных вкусов и привычек населения. Основной упор был сделан на продвижение продуктов, соответствующих представлениям о здоровье, натуральности и семейных ценностях. В частности, маркетинговые кампании Nestlé акцентировали внимание на заботе о детях, важности правильного питания и ценностях гармонии в семье.

Nestlé адаптировала свою продуктовую линейку: расширила ассортимент молочных продуктов с учётом местных предпочтений, внедрила линейку растворимого кофе, популярного в регионе, а также усилила присутствие брендов детского питания. Все упаковки и рекламные материалы были локализованы с использованием узбекского языка и национальных символов, что позволило укрепить связь с целевой аудиторией.

Компания также активно поддерживала образовательные и социальные проекты, направленные на продвижение здорового образа жизни, сотрудничая с местными школами и организациями. Такой подход позволил Nestlé не просто занять долю рынка, но стать социально интегрированным игроком, воспринимаемым как часть локального сообщества.

В отличие от пищевой индустрии, Huawei, ведущий мировой поставщик телекоммуникационной техники и смартфонов, строила свою стратегию через инновации и технологическую интеграцию. Huawei увидела в Узбекистане не только перспективный рынок сбыта, но и активную площадку

для внедрения цифровых технологий, особенно в сфере мобильной связи и «умных» решений для городов⁸⁷.

Культурная адаптация Huawei заключалась в создании сервисов и продуктов, отвечающих локальным ожиданиям: смартфоны с поддержкой двойных SIM-карт, недорогие модели с длительным временем работы аккумулятора, интерфейсы на узбекском языке. В маркетинговых коммуникациях акцент был сделан на доступность технологий для широкого круга потребителей, поддержку образовательных инициатив в сфере STEM и развитие цифровой грамотности среди молодежи.

Кроме того, Huawei активно инвестировала в подготовку местных IT-специалистов через программы стажировок и академии Huawei ICT, что укрепляло восприятие бренда как социально ориентированного партнёра в развитии человеческого капитала.

Таким образом, опыт Nestlé и Huawei в Узбекистане показывает, что успешная международная экспансия требует не только продуктовых и рекламных адаптаций, но и реального вклада в развитие общества, уважения к его культуре и долгосрочной стратегии взаимодействия. Каждый бренд нашёл свой путь к сердцу узбекского потребителя, опираясь на честное понимание его ценностей и стремлений.

В современном мире глобализация даёт шанс многим компаниям выйти за пределы своих границ. Но только тем, кто умеет слушать и уважать локальные культуры, удастся стать действительно «своими» в новых странах.

Анализ практики международных брендов в Узбекистане показывает, что универсальной стратегии выхода на локальный рынок не существует. Успешными оказываются те компании, которые не просто «переводят» свои глобальные маркетинговые кампании на местный язык, а глубоко интегрируются в культурный, экономический и социальный контекст страны.

Опыт компаний Coca-Cola, Nestlé и Huawei демонстрирует, что наиболее эффективными стратегиями являются гибридные модели, сочетающие локализацию продукта, культурную адаптацию коммуникации и активное участие в общественных инициативах.

Так, Coca-Cola сумела создать прочную эмоциональную связь с узбекскими потребителями через акцент на семейные ценности и локальные традиции праздников. Использование символов Науруза, уважение к культуре

⁸⁷ Nestlé Uzbekistan. (2023). Healthy Nutrition and Family Values Initiative. — [Объявлениями и ценностями.](https://www.nestle.com/uzbekistan)

гостеприимства, инвестиции в локальное производство сделали бренд органичной частью повседневной жизни узбекского общества.

Nestlé успешно адаптировала свой ассортимент под местные вкусовые предпочтения, сделав упор на натуральность продуктов и заботу о здоровье семьи. Маркетинговые сообщения компании находили отклик, потому что были построены на тех ценностях, которые исторически глубоко укоренены в узбекском обществе - забота о детях, уважение к семейным устоям.

Huawei выбрали иной путь: ставка была сделана на инновации и доступность технологий для широких слоев населения. Локализация интерфейсов, поддержка национальных образовательных программ и развитие мобильных решений с учётом особенностей рынка позволили бренду быстро закрепиться в сознании молодого поколения, стремившегося к цифровизации.

Особо стоит отметить, что все три компании избегали тактики «глобального диктата» и стремились выстраивать диалог с обществом на его собственных условиях. Это проявлялось как в адаптации продуктов и сервисов, так и в выборе каналов коммуникации: использование национальных праздников, социальных сетей на узбекском языке, поддержка локальных инициатив.

Согласно исследованию Tashkent Business Research Center (2023), более 68% потребителей в Узбекистане положительно воспринимают международные бренды, активно поддерживающие местные традиции и участвующие в жизни общества. В то время как лишь 34% демонстрируют доверие к компаниям, которые ограничиваются простым продажным присутствием без попытки культурной интеграции.

Таким образом, успех на узбекском рынке требует:

- глубокой эмпатии к локальным ценностям;
- гибкости в продуктовой политике и коммуникации;
- долгосрочного видения взаимодействия с обществом, выходящего за рамки краткосрочной прибыли.

Узбекистан представляет собой уникальный рынок, где сочетаются динамика экономических реформ и сила традиционных культурных кодов. Компании, способные уловить этот баланс, не просто занимают долю рынка - они становятся частью новой истории страны.

Контрольные вопросы

1. Какие основные мотивации лежат в основе интернационализации компаний?
2. Какие существуют ключевые стратегии выхода на международные рынки? Приведите примеры компаний.
3. В чем заключаются преимущества и риски прямых иностранных инвестиций по сравнению с экспортом?
4. Какую стратегию выбрала компания Coca-Cola для выхода на рынок Центральной Азии? Почему?
5. Как культура влияет на восприятие маркетинговых коммуникаций в разных странах?
6. В чем заключаются особенности адаптации элементов маркетинговой смеси (4P) под разные культурные контексты?
7. Приведите примеры успешной и неуспешной маркетинговой адаптации глобальных брендов.
8. Почему перевод рекламных слоганов без учета культурных особенностей может привести к провалу кампании?
9. Какие стратегии локализации использовала компания Coca-Cola на узбекском рынке?
10. В чем заключались ключевые элементы маркетинговой адаптации компании Nestlé в Узбекистане?
11. Как Huawei сочетает технологические инновации с культурной адаптацией в Узбекистане?
12. Какие факторы обеспечивают успешную интеграцию международных брендов в культурный контекст Узбекистана?
13. Какие культурные коды необходимо учитывать при выходе на рынки Центральной Азии?
14. Какие уроки можно извлечь из ошибок глобальных брендов при локализации в разных странах?
15. Как меняются подходы к международному маркетингу в условиях цифровизации и роста социальной ответственности?

Раздел № 5. Международная логистика и глобальные цепочки поставок

5.1. Особенности международной логистики

Международная логистика представляет собой систему организации потоков товаров, услуг, информации и финансов между странами с целью оптимизации производственно-коммерческих процессов на глобальном уровне. Она является неотъемлемой частью мировой экономики, обеспечивая эффективное движение ресурсов от производителей к конечным потребителям на разных континентах⁶⁸.

Сущность международной логистики выходит за рамки простой транспортировки товаров. Это комплексная деятельность, включающая планирование, управление запасами, таможенное оформление, выбор оптимальных маршрутов, страхование грузов и координацию между многочисленными участниками глобальных цепочек поставок. В условиях растущей интеграции мировых рынков эффективная логистика становится стратегическим фактором конкурентоспособности стран и компаний.

Особую актуальность международная логистика приобрела в эпоху глобализации, когда производственные цепочки становятся всё более длинными и распределёнными. Компании оптимизируют свои поставки, основываясь не только на стоимости производства, но и на доступности транспортных коридоров, надёжности инфраструктуры, таможенных режимах и политической стабильности регионов⁶⁹.

Важность развития международной логистики подчёркивается и в официальных стратегических документах Узбекистана. В частности, в Концепции транспортной политики Республики Узбекистан до 2030 года особое внимание уделено созданию эффективной системы мультимодальных перевозок, интеграции в трансграничные транспортные коридоры и развитию логистических центров. Как отмечает И. Нуриддинов в своём исследовании, «без развития современной логистической инфраструктуры участие в глобальных цепочках создания стоимости невозможно, особенно для стран без прямого выхода к морю, таких как Узбекистан».

Современные вызовы-цифровизация торговли, стремление к устойчивому развитию, изменения в мировой геополитике-требуют от международной логистики гибкости, технологичности и устойчивости.

⁶⁸ Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management*. — Pearson, pp. 12–20.

⁶⁹ Ballou, R. H. (2007). *Business Logistics Supply Chain Management*. — Pearson Education, pp. 28–34.

Быстрое внедрение технологий больших данных (Big Data), искусственного интеллекта (AI) и блокчейна в логистические процессы меняет традиционные подходы к управлению глобальными поставками.

Международная логистика сегодня – это не просто инструмент доставки товаров. Это стратегический ресурс, определяющий скорость экономического роста, уровень интеграции стран в мировую экономику и конкурентоспособность национальных экономик. Для Узбекистана, находящегося на пересечении важных транспортных путей Евразии, развитие эффективной международной логистики становится одной из ключевых задач национальной стратегии.

Функционирование международной логистики зависит от множества переменных, каждая из которых оказывает влияние на скорость, стоимость и надёжность поставок. Эти факторы можно условно классифицировать на макроэкономические, институциональные, инфраструктурные, технологические и экологические.

Первостепенное значение имеют инфраструктурные условия – состояние транспортных коридоров, наличие мультимодальных логистических центров, портов, железнодорожных и автомобильных магистралей. В странах с развитой инфраструктурой (например, Германия, Сингапур) логистические затраты значительно ниже и сроки доставки короче, чем в странах с ограниченной транспортной доступностью. Для государств, не имеющих выхода к морю, таких как Узбекистан, особое значение приобретает качество транзитных коридоров и таможенного администрирования⁶⁰.

Вторым критическим фактором является таможенное регулирование и внешнеторговая политика. Страны, внедряющие упрощённые таможенные процедуры, электронное декларирование, механизм «единое окно» (single window), способствуют снижению времени обработки грузов и издержек бизнеса. В Узбекистане, начиная с 2018 года, активно внедряются цифровые сервисы в таможенной сфере, что позволило ускорить оформление импорта и экспорта до 2-3 дней⁶¹.

На международную логистику значительное влияние оказывает и уровень цифровизации. Внедрение IoT (интернета вещей), GPS-отслеживания, блокчейн-платформ, интеллектуальных транспортных систем (ITS) позволяет

⁶⁰ Rodrigue, J-P (2009). *The Geography of Transport Systems*. — Routledge, pp. 91-98.

⁶¹ Dushet bijozoni qo'mitasi. (2022). *O'zbekistonda bijozon sohasidagi inlohidlar va mijjalar*. — Toshkent, II: 10-13.

обеспечить прозрачность, точность и прогнозируемость цепочек поставок⁶². Узбекистан в рамках Стратегии «Цифровая Узбекистан - 2030» делает акцент на внедрение электронных платформ и автоматизацию логистических операций, особенно на железнодорожных узлах и пограничных переходах⁶³.

Немаловажным является и политико-правовой климат. Логистика крайне чувствительна к региональной стабильности, санкционным режимам, трансграничным конфликтам. Например, перебои в судоходстве через Суэцкий канал или нестабильность в Афганистане сразу же отражаются на транзитных маршрутах и тарифах. В данном контексте устойчивость транзитного статуса Узбекистана зависит от тесной дипломатической координации с соседними государствами.

Экологические и климатические факторы приобретают всё большее значение. Международные компании требуют от логистических операторов соблюдения стандартов устойчивого развития (Sustainability), снижения углеродного следа и использования «зелёных» технологий. Это формирует спрос на альтернативные виды транспорта, например, электропоезда, гибридные грузовики, и стимулирует развитие экон в логистических кластерах.

Эффективность международной логистики определяется целым комплексом факторов, от физической инфраструктуры до цифровой зрелости и правового режима. Для Узбекистана приоритетными направлениями остаются модернизация коридоров, упрощение таможенного администрирования, внедрение цифровых решений и экологизация логистики. Только при комплексном подходе возможно включение страны в глобальные высокоэффективные цепочки поставок.

Почему одна и та же поставка между двумя странами может занять от 5 до 25 дней? Почему логистика в Казахстане дешевле, чем в Бангладеш, несмотря на схожие экономические параметры? Ответы скрыты не в инфраструктуре как таковой, а в комплексе факторов, формирующих «логистическую среду» страны.

По данным Всемирного банка (2024), в странах с электронной системой «единого окна» стоимость оформления одного экспортного контейнера

⁶² Hesse, S. (2021). Smart Logistics and IoT Applications in Supply Chains. — Logistics Management Review, pp. 34–39.

⁶³ «Raqamli O'zbekiston - 2030» strategiyasi. (2020). — O'zbekiston Respublikasi Raqamli texnologiyalar vastratigi. B. 3–11.

в среднем на 40% ниже, а время прохождения границы на 60% короче, чем в странах без автоматизации.

Пример: в Узбекистане внедрение платформы «E-customs» позволило в 2022 году сократить время оформления импорта с 96 до 48 часов. Но при этом интеграция со странами TMTM (Казахстан, Туркменистан) пока не полная, что создаёт «цифровой разрыв» в коридоре.

Логистика больше не про транспорт-она про данные. Интеграция IoT, GPS-трекинга и блокчейна снижает человеческий фактор и повышает предсказуемость.

Таблица 5.1.

«Уровень цифровизации логистических процессов в отдельных странах (2024 г.)»

Страна	Уровень цифрового охвата в логистике (2023)
Германия	87% (все участники используют ERP и IoT)
Сингапур	92% (глобальный лидер по «умной логистике»)
Узбекистан	38% (на уровне пилотных проектов)

Это означает, что логистическая надёжность не только в дорогах, но в алгоритмах, которые управляют этими дорогами.

Без прямого выхода к морю страна теряет 25–30% логистического потенциала. Именно поэтому для Узбекистана ключевыми стали TMTM (Транскаспийский международный транспортный маршрут), коридор «Китай – Центральная Азия – Европа», и проект «Оша–Андижан–Матар-и-Шариф».

Но важно не только наличие коридора, а его физическая и нормативная совместимость. Даже одна нестыковка в системе отслеживания (трекеры, штрихкоды, таможенные коды) может создать «узкое горлышко» в транзите.

Контейнер, застрявший из-за конфликта или санкций – это миллионы убытков.

Пример: перекрытие Суэцкого канала в 2021 году вызвало убытки в \$400 млн/час. Для стран как Узбекистан, зависящих от транзита через Иран, Афганистан или Кавказ, это - системный риск, требующий мульти-коридорной политики и гибкого сценарного планирования.

Сегодня неэффективная логистика-это не только дорого, но и неэтично. ESG-фильтры влияют на инвестиции: компании с «грязной» логистикой теряют партнёров.

Европейский союз с 2025 года вводит обязательный карбоновый аудит для всех поставщиков-и это уже касается узбекских производителей, торгующих с ЕС.

В этом контексте важна разработка экологически устойчивых маршрутов и стимулов для операторов-например, налоговые скидки для компаний, использующих гибридный транспорт.

Международная логистика-это не маршрут, это уравнение из пяти переменных.

Таможня, цифровизация, коридоры, политика, экология-каждая из них может стать как ускорителем, так и «тормозом» для экономики.

Для Узбекистана этот баланс требует многоуровневого логистического мышления: от инвестиций в ИТ-инфраструктуру до дипломатии на транзитных коридорах.

5.2. Таможенные процедуры и Incoterms

Современные таможенные процедуры представляют собой не просто механизм контроля, а ключевой элемент логистической конкурентоспособности страны. В условиях глобализированной торговли скорость, прозрачность и предсказуемость оформления грузов становятся стратегическим активом для национальных экономик. Не случайно в рейтинге Logistics Performance Index Всемирного банка (2023) одна из шести ключевых категорий-это эффективность таможенных процедур.

Ведущие торговые державы уже перешли к полной цифровизации таможенного оформления. Принципы, заложенные в Киотской конвенции ВТО (1999), включают:

- использование электронных деклараций,
- введение принципа «одного окна» (single window),
- риск-ориентированный подход при досмотре грузов,
- взаимное признание электронных документов между странами.

К примеру, в Сингапуре и Нидерландах экспортно-импортные операции оформляются в среднем за 2-4 часа, и практически не требуют физического присутствия у таможенного инспектора. В этих странах до 97% всех операций

автоматизировано, и интегрировано с налоговыми, санитарными и фитосанитарными службами.

Узбекистан, начиная с 2017 года, предпринял масштабную модернизацию таможенной системы. Были внедрены:

- Электронная система «E-customs» для подачи и отслеживания деклараций,
- Портал внешнеэкономической деятельности «single window»,
- Механизмы предварительного информирования о прибывающих грузах,
- По данным Государственного таможенного комитета РУз, среднее время обработки экспортного контейнера в 2024 году сократилось до 38 часов, тогда как в 2018 году оно превышало 90 часов.

Однако ряд проблем сохраняется:

- ограниченная интеграция с системами стран-партнёров (например, Казakhstan, Китай);
- низкий уровень взаимного признания электронных сертификатов происхождения;
- ограниченный доступ к таможенной информации на английском языке, что сдерживает участие малых и средних предприятий в международной торговле.

Кроме того, предприниматели нередко сталкиваются с дублированием проверок со стороны других ведомств: фитосанитарный, налоговый, карантинный контроль не всегда синхронизированы с таможней.

Таблица 5.2:

Сравнительный анализ цифровых процедур в экспортной логистике (2023 г.)

Показатель	Узбекистан (2023)	Германия (2023)	Сингапур (2023)
Электронная подача деклараций	Да	Да	Да
Интеграция с партнёрами	Частично	Полная	Полная
Время оформления (экспорт)	38 часов	6 часов	4 часа
Доля автоматизации	60%	95%	97%

Из таблицы видно, что Узбекистан демонстрирует динамику развития, но ему ещё предстоит пройти путь в направлении полной автоматизации и институциональной прозрачности.

Таможня – это не барьер, а точка роста логистики. От того, насколько она гибка, цифрова и предсказуема, зависит вовлечённость страны в глобальные цепочки стоимости.

Для Узбекистана приоритетами должны стать:

- углубление цифровой интеграции с партнёрами,
- внедрение международных стандартов взаимного признания,
- создание институционального климата, в котором скорость = доверие.

Международные правила торговли Incoterms – это как грамматика внешнеэкономических сделок: они не регулируют юридические аспекты контракта, но определяют, кто, где и за что отвечает в процессе поставки. Разработанные Международной торговой палатой, Incoterms регулярно обновляются – последняя редакция от 2020 года включает 11 правил, разделённых на группы по типу транспорта.

Incoterms регулируют:

- место передачи риска;
- распределение транспортных расходов;
- обязанности по таможенной очистке;
- ответственность за страхование и упаковку.

При условии EXW (Ex Works) продавец обязан лишь предоставить товар на складе, всё остальное – задача покупателя.

А при DDP (Delivered Duty Paid) – наоборот: продавец оплачивает все расходы, включая доставку, страховку, пошлины и НДС в стране назначения.

В условиях континентального положения стран Центральной Азии Incoterms приобретают особую роль: они определяют юридическую чёткость логистики, особенно при транзитных поставках.

В Узбекистане, по данным Торгово-промышленной палаты (2023), на практике чаще всего используются следующие условия:

Таблица 5.3.

Частота использования условий Инкотермс при международных поставках

Условие	Резюме/Аббревиатура	Процент использования (частота)
EXW	Ex Works	49%
FCA	Free Carrier	23%
CFR	Carriage Paid To	15%
DAF	Delivered at Place	10%
DDP	Delivered Duty Paid	3%

Эти данные показывают, что основная ответственность часто ложится на покупателя, особенно при экспортных поставках из Узбекистана. Это создаёт риски при пересечении нескольких юрисдикций, особенно если отсутствует опыт в международных перевозках.

Типичные ошибки в регионе

1. Неверное понимание EXW: поставщики полагают, что их обязанности прекращаются на складе, но забывают про экспортную декларацию – которая, согласно Incoterms, тоже на их стороне.
2. DDP при поставках в ЕС: компании соглашаются на полную оплату всех расходов, но сталкиваются с налоговыми обязательствами, которые они не могут закрыть без локального НДС-номера.
3. Отсутствие Incoterms в контракте: до 30% контрактов в МСБ-сегменте оформляются без чётко прописанных условий поставки.

С 2021 года в Узбекистане активно проводятся обучающие семинары по Incoterms 2020 в рамках программы «Exporters Academy», поддерживаемой UNDP и ТПП РУз. Более 500 компаний прошли курс, и 78% из них адаптировали типовые контракты с учётом обновлённых правил.

Включение Incoterms в шаблоны контрактов через платёжные платформы, как Zoodmall Business или «UzTrade» – ещё один шаг в сторону стандартизации.

Incoterms – это язык ответственности. Его незнание ведёт к судебным спорам, убыткам, таможенным задержкам и искажённым ценам. Для Узбекистана и региона в целом критически важно:

- внедрять Incoterms как обязательный элемент контрактной грамотности;
- создавать онлайн-платформы с шаблонами и калькуляторами рисков;
- и обучать не только экспортёров, но и юристов, бухгалтеров и логистов.

Современная таможенная система не может быть изолированной – она функционирует в рамках глобальных институтов и соглашений, обеспечивающих согласованность и предсказуемость международной торговли.

Для стран, не имеющих выхода к морю, таких как Узбекистан, участие в многосторонних таможенных инициативах – это не альтернатива, а стратегическая необходимость.

Узбекистан с 2002 года является членом Всемирной таможенной организации (WCO). WCO разрабатывает:

- глобальные таможенные стандарты (в частности, Киотскую конвенцию);
- модели электронных деклараций;
- принципы управления рисками и анализа данных.

Согласно отчету ВМО (2023), Узбекистан за 2022 год выполнил 68% базовых рекомендаций по модернизации таможенного администрирования, в том числе:

- внедрил риск-ориентированные алгоритмы;
- начал цифровизацию процессов досмотра;
- ввел систему предварительного информирования грузов.

Комиссия ООН по Азии и Тихому океану (UNESCAP)-ключевой партнер в вопросах транзита и инфраструктурной совместимости. Узбекистан участвует в проекте "Согласованный контроль на границе" с Казахстаном и Киргизией.

Пилотные коридоры UNESCAP (2021–2024):

- «Тошкент – Чимкент – Алматы»
- «Термез – Мазорн Шариф – Герат – Багдар Аббас»
- В рамках этих проектов отрабатываются принципы;
- унификации процедур;
- обмена электронными данными в реальном времени;
- взаимного признания документов и инспекций.

Конвенция TIR (Transport International Routiers)- это глобальный механизм, упрощающий транзитные перевозки. Узбекистан присоединился к TIR в 1995 году, но реальное масштабное внедрение началось с 2018 года.

Преимущества системы TIR:

- груз не вскрывается на границе;
- одна таможенная гарантия действует в 70+ странах;
- оформление проходит в течение 30 минут.

В 2023 году компания "BMB Logistics" осуществила первый мультимодальный транзит по системе TIR из Китая через Узбекистан в Турцию. Общая экономия по времени составила 36 часов, а по логистическим издержкам-около 18%.

Таблица 5.4.

Эволюция международной логистической интеграции Узбекистана

Показатель	До 2017 года	В 2023 году
Число международных соединений	5	18
Среднее время транзита (коридор)	120 ч	72 ч
Доля контейнеров под TIR	<1%	11%
Объем данных с соседями	Нет	С Казахстаном, Кыргызстаном, Таджикистаном (частично)

Этот прогресс стал возможен благодаря включению Узбекистана в региональные и глобальные платформы, что обеспечивает как политическую поддержку, так и техническую помощь.

Международная интеграция в таможенной сфере-это не просто вопрос соответствия, а фактор экономического суверенитета.

Узбекистан делает важные шаги:

- в цифровой интеграции;
- унификации процедур с партнерами;
- масштабировании TIR-схем;
- расширении участия в UNESCAP и ВМО.

Следующий этап-полноценная стыковка с ВТО, которая требует дальнейшей либерализации, прозрачности и соблюдения стандартов открытого рынка.

5.2. Развитие транспортно-логистических коридоров в Узбекистане (ТМТМ, Коридор «Китай-Центральная Азия»)

В эпоху геоэкономических изменений Транскаспийский международный транспортный маршрут (ТМТМ), также известный как Middle Corridor, стал важнейшим элементом евразийской логистической архитектуры. Для Узбекистана, не имеющего выхода к морю, участие в этом коридоре не просто транспортный выбор, а стратегическая альтернатива южным и северным маршрутам. Его развитие рассматривается как инструмент интеграции

с Европой, диверсификации торговых потоков и укрепления транзитного статуса страны.

TMTM впервые оформился как альтернатива маршрутам через Россию и Иран в 2009–2010 годах, но активное развитие получил после 2014 года, когда начались западные санкции против РФ. Основная трасса маршрута: Китай-Казахстан-Каспийское море (порт Актау/Туркменбаши)-Азербайджан-Грузия-Турция-Европа. Узбекистан в эту схему включается посредством трансграничной железнодорожной и автомобильной логистики с Казахстаном и Туркменистаном.

После 2022 года, в условиях ограничений по северному маршруту, объем перевозок по TMTM через Узбекистан вырос на 65%, что стало беспрецедентным показателем для Центральной Азии.

Узбекистан ускоренными темпами модернизирует собственную инфраструктуру, адаптируя её к требованиям TMTM. Среди ключевых объектов:

1. международный логистический центр в Навои, работающий как сухой порт и мультимодальный хаб;
2. реконструкция железнодорожного узла Бейнеу – Кунград, обеспечивающего связь с портом Актау;
3. создание сухопутного маршрута через Туркменистан до порта Туркменбаши;
4. развитие Центра трансграничной торговли в Хазараспе, ориентированного на экспортный поток.

Эти объекты позволяют повысить экспортный потенциал за счёт интеграции в единую цифровую платформу отслеживания маршрутов и координации тарифов.

Согласно отчётам Министерства инвестиций, промышленности и торговли Узбекистана, в 2023 году по TMTM через страну прошло более 2,7 млн тонн груза, в том числе:

- цемент, текстиль, химическая продукция – экспорт из Узбекистана;
- техника, фармацевтика, продукты питания – импорт из Европы.
- Экономические выгоды:
- Снижение транспортных издержек на 18–20% по сравнению с маршрутом через Иран;
- Увеличение скорости доставки в Европу до 12–14 дней (против 25–30 через южный маршрут);
- Рост доли Узбекистана как транзитной страны в цепочках поставок между Азией и ЕС.

Несмотря на успехи, Узбекистан сталкивается с рядом вызовов:

1. Отсутствие прямого выхода к морю-страна зависит от стабильности и пропускной способности портов-партнёров.
2. Низкая степень цифровой интеграции-необходима синхронизация электронных систем с Казахстаном, Азербайджаном и Туркменистаном.
3. Тарифная и административная нестыковка-существует дублирование таможенных процедур и разница в стандартах документов.
4. Ограниченная мощность паромов через Каспий-требует координации поставок и резервирования мощностей.

Правительство Узбекистана предпринимает следующие меры:

- подписаны меморандумы о создании совместных логистических операторов с Казахстаном и Азербайджаном;
- запланировано строительство специального контейнерного терминала в Навои;
- обсуждается включение узбекских операторов в цифровую платформу LogChain (поддерживается TRACECA);
- ведётся работа по включению маршрута в инициативу "Global Gateway" Европейского союза.

