

АНАЛИТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ

Рынок Узбекистана глазами ведущих консалтинговых компаний

На основе публикаций KPMG, EY, BCG, PwC
Январь — апрель 2026

Для предпринимателей и инвесторов

Четыре сценария развития Узбекистана (2025–2035 гг.)

Для инвесторов, планирующих долгосрочные стратегии на рынке Узбекистана, аналитики BCG смоделировали четыре возможных сценария развития страны на период 2025–2035 годов, которые зависят от мирового спроса на сырьё и уровня глобальных торговых барьеров:

Эра сложных сделок (Era of Complex Deals)

Это наиболее благоприятный сценарий, при котором страна получает возможность одновременно развивать как свою сырьевую базу, так и обрабатывающую промышленность. Иностранный капитал привлекается через структурированные долгосрочные инвестиции, обязательным условием которых является жёсткая привязка к локализации производства на территории Узбекистана и трансферу высоких технологий. В этом сценарии инвесторам необходимо создавать совместные предприятия и интегрировать локальных специалистов в R&D процессы.

Ренессанс посредничества (Renaissance of Mediation)

Данный сценарий актуализируется в случае высоких торговых барьеров в мире при умеренном спросе на ресурсы. Узбекистан максимизирует свои возможности в сфере логистики, расширяя экспортные инициативы и проекты по промежуточной переработке товаров, выступая связующим узлом в фрагментированных глобальных цепочках поставок.

Клондайк (Klondike)

Сценарий классического сырьевого бума. Высокий глобальный спрос на ресурсы (медь, уран, золото) стимулирует бурный рост добывающего сектора экономики. Риск этого сценария заключается в том, что сверхдоходы от сырья ограничивают общую диверсификацию экономики, так как капитал концентрируется исключительно в капиталоемких добывающих проектах, оставляя технологические и сервисные отрасли недофинансированными.

Штиль (Calm)

Наиболее пессимистичный сценарий, предполагающий существенное замедление экономического роста из-за рецессионных процессов в мире. В этой ситуации ключевым механизмом выживания для корпоративного сектора и государства становится форсированная региональная кооперация, объединение рынков сбыта внутри Центральной Азии и строгий контроль операционных издержек.

Учитывая, что неопределённость стала нормой, BCG рекомендует правительству и инвесторам планировать деятельность с учётом множественных сценариев, используя систему ранних индикаторов и механизмов адаптации.

Источник: BCG, «Why Investors Are Turning to Central Asia and Caspian», сентябрь 2025

Новая эра глобальной мобильности и управления талантами

На фоне технологического бума и геополитических сдвигов, проблемы привлечения и удержания квалифицированных кадров в развивающихся регионах, таких как Центральная Азия и Кавказ, приобрели критический характер. Опубликованный в 2026 году масштабный отчёт KPMG «2025/2026 Global Mobility Benchmarking Report» предоставляет исчерпывающую аналитику на основе опроса 456 транснациональных предприятий из 12 отраслей, работающих в 29 юрисдикциях.

Как отмечают партнёры KPMG Каха Рухадзе (Kakha Rukhadze) и Сардор Шерматов (Sardor Shermatov), быстрая международная экспансия корпораций в Центральной Азии привела к жесточайшей конкуренции за таланты. Исторически функция управления мобильностью персонала в регионе концентрировалась на строгом налоговом комплаенсе и минимизации затрат. Однако сейчас произошёл фундаментальный стратегический разворот: фокус сместился на повышение операционной эффективности, анализ больших данных и создание измеримой ценности для бизнеса. Сегодня 82% руководителей направлений мобильности (mobility leaders) называют демонстрацию возврата инвестиций (ROI) от своих программ главным вызовом.

Для адаптации к этим требованиям компании в Узбекистане и соседних странах массово внедряют новые, гибкие форматы работы. В частности, 60% компаний активно используют краткосрочные проектные назначения (short-term assignments), которые обеспечивают бизнесу максимально быстрый доступ к необходимым компетенциям («speed to value»). Популярность набирают концепции удалённой работы из-за рубежа («workations»), гибридные графики и международные ротации.