С каждым годом значение восточного направления в евразийской логистике возрастает. Китай, как глобальная «фабрика мира», стремится обеспечить прямой и устойчивый транзит к европейским рынкам. В этом контексте маршрут «Китай – Центральная Азия – Европа» становится стратегически важным. Для Узбекистана этот вектор открывает не только новые логистические возможности, но и путь к технологическому, инвестиционному и торговому сближению с Поднебесной.

Китай является главным торговым партнёром большинства стран Центральной Азии, включая Узбекистан. Общий товарооборот Узбекистана с КНР в 2023 году превысил 13,6 млрд долларов США, из которых около 40% приходится на транспортировку через восточный вектор:

Программа «Один пояс-один путь» (Belt and Road Initiative, BRI), запущенная Китаем в 2013 году, предусматривала развитие нового шелкового пути, в который входит и маршрут Кашгар – Иркештам – Ош – Анджекан – Ташкент – Самарканд – далее в Иран или Европу.

В последние пять лет Узбекистан активно развивает логистические возможности восточного направления. Ключевые объекты:

- Андижанский транспортно-логистический центр, связующий регион Фергана с Киргизией и далее с Китаем;
- реконструкция и электрификация участка Андижан – Пап – Коканд – Ташкент, обеспечивающего экспортные грузопотоки;
- участие в трехстороннем проекте «Китай – Кыргызстан – Узбекистан» по строительству новой железнодорожной магистрали;
- запуск экспресс-маршрутов для малого и среднего бизнеса: «Андижан – Кашгар», «Ош – Ташкент».

Южное логистическое направление, проходящее через территорию Афганистана к портам Индийского океана, представляет собой один из наиболее амбициозных и одновременно геополитически чувствительных маршрутов, в рамках которого Узбекистан стремится получить устойчивый выход к морю. В отличие от западных и северных направлений, зависящих от динамики российско-европейских отношений, или восточного вектора, тесно привязанного к китайским стратегическим интересам, южный маршрут предоставляет Узбекистану уникальную возможность интеграции в индо-тихоокеанскую торговую систему, диверсифицируя экспортные и импортные потоки.

Ключевыми логистическими узлами южного коридора являются города Термез (Узбекистан), Мазари-Шариф и Герат (Афганистан), а также порт Чабахар (Иран), который, в отличие от пакистанского порта Гвадар, открыт для внешней торговли Узбекистана в рамках международных соглашений. Одним из центральных проектов в этой связке стал «Термез – Мазари-Шариф – Герат – Чабахар», который предполагает создание полноценной мультимодальной цепочки поставок, охватывающей железнодорожные, автомобильные и морские сегменты. Согласно расчётам Азиатского банка развития, полноценное функционирование этого коридора позволяет Узбекистану снизить логистические издержки по маршрутам в Южную и Юго-Восточную Азию до 25–30%, а также повысить экспортный потенциал по ряду направлений, включая хлопок, минеральные удобрения, черные и цветные металлы.

С политической точки зрения, южный коридор опирается на стратегическое партнёрство с Индией и Ираном. Узбекистан активно участвует в трехсторонних переговорах с данными странами, поддерживает развитие порта Чабахар, в том числе посредством создания совместных логистических предприятий и инвестиционных платформ. В частности,

в 2021–2023 годах Узбекистан подписал ряд меморандумов о взаимопонимании с иранскими и индийскими партнёрами, касающихся тарифной унификации, таможенной прозрачности и взаимного признания электронных деклараций. В рамках этих соглашений обсуждается возможность включения Узбекистана в Международный транспортный коридор «Север – Юг», который связывает Индию с Россией, Кавказом и Центральной Азией.

В техническом плане Узбекистан инициировал проект по расширению логистической инфраструктуры города Термез, где создан «Termez Cargo Center» – мультимодальный логистический хаб с функциями распределительного центра, складирования, таможенного оформления и консолидации транзитных грузов. Этот центр функционирует как отправная точка для грузов, следующих в Афганистан и далее в направлении иранских портов. В перспективе планируется интеграция «Termez Cargo Center» с платформами цифрового мониторинга грузов, что позволит в режиме реального времени отслеживать транзит, минимизировать время простоев и снизить издержки.

Тем не менее, несмотря на значительные стратегические преимущества, южный маршрут сопровождается рядом вызовов. Во-первых, это нестабильная внутриполитическая обстановка в Афганистане, которая оказывает прямое влияние на безопасность и предсказуемость поставок. Несмотря на наличие подписанных протоколов и соглашений с де-факто властью в Кабуле, существует высокий уровень рисков, связанных с нарушением контрактных обязательств, угрозами на трассах и отсутствием единых гарантийных механизмов. Во-вторых, инфраструктура на афганской территории остаётся ограниченной: железнодорожный участок «Герат – Мазари-Шариф» требует модернизации, а многие дороги не соответствуют стандартам международных транспортных коридоров. Кроме того, в ряде случаев отсутствует взаимное признание санитарных и фитосанитарных сертификатов, что ограничивает экспорт продовольствия.

Однако, несмотря на вызовы, южный маршрут остаётся одним из приоритетных направлений внешнеэкономической стратегии Узбекистана. Его развитие поддерживается не только на национальном, но и на международном уровне – в том числе в рамках программ ООН (UNESCAP), АБР, ИСЕС и в рамках платформы «Connectivity for Growth». Перспективы коридора напрямую связаны с расширением роли Узбекистана как логистического посредника между Южной и Центральной Азией.

и с формированием устойчивого сухопутного выхода к Индийскому океану, способного изменить стратегическую географию всей Евразии.

Контрольные вопросы

1. Какие ключевые характеристики отличают международную логистику от национальной? Приведите примеры и объясните, как они влияют на стоимость и сроки доставки.

2. В чем заключается стратегическая значимость логистических коридоров для стран, не имеющих выхода к морю? Проанализируйте на примере Узбекистана.

3. Объясните роль цифровизации в глобальных цепочках поставок. Какие цифровые решения используются в Узбекистане и как они влияют на эффективность логистики?

4. Что такое Incoterms? Сравните наиболее распространённые условия (EXW, FOB, DDP) и их применение в практике внешней торговли Узбекистана.

5. Какие преимущества даёт Узбекистану участие в международных транспортных и таможенных организациях, таких как BMO, UNESCAP и TIR?

6. Проанализируйте потенциал и ограничения коридора TMTM (Транскаспийский международный маршрут) для экспорта и транзита грузов из Узбекистана в Европу.

7. Какие инфраструктурные и геополитические вызовы существуют при реализации восточного логистического направления (Китай – Центральная Азия – Европа)? Как их можно преодолеть?

8. Оцените эффективность южного маршрута через Афганистан и порт Чабыхар. Какие преимущества и риски он создаёт для Узбекистана?

9. Каковы перспективы интеграции Узбекистана в мультимодальные транспортные платформы и какие шаги предпринимаются для координации с соседними странами?

10. Какие меры необходимы для повышения конкурентоспособности Узбекистана как транзитной страны в глобальных цепочках поставок?

Раздел № 6. Международные финансовые операции и валютные риски

6.1. Международные финансовые институты (МВФ, ЕБРР, АБР и др.)

В условиях глобализированной экономики международные финансовые институты (МФИ) играют ключевую роль в обеспечении макроэкономической стабильности, развитии инфраструктуры, содействии структурным реформам и поддержке стран с переходной экономикой. Для Узбекистана, активно открывающегося внешнему миру, сотрудничество с такими организациями, как Международный валютный фонд (МВФ), Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР), Азиатский банк развития (АБР), Всемирный банк (ВБ) и Исламский банк развития (ИБР), становится важнейшим инструментом интеграции в мировую финансовую систему.

Международный валютный фонд (МВФ), созданный в 1944 году, является координирующим центром глобального валютного сотрудничества. Он предоставляет странам-членам кредитную поддержку в условиях платёжного дисбаланса, осуществляет макроэкономический мониторинг и проводит технические консультации. Узбекистан сотрудничает с МВФ с 1992 года.

В 2021 году МВФ предоставил Узбекистану специальные права заимствования (SDR) на сумму около 650 млн долларов США, что стало поддержкой в условиях постпандемического восстановления. Кроме того, регулярные миссии МВФ оценивают состояние бюджетной и монетарной политики страны, предоставляя рекомендации по повышению финансовой устойчивости.

Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР), начиная с 2017 года, существенно активизировал своё присутствие в Узбекистане. С момента возобновления сотрудничества было профинансировано более 120 проектов на общую сумму свыше 3,5 млрд евро. Основной акцент приходится на развитие энергетики (в том числе “зелёной”), малый и средний бизнес, транспорт и агропромышленный комплекс. Принципиальной особенностью подхода ЕБРР является содействие реформам: каждый инвестиционный проект сопровождается блоком по укреплению корпоративного управления, обеспечению прозрачности и соблюдению стандартов устойчивого развития (ESG).

Азиатский банк развития (АБР) – один из крупнейших партнёров Узбекистана в сфере инфраструктурных инвестиций. Банк участвует

в модернизации транспортной, водной, энергетической и социальной инфраструктуры. Только в 2022 году АБР одобрил финансирование более чем на 900 млн долларов, включая проекты по расширению железнодорожных сетей и строительству новых систем водоснабжения в сельских районах. АБР также поддерживает Узбекистан в развитии системы образования и цифровизации государственного сектора.

Всемирный банк (ВБ), через структуру Международной ассоциации развития (ИДА), реализует масштабные программы по борьбе с бедностью, улучшению инвестиционного климата, совершенствованию государственного управления и устойчивому сельскому хозяйству. Важнейшим направлением стало содействие Узбекистану в переходе от административной к рыночной модели экономики. В 2023 году портфель активных проектов ВБ в Узбекистане составил более 20 единиц с общим бюджетом около 5 млрд долларов.

Исламский банк развития (ИБР), как институт с особым подходом к финансированию, ориентирован на исламские принципы (без использования процентных ставок), активно участвует в финансировании социальных программ, в том числе в сфере образования, медицины, микрофинансирования и сельхозкооперации в Узбекистане. За последние пять лет ИБР выделил более 700 млн долларов США на проекты по строительству школ, медицинских учреждений и агропромышленных хабов в сельских регионах.

Совместно, международные финансовые институты не только предоставляют ресурсы, но и формируют стандарты устойчивого развития, институциональной прозрачности и международной совместности. Для Узбекистана это означает не просто получение капитала, а интеграцию в глобальную архитектуру финансового управления. Участие в проектах МФИ повышает рейтинг страны, укрепляет доверие иностранных инвесторов и формирует среду долгосрочной макроэкономической устойчивости.

6.2. Валютные курсы, форекс, хеджирование

Валютный курс представляет собой цену одной валюты, выраженную в другой, и играет ключевую роль в международной торговле и инвестиционной деятельности. Основными типами валютных курсов являются фиксированные, плавающие и управляемо-плавающие режимы. Узбекистан с 2017 года перешёл от административного к рыночному механизму курсообразования, что стало одним из важнейших шагов по либерализации экономики.

Факторы, влияющие на валютный курс, включают платёжный баланс страны, уровень инфляции, процентные ставки, политическую стабильность

и степень открытости финансового сектора. Например, резкое укрепление доллара США по отношению к узбекскому суму в 2022 году было обусловлено глобальной монетарной политикой США и локальными инфляционными ожиданиями. Это напрямую повлияло на себестоимость импортной продукции и усилило давление на производственные цепочки, зависящие от иностранных компонентов.

Для экспортёров и импортёров колебания валютных курсов создают валютные риски, которые могут привести к убыткам при пересчёте контрастных обязательств. Поэтому понимание механизма формирования курсов и прогнозирования их динамики становится необходимым элементом финансовой грамотности международного бизнеса.

Международный валютный рынок FOREX (Foreign Exchange)- крупнейший по объёму и ликвидности рынок в мире. Его ежедневный оборот превышает 7 триллионов долларов (данные BIS, 2023). Участниками являются центральные банки, коммерческие банки, хедж-фонды, транснациональные корпорации и частные трейдеры.

FOREX работает 24 часа в сутки, 5 дней в неделю, и не имеет физического центра-все операции происходят через электронные торговые платформы. Основные валютные пары: EUR/USD, USD/JPY, GBP/USD и др.

Валютные операции на FOREX подразделяются на:

- спот-операции (расчёты в течение двух рабочих дней);
- форвардные контракты (фьючерсные поставки по фиксированной цене);
- опционные контракты (право, но не обязанность, на покупку/продажу).

Для Узбекистана, где валютный рынок находится в стадии развития, FOREX представляет интерес и плане долгосрочного планирования внешнеторговых операций, а также-для национальных банков и экспортёров, желающих хеджировать риски.

Хеджирование валютных рисков-это система финансовых инструментов, позволяющая застраховать компанию от неблагоприятных изменений валютных курсов. Основные методы включают:

- форвардные контракты: обязательство купить/продать валюту в будущем по фиксированной цене;
- опционы: покупка права, а не обязанности, что обеспечивает гибкость;
- валютные свопы: соглашения об обмене валютными потоками между сторонами;
- естественное хеджирование: баланс между валютой доходов и расходов.

В Узбекистане использование инструментов хеджирования пока ограничено в силу новизны и низкой финансовой грамотности в данном направлении. Однако с 2021 года Центральный банк Узбекистана активно работает над внедрением деривативных инструментов, включая валютные фьючерсы и страхование валютных рисков через банки второго уровня.

По данным Ассоциации экспортёров, около 12% компаний уже начали применять форвардные соглашения при поставках в РФ, КНР и Турцию. Развитие этих инструментов является необходимым условием для стабильного внешнеэкономического планирования в условиях волатильности глобальных рынков.

6.3. Международные расчёты и инструменты финансирования

Международные расчёты представляют собой систему денежных обязательств между экспортёрами и импортёрами, банками и инвесторами разных стран, осуществляемую в рамках контрактов внешнеэкономической деятельности. В условиях глобализации эффективность международных расчётов напрямую влияет на скорость товарооборота, уровень доверия между сторонами и стоимость сделок. Наиболее распространёнными формами международных расчётов являются банковский перевод (Т/Т), инкассо, аккредитив и открытый счёт. Каждый из этих методов имеет свои особенности, преимущества и риски, определяющие выбор в зависимости от структуры контракта, макроэкономических условий и доверия между контрагентами.

Аккредитив (letter of credit, L/C) считается наиболее надёжным способом расчётов и активно используется в сделках с высокой стоимостью и повышенным риском. Банк импортёра обязуется произвести платёж экспортёру при соблюдении всех контрактных условий, подтверждённых документацией. Согласно отчёту SWIFT, около 38% расчётов в развивающихся странах по-прежнему совершаются с использованием документарных аккредитивов. Для Узбекистана, особенно в начальный период валютной либерализации, аккредитив стал базовым инструментом при импорте технологического оборудования и критически важного сырья. Его основное преимущество заключается в снижении риска неплатежей и защите обеих сторон сделки через банковский контроль.

Другим популярным инструментом является инкассо, при котором документы на груз передаются покупателю через банк после оплаты или согласия на платёж. Инкассо менее затратно, чем аккредитив, но и менее защищён юридически, особенно в случае недружественных юрисдикций. Внутри СНГ и в рамках сделок с давними партнёрами предприятия Узбекистана

часто выбирают инкассо в целях оптимизации издержек и ускорения документооборота.

Открытый счёт (open account) применяется в случае высокого уровня доверия между сторонами и активного партнёрства. Экспортёр отгружает товар, а платёж поступает спустя определённый срок. Этот метод широко распространён в торговле с Китаем, Турцией, ОАЭ и частично с странами ЕС. Впрочем, в условиях валютной нестабильности он сопряжён с высоким уровнем риска для экспортёра.

Современные международные расчёты невозможны без развитых инструментов финансирования. Среди них важное место занимают экспортное финансирование, факторинг, форфейтинг, торговое кредитование и мультивалютные кредитные линии. Экспортное финансирование позволяет производителям получать средства под будущую выручку, обеспечивая бесперебойность производства. В Узбекистане такие схемы активно реализуются через Национальный экспортно-импортный банк, фонд поддержки экспорта и международные банки (например, Deutsche Bank, Eximbank Korea).

Факторинг представляет собой продажу дебиторской задолженности специализированной компании с целью ускорения оборачиваемости капитала. Он особенно актуален для малого и среднего бизнеса, работающего на экспорт с отсрочкой платежа. С 2022 года в Узбекистане внедряется правовая база для безрегрессивного факторинга, что значительно повышает ликвидность экспортных операций.

Форфейтинг, в свою очередь, используется при крупных экспортных поставках с длительным сроком оплаты (до 5 лет). При этом банк выкупает экспортную задолженность у экспортёра с дисконтом, беря на себя все риски. Эта схема актуальна в инвестиционных проектах и сделках с участием государственных гарантий.

В целях стимулирования внешнеэкономической активности Узбекистан создаёт благоприятную инфраструктуру для международных расчётов: совершенствуется система SWIFT-платежей, внедряются цифровые инструменты контроля контрактов, расширяются международные корреспондентские связи. Кроме того, Узбекистан активно участвует в интеграционных процессах, направленных на гармонизацию расчётных процедур, включая платформу Trans-Caspian e-Commerce и инициативы в рамках ЕАЭС и ШОС.

Международные расчёты и инструменты финансирования являются неотъемлемыми элементами современного глобального бизнеса, обеспечивая

ликвидность, стабильность и предсказуемость внешнеторговых операций. Для Узбекистана освоение и эффективное применение этих механизмов-это ключ к формированию устойчивой экспортно-ориентированной экономики, интегрированной в мировую финансовую архитектуру.

6.4. Валютная либерализация в Узбекистане и её значение для бизнеса

Решение о переходе к валютной либерализации стало для Узбекистана важнейшим шагом на пути трансформации экономики из централизованной к рыночной. До 2017 года валютный режим в стране характеризовался строгим государственным контролем: существовали ограниченные права на покупку иностранной валюты, двойной обменный курс, обязательная продажа части валютной выручки и множество бюрократических барьеров. Такая система не только препятствовала международной торговле, но и формировала устойчивую «теневую экономику», подрывая доверие со стороны иностранных инвесторов.

Ситуация изменилась кардинально с изданием Указа Президента Узбекистана «О первоочередных мерах по либерализации валютной политики» № УП-5177 от 2 сентября 2017 года. Документ ознаменовал собой старт новой политики в области валютного регулирования. Впервые за многие годы предпринимателям было предоставлено право свободно конвертировать валюту, физическим лицам-приобретать иностранную валюту через банки и онлайн-приложения, а банкам-участвовать в формировании рыночного курса. Более того, обязательная продажа экспортной выручки была отменена, что значительно увеличило ликвидность предприятий и позволило более гибко управлять финансовыми потоками.

Изменения, запущенные в 2017 году, быстро отразились на макроэкономике. В течение первого года курс сумы был приближен к рыночному, что ликвидировало чёрный рынок и повысило доверие к банковской системе. По данным Центрального банка Узбекистана, в 2018 году объём операций на внутреннем валютном рынке вырос более чем в два раза по сравнению с 2016 годом. Были открыты новые корреспондентские счета, банки страны начали активное сотрудничество с зарубежными платёжными системами и участвовали в валютных свопах.

С практической точки зрения валютная либерализация значительно упростила внешнеэкономическую деятельность. Теперь экспортёры могут использовать валютную выручку на своё усмотрение, а импортёры-оперативно

закупать сырьё, оборудование и технологии, не теряя времени на сложные согласования. Это особенно важно в контексте растущей глобальной конкуренции и необходимости своевременной модернизации производственных мощностей. Кроме того, возможность свободного перевода дивидендов и репатриации капитала значительно увеличила интерес иностранных инвесторов к узбекскому рынку.

Однако либерализация требует сбалансированного подхода. Резкая отмена всех ограничений могла бы привести к оттоку капитала и росту инфляционного давления. Поэтому реформы сопровождались внедрением системы финансового мониторинга, цифровых платформ для контроля валютных операций и мерами по стабилизации макроэкономической среды. Инфляционное таргетирование стало ключевым инструментом Центрального банка, обеспечивающим предсказуемость денежно-кредитной политики.

На международной арене либерализация валютной политики повысила инвестиционную репутацию Узбекистана. Страна получила доступ к более широкому спектру международных кредитных рейтингов, улучшила позиции в индексах экономической свободы и открытости. Международные финансовые институты, включая МВФ, Всемирный банк и АБР, положительно оценили политику валютной трансформации, предложив новые кредитные линии и техническую помощь.

Сегодня валютная свобода уже не воспринимается как эксперимент-она стала частью деловой реальности. Малые и средние предприятия интегрировались в глобальные цепочки поставок, крупный бизнес расширил географию внешнеэкономических связей, а население получило доступ к новым платёжным инструментам. Но в то же время очевидно, что полноценный эффект от либерализации проявляется лишь при наличии развитой финансовой инфраструктуры, цифровой прозрачности и устойчивой банковской системы. Именно в этих направлениях сегодня сосредоточены усилия правительства и регуляторов.

6.5. Сотрудничество Узбекистана с международными финансовыми институтами

После начала активной фазы экономических реформ Узбекистан последовательно расширяет сотрудничество с ведущими международными финансовыми институтами (МФИ), рассматривая их не только как источники внешнего финансирования, но и как стратегических партнёров в модернизации национальной экономики. Это сотрудничество охватывает инвестиционные

проекты, институциональные реформы, развитие человеческого капитала, климатическое устойчивое развитие и цифровую трансформацию. Взаимодействие с МФИ усилило интеграцию страны в глобальные рынки капитала и ускорило формирование современных механизмов финансового управления.

Одним из ключевых партнёров остаётся Международный валютный фонд (МВФ). Регулярные консультации в рамках статьи IV Устава МВФ позволяют Узбекистану получить независимую оценку макроэкономических индикаторов и рекомендации по укреплению бюджетной дисциплины, монетарной политики и устойчивости финансового сектора. Кроме того, фонд предоставлял Узбекистану техническую помощь по вопросам налогового администрирования, управления государственным долгом и реформы банковской системы. Особенно важной стала поддержка в постпандемический период: в 2021 году Узбекистан получил от МВФ доступ к специальным правам заимствования (SDR) на сумму свыше 600 млн долларов США, что укрепило золотовалютные резервы страны.

Важнейшую роль в финансировании инфраструктурных проектов играет Азиатский банк развития (АБР). За последние пять лет АБР утвердил более 30 крупных проектов в сфере транспорта, энергетики, здравоохранения, образования и водоснабжения на общую сумму свыше 3,7 млрд долларов. Эти проекты охватывают как столичный регион, так и отдалённые сельские районы, что способствует снижению региональных диспропорций и усилению социальной устойчивости. Кроме финансовой поддержки, банк активно участвует в разработке нормативно-правовых рамок и повышении квалификации кадров в государственных структурах.

В свою очередь, Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) концентрирует усилия на поддержке частного сектора. Банк инвестировал в малые и средние предприятия, «зелёную» энергетику, женское предпринимательство, а также банковский сектор. Инструменты ЕБРР включают не только прямое финансирование, но и механизмы гарантирования, технической помощи, субсидий на развитие устойчивых производств. Портфель активных проектов банка в Узбекистане уже превысил 2 млрд евро, и в 2023 году ЕБРР открыл представительство в Андижанской области, усиливая региональное присутствие.

Сотрудничество с Всемирным банком (ВБ) строится на среднесрочной Стратегии партнёрства на 2022–2026 годы. В рамках этой стратегии реализуются проекты по повышению качества государственного управления,

развитию конкурентной бизнес-среды, реформированию сельского хозяйства и образования. ВБ оказывает методологическую поддержку по внедрению цифровых решений в налоговой системе, кадастре, водном хозяйстве и системе госзакупок. Также банк поддерживает реформу в секторе государственной службы, включая оптимизацию институциональной структуры министерств и агентств.

Узбекистан также развивает связи с Исламским банком развития (ИБР), сосредоточив внимание на проектах в социальной сфере и сельской местности. Финансируются проекты по строительству школ, медицинских пунктов, внедрению исламских финансовых инструментов и микрокредитованию фермеров. ИБР предложил Узбекистану присоединиться к глобальной инициативе по «исламским зелёным облигациям» (Sukuk ESG), что открывает новые возможности на рынках шариатского финансирования.

Помимо этих ключевых организаций, Узбекистан активно взаимодействует с Международной финансовой корпорацией (IFC), Фондом ОПЕК по международному развитию (OFID), Азиатским инфраструктурным инвестиционным банком (АИВ), Французским агентством развития (AFD) и рядом двусторонних институтов развития. Эти партнёрства расширяют доступ к многосторонним и гибким форматам финансирования, усиливают конкурентоспособность проектов и позволяют учитывать климатические и гендерные параметры при проектировании новых программ.

Для Узбекистана участие в глобальной системе финансового развития стало источником не только капитала, но и знаний, стандартов, технологий управления. Страна переходит от модели пассивного заимствования к активному проектному взаимодействию, становясь полноправным участником глобального диалога по вопросам устойчивого роста и региональной интеграции. В будущем акцент будет сделан на привлечение инвестиций в «зелёную» энергетику, цифровые платформы и креативные индустрии, где международные финансовые институты могут выступать не только как доноры, но и как катализаторы системных реформ.

Контрольные вопросы

1. Какие ключевые функции выполняют международные финансовые институты (МВФ, ЕБРР, АБР и др.) в экономике развивающихся стран?
2. В чём заключаются особенности взаимодействия Узбекистана с МВФ и каковы конкретные результаты этого партнёрства?
3. Как валютная либерализация повлияла на макроэкономическую стабильность и бизнес-среду Узбекистана после 2017 года?
4. Объясните механизмы формирования валютных курсов и проанализируйте, как их колебания отражаются на внешнеэкономической деятельности.
5. Какие особенности присущи валютному рынку FOREX, и как его инструменты могут применяться в практике международного бизнеса?
6. Какие методы хеджирования валютных рисков существуют и каков их потенциал применения в условиях Узбекистана?
7. Чем отличаются формы международных расчётов: аккредитив, инкассо, открытый счёт? В каких ситуациях предпочтительнее каждый из них?
8. Как работают современные инструменты финансирования внешнеэкономической деятельности-факторинг, форфейтинг, экспортное кредитование?
9. В чём заключаются основные вызовы в сфере валютного регулирования в условиях глобальной нестабильности и как Узбекистан на них реагирует?
10. Какие направления сотрудничества между Узбекистаном и международными финансовыми организациями представляют наибольшую стратегическую ценность на ближайшие 5 лет?

Раздел № 7. Международные экономические интеграции и торговые блоки

7.1. Типы интеграций: зона свободной торговли, таможенный союз, экономический союз

Процессы международной экономической интеграции отражают усилия государств по координации своей внешнеэкономической политики с целью повышения конкурентоспособности, укрепления торговых связей и обеспечения устойчивого экономического роста. Современная практика показывает, что интеграция – это не только устранение торговых барьеров, но и глубокое институциональное и политико-правовое сближение стран-участниц. В зависимости от уровня взаимодействия и глубины взаимных обязательств выделяются различные формы интеграции: зона свободной торговли, таможенный союз и экономический союз.

Зона свободной торговли (ЗСТ) представляет собой соглашение между двумя или более странами о снятии тарифных и количественных ограничений во взаимной торговле. При этом каждая страна сохраняет собственную внешнеторговую политику по отношению к третьим странам. Примером может служить Соглашение о зоне свободной торговли СНГ, действующее с 2012 года, в рамках которого Узбекистан взаимодействует с рядом постсоветских стран. ЗСТ даёт участникам возможность увеличить объёмы торговли за счёт упрощённого доступа к рынкам и сниженных издержек на ввоз товаров, однако не решает вопросы координации таможенной или налоговой политики.

Таможенный союз – более продвинутый уровень интеграции, при котором страны не только отменяют взаимные барьеры, но и вводят единый таможенный тариф по отношению к третьим странам. Это требует создания общей внешнеторговой политики и институциональных механизмов её реализации. Одним из примеров является Евразийский экономический союз (ЕАЭС), в рамках которого действует Таможенный кодекс, регулирующий импорт, экспорт и перемещение товаров. Присоединение к таможенному союзу требует от государства большей политической воли, поскольку это затрагивает вопросы суверенитета в сфере тарифного регулирования и требует адаптации национального законодательства.

Экономический союз – это самая сложная форма интеграции, предусматривающая не только единый рынок товаров, но и свободное передвижение капитала, рабочей силы, унификацию экономической политики, а нередко и элементы политической координации. Европейский союз (ЕС) представляет собой классический пример экономического союза, где действуют

общие стандарты в области социальной политики, экологических норм, налогообложения и конкуренции. Создание такого уровня интеграции требует глубокой институциональной гармонизации, устойчивой политической поддержки и высокого уровня доверия между участниками.

Для Узбекистана понимание различий между этими моделями имеет не только теоретическое, но и практическое значение. В условиях стремления к расширению экспорта, привлечению инвестиций и формированию благоприятной бизнес-среды, страна анализирует выгоды и риски участия в различных форматах интеграции. Опыт взаимодействия с ЗСТ СНГ, сотрудничество в рамках ШОС, наблюдательный статус в ЕАЭС и желание развивать торговлю с ЕС требуют гибкого подхода и стратегического планирования. При этом важно не допустить утраты экономического суверенитета и сохранить возможность самостоятельного формирования индустриальной и технологической политики.

Таким образом, выбор типа интеграции должен основываться на балансе национальных интересов, экономических возможностей и долгосрочных приоритетов. Зона свободной торговли даёт быстрый эффект в виде увеличения торговли, но ограничена по глубине. Таможенный союз требует институциональной перестройки, но открывает путь к общему рынку. Экономический союз обеспечивает комплексное развитие, но требует полной согласованности экономической политики. Для Узбекистана ключевым вызовом является выработка собственной интеграционной модели, соответствующей внутренним приоритетам и региональной конъюнктуре.

7.2. Примеры интеграционных объединений: ЕС, ЕАЭС, ШОС, НАФТА

Современная глобальная экономика формируется под воздействием многочисленных интеграционных процессов, в рамках которых государства объединяются в наднациональные структуры с целью усиления кооперации, минимизации торговых барьеров и совместного реагирования на вызовы мировой конъюнктуры. Рассмотрение действующих интеграционных объединений – не просто теоретический интерес, а практический ориентир для стран, определяющих своё место в региональных и глобальных экономических системах. Европейский союз (ЕС), Евразийский экономический союз (ЕАЭС), Шанхайская организация сотрудничества (ШОС) и Североамериканское соглашение о свободной торговле (НАФТА) демонстрируют различные модели интеграции – от глубокой институциональной до гибкой многосторонней.

Европейский союз представляет собой наиболее завершённую форму экономической интеграции в мире. Он объединяет 27 государств с единым внутренним рынком, общей валютой (евро), координированной политикой в области конкуренции, сельского хозяйства, экологии, социальной сферы и даже частично-внешней политики. ЕС демонстрирует, как экономическая взаимозависимость может быть трансформирована в политическую интеграцию, хотя и сопровождается сложными бюрократическими и идеологическими компромиссами. Уровень ВВП ЕС в 2024 году составил более 16 трлн евро, а совокупная доля в мировой торговле – около 15%. ЕС также активен в качестве регулятора: он формирует технические стандарты, нормы по защите данных, требования к устойчивости, которые затем становятся международными бенчмарками.

Евразийский экономический союз – более молодой и регионально ограниченный проект, в который входит Россия, Казахстан, Беларусь, Армения и Кыргызстан. Его главной задачей стало формирование общего экономического пространства в постсоветском регионе. Несмотря на наличие общего таможенного тарифа и свободного движения товаров, ЕАЭС сталкивается с трудностями в унификации налоговой и валютной политики, а также в обеспечении реальной мобильности рабочей силы и капитала. Для стран-участниц союз остаётся платформой как для расширения торговли, так и для согласования позиции на внешнеэкономической арене. В 2023 году внутренний товарооборот в рамках ЕАЭС превысил 75 млрд долларов, при этом большая часть приходится на энергоресурсы, металлы и сельхозпродукцию.

Шанхайская организация сотрудничества формально не является экономическим союзом, однако включает в себя инструменты экономического взаимодействия и интеграции. Участники ШОС – Китай, Россия, Индия, Пакистан, Казахстан, Узбекистан, Кыргызстан, Таджикистан и Иран – стремятся усилить региональное партнёрство в сферах энергетики, инфраструктуры, логистики и цифровой экономики. Несмотря на политико-безопасностный дисцент, в последние годы ШОС всё активнее формирует экономическую повестку. Инициативы по сопряжению китайского проекта «Один пояс – один путь» с национальными стратегиями развития участников, а также создание финансовых инструментов в рамках банка ШОС укрепляют институциональные основы экономического сближения. Для Узбекистана участие в ШОС представляет уникальную возможность диверсифицировать внешнеэкономические связи и выйти на трансконтинентальные логистические маршруты.

НАФТА (ныне USMCA) демонстрирует интеграцию, основанную на принципах либерализации торговли и прямых инвестиционных потоков между США, Канадой и Мексикой. Это соглашение позволило создать крупнейшую зону свободной торговли в западном полушарии, объём торговли внутри которой превышает 1 трлн долларов. Основное внимание в рамках USMCA уделяется защите интеллектуальной собственности, цифровой коммерции, трудовым стандартам и механизму урегулирования споров. В отличие от ЕС, здесь нет наднационального регулирования, но есть высокий уровень юридической определённости и инвестиционной предсказуемости. Такой формат идеально подходит странам, стремящимся к интеграции при сохранении полного суверенитета.

Разнообразие моделей интеграции подчёркивает, что каждая страна должна выбирать формат в зависимости от геополитических реалий, уровня развития институтов и экономических интересов. ЕС – это пример глубокой нормативной гармонизации; ЕАЭС – попытка восстановить постсоветскую кооперацию; ШОС – гибкая политико-экономическая платформа без жёстких обязательств; НАФТА – договорной либерализм между асимметричными экономиками. В этом спектре Узбекистан изучает как преимущества совместных рынков, так и риски потери манёвренности в международной торговле. Анализ таких примеров позволяет выработать взвешенный подход к интеграции, основанный на прагматизме и стратегических приоритетах.

7.3. Потенциал Узбекистана в региональных и глобальных объединениях

Переосмысление внешнеэкономической стратегии Узбекистана в последние годы сопровождается активным курсом на интеграцию в региональные и глобальные экономические объединения. После длительного периода осторожного нейтралитета страна всё более осознанно вовлекается в механизмы международного партнёрства, рассматривая их как инструмент модернизации экономики, укрепления экспортного потенциала и диверсификации внешнеэкономических связей. В этом контексте ключевым становится вопрос: в каком формате и с какими объединениями Узбекистан может реализовать свои национальные интересы наиболее эффективно?

Одним из направлений остаётся углубление участия в Шанхайской организации сотрудничества (ШОС). Будучи одной из стран-основателей, Узбекистан играет активную роль в формировании экономической повестки организации, включая транспортные, энергетические и цифровые инициативы.

Позиционирование страны как логистического узла между Востоком и Западом позволяет использовать проекты сопряжения китайской инициативы «Один пояс-один путь» с национальной программой «Юг-Север» и коридором Китай-Центральная Азия-Европа. Узбекистан выступает за создание зоны свободной торговли в рамках ШОС, что стало бы серьёзным шагом к институционализации экономического сотрудничества.

В то же время внимание сосредоточено на возможном сближении с Евразийским экономическим союзом (ЕАЭС). Получив статус наблюдателя в 2020 году, республика получила возможность анализировать внутренние процессы объединения без юридических обязательств. С одной стороны, ЕАЭС предлагает выход на крупный рынок, в котором исторически сформированы тесные производственные связи и присутствует значительный миграционный поток. С другой стороны, существуют опасения относительно ограничения свободы в проведении внешнеторговой политики и необходимости адаптации к доминирующим экономическим моделям. Поэтому Ташкент ведёт многосторонние консультации, включая экспертов, бизнес-сообщества и международные институты, чтобы выработать сбалансированную позицию.

Параллельно Узбекистан стремится к расширенному взаимодействию с Европейским союзом. Несмотря на то что полноправное членство в ЕС в ближайшей перспективе не стоит на повестке, страна заинтересована в подписании Соглашения о расширенном партнёрстве и сотрудничестве (СРПС), которое предусматривает не только торгово-экономическое, но и политико-правовое сближение. ЕС является третьим по значимости торговым партнёром Узбекистана, а также основным источником технологических и образовательных программ. Перспективным направлением сотрудничества может стать участие в европейских цепочках добавленной стоимости в сфере текстиля, агропереработки и «зелёной» энергетики.

Отдельное внимание заслуживает идея присоединения к Всемирной торговой организации (ВТО), переговоры о чём были возобновлены в 2020 году. Полноценное членство в ВТО откроет доступ к многосторонним торговым преференциям, создаст благоприятные условия для иностранных инвестиций и повысит предсказуемость регуляторной среды. Вместе с тем интеграция в ВТО потребует масштабной адаптации внутреннего законодательства, включая вопросы технического регулирования, субсидирования, интеллектуальной собственности и санитарных норм. Это серьёзное институциональное испытание, к которому Узбекистан готовится при поддержке международных партнёров, включая Всемирный банк и UNCTAD.

В целом стратегия Узбекистана может быть охарактеризована как многоуровневая и прагматичная. Страна старается сохранять гибкость, не делая жёсткого выбора между альтернативными интеграционными треками, и использует формат «пошагового сближения» (step-by-step approximation). Такой подход позволяет минимизировать внешние риски, адаптировать темпы реформ к внутреннему потенциалу и выстраивать систему партнёрств, основанную на экономическом рационализме, а не геополитической доминантности. Более того, активное участие в региональных объединениях открывает Узбекистану доступ к транзитным коридорам, новым технологиям, институциональной экспертизе и формированию региональной идентичности Центральной Азии как самостоятельного центра роста.

Контрольные вопросы

1. Чем отличается зона свободной торговли от таможенного союза и какие обязательства они предусматривают для стран-участниц?
2. Какие преимущества и риски несёт экономический союз для государства с развивающейся экономикой?
3. На основе каких принципов функционирует Европейский союз, и в чём заключается его уникальность как модели интеграции?
4. Оцените эффективность ЕАЭС с точки зрения гармонизации экономической политики между странами-участницами. Какие проблемы остаются нерешёнными?
5. В чём заключается специфика ШОС как интеграционной платформы, и какие экономические функции она выполняет помимо политических?
6. Какие цели преследовало создание НАФТА и как трансформация в USMCA изменила его приоритеты?
7. Какие подходы использует Узбекистан при формировании своей интеграционной политики на региональном и глобальном уровнях?
8. Каковы возможные выгоды и вызовы для Узбекистана в случае присоединения к ЕАЭС?
9. Какие перспективы открывает для Узбекистана углубление сотрудничества с Европейским союзом?
10. Почему членство Узбекистана в ВТО считается стратегическим шагом, и какие реформы требуются для его реализации?

Раздел № 8. Международные стратегии компаний

8.1. Виды стратегий: глобальная, транснациональная, локальная

В условиях стремительной глобализации компании, выходящие на международные рынки, сталкиваются с необходимостью выбора стратегии, которая позволит эффективно адаптироваться к новым условиям, сохранить конкурентные преимущества и реализовать потенциал масштабирования. Международная стратегия – это не просто направление внешнеэкономической активности, а комплексный управленческий подход, охватывающий производственные, маркетинговые, логистические, кадровые и институциональные аспекты. На практике чаще всего используются три модели: глобальная, транснациональная и локальная стратегии. Выбор подхода зависит от множества факторов, включая структуру спроса, степень стандартизации продукта, уровень конкуренции и доступность ресурсов в каждой стране.

Глобальная стратегия предполагает максимально возможную унификацию бизнес-процессов и предложение стандартизированного продукта на множестве рынков. Её главная цель – использование эффекта масштаба, снижение издержек за счёт централизации функций и сохранение единого корпоративного имиджа. Наиболее яркими примерами глобальной стратегии являются такие корпорации, как Apple, Samsung, Toyota. Они предлагают идентичные товары с минимальными вариациями, централизуют маркетинг, логистику и управление поставками. Ключевым преимуществом глобального подхода является экономическая эффективность и возможность быстрого масштабирования. Однако такая модель ограничена в способности учитывать культурные и регуляторные различия между странами, что в ряде случаев приводит к конфликту с локальными ожиданиями потребителей или к нормативным трудностям.

Например, в случае McDonald's глобальная стратегия в 1990-х столкнулась с необходимостью адаптации в Индии, где население в значительной степени вегетарианское, а говядина – религиозно чувствительный продукт. Компании пришлось пересмотреть меню, создать отдельные кухни для приготовления мясных и вегетарианских блюд, что привело к гибридизации стратегии. Это наглядно демонстрирует ограниченность чисто глобального подхода в условиях высокой культурной неоднородности.

Локальная стратегия, напротив, основывается на глубокой адаптации продукта и маркетинга к особенностям конкретного рынка. Такой подход

особенно эффективен в странах с выраженной культурной, языковой и правовой спецификой. Компании, следуя локальной стратегии, нередко создают автономные филиалы с высокой степенью свободы в принятии решений. Например, Nestlé активно адаптирует ассортимент своей продукции к национальным вкусам: в Японии она выпускает десятки уникальных вкусов KitKat, соответствующих местной гастрономической культуре. В Узбекистане такие бренды, как Coca-Cola и Carlsberg, внедряют рецептуры, учитывающие местные вкусовые предпочтения и мусульманские религиозные нормы (например, отказ от спиртосодержащих напитков в маркетинге).

Локальная стратегия даёт возможность учитывать регуляторные особенности (налоги, сертификация, трудовое законодательство), создавать продукцию, максимально приближённую к ментальности потребителя, и формировать позитивный образ «своей» компании. Вместе с тем её реализация требует больших затрат, так как ограничивается эффект масштаба, и координация глобального бизнеса усложняется за счёт децентрализации.

Транснациональная стратегия сочетает преимущества двух предыдущих моделей, стремясь к равновесию между глобальной эффективностью и локальной адаптивностью. Такая стратегия позволяет сохранить ядро стандартного продукта или сервиса, но при этом вносить необходимые корректировки в зависимости от конкретного рынка. Управление в транснациональных компаниях строится по матричному принципу: одни функции (например, финансы, технологии) централизованы, другие (маркетинг, HR) — децентрализованы. Примером может служить компания Unilever, которая сохраняет глобальный брендовый каркас, но адаптирует формулы продуктов и упаковку в соответствии с местными предпочтениями и климатическими условиями.

В отличие от чисто глобального или локального подхода, транснациональная стратегия требует гораздо более высокой управленческой зрелости. Она предполагает наличие многоуровневой системы контроля, развитых ИТ-решений, прозрачных KPI и гибких процессов принятия решений. При этом транснациональные компании чаще инвестируют в локальные инновационные центры, создают рабочие места на местах и интегрируются в социальную ткань принимающих стран. Это повышает уровень доверия со стороны государств и снижает риски репутационных потерь.

Важно отметить, что выбор стратегии — это не окончательное решение, а процесс постоянного анализа, переоценки и трансформации. Некоторые компании, начинавшие как локальные, позже переходят к транснациональной

модели или наоборот. Например, южнокорейская LG, первоначально ориентированная на унифицированное производство, постепенно перешла к гибридной модели, открыв исследовательские центры в Европе и США для лучшего понимания потребительского поведения. И наоборот, американская Starbucks в Индии реализует элементы локализации, сохраняя при этом глобальный стиль обслуживания и оформления.

Для узбекских компаний, только начинающих выходить на международный уровень, понимание различий между этими стратегиями критически важно. Выбор неправильной модели может привести к избыточным издержкам, проблемам с позиционированием бренда и несоответствию ожиданиям целевого рынка. Крупные национальные производители, такие как Artel, AKFA Group, UzAuto Motors, на практике используют элементы транснационального подхода: сохраняют единые стандарты качества и дизайна, но адаптируют маркетинговую и дистрибуционную политику в зависимости от страны.

Глобальная стратегия ориентирована на стандартизацию и экономию за счёт масштаба, локальная – на глубокую адаптацию к конкретному рынку, а транснациональная стремится объединить лучшее от обеих моделей. Компании должны учитывать не только текущие возможности, но и долгосрочные цели: расширение рынков, устойчивость к внешним шокам, социальную ответственность и технологическое развитие. Только гибкое и стратегически обоснованное применение международной стратегии позволит обеспечить конкурентные преимущества в условиях постоянных изменений мировой экономики.

8.2. Примеры стратегий транснациональных компаний (TNC)

Транснациональные корпорации (ТНК) являются важнейшими игроками мировой экономики. Благодаря своим ресурсам, доступу к капиталу, технологическим возможностям и международной экспертизе, они формируют глобальные цепочки добавленной стоимости, оказывают влияние на инвестиционные потоки, стандарты деловой этики и локальную занятость. Стратегии ТНК отличаются гибкостью, институциональной сложностью и высоким уровнем интеграции между глобальными и локальными уровнями управления. Анализ стратегий таких корпораций, как Unilever, Toyota, Amazon и Huawei, позволяет выявить универсальные принципы, лежащие в основе их международного успеха.

Unilever, как одна из крупнейших потребительских компаний, реализует типичную транснациональную стратегию, совмещающую глобальные

стандарты с глубокой локализацией. При этом она активно использует региональные исследовательские центры (например, в Индии и Бразилии), где адаптируются рецептуры продуктов к климатическим, религиозным и вкусовым особенностям. Unilever централизует бренд-менеджмент (Lifebuoy, Dove, Lipton), но децентрализует производство и сбыт. В странах с низкой покупательной способностью она применяет «bottom of the pyramid» подход, предлагая упаковку малого объема по доступной цене, тем самым расширяя охват аудитории и усиливая социальную устойчивость.

Toyota продемонстрировала, как транснациональная стратегия может быть усилена философией производственного совершенства. Её модель «Toyota Production System» была адаптирована в десятках стран, но везде внедрялась с учётом локального контекста. При выходе на рынок США компания фокусировалась на ценности качества и надёжности, а в Европе — на экологичности и инновациях. В Азии Toyota активно инвестирует в местные кадры, открывая академии и инженерные центры. Такой подход позволил компании укрепиться в качестве глобального технологического лидера и при этом избежать образа агрессивной экспансии.

Amazon, в свою очередь, построил стратегию на интеграции логистики, ИТ-платформ и клиентского сервиса. Несмотря на то, что платформа работает под единым брендом, её функциональность адаптируется к каждому рынку: в Германии упор делается на защиту данных, в Индии — на интеграцию с локальными платёжными системами и доставку в труднодоступные регионы. Amazon инвестирует в инфраструктуру стран присутствия, включая склады, дата-центры и логистические хабы, что формирует долгосрочную приверженность локальным экономикам. В то же время компания централизует аналитику, алгоритмы персонализации и управление товарным портфелем, что даёт ей масштабируемость и высокую маржинальность.

Huawei — пример технологической ТНК, стратегически продвигающей национальные интересы в глобальном контексте. Её стратегия основана на долгосрочных инвестициях в НИОКР (более 15% доходов ежегодно), сотрудничестве с университетами, агрессивной ценовой политике и локализации производства. При выходе на рынок Африки Huawei предложила не просто оборудование, а комплексные инфраструктурные решения под ключ, включая обучение местного персонала. В Европе компания столкнулась с геополитическим сопротивлением, что вынудило её пересмотреть подходы к репутационному менеджменту и создать отдельные дочерние компании под нейтральным брендом.

Отдельно следует упомянуть Nestlé, которая продемонстрировала уникальную гибкость: она не просто адаптирует продукцию, но и активно приобретает локальные бренды, интегрируя их в глобальный портфель. Например, на узбекском рынке Nestlé действует через местное СП, обеспечивая и занятость, и локализацию сырья. Такой подход обеспечивает лояльность потребителей и снижает риски регуляторного давления.

Общий анализ показывает, что успешные ТНК опираются на несколько ключевых элементов:

- баланс между централизованным управлением и локальной автономией;
- инвестиции в локальные ресурсы - от кадров до поставщиков;
- гибкость в адаптации маркетинга, дистрибуции и цифровых решений;
- стратегический подход к устойчивости, в том числе через ESG-параметры и социальную ответственность.

Учитывая глобальные тенденции - такие как цифровизация, декарбонизация и геоэкономическое дробление, - ТНК всё чаще отказываются от жёстких моделей и переходят к модульным, сетевым стратегиям. Это требует высокой управленческой аддитивности, наличия мультикультурных команд и использования передовых ИТ-инфраструктур. Компании, способные интегрировать глобальные технологии с локальными потребностями, выигрывают на рынках, где традиционные подходы не работают.

Для развивающихся экономик, таких как Узбекистан, стратегии ТНК дают не только ориентиры, но и вызовы. Иностранные компании, действующие по этим моделям, создают конкуренцию местному бизнесу, но одновременно стимулируют повышение стандартов, развитие логистики, управленческой культуры и технологической базы. Узбекские компании, ориентированные на экспорт, могут заимствовать такие подходы как: гибкое позиционирование бренда, адаптация под культурный контекст, создание двусторонних партнёрств и участие в трансграничных цепочках поставок.

8.3. Как узбекские компании (например, UzAuto, Artel) выстраивают международные стратегии

Выход на международные рынки для компаний из развивающихся стран требует не только производственного и финансового потенциала, но и стратегической чёткости, институциональной гибкости и способности адаптироваться к культурным, логистическим и правовым особенностям других государств. Узбекистан, находясь в процессе глубокой экономической трансформации, активно развивает экспортноориентированный частный сектор.

В этом контексте стратегии крупнейших национальных компаний, таких как UzAuto Motors, Artel, AKFA Group, Murad Buildings, играют ключевую роль как в укреплении экономической субъектности, так и в формировании международного имиджа страны.

UzAuto Motors, флагман автопрома Узбекистана, реализует стратегию, близкую к транснациональной. На начальном этапе компания, будучи частью совместного предприятия с General Motors, ориентировалась на импорт компонентов и сборку по готовым платформам. Однако начиная с 2019 года курс был взят на экспортную экспансию. На текущий момент UzAuto успешно поставляет автомобили в Казахстан, Азербайджан, Украину, Таджикистан, Россию и даже на Ближний Восток. Ключевым элементом стратегии стало постепенное локализованное производство, модернизация технических мощностей, внедрение ERP-систем и запуск центра R&D. Участие в международных автошоу, заключение экспортных соглашений с дистрибьюторами и соответствие экологическим стандартам Евро-5 усилили доверие потребителей за рубежом. Более того, компания продвигает концепцию «доступного качества», что является особенно привлекательным в странах с ограниченной покупательной способностью.

Artel, в свою очередь, демонстрирует устойчивое расширение по модели «регионального масштабирования». Будучи крупнейшим производителем бытовой техники в Центральной Азии, компания активно диверсифицирует каналы экспорта, включая поставки в Кавказ, Россию, Афганистан и Ближний Восток. В отличие от многих аналогичных производителей, Artel не просто поставляет продукцию, но и создаёт логистическую и сервисную инфраструктуру: склады, сервис-центры, обучение партнёрских сетей. Её маркетинговая стратегия основывается на культурной чувствительности: адаптация дизайна, инструкции на местных языках, акцент на энергоэффективность и надёжность. При этом центральный офис сохраняет контроль над качеством, дизайном, логистикой, что позволяет достичь операционной эффективности. Компания постепенно инвестирует в цифровизацию: мобильные приложения, омниканальные продажи и CRM-системы, что повышает клиентскую лояльность.

AKFA Group, строительная и алюминиевая корпорация, фокусируется на B2B-сегменте и реализует проектный подход. Её стратегия включает в себя участие в международных тендерах, создание дочерних предприятий в Казахстане, Кыргызстане, Турции, что позволяет адаптироваться к требованиям строительных норм и процедур. При этом особое внимание

уделяется сертификации-компания активно получает международные стандарты ISO, CE, что критически важно при участии в крупных инфраструктурных проектах за рубежом. АКФА делает ставку на экспорт решений «под ключ»-от проектирования до установки, что укрепляет доверие партнёров и снижает транзакционные издержки.

Mirad Buildings, как представитель строительной отрасли премиум-сегмента, в последние годы делает шаги к выходу на рынки стран Персидского залива. Основной упор делается на архитектурную идентичность, соответствие исламским нормам и использование узбекских ремесленных мотивов как части бренда. Эта стратегия подчёркивает возможность использования культурного капитала в международном бизнесе как элемента дифференциации.

Все вышеперечисленные компании сталкиваются с рядом общих вызовов: нестабильность валютных курсов, логистические ограничения, регуляторные барьеры в странах-импортёрах и нехватка международно сертифицированных специалистов. В то же время благодаря государственной поддержке-программе «Made in Uzbekistan», льготному налогообложению экспортеров, участию в выставках и логистическим субсидиям-создаются условия для роста. В 2024 году общий объём несырьевого экспорта Узбекистана достиг рекордных 7 млрд долларов США, в чём значительную долю обеспечили именно крупные частные производители.

Можно отметить, что узбекские компании переходят от модели простой поставки к стратегии создания ценности на внешнем рынке: локализуют сервисы, участвуют в совместных производствах, инвестируют в брендинг и устойчивость. Формируется новая деловая культура, ориентированная на долгосрочное присутствие, а не краткосрочную прибыль. Этой сдвиг требует трансформации мышления менеджмента, инвестиции в человеческий капитал и цифровую инфраструктуру.

Опыт компаний UzAuto, Artel и других показывает, что международные стратегии в условиях Узбекистана – это не копирование западных моделей, а выстраивание собственных гибридных подходов, сочетающих региональные особенности, глобальные стандарты и национальные конкурентные преимущества. В долгосрочной перспективе именно такие стратегии позволяют интегрироваться в мировую экономику на равноправных условиях,

Контрольные вопросы

1. Чем отличается глобальная стратегия от локальной и транснациональной? В каких случаях она применима?
2. Каковы преимущества и риски использования транснациональной стратегии для компании, выходящей на новые рынки?
3. Приведите примеры компаний, реализующих глобальную стратегию. Как им удаётся сохранить стандартизированный продукт при разных культурных предпочтениях?
4. В каких ситуациях локальная стратегия может быть более эффективной, чем глобальная? Укажите конкретные отрасли.
5. Какие факторы необходимо учитывать при выборе международной стратегии для производственной компании из развивающейся страны?
6. Проанализируйте международную стратегию компании UzAuto Motors. Какие элементы транснационального подхода в ней можно выделить?
7. Какие особенности международной экспансии демонстрирует Artef? Какие шаги компания предпринимает для устойчивого присутствия за рубежом?
8. Каковы ключевые уроки, которые узбекские компании могут извлечь из опыта транснациональных корпораций?
9. Почему стратегии ТНК требуют особой гибкости в управлении? Приведите примеры из практики Amazon, Unilever или Huawei.
10. Как международные стратегии компаний способствуют повышению имиджа и инвестиционной привлекательности страны происхождения?