Технологическая трансформация HR-функции также впечатляет. По данным KPMG, 43% организаций уже делегировали рутинные административные задачи искусственному интеллекту, а 62% респондентов планируют масштабные инвестиции в технологии в 2026 году (для сравнения, в прошлом году эта доля составляла лишь 31%). Главным препятствием для полного раскрытия потенциала ИИ в управлении персоналом остаётся качество данных: 72% компаний испытывают трудности с масштабированием HR-аналитики, а 55% жалуются на то, что их данные критически фрагментированы и распределены по множеству не связанных между собой ИТ-систем (часто это до сих пор обычные электронные таблицы).

Шесть стратегических императивов KPMG (Six Imperatives)

- **Формирование видения (Set the Vision):** повышение стратегической значимости функции мобильности внутри компании. Руководители ожидают роста воспринимаемой ценности этого направления с текущего рейтинга 6,0 до 7,1 балла (в перспективе 12–18 месяцев).
- **Демонстрация воздействия (Show the Impact / ROI):** полный отказ от модели простого сокращения затрат в пользу оценки реального финансового результата и эффективности перемещённого сотрудника.

- **Расширение возможностей команды (Empower the Team):** переобучение (upskilling) HR-специалистов (приоритет для 29% руководителей) и углубление стратегического партнёрства с внешними провайдерами (79% организаций отмечают сильное сотрудничество с поставщиками услуг).
- **Активация ИИ (Activate AI):** консолидация разрозненных баз данных с использованием современных HRIS-платформ для внедрения автоматизированной аналитики.
- **Пересмотр политик (Redefine Policy):** 42% компаний пересмотрели свои внутренние правила за последний год, легализовав постоянную удалённую работу и адаптировав льготы под новые стандарты разнообразия и инклюзивности (DEI).
- **Повышение качества опыта (Elevate Experience):** фокус на пользовательском опыте сотрудника, хотя на данный момент лишь 25% компаний системно отслеживают удовлетворённость персонала процессами релокации и мобильности.

Источник: KPMG, «2025/2026 Global Mobility Benchmarking Report», февраль 2026
<https://kpmg.com/uz/en/insights/2026/02/global-mobility-benchmarking-report.html>

Энергетика, горнодобывающая промышленность и инфраструктура

Энергетический и промышленный секторы Узбекистана вступили в поворотную фазу, определяющую геополитический вес страны в регионе. В официальном заявлении компании EY от 27 января 2026 года, посвящённом назначению Алексея Лозы (Alexey Loza) старшим партнёром и лидером практики Energy & Industrials в Центральной Азии и на Кавказе, подчёркивается стратегическая роль Узбекистана как ключевого драйвера изменений.

Согласно экспертизе EY, сочетание богатых природных ресурсов, проактивных реформ правительства и модернизации критической инфраструктуры создаёт идеальные условия для глубокой интеграции Узбекистана в глобальные цепочки поставок высокотехнологичной продукции. Центральное место в этом процессе отводится добыче и переработке важнейших полезных ископаемых (critical minerals) — меди, лития, редкоземельных металлов, которые являются фундаментом для глобального перехода на экологически чистую энергию и развития индустрии электромобилей. Для реализации капиталоемких проектов в этом секторе инвесторам и государству необходимо обеспечить строжайший внутренний контроль, прозрачную финансовую отчётность и способность управлять сложными товарными деривативами, что требует привлечения специалистов глобального уровня.

Источник: EY, пресс-релиз от 27.01.2026 https://www.ey.com/en_uz/newsroom/2026/01/ey-strengthens-regional-leadership-with-alexey-loza-joining-as-partner-uzbekistan-practice

Проблема городской логистики (BCG)

Макроэкономический рост создаёт критические нагрузки на физическую инфраструктуру. Опубликованное 30 января 2026 года исследование Boston Consulting Group (BCG) обнажило масштабную проблему городской логистики: в результате ухудшающейся ситуации с дорожными заторами каждый житель Ташкента теряет от 30 до 40 часов из-за пробок. Проблема мобильности и загруженности транспортной сети (congestion) напрямую сказывается на эффективности бизнеса.

Компании розничной торговли и сектор FMCG, которые, согласно данным PwC, в 2026 году активно используют стратегию «agentic commerce» и меняют структуры затрат через спин-оффы, вынуждены нести повышенные расходы на логистику «последней мили». Для инвесторов это чёткий сигнал о необходимости децентрализации складских сетей, развития микро-хабов (dark stores) и инвестиций в интеллектуальные логистические алгоритмы.

Источники: BCG (Daryo, 30.01.2026); PwC, «Consumer Packaged Goods and Retail: US Deals 2026 Outlook»