Раздел № 9. Управление международным персоналом

9.1. Особенности HR-менеджмента в транснациональной среде

Что происходит, когда корпоративная культура одной страны сталкивается с трудовой этикой другой? Когда управленец, воспитанный в иерархической модели Востока, пытается руководить креативной командой с Запада, где ценится горизонтальная структура и свобода самонаражения? Именно в таких точках пересечения и раскрывается сложность HR-менеджмента в транснациональной среде.

Транснациональная среда – это не просто география. Это среда различий. Различий в коммуникации, в мотивации, в восприятии авторитета, в ролевом поведении и в ожиданиях по отношению к работодателю. Поэтому управление человеческими ресурсами в этой среде невозможно представить без переосмысления классических HR-функций. Рекрутинг, адаптация, обучение, оценка эффективности и удержание персонала – каждая из этих функций требует культурной и организационной гибкости.

Одной из ключевых особенностей HR-стратегии в ТНК является построение глобальной политики при сохранении локальной чувствительности (*global policy – local sensitivity*). Это означает, что компания формирует единые стандарты корпоративной культуры, этики и карьерного роста, но при этом допускает вариативность в способах их реализации в зависимости от страны. Например, корпоративная цель может быть одинаковой – развивать лидерские качества – но путь к её достижению в Японии, Бразилии и Польше будет принципиально разным.

Транснациональные компании всё чаще внедряют концепцию *intercultural HR*, предполагающую наличие в командах специалистов, способных «переводить» ценности одной культуры в язык другой. Такие специалисты не обязательно являются линейными менеджерами, но они становятся важнейшим элементом организационного интеллекта. Их задачи – смягчать конфликты, формировать доверие, поддерживать согласованность в условиях культурного полиморфизма.

Следующий элемент – политика экспатов. Назначение сотрудников из головного офиса в зарубежные филиалы до сих пор остаётся одним из инструментов трансляции ценностей. Однако эффективность таких подходов зависит от уровня подготовки экспатов к культурному шоку, их способности к эмпатии и управлению в среде высокой неопределённости. Лучшие практики показывают, что компании, вкладывающие ресурсы в межкультурную

подготовку и постэкзаменационную релаксацию, добиваются значительно более высоких показателей удержания персонала и эффективности команд.

Ещё одна черта транснационального HR-это гибридизация лидерства. Лидеры в такой среде должны обладать не только техническими и управленческими компетенциями, но и культурным интеллектом (cultural intelligence, CQ). Умение читать невербальные сигналы, воспринимать контексты, не навязывать собственную нормативность-всё это становится не менее важным, чем знание KPI и принципов lean-менеджмента.

HR-практики транснациональных компаний также меняются под давлением глобальных трендов. В фокусе-ESG-повестка, цифровизация процессов, DEI (diversity, equity, inclusion) политика, а также устойчивое развитие талантов. Всё чаще компании формируют команды, где не национальность, а компетенция и способность к межкультурной навигации становится главным критерием отбора.

Однако даже самые прогрессивные стратегии натываются на институциональные барьеры. Налоговое законодательство, трудовые нормы, визовые режимы и даже идеологические особенности стран создают систему ограничений, в которой HR становится не просто операционной, а стратегической функцией. Именно через управление персоналом транснациональные компании строят мосты, обходят санкции, формируют локальную лояльность и адаптируют глобальные цели к конкретной реальности.

HR-менеджмент в транснациональной среде – это искусство баланса: между централизацией и автономией, между едиными стандартами и гибкими реализациями, между корпоративной идентичностью и локальным доверием. В XXI веке именно этот баланс становится источником устойчивого конкурентного преимущества-не только для бизнеса, но и для тех обществ, которые становятся частью транснациональных производственных и интеллектуальных сетей.

9.2. Управление межкультурными командами

Когда профессионализм встречается с многообразием культур, рождается новая форма организационного интеллекта-межкультурная команда. Это не просто группа людей с разными паспортами. Это симфония акцентов, менталитетов, норм и ожиданий, каждая из которых может стать как ресурсом, так и риском. Компании, работающие в транснациональной среде, всё чаще осознают, что успех проекта зависит не только от технических решений, но и от качества взаимодействия внутри таких команд.

Эффективное управление межкультурной командой невозможно без глубокого понимания концепта культурной дистанции. Эта дистанция проявляется в разнице в восприятии времени (монокронность и полихронность), отношении к иерархии (высокий и низкий уровень дистанции власти), предпочтениях в коммуникации (контекстная против прямой речи) и подходах к принятию решений (индивидуализм против коллективизма). Для менеджера это означает необходимость настраивать не только структуру задач, но и структуру смыслов-то, как сотрудники воспринимают инструкции, критику, лидерство и ответственность.

Хороший пример-разное отношение к дедлайнам. Для американского специалиста крайний срок-жесткий ориентир, нарушение которого подрывает доверие. Для представителя Латинской Америки или Центральной Азии-дедлайн может быть более гибким, воспринимающимся как рекомендательное, а не нормативное значение. Такая асимметрия может вызывать напряжение, если не создана система взаимного понимания.

Управление такими командами требует применения межкультурной медицины. Это не столько должность, сколько компетенция, позволяющая выявлять потенциальные конфликты ещё до их проявления. Медицинский подход особенно важен в распределённых командах, работающих удалённо и под управлением многоязычного интерфейса. Задача руководителя-не навязывать универсальные стандарты, а создавать гибкие рамки, в которых каждая культура чувствует себя признанной и включённой в процесс.

Ключевым фактором успеха является доверие, но само понятие доверия в разных культурах различно. В Германии оно строится через надёжность и соблюдение договорённостей, в Китае-через личные отношения и взаимные обязательства, в США-через профессионализм и результат. Унификация подхода здесь невозможна. Поэтому компании переходят от универсальных HR-процедур к модульным решениям, позволяющим командам самостоятельно выбирать форматы взаимодействия-синхронную или асинхронную коммуникацию, централизованное или децентрализованное принятие решений, открытые или структурированные обсуждения.

Современные ИТ-инструменты дают менеджерам колоссальные возможности-от автоматизированного анализа коммуникаций до мониторинга психоэмоционального состояния команды. Однако без человеческого фактора-эмпатии, гибкости и культурной чуткости-даже лучшие технологии не помогут избежать недопонимания, микроконфликтов и скрытого саботажа.

Образование и подготовка играют решающую роль. В передовых организациях создаются внутренние академии, где развиваются soft skills, в том числе межкультурная компетентность. Проводятся симуляции, деловые игры, case-study, разбираются реальные примеры культурных столкновений. Эти программы нацелены не на передачу информации, а на развитие устойчивой способности к интерпретации поведения коллег в различных культурных кодах.

Кроме того, управление межкультурными командами предполагает отказ от «синдрома гегемонии культуры»-установки, что только одна модель (чаще всего западная) является эталоном. Вместо этого продвигается идея культурного плюрализма: каждая культура – это система, имеющая внутреннюю логику, которую необходимо учитывать при проектировании процессов.

Подшивно зрелые транснациональные компании не только управляют многообразием-они превращают его в свой стратегический актив. Кросс-культурные команды быстрее адаптируются к изменениям, предлагают более креативные решения и лучше чувствуют глобальный рынок. Однако этот эффект достигается только тогда, когда многообразие не подменяет собой ценности равноправия, уважения и профессионализма.

9.3. Подготовка специалистов в Узбекистане к работе в международной среде

Международная конкурентоспособность национальной экономики во многом определяется способностью её кадровой базы адаптироваться к требованиям глобального рынка труда. В Узбекистане, на фоне масштабных реформ в сфере образования и внешнеэкономической политики, вопрос подготовки специалистов, способных эффективно функционировать в международной деловой среде, становится предметом стратегического планирования на уровне государства, вузов и частного сектора.

Современные вызовы требуют от кадров не только профессиональных знаний, но и владения универсальными навыками-языковыми, цифровыми, коммуникативными, а также способностью к межкультурному взаимодействию и принятию решений в условиях неопределённости. С этой целью в Узбекистане с 2017 года реализуется ряд национальных программ, включая концепцию развития высшего образования до 2030 года, где предусмотрено расширение академической мобильности, внедрение двухдипломных программ и интеграция международных образовательных стандартов.

Ключевым направлением подготовки международно ориентированных специалистов остаётся расширение преподавания иностранных языков, прежде всего английского как языка делового общения. Благодаря инициативе «English

Speaking Nations», разработанной в сотрудничестве с Посольством США, тысячи преподавателей и студентов прошли повышение квалификации. Это обеспечивает формирование среды, в которой английский язык становится не предметом изучения, а рабочим инструментом профессиональной коммуникации.

Кроме того, в структуре ряда вузов страны открываются факультеты международного бизнеса, логистики, международного права, менеджмента и цифровой экономики. Такие университеты, как Вестминстерский международный университет в Ташкенте, Туринский политехнический университет, Team University, филиалы МГИМО и Сингапурского института менеджмента, играют роль локальных хабов транснационального образования. Учебные планы включают кейс-методы, симуляционные тренинги, проектно-ориентированное обучение, что повышает прикладную направленность подготовки.

Тем не менее, несмотря на прогресс, остаются системные проблемы: неравномерный доступ к качественному обучению между регионами, дефицит преподавателей с международной аккредитацией, низкий уровень цифровой инфраструктуры в некоторых вузах, а также слабая интеграция с индустриальными партнёрами. В этом контексте особое значение приобретает модель дуального образования, позволяющая студентам параллельно проходить практику на предприятиях с международным участием и развивать soft skills.

Существенным барьером на пути интернационализации кадрового потенциала остаётся ограниченное участие Узбекистана в глобальных академических сетях. Хотя программа Erasmus+ и стипендии DAAD, Chevening и Fulbright доступны узбекским студентам, доля участвующих вузов по-прежнему остаётся низкой. Усиление институциональной автономии университетов, развитие grant management навыков и активизация научной мобильности-критически важные условия для системной интеграции в глобальное образовательное пространство.

Следует также отметить, что подготовка к международной среде – это не только вопрос образования, но и формирования психологической устойчивости и гибкости мышления. В условиях многообразия культур, ценностей и управленческих моделей будущий специалист должен уметь работать в условиях дискомфорта, не теряя эффективности. Поэтому в программы подготовки необходимо интегрировать тренинги по эмоциональному интеллекту, межкультурной коммуникации, управлению стрессом, а также модули по этике и устойчивому развитию (ESG).

В рамках стратегии «Открытый Узбекистан» всё чаще подчёркивается роль частного сектора в подготовке кадров. Крупные компании, такие как ArTel, UzAuto Motors, Orient Group и UZCARD, открывают собственные академии, организуют стажировки, хакатоны, акселерационные программы и экспортноориентированные практики. Это способствует формированию профиля специалиста, который конкурентоспособен не только на национальном, но и на евразийском и глобальном рынке труда.

В долгосрочной перспективе ключом к успешной подготовке станет создание экосистемы взаимодействия образования, бизнеса и государства, где каждая сторона будет не просто потребителем, а соавтором кадровой политики. Узбекистан уже делает шаги в этом направлении через «Цифровой университет», программу «1+1» (университет+предприятие), и открытие специализированных центров компетенций в рамках международных проектов (например, KOICA, JICA, ADB).

Контрольные вопросы

1. Какие ключевые особенности характеризуют HR-менеджмент в транснациональных компаниях?
2. Что означает принцип "global policy – local sensitivity" и как он реализуется на практике?
3. Какова роль экспатов в международной кадровой политике и какие вызовы они могут встретить?
4. Что такое культурная дистанция и как она влияет на управление межкультурными командами?
5. Приведите примеры различий в подходах к коммуникации и иерархии в разных культурах. Как они отражаются на работе команд?
6. Какие инструменты и подходы используются для эффективного управления межкультурными коллективами?
7. Почему доверие является критическим элементом управления международными командами, и как его можно формировать?
8. Как Узбекистан модернизирует систему подготовки специалистов к международной среде?
9. Какие образовательные инициативы и программы содействуют интернационализации кадров в Узбекистане?
10. Какие компетенции необходимы специалисту для успешной работы в глобальной бизнес-среде?

Раздел № 10. Правовые аспекты международного бизнеса

10.1. Международное контрактное право и арбитраж

В любой трансграничной сделке существует тонкая грань между возможностью и риском. Одним из инструментов, позволяющих превратить неопределённость в управляемую структуру, является международное контрактное право-сводокупность норм, регулирующих обязательства сторон, действующих в разных юрисдикциях. Несмотря на существование национальных правовых систем, именно международные контракты становятся той правовой основой, которая позволяет компаниям договариваться на равных и обеспечивать правовую защиту в условиях глобального рынка.

Международный контракт—это не просто документ. Это архитектура доверия. Он задаёт правила взаимодействия, распределения рисков, формирует механизмы урегулирования споров и устанавливает последствия нарушений. Правильно составленный контракт с учётом специфики международного права способен предотвратить дорогостоящие судебные процессы, минимизировать влияние правовой неопределённости и повысить эффективность сделки.

В современной практике наиболее часто применяются два правовых подхода: унификация контрактного права через международные соглашения и применение национального права одной из сторон. Наиболее известным актом в этой сфере является Конвенция ООН о договорах международной купли-продажи товаров (Вена, 1980 г.), ратифицированная более чем 90 странами. Этот документ предоставляет универсальные принципы, регулирующие основные положения купли-продажи, включая оферту, акцепт, переход рисков и нарушение обязательств. Преимущество Венской конвенции—в её нейтральности и предсказуемости, что особенно ценно для сторон из разных правовых традиций.

Однако во многих случаях стороны предпочитают прямо указать применимое право—например, английское общее право или право штата Нью-Йорк. Призыва к их гибкости, устоявшейся судебной практике и деловой ориентации. При этом сами контракты часто составляются на основе моделей, разработанных международными организациями: ICC (International Chamber of Commerce), UNCITRAL (Комиссия ООН по праву международной торговли), FIDIC (в строительстве), а также лондонскими юридическими фирмами.

Особое значение в международных сделках приобретает вопрос арбитража. Международный коммерческий арбитраж—это внесудебный способ разрешения споров, при котором стороны доверяют рассмотрение дела независимому арбитражному институту. Арбитраж популярен среди

международных компаний благодаря таким преимуществам, как конфиденциальность, гибкость процедур, возможность выбора арбитров и, главное, высокий уровень признания и исполнения решений в разных странах. Это стало возможным благодаря Нью-Йоркской конвенции о признании и приведении в исполнение иностранных арбитражных решений (1958), которую ратифицировали свыше 160 государств, включая Узбекистан.

Среди наиболее авторитетных арбитражных институтов – Международный арбитражный суд ICC в Париже, Лондонский международный арбитражный суд (LCIA), Стокгольмский арбитражный институт, а также Международный центр по урегулированию инвестиционных споров (ICSID) при Всемирном банке. В зависимости от природы спора, стороны выбирают соответствующий форум: для коммерческих споров – ICC или LCIA, для инвестиций – ICSID, для строительных контрактов – FIDIC и т. д.

В Узбекистане арбитражная система также проходит этап развития. В 2021 году был принят закон «О международном коммерческом арбитраже», который закрепил право сторон передавать споры на рассмотрение международных арбитражных учреждений. При Торгово-промышленной палате Узбекистана действует Международный арбитражный центр (МАК), деятельность которого строится по международным стандартам. Хотя практика ещё формируется, такой институт открывает возможности для снижения зависимости от зарубежных форумов, повышения инвестиционной привлекательности и укрепления делового климата внутри страны.

Важно отметить, что международный контракт – это не только правовой документ, но и элемент стратегии компании. В нём учитываются культурные различия, особенности бизнес-этикета, валютные риски, форс-мажорные обстоятельства и даже экологические стандарты. Всё чаще в контракты включаются положения о корпоративной ответственности, стандартах труда и устойчивом развитии (sustainability clauses), отражающие новую бизнес-реальность.

Юристы в международном бизнесе становятся не просто консультантами, а архитекторами правовой устойчивости компании. Они должны уметь не только составлять документы, но и прогнозировать поведение контрагентов, оценивать арбитражные риски, разрабатывать стратегии защиты активов, проводить правовой due diligence и сопровождать переговоры в условиях юридической и политической неопределённости.

Развитие правовой культуры международного контракта требует также повышения компетентности управленцев, особенно в развивающихся

экономиках. В условиях растущего потока экспортно-импортных операций, прямых иностранных инвестиций и трансграничных стартапов, грамотное владение инструментарием контрактного права становится не роскошью, а необходимостью. Для Узбекистана, активно интегрирующегося в мировую экономику, это означает потребность в кадрах, способных эффективно сочетать международные стандарты с национальной спецификой, обеспечивая при этом защиту интересов как местных, так и зарубежных партнеров.

10.2. Защита прав интеллектуальной собственности

В условиях глобализированной экономики интеллектуальная собственность становится неотъемлемым ресурсом и одновременно уязвимым активом международного бизнеса. Торговые марки, патенты, авторские права, промышленные образцы и коммерческие тайны не только обеспечивают конкурентные преимущества, но и формируют основу нематериальной стоимости компаний. Нарушение этих прав может привести к миллионным долларам убытков, снижению доверия инвесторов, судебным искам и блокировке рынков.

Правовая защита интеллектуальной собственности в международной практике опирается на систему многосторонних соглашений. Наиболее значимыми среди них являются:

- Парижская конвенция по охране промышленной собственности (1883);
- Бернская конвенция по охране литературных и художественных произведений (1886);
- Мадридское соглашение о международной регистрации знаков (1891);
- и, конечно, Соглашение ТРИПС (Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights, 1994) – обязательный элемент членства в ВТО.

Именно ТРИПС впервые установил унифицированные минимальные стандарты защиты и исполнения прав ИС, включая порядок гражданского, административного и уголовного преследования нарушителей, срок охраны патентов, стандарт недобросовестной конкуренции и охрану географических указаний. Документ обеспечивает равные условия для участников торговых отношений вне зависимости от их юрисдикции, и его положения действуют как на товары, так и на услуги.

Современные транснациональные компании выстраивают целые стратегии по защите интеллектуальных активов. Это включает международную регистрацию торговых марок (через систему WIPO), патентование инноваций в нескольких странах (через РСТ – Patent Cooperation Treaty), а также мониторинг и судебное сопровождение дел о нарушениях. Ведущие корпорации создают

внутренние патентные отделы, цифровые базы данных своих изобретений и технологических ноу-хау, а также используют блокчейн для подтверждения первичности авторства.

Узбекистан за последние годы предпринял значимые шаги в развитии институциональной базы в этой сфере. В 2019 году было создано Агентство по интеллектуальной собственности при Министерстве юстиции, преобразованное из предыдущих структур, и ему переданы полномочия по патентованию, регистрации знаков и контролю за их правомерным использованием. Приняты новые редакции законов:

- «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» (2021);
- «Об авторском праве и смежных правах» (2022);
- «О патентах на изобретения, полезные модели и промышленные образцы» (2020);
- а также введён электронный реестр объектов интеллектуальной собственности.

Особого внимания заслуживает внедрение системы таможенной защиты прав ИС. В сотрудничестве с Всемирной таможенной организацией в Узбекистане создан механизм, при котором правообладатели могут вносить свои объекты в специальный реестр, и при попытке ввоза контрафакта таможенные органы имеют право блокировать товар. Это особенно важно в борьбе с подделками в фармацевтике, электронике и текстиле.

Несмотря на прогресс, в стране сохраняются определённые вызовы:

- низкий уровень правовой грамотности предпринимателей;
- частые случаи регистрации аналогичных брендов «задним числом»;
- слабое применение санкций за нарушение авторских прав;
- недостаточная судебная практика в спорах по ИС;
- и фрагментарная координация с международными реестрами (например, Hague System, Nice Classification и др.).

Чтобы повысить уровень защиты, Узбекистан активизировал сотрудничество с ВОИС (Всемирной организацией интеллектуальной собственности). Ведётся подготовка к присоединению к Гаагской системе по промышленным образцам, расширяется участие в международных выставках и конкурсах стартапов, где обязательным условием является наличие юридически оформленных прав на продукт. Кроме того, в вузах страны, в частности в Ташкентском государственном юридическом университете,

введены спецкурсы по коммерциализации объектов ИС и подготовке патентных поверенных.

В бизнес-среде растёт осознание важности стратегического подхода к интеллектуальной собственности. Всё больше компаний обращаются к лицензированию, франчайзингу, кросс-лицензированию и использованию IP как залогового актива при привлечении инвестиций. Формируется рынок юридических услуг в этой сфере-появляются консалтинговые агентства, специализирующиеся на международной защите брендов и судебной практике по нарушению прав ИС.

Таким образом, защита прав интеллектуальной собственности становится неотъемлемой частью экономической безопасности страны. Она влияет не только на привлекательность инвестиционного климата, но и на технологическое развитие, инновационную активность, экспортный потенциал и репутацию бизнеса. Для Узбекистана, стремящегося стать частью глобальной цепочки инноваций, развитие этой сферы-приоритет не только юридический, но и стратегический.

10.3. Реформы Узбекистана в сфере улучшения инвестиционного климата и защиты инвесторов

Инвестиционный климат – это не просто совокупность экономических условий, но прежде всего система доверия. Она формируется не на лозунгах, а на юридических гарантиях, институциональной стабильности и предсказуемости действий государства. Для Узбекистана, вступившего в фазу активного экономического реформирования с 2017 года, вопрос защиты инвесторов стал ключевым элементом новой модели развития.

В центре трансформации-политическая воля на высшем уровне. В ряде Указов Президента, начиная с ПФ-4947 (2017) «О Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан», особое внимание уделяется созданию благоприятной инвестиционной среды. За последние годы в стране введено свыше 150 нормативно-правовых актов, направленных на либерализацию внешнеэкономической деятельности, повышение прозрачности, упрощение разрешительных процедур и укрепление судебной защиты инвесторов.

Ключевым институциональным новшеством стало создание Агентства по привлечению иностранных инвестиций при Министерстве инвестиций, промышленности и торговли. Оно не только сопровождает крупные инвестиционные проекты, но и выполняет функцию «единого окна» для инвесторов. Дополнительно действует Уполномоченный по защите прав

и законных интересов инвесторов (бизнес-омбудсман), институт, практически не имеющий аналогов в странах СНГ. Через него бизнес может оперативно решать конфликты с государственными органами без длительных судебных процедур.

Узбекистан продвинулся и в международных рейтингах. Согласно данным World Bank Doing Business, страна за 2018–2020 гг. вошла в топ-10 реформаторов мира по улучшению условий ведения бизнеса. Были значительно упрощены процедуры регистрации предприятий (до 1 дня), сокращено количество налогов и проверок, введена электронная система лицензирования и сертификации, минимизированы требования к валютному контролю.

В сфере правовой защиты инвесторов реализован переход от формального законодательства к его реальному применению. Создана Международная арбитражная палата (ПАС), решения которой признаются в соответствии с Нью-Йоркской конвенцией. Кроме того, в Гражданский кодекс и Закон «Об инвестициях и инвестиционной деятельности» включены положения о запрете ретроактивного применения новых норм, гарантиях неприкосновенности собственности, условиях национализации и компенсации убытков.

Важной реформой стал запуск механизма стабилизационных оговорок (stabilization clauses), по которым инвестору может быть гарантирована неизменность ключевых условий (например, налогообложения) на срок до 10–15 лет. Это особенно актуально для долгосрочных проектов в сфере энергетики, инфраструктуры и обрабатывающей промышленности.

Огромную роль играет судебная реформа. Созданы специализированные экономические суды, действует электронная система подачи исков, введены суды по интеллектуальной собственности. Особое внимание уделяется повышению квалификации судей в сфере международного коммерческого права и арбитража. Разработаны модули с участием USAID, GIZ, UNDP, что позволяет расширить практику применения международных стандартов и разрешения инвестиционных споров.

Не менее значимым является развитие гарантий возрата инвестиций через страхование рисков. Узбекистан сотрудничает с такими международными институтами, как MIGA (Многостороннее агентство по гарантиям инвестиций при Всемирном банке), ISDB и ICIEC, что повышает доверие транснациональных компаний к юрисдикции страны.

В сфере soft law (мягкое право) разработаны Кодексы деловой этики для госорганов, механизмы публичного обсуждения проектов НПА, рейтингование

государственных служб по критериям открытости и поддержки инвесторов. Также внедрена система правового due diligence проектов с иностранным участием, что позволяет заранее выявлять правовые барьеры и снижать институциональные риски.

Влияние реформ можно проследить в росте ПНИ. По данным Госкомстата РУз, прямые иностранные инвестиции в 2023 году достигли 9,2 млрд долларов, из которых значительная часть пришлась на промышленность, энергетический сектор и ИТ. Среди крупнейших инвесторов - Lukoil, Coca-Cola, Veon, Indorama, Masdar.

На фоне геополитической турбулентности 2020-х годов, Узбекистан декларирует приверженность принципам нейтралитета, инвестиционной открытости и уважения к частной собственности. Это отражается в подписании соглашений о взаимной защите инвестиций с более чем 60 странами, активном участии в проектах EBRD, ADB, а также в готовности адаптировать национальное законодательство к требованиям ОЭСР и ВТО.

Контрольные вопросы

1. В чем ключевые особенности международного контрактного права по сравнению с национальным?
2. Какие преимущества предоставляет Венская конвенция 1980 года для сторон в трансграничных сделках?
3. Каковы функции и компетенции международного арбитража? Почему он часто предпочитается национальному суду?
4. Что представляет собой Нью-Йоркская конвенция и как она способствует исполнению арбитражных решений?
5. Как формируется арбитражная система в Узбекистане и какие перспективы имеет Международный арбитражный центр (ТИАС)?
6. Какие международные договоры лежат в основе защиты прав интеллектуальной собственности?
7. Как работает система таможенной защиты ИС и в чем её значение для международного бизнеса?
8. Какие реформы проведены в Узбекистане для улучшения защиты авторских и патентных прав?
9. Как бизнес может использовать объекты ИС в стратегическом управлении и инвестиционной деятельности?
10. Какова роль WIPO в глобальной системе охраны интеллектуальной собственности?
11. Какие механизмы правовой защиты инвесторов внедрены в Узбекистане после 2017 года?
12. Что такое стабилизационные оговорки и в чем их значимость для иностранных инвесторов?
13. Как обеспечивается досудебная защита прав инвесторов в Республике Узбекистан?
14. Какие международные рейтинги и показатели отражают улучшение инвестиционного климата в стране?

Раздел 11. Цифровая трансформация и e-commerce в международной торговле

11.1. Цифровизация и платформенные модели (Amazon, Alibaba и др.)

Цифровая трансформация стала не просто трендом, а новой парадигмой функционирования глобальной экономики. Она изменила структуру рынков, модель взаимодействия производителей и потребителей, сократила цепочки поставок и создала абсолютно новые бизнес-экосистемы. Особенно глубоко эти изменения затронули сферу международной торговли, где на первый план вышли цифровые платформы, обеспечивающие мгновенную, прозрачную и глобально масштабируемую коммерческую активность.

Классическая торговля, основанная на физической логистике, посредничестве и длительных переговорах, была дополнена а в ряде случаев и вытеснена платформенными моделями. Платформа (platform-based model) – это цифровая инфраструктура, которая объединяет поставщиков, потребителей и посредников в едином виртуальном пространстве, автоматизируя процессы поиска, оплаты, логистики и обратной связи.

Одним из первых и наиболее ярких примеров выступает Amazon, начавший в 1994 году как онлайн-магазин книг, а сегодня ставший крупнейшим в мире маркетплейсом, обладающим собственной логистикой, облачными сервисами и системой искусственного интеллекта. Amazon сформировал модель «one-click economy», где пользователь получает максимальную ценность при минимуме действий. Важнейшим активом Amazon является алгоритмическое управление спросом, основанное на Big Data и машинном обучении.

Alibaba, запущенная в 1999 году, представляет другую, но не менее мощную платформенную логику. Она функционирует как мультиформатный холдинг, объединяющий платформы B2B (Alibaba.com), B2C (Tmall), C2C (Taobao), платежные системы (Alipay) и облачные сервисы (Alibaba Cloud). Alibaba играет центральную роль в интернационализации китайского малого и среднего бизнеса, позволяя компаниям выходить на мировые рынки без создания зарубежных офисов.

Ключевым элементом обеих моделей является экономия на масштабе через цифровизацию. Если в традиционной торговле рост сопровождался ростом издержек, то платформы достигают эффекта «сверхмасштабируемости»

с увеличением числа пользователей затраты на обслуживание одного клиента падают, а прибыльность растёт.

Цифровые платформы трансформировали и функции участников торговли. Потребитель перестал быть пассивным звеном, он стал соучастником создания ценности через отзывы, оценки, обмен контентом и данные о поведении. Продавец больше не просто поставщик, а менеджер цифрового присутствия: он управляет не только товаром, но и его «цифровым двойником» (описанием, рейтингом, SEO, визуализацией и т.д.). Даже логистика стала частью платформы, с внедрением систем last-mile delivery, умного складирования и дрон-доставки.

С технической точки зрения, цифровая торговля базируется на следующих компонентах:

- облачные вычисления (cloud computing) для хранения и масштабирования платформ;
- API и открытые интерфейсы для интеграции с партнерами;
- блокчейн для обеспечения прозрачности транзакций;
- искусственный интеллект для рекомендаций и предсказательной аналитики;
- IoT для отслеживания перемещения товаров и реального времени.

Особую роль в глобальной цифровизации играют платформы Stripe, Shopify, MercadoLibre, Rakuten, JD.com, каждая из которых формирует свою уникальную экосистему, встроившую в локальные и транснациональные контексты. Например, Shopify предлагает малому бизнесу полный стек инструментов для создания магазина, включая логистику и аналитику, что снижает барьеры выхода на международные рынки.

Однако вместе с возможностями растут и вызовы. Регулиция цифровой торговли отстает от технологических реалий. Многие платформы работают вне налоговой юрисдикции стран, нарушают антимонопольные правила или манипулируют пользовательскими данными. В ответ на это, ОЭСР и ВТО начинают формировать цифровые торговые соглашения, такие как Digital Economy Partnership Agreement (DEPA) между Сингапуром, Чили и Новой Зеландией. Эти договоры регулируют сквозные цифровые потоки, вопросы кибербезопасности, электронную сертификацию, трансграничную оплату и защиту персональных данных.

Узбекистан активно внедряется в эту новую модель торговли. Государственные платформы (Single Window), частные маркетплейсы (Uzum Market, ZoodMall), платёжные системы (Payme, Click, Apelsin) и национальная

почтовая логистика (UzPost Logistics) уже создают зачатки платформенной экономики. Включение в Центральноазиатский цифровой рынок и развитие международного IT-парка в Ташкенте указывает на стремление страны стать частью глобальных цифровых цепочек.

В условиях ускоряющейся цифровизации, платформа становится не просто инструментом, а средой, где формируются новые стандарты качества, доверия и экономического взаимодействия. Чем раньше государства, бизнес и вузы интегрируют эти механизмы в своё развитие, тем устойчивее окажется их позиция в архитектуре будущей глобальной торговли.

11.2. Кибербезопасность и трансграничные операции

Развитие цифровой торговли открыло перед международным бизнесом новые горизонты масштабирования и интеграции. Однако вместе с этим усилилась зависимость от цифровых систем и информационных потоков. В условиях, когда данные стали не менее ценным активом, чем товар, кибербезопасность превратилась в критический компонент трансграничной деятельности. Нарушение информационной защиты может парализовать логистику, привести к утечке конфиденциальных сведений, повлечь санкции со стороны регуляторов и нанести непоправимый урон репутации.

Киберугрозы в международной торговле принимают самые разные формы:

- перехват платёжных данных;
- DDoS-атаки на платформы e-commerce;
- внедрение вредоносных скриптов в сайты продавцов;
- фишинг через поддельные почтовые уведомления;
- подмена юридических реквизитов в электронных инвойсах;
- кража интеллектуальной собственности через взлом API-интерфейсов.

Особо уязвимыми являются трансграничные операции, где участвуют несколько юрисдикций, облачные решения, разные языки интерфейса и правовые системы. Например, покупатель в Узбекистане оплачивает товар через южнокорейскую платёжную систему, размещённую на сервере в Германии, а сам товар отгружается со склада в ОАЭ-при этом ни один из участников не контролирует полностью цепочку. Это создаёт правовой вакуум в вопросах ответственности, возврата средств, идентификации мошенников и защиты персональных данных.

Поэтому международное регулирование кибербезопасности становится всё более актуальным. Ведущие организации, такие как ISO (Международная организация по стандартизации), WTO, OECD, разрабатывают рекомендации

и стандарты для участников цифровой торговли. Ключевым документом является стандарт ISO/IEC 27001, устанавливающий требования к системе управления информационной безопасностью (ISMS). Его применение стало обязательным условием в контрактах с зарубежными клиентами, особенно в сферах *fintech*, *logistics* и *cloud services*.

На уровне государств активно внедряются законы о защите данных. Европейский GDPR стал эталоном международного регулирования, но в ответ ему США, Китай, Индия и Россия приняли собственные национальные нормы. Это создало эффект «цифрового фрагментаризма»-бизнес вынужден адаптировать платформы под каждую страну отдельно, чтобы избежать штрафов и блокировки. В некоторых случаях это приводит к отказу от трансграничной торговли или миграции инфраструктуры в «дружественные» юрисдикции.

Одн из важнейших вызовов-отсутствие единого международного цифрового права, регулирующего спорные ситуации, возникшие в виртуальной среде. Ни одна организация пока не обладает универсальной юрисдикцией. Временным решением становятся двусторонние соглашения о признании электронной документации, цифровой подписи, стандартов безопасности. Некоторые страны подписывают Договоры о свободной передаче данных, как, например, Сингапур и Великобритания.

Для бизнес-структур основной стратегией защиты становится внедрение архитектуры киберустойчивости, основанной на 5 принципах:

1. Шифрование всех транзакций и хранения данных (*end-to-end encryption*);
2. Регулярные аудиты и *penetration testing* (взлом через этичных хакеров);
3. Двухфакторная аутентификация всех участников платформы;
4. Сегментация внутренних сетей и ролей доступа;
5. Партнёрство с международными центрами реагирования на инциденты (*CERT, CSIRT, ISO-SOC*).

Особое внимание уделяется обучению персонала. По данным Verizon, до 80% киберинцидентов происходит из-за человеческого фактора-слабые пароли, непроверенные ссылки, неправильная настройка прав доступа. Поэтому компании инвестируют в создание внутренних политик (*cybersecurity policy*), проведение онлайн-курсов, симуляционных атак и регулярное обновление процедур.

Что касается Узбекистана, то в последние годы наблюдаются позитивные сдвиги. В 2020 году был утверждён Закон «О персональных данных», а также

создаю Агентство по защите персональной информации. В 2022 году при Министерстве цифровых технологий открыт Национальный центр реагирования на компьютерные инциденты Uz-CERT. Совместно с международными партнёрами проводится форумы, например, *Cyber Security Forum Uzbekistan*, где обсуждаются вопросы кибердипломатии и совместного реагирования на угрозы.

Местные платформы, такие как Payme, Click, Apelsin, Uzum Market, постепенно внедряют стандарты PCI DSS, проводят независимые IT-аудиты и подключаются к международным anti-fraud системам. Однако среди вызовов остаётся дефицит специалистов в области информационной безопасности, слабая синхронизация законодательства с международными нормами и ограниченный доступ к глобальным киберинструментам.

Кибербезопасность становится не просто техническим вопросом, а фактором деловой репутации, юридической ответственности и экономической устойчивости. Без эффективной системы защиты международная цифровая торговля не может быть надёжной, а доверие клиентов – гарантированным. Это требует от государств и компаний не реактивного, а проактивного подхода: формирование цифровой культуры безопасности, развитие правовой базы и постоянная инвестиция в компетенции.

11.3. Развитие электронной коммерции в Узбекистане: Uzum, Click, Payme, ZoodMall

Электронная коммерция (e-commerce) в Узбекистане перестала быть маргинальным сегментом рынка и превращается в важнейший драйвер модернизации внутреннего потребления и экспорта. В условиях стремительной цифровизации и растущей интернет-проникваемости население всё активнее переходит к онлайн-покупкам, безналичным расчётам и мобильным платформам. Особенно заметно это в крупных городах, где цифровая торговля постепенно вытесняет традиционные каналы дистрибуции.

Начальная фаза развития электронной торговли в Узбекистане пришлась на 2015–2018 годы, когда появились первые локальные платформы (savdo.uz, techmart, olcha.uz) и начала расширяться инфраструктура онлайн-оплаты. Однако настоящий «скачок» произошёл в 2020–2023 годах, чему способствовали несколько факторов:

- пандемия COVID-19, подтолкнувшая спрос на дистанционные покупки;
- либерализация валютного рынка и расширение эквайринговых сервисов;
- активная цифровизация банков и появление новых финтех-игроков;

- программа государства по «Цифровому Узбекистану-2030».

Ведущими игроками рынка e-commerce в стране стали платформы *Uzum*, *ZoodMall*, *Click*, *Payme*, каждая из которых заняла свою нишу и выстроила уникальную экосистему.

Uzum Market

Запущенный в 2022 году, *Uzum* представляет собой первую локальную супер-платформу, сочетающую маркетплейс, финтех-сервис, доставку и цифровую инфраструктуру для МСБ. *Uzum Market* активно использует элементы big data для построения персонализированных витрин, оптимизации логистики и кредитного скоринга покупателей. Особенностью *Uzum* является ставка на собственную платёжную систему (*Uzum Bank*), а также логистику «до двери» в крупных городах.

Компания инвестирует в развитие региональных хабов, автоматизированных складов и доставку по модели last-mile. В партнёрстве с *UzPost*, а также за счёт собственной курьерской службы *Uzum Express*, покрытие расширяется и за пределы Ташкента. В перспективе платформа нацелена на экспорт товаров от местных производителей за рубеж, используя модель cross-border e-commerce.

ZoodMall

Международная платформа с правскими инвестициями, действующая в ряде стран Ближнего Востока и ЦА, стала пионером по внедрению модели «marketplace with installments» в Узбекистане. *ZoodMall* отличается широким ассортиментом импортных товаров, возможностью покупки в рассрочку и интеграцией с местными финтех-платформами. Несмотря на высокий уровень конкуренции, платформа сохраняет лояльную аудиторию среди молодёжи, благодаря фокусу на гаджеты, одежду и трендовые категории.

Click u Payme

Платёжные системы *Click* (основана в 2011 г.) и *Payme* (2013) стали инфраструктурной опорой для всей цифровой экономики страны. Изначально ориентированные на Р2Р-переводы и оплату услуг, они быстро эволюционировали в экосистемы с QR-платежами, API-интеграцией, SME-решениями и системами лояльности. По данным *Uzcard*, в 2023 году доля онлайн-платежей достигли 62% от общего объема безналичных транзакций в стране.

Click активно работает над расширением интеграции с бизнесом: внедряются CRM-решения, системы автоматизации и аналитики для продавцов. *Payme*, в свою очередь, предлагает цифровые кредиты, интеграцию

с международными шлюзами и ориентирован на молодую аудиторию (через PaymeGO, Payme Edu и др.).

Челленджи и возможности

Несмотря на стремительный рост, электронная коммерция в Узбекистане сталкивается с рядом вызовов:

- недостаточная логистическая инфраструктура в сельской местности;
- низкая цифровая грамотность части населения и малого бизнеса;
- ограниченный доступ к международным платежным шлюзам (PayPal, Stripe не работают);
- отсутствие единых стандартов e-commerce и налоговой гармонизации для онлайн-продавцов.

Тем не менее, государство предпринимает активные шаги: в 2022 г. был принят Закон «Об электронной коммерции» в новой редакции, в котором определены правовые аспекты онлайн-продаж, реквизиты цифрового контракта и защиты прав потребителей. Создаются технопарки цифровой торговли, а в вузах внедряются курсы по e-commerce и digital marketing.

Согласно данным Мининфокома, объем рынка электронной торговли в Узбекистане достиг в 2023 году 5,8 трлн сумов, а число онлайн-заказов выросло более чем на 300% по сравнению с 2020 годом¹⁵. Прогнозы аналитиков указывают на устойчивый рост на уровне 20–25% ежегодно.

Развитие e-commerce в Узбекистане – это не просто процесс внедрения технологий, а трансформация модели потребления, деловой культуры и государственного регулирования. Он требует синхронных усилий платформ, государства, логистики, образования и банковского сектора. Имея устойчивую внутреннюю базу и благоприятную демографию, Узбекистан имеет все шансы превратиться в лидера цифровой торговли в Центральной Азии.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается основная суть платформенной модели в цифровой торговле?
2. Какие технологические компоненты обеспечивают устойчивость и масштабируемость платформ, таких как Amazon и Alibaba?
3. Как цифровизация изменила роль потребителя и поставщика в международной торговле?
4. Какие преимущества и риски связаны с транснациональными платформами в контексте конкуренции и регуляции?
5. Какие основные виды киберугроз характерны для международной электронной коммерции?
6. Почему трансграничные операции особенно уязвимы с точки зрения информационной безопасности?
7. Каковы ключевые международные стандарты в области кибербезопасности (например, ISO/IEC 27001)?
8. Какие шаги предпринимает Узбекистан для повышения цифровой устойчивости своих платформ?
9. Какие платформы доминируют на рынке электронной торговли в Узбекистане и в чем их специфика?
10. Какие государственные инициативы и законодательные меры поддерживает развитие e-commerce в стране?
11. В чем заключаются основные барьеры для роста онлайн-торговли в регионах Узбекистана?
12. Каковы перспективы Узбекистана на международной арене электронной торговли?

Раздел № 12. Устойчивое развитие и корпоративная ответственность

12.1. ESG-подход: экология, социальная ответственность, управление

В XXI веке устойчивость бизнеса перестала быть второстепенным элементом корпоративной стратегии и стала ключевым фактором долгосрочной конкурентоспособности. На фоне климатических вызовов, социальных трансформаций и требований прозрачности со стороны инвесторов, компании по всему миру переходят на принципы ESG-Environmental (экологичность), Social (социальная ответственность) и Governance (корпоративное управление). Этот подход отражает не только реакцию на регуляторное давление, но и осознанный выбор в пользу этичного, устойчивого и инклюзивного роста.

Компании всё чаще оцениваются по тому, как они управляют своим воздействием на окружающую среду. Это включает в себя не только соблюдение природоохранного законодательства, но и более глубокие практики: сокращение углеродного следа, переход на возобновляемые источники энергии, минимизация отходов и внедрение циклической экономики. Международные компании, такие как Unilever, Apple, Tesla, заявляют о переходе к carbon neutrality и даже carbon negative производству.

Кроме того, международные инвесторы сегодня всё чаще используют климатические риски в оценке инвестиционной привлекательности. Например, согласно отчёту BlackRock, компании с высоким уровнем выбросов CO₂ теряют до 15% рыночной капитализации в сравнении с аналогами, внедряющими устойчивые практики.

Вторая составляющая ESG-это социальное воздействие бизнеса. Речь идёт о политике занятости, охране труда, равенстве, защите прав потребителей, участии в жизни сообщества. В условиях постпандемной реальности вопросы благополучия сотрудников, психического здоровья, гибкой занятости, а также инклюзивности приобрели первостепенное значение. Компании, такие как Microsoft и Salesforce, внедрили внутренние показатели diversity & inclusion, которые учитываются в системе вознаграждения руководства.

Более того, социальная ответственность всё чаще интегрируется в продуктовую стратегию: устойчивые упаковки, честные цены, социально значимые инициативы (благотворительные фонды, волонтерство, краудфандинг). Это позволяет бренду выстраивать эмоциональную связь с клиентом и усиливать лояльность.

Третья ось ESG-модель-управление. Она предполагает наличие эффективной системы принятия решений, прозрачности, соблюдения этики, независимости совета директоров, наличия антикоррупционной политики. В странах с высоким уровнем корпоративного управления отмечается более низкий уровень скандалов, устойчивые финансовые показатели и выше доверие инвесторов.

Современные стандарты требуют, чтобы в компаниях присутствовали независимые директора, внутренние аудиторы, комитеты по устойчивости, этические кодексы и каналы для сообщений о нарушениях (whistleblower systems). Эти элементы обеспечивают равновесие интересов акционеров, сотрудников, потребителей и общества в целом.

Мировое сообщество всё более активно движется к обязательной ESG-отчётности. В ЕС с 2024 года вступает в силу Корпоративная директива по устойчивой отчётности (CSRD), охватывающая свыше 50 000 компаний. В США SEC разрабатывает стандарты климатической отчётности. В Азии активно действуют Китайская биржа, ESG-индексы Японии и Южной Кореи.

Компании, участвующие в глобальных цепочках поставок, обязаны соответствовать этим стандартам: от производителей текстиля до сельскохозяйственных поставщиков. Например, H&M требует от своих поставщиков в Центральной Азии внедрения water saving technologies, сертификации ISO 14001 и внедрения политики fair wages.

Институциональные инвесторы, такие как Norwegian Oil Fund, Goldman Sachs, JP Morgan, отказываются от финансирования проектов, не соответствующих ESG-профилю. Растёт популярность зелёных облигаций, социальных облигаций, инвестиционных фондов с этической стратегией. Участие в ESG-индексах (MSCI ESG, FTSE4Good, S&P Global ESG) стало показателем зрелости бизнеса.

Более того, ESG начинает влиять на стоимость капитала: компании с высоким рейтингом устойчивости получают кредиты под более низкий процент, имеют доступ к долгосрочным инвестициям и поддержке международных институтов развития (IFC, EBRD, ADB).

Для Узбекистана внедрение ESG-это не просто элемент внешнего имиджа, а стратегическая необходимость в условиях растущей интеграции в мировую экономику. Присоединение к международным соглашениям по климату, развитие «зелёной» энергетики, запуск программ экологического просвещения и поддержка устойчивого сельского хозяйства-это лишь первые шаги.

Уже сегодня национальные компании, такие как UzAuto Motors, Artel, Uzbekneftegaz, внедряют программы энергоэффективности, локализации поставок, повышения безопасности труда. Международные партнёры, включая IFC, поддерживают развитие ESG-инфраструктуры и ESG-рейтингов в регионе.

12.2. Международные стандарты (UN Global Compact, ISO и др.)

Современный бизнес всё чаще оказывается под давлением не только рыночной конкуренции, но и общественных ожиданий, связанных с устойчивым развитием, экологической и социальной ответственностью. Для формирования единых рамок оценки и управления такими аспектами были разработаны международные стандарты, охватывающие этику, права человека, охрану окружающей среды, трудовые отношения, антикоррупционную политику и корпоративное управление. Они служат универсальным языком взаимодействия между бизнесом, государством и обществом.

Одним из самых авторитетных глобальных документов является Глобальный договор ООН (UN Global Compact), запущенный в 2000 году. Его подписали более 15 000 компаний и организаций из 160 стран. Договор основан на 10 универсальных принципах, сгруппированных по четырём направлениям:

- права человека;
- трудовые отношения;
- окружающая среда;
- борьба с коррупцией.

Компании, присоединившиеся к Договору, обязуются ежегодно публиковать отчёт о прогрессе (COP – Communication on Progress), в котором описывается реализация принципов в корпоративной практике. Участие в UNGC не является юридически обязательным, но рассматривается как мощный сигнал инвесторам, клиентам и международным партнёрам об этичности и устойчивости бизнеса.

Примеры внедрения принципов UNGC можно найти в политиках Nestlé, L'Oréal, IKEA, Samsung, которые интегрировали их в системы закупок, отношения с персоналом, стратегии снижения выбросов и программы корпоративного волонтерства.

Международная организация по стандартизации (ISO) разработала целый ряд стандартов, которые позволяют компаниям внедрять и проверять устойчивые практики. Наиболее востребованные среди них:

ISO 14001 – система экологического менеджмента. Внедрение позволяет снижать выбросы, управлять отходами, оптимизировать потребление ресурсов и демонстрировать соответствие природоохранному законодательству.

ISO 26000 – руководство по социальной ответственности. Стандарт носит рекомендательный характер, но помогает формализовать подход к правам человека, инклюзии, трудовым отношениям и связям с сообществами.

ISO 37001 – система антикоррупционного управления. Позволяет снижать репутационные риски и укреплять корпоративную этику.

ISO 50001 – энергетический менеджмент. Стандарт стимулирует энергоэффективность и сокращение затрат.

ISO 45001 – охрана труда и безопасность на рабочем месте.

Особенностью стандартов ISO является возможность внешней сертификации, что придаёт дополнительный вес компании при участии в тендерах, переговорах с инвесторами и интеграции в международные цепочки поставок.

Для оценки и сопоставления достижений в сфере ESG компании используют стандарты отчётности. Наиболее распространёнными являются:

GRI (Global Reporting Initiative) – фреймворк для отчётов по устойчивому развитию. Охватывает более 100 индикаторов; от выбросов CO₂ до гендерного баланса и прозрачности налогов.

SASB (Sustainability Accounting Standards Board) – стандарты для раскрытия существенной информации, важной для инвесторов. Фокусируется на отраслевых особенностях (например, в агро, финансах, IT и т.д.).

Эти подходы всё чаще интегрируются в нефинансовую отчётность, которая дополняет традиционную бухгалтерскую отчётность. В ЕС и ряде стран GRI-отчёты стали обязательными для крупных компаний.

В Узбекистане наблюдается постепенное внедрение международных стандартов ESG. Ряд крупных предприятий, таких как UzAuto Motors, Indorama Kokand, Enter Engineering, уже прошли сертификацию ISO 14001 и ISO 45001. В рамках партнёрства с IFC, EBRD и UNDP проводятся тренинги и аудит в сфере корпоративной устойчивости.

В стране принята Концепция «Зелёной экономики», утверждённая Постановлением Кабинета Министров РУз №447 от 2020 года. Она предусматривает интеграцию ISO-стандартов и расширение практики устойчивого корпоративного управления в рамках стратегий приватизации, ГЧП и развития инновационных кластеров.

Министерство инвестиций и внешней торговли совместно с Минэкологии инициировали разработку Национального ESG-рейтинга, который учитывает соответствие компаний глобальным стандартам и применяется как инструмент отбора при привлечении международных инвесторов.

Особое внимание уделяется:

- поддержке экспортеров в сертификации ISO 9001/14001;
- обучению малых и средних предприятий внедрению GRI/ISO;
- адаптации законодательства под UNGC и SASB-структуру.

Международные стандарты ESG создают единое пространство устойчивости, где компании вне зависимости от страны происхождения могут говорить с инвесторами, клиентами и обществом на понятном и прозрачном языке. Их внедрение требует не просто административных усилий, но культурной трансформации корпоративного сознания. Для Узбекистана освоение этих стандартов открывает доступ к глобальным рынкам, зелёному финансированию и повышает деловую репутацию страны.

12.3. Как узбекские компании внедряют принципы устойчивости и «зелёного» бизнеса

На фоне глобального перехода к устойчивым формам хозяйствования, узбекский бизнес делает первые, но уверенные шаги в сторону зелёной экономики. Несмотря на историческое доминирование сырьевой и энергоёмкой промышленности, новые реалии – в том числе требования экспортных рынков, участие в международных проектах и появление локальных ESG-инициатив – побуждают национальные компании интегрировать стандарты экологичности, социальной ответственности и добросовестного управления.

Одними из пионеров зелёных трансформаций в Узбекистане стали предприятия энергетического и химического секторов. Lukoil Uzbekistan Operating Company с 2018 года внедряет автоматизированные системы мониторинга выбросов на компрессорных станциях, участвует в программах восстановления биологического баланса в районах добычи и публикует открытые отчёты по экологическим показателям.

Компания Indorama Agro, работающая в сфере хлопководства, реализует принципы устойчивого сельского хозяйства: капельное орошение, биоудобрения, сертификация GlobalG.A.P. и программа нулевой детской

занятости. Их опыт признан IFC и включён в число лучших кейсов среди развивающихся стран.

UzAuto Motors, крупнейший автопроизводитель страны, адантирует ISO 14001 и ISO 45001, осуществляет рекуперацию промышленных отходов, использует системы энергоэффективного освещения на заводах в Асака и Питнак. Совместно с корейскими и японскими партнёрами компании тестирует пилотные проекты гибридных автомобилей и систему lifecycle оценок (LCA).

Сектор цифровых технологий в Узбекистане одним из первых осознал необходимость внедрения устойчивых практик: Ruame и Click, ведущие платёжные провайдеры, внедрили энергоэффективные дата-центры, перешли на электронный документооборот и сократили использование бумажных чеков. В рамках внутренней ESG-стратегии компании инвестируют в ИТ-образование для молодёжи и поддерживают проекты инклюзии (например, «клубинг для девушек»).

Платформа Uzum Market разрабатывает «зелёную» логистику—это означает оптимизацию маршрутов доставки, переход на гибридный автотранспорт и создание складов с солнечными панелями. Также внедряется система переработки упаковки и работа с поставщиками на условиях экологической сертификации.

Сельское хозяйство—один из самых чувствительных к климатическим изменениям секторов. Именно поэтому компании, занятые в АПК, первыми интегрировали практики устойчивого развития. Silverleaf International, крупный производитель фруктов и овощей, инвестировал в капельное орошение, установку солнечных модулей и обучение фермеров принципам агроэкологии. Их продукция экспортируется в более чем 20 стран с сертификатами HACCP и GlobalG.A.P.

Проекты Tashkent Agro Cluster и Chirchiq Agro Park включают в себя компоненты биоразнообразия, компостирования, интегрированной борьбы с вредителями и программы защиты почв. Это способствует устойчивости урожайности и соответствию экспортным требованиям ЕС.

На фоне расширения участия Узбекистана в международных рынках капитала, усиливается и внимание к корпоративной прозрачности. В 2022 году Uzbekneftegaz, Navoi Mining & Metallurgical Combine и Uzmetkombinat впервые включили разделы ESG в годовые отчёты. Они содержат индикаторы по выбросам, охране труда, социальной ответственности, показателям gender balance и корпоративной этике.

Министерство экономики и финансов инициировало разработку ESG-рейтингования национальных компаний, в том числе с участием международных аудиторских компаний. С 2023 года проведение добровольного экологического аудита стало возможным в рамках госпрограмм поддержки устойчивого развития.

Важную роль играет рост осведомлённости среди будущих специалистов. Вузы, такие как Tashkent State University of Economics, Westminster International University in Tashkent и INHA University, внедряют курсы по устойчивому развитию, зелёному финансированию, ESG-анализу. Бизнес начинает рассматривать обучение как инвестицию в человеческий капитал, ключевой для реализации устойчивой модели.

Международные организации (IFC, EBRD, UNDP) усиливают техническую помощь: проводят семинары, создают инструменты оценки, разрабатывают шаблоны отчётности. В рамках инициативы Green Business Uzbekistan запускаются акселераторы для стартапов, направленных на экологические технологии, переработку, возобновляемую энергетику.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается концепция ESG и какие её ключевые компоненты?
2. Как экологические аспекты бизнеса влияют на инвестиционную привлекательность компании?
3. Почему социальная ответственность становится частью бизнес-стратегий в XXI веке?
4. Какие инструменты корпоративного управления повышают доверие к компании в рамках ESG?
5. Каковы основные принципы Глобального договора ООН и как они применяются в бизнес-практике?
6. Какие стандарты ISO считаются наиболее важными для устойчивого бизнеса и почему?
7. В чем различие между GRI и SASB стандартами отчетности?
8. Как в Узбекистане происходит внедрение международных стандартов устойчивости?
9. Какие предприятия Узбекистана можно привести как пример внедрения зеленых и ESG-практик?
10. Как цифровые платформы (например, Uzum, Payme, Click) способствуют устойчивому развитию?
11. Почему сельское хозяйство рассматривается как приоритетное направление для экологической трансформации в стране?
12. Как государственные и образовательные институты содействуют развитию устойчивого бизнеса в Узбекистане?

Раздел № 13. Прямые иностранные инвестиции и транснациональные корпорации

13.1. Механизмы прямых иностранных инвестиций и мотивация инвесторов

В условиях глобализации и трансформации мирового экономического порядка прямые иностранные инвестиции (ПИИ) становятся ключевым инструментом международного развития. Они играют двойственную роль: с одной стороны – как форма капиталовложений транснациональных корпораций (ТНК) в зарубежные активы, с другой – как канал передачи технологий, управленческого опыта, доступа к глобальным рынкам и стандартам. Для стран с формирующейся рыночной экономикой, таких как Узбекистан, ПИИ – не только источник финансирования, но и средство модернизации производственной базы и выхода на международную арену.

Согласно классификации Международного валютного фонда (МВФ), прямые иностранные инвестиции – это инвестиции, направленные на приобретение устойчивого интереса в предприятии, действующем за пределами страны инвестора, и предполагающие участие в управлении. Минимальный порог – 10% долевого участия в капитале предприятия.

ПИИ могут осуществляться в различных формах:

- создание новых предприятий (greenfield investments);
- приобретение действующих компаний (brownfield);
- создание совместных предприятий (joint ventures);
- расширение существующего бизнеса через реинвестирование прибыли;
- Механизмы вложения средств могут включать:
- прямую передачу капитала;
- трансферт технологий и ноу-хау;
- внесение в уставной фонд нематериальных активов (лицензий, брендов, франшиз);
- приобретение производственного оборудования или объектов инфраструктуры.

Решение о размещении капитала за рубежом основывается на ряде факторов, объединяемых в несколько ключевых мотивов:

1. Ресурсный мотив (resource-seeking)

Инвестор стремится получить доступ к природным ресурсам, сырью или дешёвой рабочей силе. Примером может служить добыча газа в Узбекистане с участием Lukoil, CNPC и других крупных компаний. Эти инвестиции

обусловлены богатой минерально-сырьевой базой страны и относительной близостью к азиатским рынкам.

2. Рыночный мотив (market-seeking)

Инвесторы ориентируются на ёмкость внутреннего рынка, его потенциал роста и возможность экспортировать продукцию. В Узбекистане с населением более 36 млн человек и растущим средним классом наблюдается стабильный интерес со стороны производителей потребительских товаров: Coca-Cola, Carlsberg Group, Nestlé.

3. Эффективный мотив (efficiency-seeking)

Цель – снижение производственных затрат за счёт низкой стоимости рабочей силы, выгодного налогового режима или логистических преимуществ. Множество предприятий в зоне свободной экономической зоны (СЭЗ) «Навоий»; «Джизак»; «Ангрен» привлекают такие инвестиции.

4. Стратегический мотив (strategic asset-seeking)

Компания стремится получить контроль над интеллектуальной собственностью, брендами, каналами дистрибуции или ноу-хау технологиями. Такие инвестиции характерны для высокотехнологичных сфер: телекоммуникации, фармацевтика, финтех.

Решение о вхождении на тот или иной рынок инвесторы принимают, исходя не только из экономических показателей, но и из институционального климата. Ключевыми параметрами являются:

- политическая стабильность;
- защита прав собственности;
- юридические гарантии для иностранных инвесторов;
- доступ к инфраструктуре и ресурсам;
- прозрачность процедур регистрации и налогообложения.

Для повышения инвестиционной привлекательности Узбекистан реализует следующие меры:

- принятие Закона «Об инвестициях и инвестиционной деятельности» (2019 г.);
- заключение двусторонних соглашений о взаимной защите инвестиций (более 50 стран);
- создание Агентства по привлечению иностранных инвестиций;
- внедрение механизма инвестиционного омбудсмена;
- С 2022 года в Узбекистане действует единое национальное инвестиционное окно, обеспечивающее сокращение бюрократических процедур и цифровизацию разрешительных процессов.

ПНИ сопряжены с определёнными рисками: валютные колебания, изменение регуляторной среды, политические изменения. Для их минимизации государства предлагают следующие инструменты:

- инвестиционные гарантии от МФК (International Finance Corporation);
- страхование рисков через MIGA (Многостороннее агентство по инвестиционным гарантиям);
- включение арбитражных положений в договоры (ICSID);
- налоговые и таможенные льготы.

Узбекистан подписал Вашингтонскую конвенцию и является членом ICSID. Это позволяет инвесторам обращаться в международный арбитраж в случае возникновения споров с государством.

13.2. Роль транснациональных корпораций в развитии развивающихся экономик

Транснациональные корпорации (ТНК) стали неотъемлемыми участниками глобальной экономики, оказывая мощное влияние на экономическое развитие, институциональные реформы и технологическую трансформацию развивающихся стран. Их роль выходит за рамки простого инвестирования капитала: ТНК формируют новые отрасли, трансформируют занятость, стимулируют экспортный потенциал и задают стандарты корпоративного управления.

Согласно определению UNCTAD, транснациональная корпорация – это компания, владеющая или контролирующая производственные активы в более чем одной стране через сеть филиалов, дочерних предприятий или совместных предприятий. Совокупные доходы крупнейших ТНК сравнимы с ВВП целых государств: например, оборот Walmart в 2023 году превысил ВВП более чем 100 стран.

ТНК осуществляют:

- трансфер капитала;
- трансфер технологий и управленческих практик;
- создание рабочих мест;
- повышение налоговой базы принимающей страны;
- участие в развитии логистики, инфраструктуры и образования.

ТНК приносят с собой передовые производственные линии, IT-решения, know-how. Это позволяет странам перейти от сырьевой зависимости к высокотехнологичным отраслям. Например, участие *Samsung* в Узбекистане способствует развитию электронной промышленности, а сотрудничество с *Huawei* ускоряет цифровизацию в сфере телекоммуникаций.

Многие ТНК внедряют корпоративные образовательные программы, проводят стажировки, открывают учебные центры. В Узбекистане компания *Indorama* активно обучает агрономов и инженеров, а *Yeon (Beeline Uzbekistan)* инвестирует в цифровую грамотность через Digital Academy.

Присутствие ТНК стимулирует развитие экспортного потенциала и логистической инфраструктуры. Производства *Coca-Cola Ichimligi Uzbekiston* и *Nestlé* ориентированы не только на внутренний рынок, но и на экспорт в страны СНГ и Ближнего Востока.

Компании с международной репутацией внедряют антикоррупционные кодексы, экологические стандарты, нормы охраны труда. Это оказывает положительное влияние на общую деловую культуру в стране. Узбекские компании, сотрудничающие с ТНК, вынуждены соответствовать высоким требованиям (ISO, НАССР, SA 8000), что повышает их конкурентоспособность.

Несмотря на позитивный вклад, ТНК могут представлять и определённые риски для развивающихся стран:

- Давление на локальный бизнес: малые и средние предприятия могут не выдерживать конкуренции с крупными игроками.
- Вывод капитала: репатриация прибыли может ограничивать эффект мультипликации в национальной экономике.
- Экологические угрозы: особенно в сырьевых отраслях при отсутствии строгого надзора.
- Социальное неравенство: работа на ТНК доступна преимущественно квалифицированным кадрам.

Чтобы минимизировать эти риски, необходима активная роль государства как регулятора. Прозрачная инвестиционная политика, соблюдение прав работников, экологический контроль, стимулирование локализации – всё это должно входить в национальную стратегию сотрудничества с ТНК.

В последние годы Узбекистан стал привлекательной площадкой для международных корпораций. Среди наиболее значимых проектов:

- *Lukoil* – инвестиции в газовую отрасль (Кандым-Гиссар);
- *Indorama* – устойчивое хлопководство и текстиль (Ферганская область);
- *Coca-Cola* – производство напитков и логистика (Ташкент, Устюрт);
- *Yeon (Beeline)* – цифровая инфраструктура и мобильная связь;
- *Nestlé* – пищевая промышленность, контроль качества и экспорт;
- *CNPC* – нефть и газ, нефтехимия.

Государство создаёт благоприятную среду для деятельности ТНК: реформируется корпоративное право, открываются индустриальные зоны,

упрощается налоговая система, внедряется механизм PPP. Более того, национальные компании, вдохновлённые моделями ТНК, начинают выстраивать собственные транснациональные стратегии (например, *Artel, Asuka Bank, TBC Uzbekistan*).

13.3. Примеры прямых иностранных инвестиций в Узбекистане: кейсы компаний Lukoil, Coca-Cola, Indorama, Veon и других

В последние два десятилетия Узбекистан уверенно укрепляет свои позиции как приемлемая инвестиционная платформа в Центральной Азии. Благодаря стратегическим реформам, значительному демографическому потенциалу и развитию рыночной инфраструктуры, в страну вошли крупнейшие транснациональные корпорации, вкладывая из которых реализует уникальные по масштабу и влиянию проекты. Ниже приведён обзор конкретных кейсов ПИИ с акцентом на их характер, вклад и значимость для национальной экономики.

***Lukoil Uzbekistan*: энергетика как стратегический актив**

Один из наиболее капиталоемких проектов реализуется российской компанией Lukoil, которая с начала 2000-х годов активно инвестирует в газовую отрасль Узбекистана. Основные активы сосредоточены в рамках Кандым-Хаузак-Шады и Южный Гессар. Общий объем вложений превысил \$9 миллиардов, что делает Lukoil крупнейшим иностранным инвестором в энергетическом секторе страны.

Значимость проекта заключается не только в обеспечении топливной безопасности, но и в создании устойчивой экспортной базы. Более 80% производимого газа экспортируется в Китай, что укрепляет внешнеэкономические связи страны. Дополнительно, компания внедрила международные стандарты экологического аудита и сертификации производства по ISO 14001.

***Coca-Cola Uzbekistan*: стандарты глобального бренда в локальной реальности**

Американская корпорация The Coca-Cola Company присутствует в Узбекистане с 1993 года через совместное предприятие Coca-Cola Ichimligi Uzbekiston Ltd. Инвестируя более \$150 млн в модернизацию линий розлива, логистику и маркетинг, компания стала флагманом в области агрессивного локального производства с глобальными требованиями к качеству.

В 2021–2022 гг. в рамках приватизации государственная доля была передана международному инвестору, что стало важным сигналом о либерализации экономики. Coca-Cola внедрила принципы

ресурсосбережения, автоматизации, и также активно развивает цепочку локальных поставщиков (пластик, сахар, гара), создавая эффект domino для малого и среднего бизнеса.

Indogama Kokand: трансформация хлопковой отрасли

Сингапурская группа Indogama Corporation стала одним из лидеров в реиндустриализации агропромышленного сектора. С 2010 года в Ферганской области функционирует предприятие Indogama Kokand Textile, инвестировавшее более \$350 млн в полный цикл производства – от первичной переработки хлопка до экспортной пряжи и тканей.

Что делает кейс Indogama особо ценным:

- внедрение капельного орошения;
- механизация сбора хлопка;
- ноль детского труда – в партнёрстве с ДС и ЮНИСЕФ;
- экспорт в более чем 30 стран.

Это не просто инвестиции в завод, а масштабная структурная реформа всей отрасли, ориентированной на устойчивость и международные стандарты.

VEON Uzbekistan (Beeline): цифровая экосистема

Голландская телекоммуникационная группа VEON Ltd. владеет одним из крупнейших мобильных операторов страны – Beeline Uzbekistan. Суммарный объём инвестиций за период с 2006 года превысил \$1,2 млрд, включая расширение LTE-сетей, строительство дата-центров и запуск финансовых сервисов (Beepal, мобильное кредитование).

VEON также уделяет внимание ESG-аспектам:

инвестирует в цифровую грамотность молодёжи (Digital Academy);
поддерживает женское предпринимательство;
снижает энергопотребление вышек за счёт солнечных модулей.

Кейс Beeline демонстрирует, как телекоммуникации становятся мостом между ПИИ и цифровым развитием страны.

Yashil kelajak: новые инвесторы и зелёные проекты

- Среди новых проектов выделяются:
- Masdar (OАЭ) – солнечная электростанция в Навоийской области (100 MW);
- ACWA Power (Саудовская Аравия) – ветропарки в Бухаре и Намангане;
- Silverleaf International – экспортно-ориентированное сельское хозяйство с биоудобрениями и капельным поливом.

Эти проекты не только способствуют энергетическому и продовольственному суверенитету, но и задают тренды в «зелёной трансформации» экономики.

Таблица 13.1.

Влияние прямых иностранных инвестиций на экономику Узбекистана в 2023 году

Показатель	Значение
Общий объём ПИИ (2023 г.)	более \$11 млрд
Доля в ВВП	≈ 10,5%
Количество занятых	свыше 350 000 человек
Ключевые сектора	Энергетика, агро, связь, машиностроение
Экспорт через СП	≈ 20% всего экспорта страны

Контрольные вопросы

1. Каковы ключевые формы и механизмы осуществления прямых иностранных инвестиций?
2. В чем заключается различие между greenfield и brownfield инвестициями?
3. Какие мотивационные факторы чаще всего определяют поведение иностранных инвесторов?
4. Какие инструменты защиты от рисков используются для стимулирования ПИИ в Узбекистане?
5. Какую роль играют транснациональные корпорации в передаче технологий и знаний?
6. Какие преимущества и риски связаны с присутствием ТНК в развивающихся странах?
7. Как деятельность ТНК влияет на развитие инфраструктуры и человеческого капитала?
8. Почему государственное регулирование необходимо при работе с ТНК?
9. Каковы особенности инвестиционных проектов Lukoil и их значение для энергетического сектора Узбекистана?
10. Какие устойчивые практики внедряются Coca-Cola и Indorama в Узбекистане?
11. Как цифровая трансформация реализуется через проекты VEON и Masdar?
12. Почему примеры ПИИ в Узбекистане считаются стратегически важными для модернизации экономики?

Раздел № 14. Бизнес на новых и развивающихся рынках

14.1. Особенности ведения бизнеса в странах СНГ, Африки и Азии

Мировое предпринимательство в XXI веке всё чаще перемещается в сторону новых и развивающихся рынков. Эти регионы характеризуются быстрорастущим населением, неосвоенными потребительскими сегментами и возрастающей ролью цифровой трансформации. Однако, работа в таких странах требует от компаний высокого уровня гибкости, знаний о локальных нормах и готовности адаптировать бизнес-модели под институциональную и культурную специфику. Особое внимание заслуживают рынки СНГ, Африки и Азии.

Страны СНГ: переходная экономика и институциональная неоднородность

Бизнес-среда в странах Содружества Независимых Государств (СНГ) отличается высокой степенью зарегулированности, правовой неопределённости и зависимостью от государственного сектора. Здесь до сих пор велика роль личных связей, неформальных договорённостей, а государственные органы часто выступают не только регуляторами, но и экономическими игроками.

Основные особенности:

- высокий уровень участия государства в экономике;
- нестабильная валютная политика и зависимость от сырьевого экспорта;
- медленные судебные процедуры, низкий уровень исполнения контрактов;
- слабое развитие венчурного и инновационного бизнеса.

Однако при этом страны СНГ демонстрируют устойчивый спрос на импортные технологии и бренды. Компании, работающие здесь (например, Carlsberg в Азербайджане или Huawei в Беларуси), делают ставку на локализацию производства, сотрудничество с государственными структурами и адаптацию маркетинга под постсоветскую идентичность.

Африка: рынок высокой демографии и институциональных вызовов

Африканский континент обладает крупнейшим в мире демографическим потенциалом: к 2050 году население превысит 2,5 млрд человек. Несмотря на политическую фрагментированность и инфраструктурные проблемы, регион становится точкой притяжения инвестиций в телекоммуникации, сельское хозяйство, финтех и энергетику.

Ключевые особенности:

- высокая скорость цифрового проникновения (например, мобильный банкинг в Кении – M-Pesa);

- правовая и языковая диверсификация (франкофония, англоязычные страны, исламское право в отдельных регионах);
- наличие торговых блоков (ECOWAS, COMESA, AfCFTA), создающих возможности для межгосударственного бизнеса;
- высокий уровень институциональных рисков: коррупция, слабые правовые механизмы, нестабильность;
- Компании, такие как Unilever, Nestlé, Total, работают в Африке десятилетиями, выстраивая распределенные каналы поставок, обучая местные кадры и инвестируя в социальную инфраструктуру. Успешный бизнес в регионе требует не только вложений, но и культурной чуткости, понимания религиозных, племенных и этических норм.

Азия: гибрид глобализации и традиций

Страны Азии чрезвычайно разнообразны: от развитых экономик (Япония, Южная Корея, Сингапур) до развивающихся (Индонезия, Вьетнам, Бангладеш). Здесь наблюдается уникальное сочетание глубокой традиционной культуры и высокой открытости к инновациям. Азии присущи плотные производственные кластеры, сильная экспортная ориентация и наличие квалифицированной рабочей силы.

Особенности бизнес-среды:

- акцент на долгосрочные отношения и иерархичность (например, в Китае и Японии);
- важность "лица" (face) и избегания конфликта в деловой коммуникации;
- быстрорастущий средний класс и цифровое потребление (особенно в Юго-Восточной Азии);
- активное государственное участие в поддержке малого бизнеса (например, SME Corp в Малайзии);
- В Азии широко распространены гибридные бизнес-модели: международные юзипини создают совместные предприятия с местными, адаптируют продукты под вкусы и привычки потребителей (например, McDonald's в Индии предлагает вегетарианские бургеры). Особая сложность в регионе – культурная многослойность, высокая конкуренция и необходимость постоянной адаптации.

Особенности ведения бизнеса в различных регионах мира

Показатель	СНГ	Африка	Азия
Основной драйвер спроса	Импорт технологий	Рост населения, дигитализация	Инновации, экспортные модели
Барьеры входа	Бюрократия, право	Инфраструктура, коррупция	Культурная сложность
Уровень конкуренции	Средний	Низкий в ряде секторов	Высокий
Требования к квалификации	Умеренные	Максимальные	Высокие
Перспективные отрасли	Энергетика, финансы	Fintech, агро, телеком	E-commerce, технологии

Таблица 14.1.

14.2. Узбекистан как развивающийся рынок: вызовы и возможности

Узбекистан – крупнейшая по численности населения страна Центральной Азии, обладающая богатой природной базой, стратегическим географическим положением и амбициозной программой экономических реформ. В течение последних лет республика демонстрирует устойчивую динамику роста, сопровождающуюся либерализацией рынка, расширением внешнеэкономических связей и улучшением делового климата. Однако, как и любой развивающийся рынок, Узбекистан сталкивается с комплексом структурных вызовов, требующих системного ответа.

Согласно данным Азиатского банка развития, темпы роста ВВП Узбекистана в 2023 году составили 5,6%, а в 2024 году прогнозируются на уровне 6,2%. Основу экономики составляют текстильная, сельскохозяйственная, строительная, энергетическая и горнодобывающая отрасли. Особый акцент сделан на цифровизацию, развитие «зелёной» энергетики и международную интеграцию.

Ключевые конкурентные преимущества:

- численность населения свыше 36 млн человек – внутренний рынок с растущим спросом;
- выход к рынкам СНГ, Китая, Южной Азии и Ближнего Востока через транспортные коридоры;
- молодая и обучаемая рабочая сила (средний возраст – 27 лет);
- широкий спектр природных ресурсов: газ, золото, уран, медь, хлопок;
- программа приватизации и государственно-частного партнёрства (ГЧП).

Несмотря на прогресс, остаются системные риски:

- Институциональная нестабильность: хотя ведутся реформы, правоприменительная практика остаётся слабым звеном.
- Сложности с доступом к финансированию: особенно для МСП и стартапов.
- Трудности с трансграничной логистикой: транспортная инфраструктура требует модернизации.
- Нехватка высококвалифицированных кадров: особенно в технических и IT-специализациях.
- Бюрократическое давление: в регионах сохраняется устойчивая вертикаль контроля, не всегда дружественная к бизнесу.

Узбекистан активно развивает отношения с международными институтами (ВТО-в процессе вступления, МВФ, ЕБРР, ИБР, НБРР, ШОС), а также подписывает соглашения о свободной торговле с ключевыми партнёрами. Инициативы типа «Открытый Узбекистан», «Digital Uzbekistan 2030», «Зелёная энергетика» и «Туризм нового поколения» ориентированы на позиционирование страны как открытой и современной платформы для инвестиций.

Согласно отчёту PwC, на 2023 год Узбекистан занял 87-е место из 190 стран в рейтинге Doing Business, продвинувшись на 13 позиций по сравнению с предыдущим годом. В наиболее позитивно оцениваемых аспектах – регистрация собственности, налогообложение и защита миноритарных инвесторов.

Потенциал секторальных инвестиций

Сектор	Потенциал для инвесторов
Энергетика	Зелёная энергостанция, солнечные и ветровые парки
Агроиндустрия	Тепличные хозяйства, экспорт фруктов, переработка
Текстиль	От хлопка до готовой продукции с историческими паттернами
Туризм и культура	Гастрономия, халыч-туризм, исторические наследия
IT и финансы	Цифровые платформы, мобильные сервисы, электронная коммерция

Таблица 14.2.

Правительство выстраивает модель, где ключевыми ориентирами становятся:

- устойчивое развитие и ESG;
- прозрачность и борьба с коррупцией;
- привлечение ПИИ и поддержка экспортеров;
- развитие инфраструктуры и транспортной связности;
- локализация и технологическая независимость.

Значимым шагом стало внедрение механизмов **ESG-отчётности**, цифровых платформ по инвеститором (Invest.gov.uz), и института инвестиционного омбудсмана при Президенте Республики Узбекистан.

14.3. Инициативы для привлечения инвесторов (Индустриальные зоны, «Открытый Узбекистан»)

В последние годы Узбекистан уверенно шёл курс на привлечение прямых иностранных инвестиций, создавая институциональные, инфраструктурные и законодательные условия для интеграции в глобальную экономику. В центре этой стратегии находится развитие индустриальных и свободных экономических зон, создание единых цифровых платформ для инвесторов, а также запуск комплексной концепции «Открытый Узбекистан». Эти меры призваны преодолеть традиционные барьеры входа на рынок, сократить транзакционные издержки и обеспечить инвесторам гарантии и стабильность.

Индустриальные зоны в Узбекистане – это ключевой инструмент концентрации капитала, логистики и производства в одном юридически и территориально оформленном пространстве. На 2024 год в стране действуют более 20 таких зон, каждая из которых имеет свою отраслевую специализацию. Зона «Навоий» сосредоточена на тяжелой промышленности и экспорте в страны Ближнего Востока и Азии. «Данзако» активно развивается как центр машиностроения и производства бытовой техники, где резидентами стали Apple, LG и другие международные бренды. «Ангрен» принимает химические и фармацевтические компании, а столичный IT-парк ориентирован на стартапы и компании, предоставляющие цифровые услуги. В этих зонах действуют налоговые и таможенные льготы сроком до 10 лет, предприятия освобождаются от налога на прибыль, имущество и добавленную стоимость. Дополнительно предоставляется готовая инфраструктура – от электричества до логистических узлов, что значительно снижает порог входа для новых проектов.

Параллельно с территориальными инструментами, в стране действует общенациональная цифровая программа «Открытый Узбекистан», представляющая собой совокупность онлайн-платформ, институциональных механизмов и законодательных инициатив, направленных на прозрачность и доступность всех этапов инвестиционного процесса. Центральной точкой является портал Invest.gov.uz – цифровая витрина инвестиционных возможностей страны, включающая проекты по регионам, детализированные экономические показатели, примеры успешных кейсов и полную юридическую базу.

Инвестор имеет возможность онлайн подать заявку, получить визу, подключиться к административной поддержке и сопровождению. Государство предлагает правовые гарантии в виде унифицированных соглашений с международным арбитражем, а также внедрило институт инвестиционного омбудсмана, способного оперативно решать конфликты, возникающие между инвестором и местными органами власти.

Практическая результативность этих инициатив подтверждается статистикой: в 2023 году объём привлечённых прямых иностранных инвестиций составил \$11,4 млрд, а доля СЭЗ в экспортной структуре страны превысила 23%. Более 530 предприятий являются резидентами специальных зон, и свыше 90 тысяч рабочих мест были созданы в рамках этих программ. Среди примеров успешной интеграции – Coca-Cola Uzbekistan, расширяющая производство с поддержкой индустриальной инфраструктуры; VEON (Beeline), зарегистрированный в IT-парке и реализующий финтех-проекты; Indogama, создавшая в Ферганской области вертикально интегрированную текстильную систему с нуля.

Подход Узбекистана к привлечению инвестиций является многослойным и сбалансированным. Он сочетает территориальное зонирование с цифровой трансформацией административных процедур и законодательной гарантией прав инвесторов. Данная модель, при её последовательном развитии, способна превратить Узбекистан в региональный центр притяжения капитала в Евразии и обеспечить устойчивую модернизацию национальной экономики.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные институциональные и культурные особенности ведения бизнеса в странах СНГ?
2. Почему Африка считается привлекательным, но высокорисковым регионом для международного бизнеса?
3. Какие адаптационные стратегии применяются компаниями при выходе на азиатские рынки?
4. Как культурная специфика влияет на деловые переговоры в развивающихся странах?
5. В чём заключаются ключевые конкурентные преимущества Узбекистана как развивающегося рынка?
6. Какие экономические и институциональные вызовы сдерживают развитие международного бизнеса в республике?
7. Каковы перспективные направления ПНИ в Узбекистане согласно государственным стратегиям?
8. Почему развитие кадрового потенциала является критически важным для инвестиционной привлекательности страны?
9. Какие преимущества предоставляют инвесторам индустриальные и свободные экономические зоны Узбекистана?
10. Как концепция «Открытый Узбекистан» упрощает взаимодействие международных компаний с государством?
11. Какие цифровые инструменты и механизмы правовой поддержки существуют для иностранных инвесторов в стране?
12. Как вы оцениваете влияние СЭЗ и IT-парков на экспортную и промышленную политику Узбекистана?

Раздел № 15. Будущее международного бизнеса: тренды и вызовы

15.1. Дигитализация, автоматизация, искусственный интеллект

Цифровая трансформация стала неотъемлемой реальностью международного бизнеса, изменяя как внутренние операционные процессы, так и внешние модели взаимодействия с клиентами, партнерами и регуляторами. В эпоху «индустрии 4.0» границы между физическим, цифровым и биологическим мирами всё более размываются, формируя так называемую киберфизическую экономику. Компании, работающие в транснациональной среде, стремятся к гибкости, скорости принятия решений и устойчивости, что невозможно без интеграции передовых цифровых технологий.

Одним из важнейших векторов развития является автоматизация производственных и логистических процессов. Современные предприятия, используя системы машинного зрения, робототехнику и предиктивную аналитику, добиваются значительного повышения эффективности, снижения ошибок и минимизации затрат. В рамках глобальных цепочек поставок (GSC) автоматизация обеспечивает более четкое планирование, управление запасами в реальном времени и адаптацию к сбоям. Особенно актуально это стало после пандемии COVID-19, когда устойчивость и быстрота восстановления приобрели первостепенное значение.

Параллельно с автоматизацией на первый план выходит искусственный интеллект (ИИ), который уже не просто инструмент, а полноценный стратегический фактор. ИИ используется для интеллектуальной аналитики больших данных, прогнозирования спроса, динамического ценообразования, автоматизации клиентского сервиса через чат-боты и голосовых помощников. Более того, генеративные ИИ-системы (например, GPT, DALL-E, Midjourney) находят применение в создании контента, моделировании инноваций и даже формировании маркетинговых стратегий. Международные корпорации инвестируют в собственные AI-лаборатории и стартапы, специализирующиеся на узкоспециализированных решениях в области логистики, финансов, HR и производства.

Цифровизация также радикально трансформирует саму природу торговых отношений. Электронная коммерция становится неотъемлемой частью B2B и B2C взаимодействия, а платформенные модели (Amazon, Alibaba, MercadoLibre) вытесняют традиционных дистрибьюторов. В таких условиях конкурентоспособность определяется не столько масштабом, сколько скоростью цифрового реагирования и способностью адаптироваться

к меняющимся алгоритмам, пользовательским привычкам и регуляторным требованиям. Криптовалюты и цифровые валюты центральных банков (CBDC) создают новый уровень трансграничных расчётов с более низкими издержками и меньшей зависимостью от валютных колебаний.

Однако цифровизация несёт и вызовы. Проблемы кибербезопасности, защиты персональных данных, цифрового неравенства и технологической зависимости становятся всё более острыми. Международной бизнес оказывается в зоне перекрёстного регулирования: нормы Европейского союза (GDPR), китайская модель цифрового суверенитета, американские стандарты комплаенса требуют от компаний высокой степени адаптивности. Кроме того, развитие ИИ вызывает вопросы этики, прозрачности алгоритмов и возможного вытеснения рабочих мест, что становится предметом международных дискуссий и корпоративных кодексов поведения.

Для развивающихся стран, включая Узбекистан, цифровая трансформация представляет собой одновременно шанс и вызов. С одной стороны, цифровизация может сократить «инфраструктурный разрыв», ускорить включение малых и средних предприятий в глобальные цепочки поставок, расширить доступ к финансированию и новым рынкам. С другой стороны, ограниченность доступа к высокоскоростному интернету, дефицит специалистов в области data science и ИИ, а также институциональные барьеры могут препятствовать полному раскрытию цифрового потенциала. Тем не менее, программы вроде «Цифровой Узбекистан 2030» и развитие IT-парков с налоговыми льготами для стартапов создают предпосылки для интеграции страны в мировую цифровую экосистему.

В условиях ускоряющихся технологических изменений компании, способные оперативно внедрить цифровые инновации, выстраивать цифровую архитектуру своей деятельности и соблюдать международные стандарты цифровой ответственности, будут обладать существенными преимуществами. Цифровая зрелость становится не просто фактором конкурентоспособности, а условием выживания в постиндустриальной глобальной экономике.

15.2. Геополитическая турбулентность, санкции, декарбонизация

Современная международная бизнес-среда всё чаще функционирует в условиях глобальной нестабильности, где политические риски становятся не менее значимыми, чем рыночные. Геополитическая турбулентность, сопровождающаяся торговыми войнами, санкционными режимами, региональными конфликтами и усилением протекционизма, оказывает всё более

опутимое влияние на транснациональные цепочки поставок, инвестиционные потоки и деловые стратегии корпораций. Компании, прежде ориентированные на принцип глобальной эффективности, вынуждены пересматривать свою архитектуру в пользу регионализации, адаптивности и политической нейтральности.

Один из наиболее выраженных механизмов геэкономического давления – санкции, применяемые в качестве инструмента внешней политики. Такие меры могут включать ограничения на экспорт и импорт, замораживание активов, блокировку финансовых транзакций, запрет на технологический трансфер и запрет на сотрудничество с определёнными компаниями или секторами. Для международного бизнеса это означает рост транзакционных издержек, необходимость постоянного мониторинга санкционных списков, пересмотр контрактных обязательств и снижение инвестиционной предсказуемости. Кроме того, санкционные риски затрудняют долгосрочное стратегическое планирование, особенно в странах с высоким политическим риском.

Наряду с политическим давлением растёт и роль глобальных климатических обязательств. В условиях усиливающейся угрозы изменения климата, международные организации и правительства внедряют амбициозные цели по декарбонизации экономики. Европейский союз, например, вводит углеродный налог на импорт (Carbon Border Adjustment Mechanism), а компании обязуются достигать нулевого углеродного следа к 2050 году. Это создаёт новую реальность, в которой даже предприятия из развивающихся стран вынуждены учитывать углеродный след своей продукции и предоставлять экологическую отчётность, чтобы сохранить доступ к внешним рынкам.

В таких условиях устойчивое развитие становится не только этической нормой, но и критерием инвестиционной привлекательности. ESG-факторы (экология, социальная ответственность, корпоративное управление) интегрируются в кредитные рейтинги, условия предоставления займов и оценку стоимости компаний. Международные банки, инвестиционные фонды и тендерные платформы требуют от участников соблюдения стандартов устойчивости, сертификации ISO и открытого публичного отчёта. Таким образом, бизнес вынужден трансформировать производственные процессы, цепочки поставок и корпоративную культуру в соответствии с требованиями зелёной экономики.

Особое значение эти процессы приобретают для стран, находящихся на этапе интеграции в глобальные рынки, таких как Узбекистан. С одной стороны, республика нуждается в наращивании экспорта и привлечении прямых

иностранных инвестиций, с другой – сталкивается с необходимостью адаптироваться к новым экологическим и регуляторным стандартам. Принятие Стратегии по переходу к зелёной экономике, развитие солнечных и ветровых электростанций в сотрудничестве с Masdar и ACWA Power, а также участие в глобальных климатических форумах создают основу для включения Узбекистана в новую архитектуру устойчивого международного бизнеса. Однако важным остаётся вопрос глубины институциональных изменений, доступа к зелёным финансам и создания компетенций по экологическому аудиту.

Международный бизнес в условиях геополитической нестабильности и климатических вызовов переходит в фазу адаптивного управления. Компании и государства, способные выстраивать гибкие стратегии, соблюдая принципы устойчивости и юридической предсказуемости, будут иметь конкурентные преимущества в следующем десятилетии. Это требует не только трансформации бизнес-моделей, но и переосмысления подходов к управлению рисками, ответственности и партнёрству в глобальном масштабе.

15.3. Место и возможности Узбекистана в мировой бизнес-экосистеме ближайших 10 лет

На фоне стремительно меняющейся мировой бизнес-среды, Узбекистан находится в уникальной точке стратегического выбора. С одной стороны, страна обладает рядом факторов, способствующих её интеграции в глобальную экономику: демографическим потенциалом, природными ресурсами, благоприятным географическим положением и активными реформами. С другой стороны, перед ней стоят вызовы институциональной зрелости, инфраструктурной ограниченности и необходимости соответствовать международным стандартам устойчивости, цифровизации и прозрачности.

В ближайшие 10 лет Узбекистан имеет все шансы занять значимое место в мировой бизнес-экосистеме как региональный хаб трансграничного производства, логистики и цифровых решений в Центральной Азии. Географическое положение страны между Китаем, Россией, Южной Азией и Ближним Востоком делает её естественным мостом в рамках евразийских транспортно-логистических коридоров. Развитие таких инициатив, как Транскаспийский международный транспортный маршрут (ТМТМ) и южтайско-центральноазиатский транспортный коридор, формирует основу для размещения кластеров производств, ориентированных на экспорт и дутсорсинг.

Экономическая политика Узбекистана за последние годы ориентирована на активное привлечение прямых иностранных инвестиций. Программа приватизации, внедрение механизмов государственно-частного партнёрства, цифровизация налоговой и таможенной систем, открытие новых свободных экономических зон и IT-парков – всё это создаёт условия для ускоренного роста. Согласно данным Азиатского банка развития и UNCTAD, страна входит в список перспективных направлений для размещения производств в условиях регионализации глобальных цепочек стоимости. Участие в многосторонних организациях (ШОС, ЕАЭС, ОИС) и процесс подготовки к вступлению в ВТО усиливает институциональную надёжность и открытость.

Однако ключевым условием успеха становится не только благоприятная среда, но и способность выстраивать устойчивые бизнес-модели. Узбекистану предстоит углубить судебную-правовую реформу, гарантировать защиту прав инвесторов, обеспечить независимость антимонопольных органов и внедрить международные стандарты отчётности, особенно в контексте ESG. Только в этом случае возможна устойчивость инвестиционного потока, доверие со стороны транснациональных корпораций и стабильное позиционирование на внешних рынках.

Дополнительным стратегическим преимуществом может стать развитие человеческого капитала. Молодое население, высокий уровень цифровой грамотности среди городских жителей и экспансия системы высшего образования с участием зарубежных вузов открывают возможности для формирования креативной экономики. Поддержка стартап-экосистемы, экспорт программного обеспечения, развитие электронной коммерции и финтех-услуг способны сформировать новый слой экспортно ориентированных секторов, менее зависимых от сырьевого экспорта.

Наконец, устойчивое развитие становится фундаментом нового позиционирования страны. Реализация проектов в сфере зелёной энергетики (ветровые, солнечные станции), улучшение экологической инфраструктуры, сертификация продукции по международным экологическим стандартам, участие в глобальных климатических соглашениях формируют долгосрочные конкурентные преимущества. Это особенно важно в условиях декарбонизации глобальной экономики и растущих требований со стороны потребителей и партнёров.

Ближайшее десятилетие станет решающим для формирования роли Узбекистана в глобальной бизнес-экосистеме. От слаженности внутренних реформ, способности гибко реагировать на внешние вызовы и стратегического

позиционирования будет зависеть не только объём инвестиций, но и качество их влияния на национальную экономику. При наличии политической воли, управленческой целостности и международного партнёрства Узбекистан имеет шанс перейти из категории «перспективных» в число признанных узлов глобального экономического взаимодействия.

Контрольные вопросы

1. Какие ключевые технологические изменения определяют будущее международного бизнеса в контексте цифровизации?
2. Как автоматизация влияет на транснациональные производственные цепочки и логистику?
3. В чём заключается роль искусственного интеллекта в принятии управленческих решений и взаимодействии с клиентами на международных рынках?
4. Какие риски и ограничения связаны с внедрением цифровых технологий в развивающихся странах, включая Узбекистан?
5. Как геополитическая нестабильность влияет на стратегии глобальных компаний и инвестиционные потоки?
6. В чём заключается суть международных санкционных механизмов и как они трансформируют деловую среду?
7. Какие меры принимаются международным сообществом в направлении декарбонизации, и как они отражаются на бизнес-моделях?
8. Почему экологическая устойчивость стала фактором инвестиционной привлекательности и как это влияет на глобальные рынки?
9. Каковы основные конкурентные преимущества Узбекистана на фоне глобальных экономических трендов?
10. Какие внутренние реформы наиболее критичны для успешной интеграции Узбекистана в международный бизнес?
11. Какие секторы экономики Узбекистана обладают наибольшим экспортным и инвестиционным потенциалом в будущем десятилетии?
12. Как развитие человеческого капитала и цифровой инфраструктуры влияет на международную позицию страны?

Глоссарий

№	Термин	Определение
1	Глобализация	Интеграция национальных экономик в мировую систему.
2	Транснациональная корпорация (ТНК)	Компании, действующие в нескольких странах.
3	Прямые иностранные инвестиции (ПИИ)	Капиталовложения с контролем в иностранные компании.
4	Свободная экономическая зона (СЭЗ)	Территория с особым налоговым и таможенным режимом.
5	ESG-подход	Устойчивое развитие через экологию, социальную сферу и управление.
6	Форекс	Международный рынок валютных операций.
7	Никотерм	Международные торговые термины поставок.
8	Электронная коммерция (E-commerce)	Продажа товаров и услуг через интернет.
9	Индустриальный парк	Зона с инфраструктурой для размещения производства.
10	Международный маркетинг	Маркетинг, адаптированный под разные рынки.
11	Аутсорсинг	Передача функций сторонним организациям.
12	Оффшоринг	Перенос операций в страны с низкими налогами.
13	Франчайзинг	Передача прав на бизнес-модель или бренд.
14	SWOT-анализ	Метод стратегического анализа: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.
15	Бизнес-инкубатор	Организация поддержки стартапов.
16	Цепочка поставок	Этапы движения товара от производства до потребителя.
17	Юридическое сопровождение	Комплекс правовых услуг для бизнеса.
18	Международный арбитраж	Международная форма разрешения споров.
19	Лицензирование	Передача права на технологию или продукт.
20	Кросс-культурная коммуникация	Общение между представителями разных культур.
21	Глобальный бренд	Бренд, известный во многих странах.
22	Комплаенс	Соблюдение норм и стандартов деловой этики.
23	Диверсификация	Расширение продуктовой линейки или рынков.

24	Кооперация	Совместная деятельность между предприятиями.
25	Инвестиционный климат	Условия и риски для привлечения инвестиций.
26	Валютные риски	Потери, связанные с колебанием курсов валют.
27	Платёжный баланс	Сток платежей и поступлений страны.
28	Налоговые льготы	Преференции для инвесторов по налогообложению.
29	Торговый баланс	Разница между экспортом и импортом страны.
30	Международная логистика	Управление потоками товаров в глобальном масштабе.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПО КУРСУ

Кейс № 1. TexStyle Group – устойчивый текстиль

Кейс TexStyle Group – это симуляция реального выхода компании на внешний рынок. Слушатели учатся:



Проводить рыночный анализ (через PESTEL и SWOT)



Проектировать экспортную модель (выбор форм, логистика, каналы)



Оценивать стоимость и доходность (цены, сертификация, КРП)



Разрабатывать маркетинговую стратегию (системный бренд, целевые каналы)



Аргументированно принимать решения и работать в команде



Это не просто учебное упражнение — это маленькая бизнес-симуляция, где каждый делает вклад в запуск международного проекта.

Форма для командной презентации:



Постановка задачи

Узбекская компания «TexStyle Group» производит органический текстиль из хлопка, выращенного без химикатов, и использует экологичные методы окрашивания. Компании успешно работает на местном рынке и теперь рассматривает выход на рынок стран Северной Европы (Швеция или Эстония).

Основной вызов для компании: Конкуренция с уже сильными локальными брендами и высокие экологические стандарты ЕС.

Задачи группы:

- Провести анализ PESTEL для обеих стран и выбрать одну.
- Определить оптимальный формат выхода (через прямой экспорт, дистрибьютор, e-commerce, франчайзинг, создание СП).
- Разработать ценовую стратегию с учетом логистики и сертификации.
- Подготовить план по продвижению через онлайн-маркетинг.
- Определить KPI на первые 12 месяцев присутствия на рынке.

Шаблон для заполнения

Название кейса: TexStyle Group — устойчивый текстиль

Участники: (Ф.И.О)

Целевая страна:

Обоснование выбора страны: (с опорой на PESTEL-анализ)

Шаблон PESTEL-анализа

Фактор	Что оценивать	Характеристика (по той стране)
P – Политика	Политическая стабильность, участие в ЕС/торговые блокады, поддержка экспорта и местных производителей	
E – Экономика	Уровень ВВП, доход на душу населения, уровень налогообложения, инфляция, курс валют	
S – Социальная	Осведомленность о экологичных продуктах, предпочтения потребителей, демография	
T – Технологии	Решимость, логистика, уровень e-commerce, экологические инновации в текстиле	
E – Экология	Экологические стандарты, программы устойчивости, требования к упаковке и производству	
L – Законодательство	Регистрация, таможенные сертификаты (например, EU Ecolabel, OEKO-TEX), защита потребителя	

Рекомендуемая форма выхода на рынок.

Выберите и обоснуйте (можно комбинировать): _____

Форма выхода	Краткое описание	Когда применяется (изучите этот вопрос и исходя из этого примите решение)
Прямой экспорт	Продажа продукции напрямую в другую страну через собственный канал или e-commerce	
Дистрибьютор/партнер	Использование местного посредника для импорта и дистрибуции	
Франчайзинг	Предоставление права на использование бренда и модели бизнеса	
Лицензирование	Передача прав на производство/технологии местному партнеру.	
Совместное предприятие (JV)	Учреждение общей компании с местным игроком	
Прямые инвестиции (FDI)	Создание собственного филиала, производства или офиса за рубежом	
E-commerce через локальные площадки	Работа через маркетплейсы (например, Amazon, Allegro, Wildberries)	

Ценовая и логистическая стратегии:

Ориентировочная цена единицы товара (в €):

- Сравните с рыночными ценами аналогичных «зелёных» товаров в целевой стране
- Учитывайте затраты на логистику, упаковку, сертификацию, комиссию посредников

Основные логистические маршруты и партнёры:

- Из какого узбекского региона будет отгрузка?
- Через какой порт/терминал будет осуществляться экспорт?
- Используемые виды транспорта: [] авиа [] авто
[] железнодорожный
[] морской
- Предварительно рассчитывать сроки доставки и стоимость логистической цепи.

Расходы на сертификацию и адаптацию к требованиям ЕС:

- Сертификация экологичности: OEKO-TEX, EU Ecolabel и др.
- Перевод и адаптация этикеток, составов и инструкций
- Таможенные пошлины и НДС при импорте в страну
- Рекомендуется составить предварительный бюджет на эти расходы.

SWOT-анализ проекта:

S	Strengths	Что мы делаем хорошо? Какие внутренние ресурсы у нас есть? Какие преимущества у нас есть перед аналогичными организациями, производителями?
W	Weaknesses	Какие факторы в нашем контроле снижают нашу способность быть более эффективными? Какие области требуют улучшения? Чего не хватает нашей организации?
O	Opportunity	Какие возможности существуют в нашей области знаний, из которых мы можем извлечь пользу? Является ли возможность устойчивой или одноразовой?
T	Threats	Что может угрожать нашей эффективности? Какие существуют факторы, которые находятся вне нашего контроля? Ожидается ли какие-либо неблагоприятные тенденции?

Выводы и рекомендации: _____

Продвижение в зеленой маркетинг:

Целевые каналы продвижения:

Способы позиционирования (ценности бренда):

Варианты визуального представления (логотип, упаковка):

Этапы реализации (дорожная карта на 12 месяцев):

№	Этап	Действие/ Инструменты	Ожидаемый результат	Срок выполнения
1				
2				
3				
4				
5				

Целевые показатели (KPI) первого года:

Заполните таблицу с целевыми ориентирами по ключевым метрикам – для оценки эффективности проекта в течение первых 12 месяцев

Кейс № 2. AgroGreen Export – узбекская органическая агропродукция

Кейс AgroGreen Export – это симуляция реального выхода компании на внешний рынок. Слушатели учатся:



Проводить рыночный анализ (*через PESTEL и SWOT*)



Проектировать экспортную модель (*выбор форм, логистика, каналы*)



Оценивать стоимость и доходность (*цены, сертификация, KPI*)



Разрабатывать маркетинговую стратегию (*зеленый бренд, целевые каналы*)



Аргументированно принимать решения и работать в команде.



Это не просто учебное упражнение — это маленькая бизнес-симуляция, где каждый делит вклад в запуск международного проекта.

Форма для командной презентации:



Описание ситуации:

Компания AgroGreen Export, базирующаяся в Сурхандарьинской области, специализируется на производстве органических сухофруктов (пшеница, урюк, изюм, финики) и биорежух. Продукция выращивается без использования пестицидов, проходит сертификацию согласно национальным органическим стандартам. Компания успешно реализует продукцию на внутреннем рынке, а также в Казахстане и России. Следующим этапом стратегии является выход на один из премиальных внешних рынков — Германию (ЕС) или США.

Цель кейса – разработать стратегию выхода на международный рынок, учитывая формат поставок, особенности сертификации, логистику, маркетинг и оценку рентабельности.

Ключевые вызовы:

- Жёсткие стандарты био-сертификации в ЕС (BIO-EU) и высокие требования к упаковке.
- Высокая конкуренция с турецкими, иранскими и египетскими поставщиками.
- Разные потребительские предпочтения: в Германии — био, в ОАЭ — халяль и премиум-сегмент.

Задачи группы:

- Провести анализ PESTEL для обеих стран и выбрать одну.
- Определить оптимальный формат выхода (через прямой экспорт, дистрибьютор, e-commerce, франчайзинг, создание СП).
- Разработать ценовую стратегию с учётом логистики и сертификации.
- Подготовить план по продвижению через зелёный маркетинг.
- Определить KPI на первые 12 месяцев присутствия на рынке.

Шаблон для заполнения

Название кейса: TexStyle Group — устойчивый текстиль

Участники: (Ф.И.О.) _____

Целевая страна: _____

Выбор целевого рынка:

Сравните Германию и ОАЭ по параметрам: доступ к рынку, регуляции, конкуренция, покупательская способность.

Проведите PESTEL-анализ и сделайте аргументированный выбор.

Обоснование выбора страны: (с опорой на PESTEL-анализ)

Шаблон PESTEL-анализа

Фактор	Что оценивать	Характеристика (по возможности)
P – Политика		<ul style="list-style-type: none"> - Политическая стабильность в Германии и ОАЭ. - Влияние торговых соглашений между странами (например, между ЕС и Эмиратами); - Меры поддержки и стимулирования экспорта продуктов в ЕС и ОАЭ.
E – Экономика		<ul style="list-style-type: none"> - Уровень ВВП, дохода на душу населения, уровень инфляции, курс валют.
S – Социальная		<ul style="list-style-type: none"> - В Германии предпочтение органическим и био-продуктам. - В ОАЭ — наличие требований к пищевой сертификации и промышленному качеству продуктов. - Творческий образ жизни и тренды на органические продукты в Европе.
T – Технологии		<ul style="list-style-type: none"> - Наличие законодательных, государственных, требований ЕС (например, для био-сертификации). - Использование инновационных решений в логистике и транспортировке продуктов для обеспечения свежести. - Развитие онлайн-продаж и цифровых каналов для выхода на международные рынки.
E – Экология		<ul style="list-style-type: none"> - Требования к устойчивому производству и минимизации воздействия на окружающую среду в ЕС (например, использование органических удобрений). - Экологические стандарты для продукции (например, сертификация органики по стандартам ЕС НО-ЕС).
L – Законодательство		<ul style="list-style-type: none"> - Строгие требования сертификации в ЕС для органических продуктов (НО-ЕС) и в ОАЭ для пищевой сертификации. - Правовые особенности участия и стандартизации на рынках ЕС и ОАЭ. - Необходимость соблюдения международных стандартов для био-сертификации и упаковки.

Рекомендуемая форма выхода на рынок.

Выберите и обоснуйте (можно комбинировать): _____

Форма выхода	Краткое описание	Когда применяется (решите этот вопрос и исходя из этого примите решение)
Прямой экспорт	Продажа продукции напрямую в другую страну через собственный канал или e-commerce	
Дистрибьютор/партнёр	Использование местного посредника для импорта и дистрибуции	
Франчайзинг	Предоставление права на использование бренда и модели бизнеса	
Лицензирование	Передача прав на производство/технологии местному партнёру	
Совместное предприятие (JV)	Учреждение общей компании с местным игроком	
Прямые инвестиции (FDI)	Создание собственного филиала, производства или офиса за рубежом	
E-commerce через локальные площадки	Работа через маркетплейсы (например, Amazon, Allegro, Wildberries)	

Сертификация и упаковка: сравните требования к маркировке, био-сертификации (BIO-EU, HALAL, ISO), срокам годности, условиям хранения

Критерий	Германия (BIO-EU)	ОАЭ (HALAL / GCC)
Требования к маркировке		
Сертификаты		
Уполномоченные органы		
Срок годности продукции		
Условия хранения		
Требования к упаковке		
Язык этикетки		
Сроки получения сертификатов		
Ориентировочная стоимость		

После заполнения таблицы сформулируйте:

- Какой рынок проще/быстрее с точки зрения сертификации и входа?
- Какие из требований являются барьерами, а какие — преимуществами?
- Сравните требования к маркировке, био-сертификации (BIO-EU, HALAL, ISO), срокам годности, условиям хранения.
- Определите стоимость сертификации и срок её получения.

Заполните таблицу, определив ключевые элементы логистической цепочки и ориентировочные затраты на 1 тонну продукции. Используйте открытые источники (карты маршрутов, логистические калькуляторы, платформы экспортного сопровождения).

Этап логистики	Германия	ОАЭ
Местоположение склада AgroGreen (регион)		
Основной транспортный маршрут		
Тип транспорта		
Точки пересечения границ (страны и конкретные переходы, через которые груз проходит по пути от Узбекистана к конечному рынку)		
Таможенные процедуры		
Промежуточные хабы/ логистические центры		
Срок доставки в днях		
Ориентировочная стоимость (€/тонна)		

Ответьте на следующие вопросы.

- Определите, какой маршрут более оптимален по цене и срокам.
- Укажите потенциальные сложности по климату, таможенные, времени хранения.
- Нарисуйте схему маршрута (по желанию — в презентации или на доске).
- Определите, какой маршрут является более логичным и выгодным.
- Уточните, какие этапы требуют дополнительного контроля (температура, влажность, документой).
- Составьте маршрут поставки (склад → порт → страна назначения).
- Определите оптимальный вид транспорта

Определите стоимость сертификации и срок её получения.

SWOT-анализ проекта:

S	Strengths	Что мы делаем хорошо? Какие внутренние ресурсы у нас есть? Какие преимущества у нас есть перед аналогичными организациями, продуктами?
W	Weaknesses	Какие факторы в нашем контроле снижают нашу способность быть более эффективными? Какие области требуют улучшения? Чего не хватает нашей организации?
O	Opportunity	Какие возможности существуют в нашей области знаний, из которых мы можем извлечь пользу? Является ли возможность устойчивой или одноразовой?
T	Threats	Что может угрожать нашей эффективности? Какие существуют факторы, которые находятся вне нашего контроля? Ожидаются ли какие-либо неблагоприятные тенденции?

Выводы и рекомендации:

Этапы реализации (дорожная карта на 12 месяцев):

Элемент	Характеристика	Германия	ОАЭ
Целевая аудитория	Кто покупает? Каковы их ценности и привычки?		
Уникальное торговое предложение (УТП)	Что делает продукт особенным и ценным именно на этом рынке?		
Ключевые сообщения (слоган)	Пример: «Натурально. Узбеки. По-настоящему био.»		
Основные каналы продвижения	Выставки, B2B-платформы, концерты, улавонки, сайт и др.		
Адаптация упаковки	Цвет, язык, символика, объём, стиль подачи и т.д.		
Потенциальные партнёры	Дистрибьюторы, e-commerce платформа, ритейлеры		
Рекламный бюджет (оценочно)	В евро или как % от оборота		

Разбейте реализацию проекта на этапы — от получения сертификации до первой отгрузки:

№	Этап	Действие/ Инструменты	Ожидаемый результат	Срок выполнения
1				
2				
3				
4				
5				

Целевые показатели (KPI) первого года:

Заполните таблицу с целевыми ориентирами по ключевым метрикам — для оценки эффективности проекта в течение первых 12 месяцев.

Показатель	Целевое значение	Метод измерения
Объём продаж (единица)		Через отчёты логистики /CRM
Общая выручка (euro)		Финансовая отчётность
Средняя цена за единицу (€)		Расчёт по контрактам
Доля повторных заказов (%)		Система учёта заказов
Количество B2B-партнёров		Полученные договоры /соглашения
Присутствие в онлайн-каталогах		Маркетинг-отчёты, аналитика трифолка

Кейс № 3. Анализа кросс-культурных различий с использованием модели хофстеде

I. Введение

Страны для анализа:

Страна 1: США

Страна 2: КНР

Краткое описание выбранных стран (Опишите основные особенности выбранных стран, включая их культурные традиции, отношение к времени и срокам, структуру иерархии в бизнесе, и также этические особенности, которые могут влиять на деловую практику и принятие решений в международном бизнесе):

США:

КНР:

II. Анализ культурных различий по модели Хофстеде

I. Дистанция власти (Power Distance Index, PDI)

Как в этих странах воспринимается иерархия и неравенство? (Пример из культуры или бизнеса):

США:

КНР:

Как это влияет на организационную структуру, принятие решений и отношения в компании?

Ответ:

2. Индивидуализм vs. Коллективизм (Individualism vs. Collectivism, IDV)

Как в этих странах ценятся индивидуальные достижения или коллективные интересы?

США:

КНР:

Как это влияет на рабочие процессы, командную работу и мотивацию сотрудников?

Ответ:

3. Избегание неопределенности (Uncertainty Avoidance, UAI)

Как страны относятся к неопределенности, рискам и необходимости стабильности?

США:

КНР:

Как это влияет на планирование, принятие решений и деловую практику?

Ответ:

4. Маскулинность vs. Фемининность (Masculinity vs. Femininity, MAS)

Как страны относятся к конкуренции, успеху, карьере (маскулинность) или заботе о людях и балансе жизни (фемининность)?

США:

КНР:

Как это влияет на корпоративную культуру и деловые отношения?

Ответ:

5. Ориентация на долгосрочную перспективу vs. краткосрочная ориентация (Long Term vs. Short Term Orientation, LTO) Как эти страны смотрят на будущее? Какие приоритеты в долгосрочных и краткосрочных инвестициях и результатах?

США:

КНР:

Как это влияет на стратегическое планирование и принятие решений?

Ответ:

6. Потворство желаниям vs. Сдержанность (Indulgence vs. Restraint, IND)

Как страны проявляют стремление к удовольствиям и самовыражению (потворство) или самоконтролю и соблюдению норм (сдержанность)?

США:

КНР:

Как это влияет на личные предпочтения, бизнес-практики и подходы к работе?

Ответ:

III. Влияние культурных различий на деловую коммуникацию и принятие решений

Как культурные различия влияют на:

Деловую коммуникацию (например, стиль общения, вербальные и невербальные особенности)

США:

КНР:

Принятие решений в организации (например, кто принимает решения, степень участия сотрудников)

США:

КНР:

IV. Рекомендации для международной компании

Какие стратегии адаптации и изменения в управлении и коммуникации вы порекомендуете для эффективного взаимодействия с партнерами из этих стран?

Адаптация стиля управления:

Адаптация деловой коммуникации:

Стратегии для эффективного взаимодействия:

V. Заключение

На основе проведенного анализа, как культурные различия между этими странами могут повлиять на международный бизнес? Какие аспекты стоит учитывать при взаимодействии с партнерами из этих стран?

Ответ:

Кейс № 4. Международная логистика

Выполните тестовые задания закрытого типа множественного выбора:
Инструкция: выберите буквы, соответствующие вариантам правильных ответов.

1. Какой вид транспорта используется для перевозки срочных и ценных грузов?

- а) Железнодорожный.
- б) Авиационный.
- в) Морской.
- г) Автомобильный.

2. Что из следующего является важнейшим для эффективной работы таможни?

- а) Контроль товаров, пересекающих границу.
- б) Перевозка товаров через несколько стран.
- в) Применение стандартов упаковки.
- г) Использование автомобильного транспорта.

3. Какое из нижеперечисленных утверждений о мультимодальных перевозках НЕ является верным?

- а) Мультимодальные перевозки сокращают время доставки.
- б) Мультимодальные перевозки снижают стоимость логистики.
- в) Мультимодальные перевозки исключают все риски повреждения товара.
- г) Мультимодальные перевозки позволяют использовать несколько видов транспорта.

4. Что такое Incoterms CIF?

- а) Продавец оплачивает транспортировку и страховку до порта назначения.
- б) Продавец оплачивает все расходы до двери покупателя.
- в) Покупатель оплачивает транспортировку и страховку.
- г) Продавец организует поставку товара на складе покупателя.

5. Какие из следующих технологий используются для управления складом в международной логистике?

- а) TMS.
- б) WMS.
- в) ERP.
- г) Все вышеперечисленное.

6. Что из следующего является особенностью логистики в Узбекистане?

- а) Высокий уровень цифровизации.
- б) Местные портовые мощности ограничены.
- в) Меньшая зависимость от соседних стран.
- г) Развито международное авиасообщение.

7. Какие проблемы могут возникнуть из-за недостаточной пропускной способности железнодорожных и автодорог в Узбекистане?

- а) Уменьшение стоимости доставки.
- б) Задержки в сроках доставки.
- в) Улучшение транспортной сети.
- г) Низкие таможенные пошлины.

8. Какую роль играют сухие порты в логистике Узбекистана?

- а) Улучшают транспортные потоки внутри страны.
- б) Уменьшают время и стоимость доставки грузов.
- в) Привлекают международных инвесторов.
- г) Все вышеперечисленное.

9. Что из следующего является типом транспорта, используемого для коротких и средних расстояний?

- а) Авиационный транспорт.
- б) Железнодорожный транспорт.
- в) Автомобильный транспорт.
- г) Морской транспорт.

10. Что включает в себя управление цепочками поставок в международной логистике?

- а) Транспортировка товара только от склада к покупателю.
- б) Планирование и управление потоками товаров, информации и финансов между странами.
- в) Только оформление документов и страховка.
- г) Только складирование и доставка.

Кейс № 5. Развитие логистической инфраструктуры в Узбекистане для международных поставок

Компания: «SilkRoad Logistics», международная логистическая компания, обеспечивающая грузоперевозки по Центральной Азии и в Европу.

Задача: Компания сталкивается с проблемами несоразвитием инфраструктуры в Узбекистане, что приводит к частым задержкам и высокой стоимости доставки. Узбекистан имеет стратегическое расположение для международных транзитных перевозок, но его инфраструктура нуждается в улучшении.

Задание для слушателей:

Проанализировать существующие проблемы инфраструктуры в Узбекистане, включая дороги, железные дороги, аэропорты и порты.

Предложить модернизацию инфраструктуры для улучшения международных логистических маршрутов:

- Как усиление железнодорожного сообщения с соседними странами может ускорить транзит?
- Какие шаги следует предпринять для улучшения инфраструктуры портов на Каспийском море (например, в Туркменистане или Казахстане) с целью оптимизации международных транспортных маршрутов для Узбекистана?
- Подумать, как улучшение инфраструктуры повлияет на стоимость и время доставки в Узбекистане и на экспорт товаров в Европу и страны СНГ.
- Оцените финансирование проектов по модернизации инфраструктуры. Как компания и правительство могут совместно инвестировать в улучшение логистики?

Кейс № 6. Валютные курсы

Задание: Исследование влияния валютного курса на внешнюю торговлю

Цель задания – оценить, как изменения валютных курсов влияют на внешнюю торговлю Узбекистана, используя статистические данные. Разработать рекомендации по минимизации валютных рисков для бизнеса.

Механизмы выполнения задания:

1. Формирование групп и назначение стран. Слушатели делятся на несколько групп (по 5-6 человека в каждой).

Каждой группе выбирает одну из стран с которой ведет активную внешнюю торговлю. **Примеры стран:** Россия, Китай, Турция, Казахстан, Корея, Германия и другие. Задача каждой группы — проанализировать внешнюю торговлю Узбекистана с выбранной страной.

2. Анализ внешней торговли

Группа должна собрать информацию о внешней торговле между Узбекистаном и назначенной страной. Для этого необходимо:

- Изучить объемы импорта и экспорта товаров и услуг;
- Широкоализировать ключевые товары, которые Узбекистан импортирует и экспортирует в данную страну;
- Широиспользовать доступные статистические данные о внешней торговле (например, данные из государственных статистических органов, международных организаций, банков);
- Широоценить, как изменяются торговые объемы в зависимости от колебаний валютного курса.

Пример анализа:

Если Узбекистан активно экспортирует хлопок в Китай, как изменение курса юаня по отношению к суму может повлиять на прибыль экспортера.

Если Узбекистан импортирует машины и оборудование из Германии, как изменение курса евро будет влиять на стоимость импортируемых товаров.

3. Анализ валютных рисков

Оценить, какие валютные риски существуют для бизнеса при торговле с назначенной страной. Рассмотреть:

- Широоперационные риски: как изменение валютного курса может повлиять на стоимость будущих поставок или оплат;
- Широтранзакционные риски: как колебания валютных курсов могут повлиять на пересчет финансовой отчетности (если компания имеет филиалы или дочерние предприятия в другой стране);
- Широэкономические риски: как колебания валютных курсов могут изменить конкурентоспособность товаров на международных рынках.

Пример анализа:

Если курс евро падает по отношению к суму, то импорт товаров из Европы может стать дороже, что приведет к уменьшению конечной продукции для потребителей в Узбекистане.

4. Использование статистических данных

- Широслушатели должны найти и широкоиспользовать статистические данные о валютных курсах для анализа их влияния на торговлю.

- Например, выбрать период, когда валютный курс изменился значительно (например, кризисные ситуации или изменения в экономике).
- Сравнить динамику валютного курса и внешней торговли в этот период, чтобы оценить влияние валютных колебаний.

Пример: Если в период 2020-2021 годов курс евро колеблется на 3%, то необходимо проанализировать, как это повлияло на стоимость импорта товаров из Евросоюза в Узбекистан.

5. Предложение способов минимизации валютных рисков

После анализа группам необходимо предложить способы минимизации валютных рисков для бизнеса: *(Какие есть механизмы для приведения на лекции? Есть ли слабости)*

6. Презентация результатов

Каждая группа должна подготовить презентацию, в которой она представит:

- Краткий обзор внешней торговли с названной страной.
- Анализ влияния валютного курса на торговлю и бизнес.
- Предложенные меры для минимизации валютных рисков.
- Презентация должна содержать графики, таблицы и статистические данные для подкрепления выводов.

7. Обсуждение и выводы

После того как все группы завершат презентации, провести обсуждение результатов:

- Обсудить, какие подходы к управлению валютными рисками оказались наиболее эффективными.
- Оценить, насколько предложенные методы могут быть применены в реальных условиях бизнеса в Узбекистане.
- Подвести итоги и обобщить предложения, сделанные студентами по минимизации валютных рисков в контексте внешней торговли.

Оценка выполнения задания:

- Точность анализа внешней торговли и валютных рисков.
- Качество статистических данных, их корректность и применимость.
- Реалистичность предложенных методов минимизации рисков и их обоснованность.

Презентация: логика изложения, использование наглядных материалов (графики, таблицы), четкость и аргументация выводов.

Кейс № 8. Анализ влияния интеграционных процессов на экономику страны

Цель задания – проанализировать, как участие страны в международном интеграционном объединении (например, ЕС, ЕАЭС, ШОС) влияет на её экономику. Оценить преимущества и вызовы, которые страна испытывает от интеграции, и также предложить меры по оптимизации её участия в этом процессе.

Задачи:

- Исследовать экономические преимущества и вызовы, связанные с интеграцией.
- Оценить влияние интеграции на ключевые макроэкономические показатели: ВВП, уровень занятости и товарооборот с другими странами.
- Подготовить предложения по оптимизации участия страны в интеграционном объединении.

Механизмы выполнения задания:

Шаг 1: Выбор страны и интеграционного объединения

Выбор страны:

Слушатели должны выбрать страну, которая участвует в одном из интеграционных объединений. Это может быть любая страна, участвующая в ЕС, ЕАЭС, ШОС или другом объединении.

На пример:

Для ЕС: Польша, Германия, Франция.

Для ЕАЭС: Россия, Казахстан, Беларусь.

Для ШОС: Китай, Индия, Казахстан, Узбекистан.

Выбор интеграционного объединения:

Убедитесь, что выбранное объединение отвечает требованиям задания. Это может быть зона свободной торговли, экономический союз или таможенный союз. Для каждого объединения студента должны быть знакомы с его основной целью, структурой и участниками.

Шаг 2: Описание интеграционного объединения

История и создание объединения:

Опишите, когда и почему было создано выбранное интеграционное объединение. Укажите ключевые моменты в его развитии.

Пример: ЕС была основана после Второй мировой войны для создания экономической стабильности в Европе, начиная с Европейского объединения угля и стали.

Цели и задачи объединения:

Какие цели преследуют страны-участники? Это может быть создание зоны свободной торговли, унификация экономических и юридических стандартов или создание единого экономического пространства.

Пример: Основной целью ЕС является создание единого рынка и политической интеграции стран-членов.

Структура и ключевые участники:

- Описать, кто является членом объединения и как устроена его структура. Это может включать:
 - Исполнительные органы (например, Европейская комиссия для ЕС),
 - Системы принятия решений (например, Совет Европейского Союза),
 - Экономические механизмы.

Шаг 3: Исследование экономических преимуществ от интеграции

Увеличение товарооборота: (Проанализировать, как увеличился объем торговли между выбранной страной и другими странами-членами объединения. Оценить экспорт и импорт товаров и услуг).

Например, после вступления Польши в ЕС наблюдается рост ее экспорта в страны блока.

Доступ к рынкам и расширение экспортных возможностей: (Оцените, как страна получила доступ к большему количеству рынков. Это может быть доступ к рынку труда, товары, производство).

Например, в ЕС страны могут продавать товары на внутреннем рынке без пошлин и квот.

Привлечение иностранных инвестиций: (Исследуйте, как интеграция влияет на привлечение иностранных инвестиций. Участие в интеграционном объединении может снизить риски и повысить доверие инвесторов).

Пример: Вступление стран Восточной Европы в ЕС привело к значительному притоку иностранных инвестиций.

Снижение тарифных барьеров и налоговых пошлин: (Оцените, как участие в объединении уменьшает торговые барьеры, что способствует снижению цен на товары).

Пример: В ЕС отсутствуют таможенные пошлины между странами-членами.

Шаг 4: Анализ вызовов, с которыми сталкивается страна

Усиление конкуренции на внутреннем рынке: (Проанализировать, как интеграция увеличивает конкуренцию на внутреннем рынке и как это влияет на местные предприятия).

Пример: В странах ЕС произошёл рост конкуренции из-за более свободного перемещения товаров.

Необходимость адаптации законодательства: (Оценить, как страна должна адаптировать свои законы и стандарты к требованиям блока (например, принятие стандартов ЕС в области охраны окружающей среды)).

Пример: Страны, вступающие в ЕС, должны соответствовать европейским нормам по экологии и правам человека.

Негативные последствия для определенных отраслей экономики: (Какие отрасли экономики страдают от интеграции? Это могут быть сельское хозяйство, малый бизнес, которые не могут конкурировать с крупными компаниями).

Пример: В странах ЕАЭС российские аграрии столкнулись с усиленной конкуренцией со стороны казахстанских производителей.

Проблемы с национальным суверенитетом: (Как интеграция может ограничить суверенитет в области экономической политики, например, в установлении тарифов и торговых барьеров).

Пример: В ЕС страны теряют часть суверенитета в области финансовой политики.

Шаг 5: Оценка влияния на ВВП, уровень занятости и товарооборот

(Влияние на ВВП: оцените, как интеграция повлияла на ВВП страны. Возможно ли наблюдать увеличение ВВП после вступления в объединение?)

Пример: Вступление Польши в ЕС помогло ускорить рост её экономики, что отразилось на ВВП.

Уровень занятости: (оцените, как интеграция влияет на уровень занятости в стране. Возможно ли, что страна получила новые рабочие места, или наоборот, повышение конкуренции привело к сокращению рабочих мест в определенных отраслях?)

Пример: Интеграция в ЕС помогла увеличить занятость в новых секторах экономики.

Товарооборот с другими странами: (Оцените, как изменился товарооборот страны с другими государствами после её вступления в объединение).

Пример: Вступление стран в ТС увеличивает товарооборот с другими странами-членами.

Шаг 6: Проблемы и предложения по оптимизации участия

Определение текущих проблем: (Выявите слабые места интеграционного процесса, которые препятствуют максимальному использованию экономических преимуществ).

Пример: Страна может столкнуться с высокими затратами на адаптацию законодательства к международным стандартам.

Предложения по улучшению: (Подготовьте рекомендации по улучшению интеграции. Это могут быть предложения по увеличению уровня внутренней кооперации, улучшению логистики или изменениям в законодательстве).

Пример: Страна может разработать программу поддержки малых и средних предприятий, чтобы они могли эффективно конкурировать на общем рынке.

Шаг 7: Подготовка отчета-презентации

Структура отчета:

- Введение: Описание интеграционного объединения и выбранной страны.
- Основная часть:
 - Преимущества от интеграции.
 - Вызовы, с которыми сталкивается страна.
 - Оценка макроэкономических показателей.
 - Предложения по оптимизации участия.
- Заключение: Итоги анализа и рекомендации.

Шаг 8: Представление результатов

Презентация:

Подготовьте презентацию, в которой студенты представят ключевые результаты анализа. Она должна быть краткой, логичной и содержать основные выводы из отчета.

Использованная литература

- Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R. *International Business: The New Realities*. Pearson Education, 2022, pp. 704.
- Dunfee, J. D., Radebaugh, L. H., Sullivan, D. P. *International Business: Environments and Operations*. Pearson, 2021, pp. 864.
- Hill, C. W. L., Hult, G. T. M. *Global Business Today*. McGraw-Hill Education, 2023, pp. 672.
- Rugman, A. M., Collinson, S. *International Business*. Pearson Education, 2020, pp. 600.
- World Bank. *Doing Business 2023: Comparing Business Regulation in 190 Economies*. World Bank Publications, 2023, pp. 320.
- OECD. *SME and Entrepreneurship Outlook 2022*. OECD Publishing, 2022, pp. 352.
- UNCTAD. *World Investment Report 2023*. United Nations, 2023, pp. 380.
- Kotler, P., Keller, K. L. *Marketing Management*. Pearson, 2021, pp. 816.
- Barney, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Pearson, 2020, pp. 640.
- Ghemawat, P. *Redefining Global Strategy*. Harvard Business Press, 2018, pp. 288.
- Кузнецов, А. Н. *Международный бизнес*. Юрайт, 2022, С. 504.
- Николаевский, С. П. *Международные экономические отношения*. Инфра-М, 2021, С. 416.
- Миллер, Б. Э. *Международный менеджмент*. Дашков и К, 2020, С. 480.
- Портер, М. *Конкурентное преимущество стран*. Альпина Паблишер, 2019, С. 512.
- Гринберг, Р. С. *Глобализация и мировая экономика*. Инус, 2018, С. 370.
- Международная торговля: теория и практика*. Финансы и статистика, 2020, С. 422.
- Деловая среда стран СНГ*. МГУ, 2021, С. 330.
- Курс международной экономики*. Проспект, 2023, С. 460.

Журнал «Финансы развития». Выпуск 2022-2023. PAII, 2023. С. –800 (сборник).

Журнал «Мировая экономика и международные отношения», №1-6. ИМЭМО РАН, 2022. С. – 600

Muziyoyev, Sh. M. Yangi O'zbekiston strategiyasi. O'zbekiston nashriyoti, 2022. B. 368.

Toshkent Moliya Instituti. Xalqaro biznes asoslari. TMI nashriyoti, 2021. B. 256.

Karimov, I. A. Yukisak ma'naviyat – yengilmas kuch. Ma'naviyat. 2008. B. 184.

O'zbekiston Respublikasi Investitsiyalar yuqurfigi. Investitsiya muhiti haqida inrobot. MIFT, 2022. B. 72.

Abdullayev, A. Xalqaro iqtisodiy munosabatlar. Iqtisod-Moliya, 2020. B. 314.

Yuldashev, M. N. Marketing va xalqaro savdo. TMI, 2019. B. 288.

Islomov, Z. Biznes va tadbirkorlik asoslari. IQTISOD, 2021. B. 250.

Davlat statistika qo'mitasi. Tashqi savdo statistik to'plami. Statcom, 2023. B. 108.

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti. Xalqaro menegment. TDIU, 2020. B. 280.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentli qororlari to'plami. lex.uz, 2020-2023. B. –300.

ADB. Uzbekistan Country Strategy 2022-2026. Asian Development Bank, 2022. pp. 98.

David G. Akiatore, Michael B. Hinson. Measurement and Instrumentation: Theory and Application. McGraw-Hill Education, 2014. pp. 864.

ITC. Uzbekistan Trade Profile. International Trade Centre, 2023. pp. 84.

IMF Uzbekistan: Economic Outlook. IMF Publications, 2023. pp. 62.

UNDP. Sustainable Development in Central Asia. UNDP, 2023. pp. 130.

FAO. Agri-Business Development in Uzbekistan. FAO, 2023. pp. 90.

Использованная литература

<https://www.doingbusiness.org>

<https://www.oecd.org/trade/>

<https://unctad.org/topic/investment/world-investment-report>

<https://www.imf.org/en/Countries/UZB>

https://www.wto.org/english/tnatop_e/tpr_e/tpr_e.htm

<https://invest.gov.uz>

<https://www.mf.uz>

<https://www.uz.undp.org>

<https://stat.uz>

<https://www.lex.uz>

<https://www.worldbank.org/en/country/uzbekistan>

<https://www.ebrd.com/where-we-are/central-asia/uzbekistan.html>

<https://www.adb.org/countries/uzbekistan/main>

<https://www.weforum.org/reports>

<https://www.ustrade.uz>

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Раздел 1. Введение в международный бизнес	6
Глава 1. Понятие, цели и структура международного бизнеса	6
Глава 2. Глобализация и её влияние на мировую экономику	9
Глава 3. Роль Узбекистана в системе международной торговли и инвестиционной	13
Раздел 2. Международная деловая среда: политико-правовые и экономические факторы	18
Глава 1. Риски и возможности в различных странах	18
Глава 2. Регулирование внешнеэкономической деятельности: международные и национальные нормы	20
Глава 3. Участие Узбекистана в международных институтах (WTO, МВФ, ООН)	23
Раздел 3. Культурные аспекты и этика международного бизнеса	27
Глава 1. Кросс-культурные различия и деловая коммуникация	27
Глава 2. Этика в международной среде	28
Глава 3. Национальные особенности ведения бизнеса в Узбекистане	33
Раздел 4. Международный маркетинг и локализация брендов	36
Глава 1. Стратегия выхода на внешние рынки	36
Глава 2. Адаптация маркетинга под культурный контекст	40
Глава 3. Кейсы компаний, работающих в Узбекистане (Coca-Cola, Nestlé, Huawei и др.)	43
Раздел 5. Международная логистика и глобальные цепочки поставок	49
Глава 1. Особенности международной логистики	49
Глава 2. Таможенные процедуры и Incoterms	53
Глава 3. Развитие транзитно-логистических коридоров в Узбекистане (ТМТМ, Коридор «Китай–Центральная Азия»)	58
Раздел 6. Международные финансовые операции и валютные риски	64
Глава 1. Международные финансовые институты (МВФ, ЕБРР, АБР и др.)	64
Глава 2. Валютные курсы, форвард, хеджирование	65
Глава 3. Международные расчёты и инструменты финансирования	69
Глава 4. Валютная либерализация в Узбекистане и её значение для бизнеса	69
Глава 5. Сотрудничество Узбекистана с международными финансовыми институтами	70

Раздел 7. Международные экономические интеграции и торговые блоки	74
Глава 1. Типы интеграций: зоны свободной торговли, таможенный союз, экономический союз	74
Глава 2. Примеры: ЕС, ЕАЭС, ШОС, НАФТА	75
Глава 3. Потенциал Узбекистана в региональных и глобальных объединениях	77
Раздел 8. Международные стратегии компаний	81
Глава 1. Виды стратегий: глобальная, транснациональная, локальная	81
Глава 2. Примеры стратегий транснациональных корпораций	83
Глава 3. Как узбекские компании (UzAuto, ArTel) выстраивают международные стратегии	85
Раздел 9. Управление международным персоналом	89
Глава 1. Особенности HR-менеджмента в транснациональной среде	89
Глава 2. Управление межкультурными командами	90
Глава 3. Подготовка специалистов в Узбекистане к работе в международной среде	92
Раздел 10. Правовые аспекты международного бизнеса	96
Глава 1. Международное контрактное право и арбитраж	96
Глава 2. Защита прав интеллектуальной собственности	98
Глава 3. Реформа Узбекистана в сфере улучшения инвестиционного климата и защиты инвесторов	100
Раздел 11. Цифровая трансформация и электронная коммерция в международной торговле	104
Глава 1. Цифровизация и платформенные модели (Amazon, Alibaba и др.)	104
Глава 2. Кибербезопасность и трансграничные операции	106
Глава 3. Развитие электронной коммерции в Узбекистане: Uzum, Click, Payme, ZoodMail	108
Раздел 12. Устойчивое развитие и корпоративная ответственность	112
Глава 1. ESG-подход: экология, социальная ответственность, управление	112
Глава 2. Международные стандарты (UN Global Compact, ISO и др.)	114
Глава 3. Как узбекские компании внедряют принципы устойчивости и «зеленого» бизнеса	116

Раздел 13. Первые иностранные инвестиции и транснациональные корпорации	120
Глава 1. Механизмы ПИИ, мотивы инвесторов	120
Глава 2. Роль транснациональных корпораций в развитии развивающейся экономики	122
Глава 3. Примеры ПИИ в Узбекистане (Lakoi, Coca-Cola, Indomina, Mepp и др.)	124
Раздел 14. Бизнес на новых и развивающихся рынках	128
Глава 1. Особенности ведения бизнеса в странах СНГ, Африки, Азии	128
Глава 2. Узбекистан как развивающийся рынок: вызовы и возможности	130
Глава 2. Инициативы для привлечения инвесторов (индустриальные зоны, «Открытый Узбекистан»)	132
Раздел 15. Будущее международного бизнеса: тренды и вызовы	134
Глава 1. Дигитализация, автоматизация, искусственный интеллект	134
Глава 2. Геополитическая турбулентность, санкции, декарбонизация	135
Глава 2. Место и возможности Узбекистана в мировой бизнес-системе ближайших 10 лет	137
Глоссарий	140
Практические задания	142
Использованная литература	172

