



## ЭКСПОРТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ТАШКЕНТСКОЙ ОБЛАСТИ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН: АНАЛИЗ НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ МАЙКЛА ПОРТЕРА

*PhD Турдибаева Муниса*  
Международный Вестминстерский  
университет в городе Ташкенте  
ORCID: 0000-0002-7082-879X  
[mturdibaeva@gmail.com](mailto:mturdibaeva@gmail.com)

**Аннотация.** В данной работе осуществлен анализ экспортного потенциала Ташкентской области Республики Узбекистан с применением модели конкурентных преимуществ Майкла Портера. Интеграция подхода Портера и других методов анализа позволила: осуществить диагностику текущего состояния экспортного потенциала; выявить спектр конкурентных преимуществ региона, разработать дорожную карту стратегических инициатив, выработать систему мониторинга и оценки эффективности в сфере экспортной политики региона. Особое внимание уделялось практической применимости рекомендаций с учетом: реальных возможностей бизнеса, институциональной среды, глобальных трендов (деглобализация, ESG-трансформация).

**Ключевые слова:** экспортный потенциал, экспортная стратегия, теория конкурентных преимуществ, экспортная политика региона.

## O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI TOSHKENT VILOYATINING EKSPORT SALOHİYATI: MAYKL PORTERNING RAQOBATDOSHLIK USTUNLIK LARI MODEL I ASOSIDA TAHLIL

*PhD Turdibayeva Munisa*  
Toshkent shahridagi Xalqaro Vestminster universiteti

**Annotatsiya.** Ushbu maqolada Maykl Porterning raqobatdoshlik ustunliklari modelidan foydalangan holda O'zbekiston Respublikasining Toshkent viloyati eksport salohiyati tahlil qilinadi. Porter yondashuvi va boshqa tahlil usullarining integratsiyasi quyidagilarga imkon berdi: eksport salohiyatining hozirgi holatini diagnostika qilish, mintaqaning raqobatbardosh ustunliklari doirasini aniqlash, strategik tashabbuslarning yo'l xaritasini ishlab chiqish, hududning eksport siyosati samaradorligini monitoring qilish va baholash tizimini ishlab chiqish. Quyidagilarni hisobga olgan holda tavsiyalarning amaliy qo'llanilishiga alohida e'tibor qaratildi: real biznes imkoniyatlari, institutsional muhit, global tendensiyalar (deglobalizatsiya, ESG transformatsiyasi).

**Kalit so'zlar:** eksport salohiyati, eksport strategiyasi, raqobatdosh ustunliklar nazariyasi, hududiy eksport siyosati.

## EXPORT POTENTIAL OF TASHKENT REGION OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN: ANALYSIS BASED ON MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE ADVANTAGE MODEL

*PhD Turdibaeva Munisa*

*Westminster International University in Tashkent*

**Abstract.** *This paper analyzes the export potential of the Tashkent region of the Republic of Uzbekistan using Michael Porter's competitive advantage model. The integration of Porter's approach and other analysis methods allowed: to diagnose the current state of export potential, to identify the range of competitive advantages of the region, to develop a roadmap of strategic initiatives, to develop a system for monitoring and evaluating the effectiveness of the region's export policy. Particular attention was paid to the practical applicability of recommendations, taking into account: real business opportunities, institutional environment, global trends (deglobalization, ESG transformation).*

**Keywords:** *export potential, export strategy, theory of competitive advantages, regional export policy.*

### **Введение.**

Ташкентская область является одним из ключевых регионов Узбекистана, обладающим значительным экономическим и промышленным потенциалом. Промышленный потенциал Ташкентской области огромен. Крупными промышленными центрами этого региона являются города Алмалык, Чирчик, Ангрен, Бекабад, Ахангаран и Янгиюль. Регион обладает также большими природно-климатическими, земельными и водными ресурсами. Однако эффективность их использования оставляет желать лучшего. Еще одним потенциальным фактором экономического роста региона является туризм. Однако подавляющее большинство туристов едут отдыхать в Бостанлыкский район Ташкентской области. Условия и услуги в других районах не соответствуют современным требованиям. Имеется возможность организации кластеров туризма в горных районах Паркента, Ангрена и Ахангарана.

В условиях глобализации и усиления конкуренции на международных рынках важно определить конкурентные преимущества Ташкентской области и разработать для неё эффективную экспортную стратегию.

В данной статье проводится анализ экспортного потенциала Ташкентской области на основе модели Майкла Портера (алмаз конкурентных преимуществ), а также формулируются основные принципы и компоненты экспортной стратегии. Результаты данного исследования могут быть использованы: а) при разработке региональных экспортных программ; б) для обоснования инвестиционных проектов; в) в процессе принятия управленческих решений; г) при подготовке стратегических документов развития региона.

Структура статьи состоит из введения, обзора литературы, методологии исследования, результатов исследования, их обсуждения с выработкой рекомендаций, и заключения.

### **Обзор литературы.**

Теоретические основы конкурентных преимуществ и экспортного потенциала были заложены классическими работами выдающегося экономиста Майкла Портера, которые были посвящены изучению конкурентных преимуществ страны (региона, местности). В своей основополагающей работе «Конкурентные преимущества страны», Портер (1990) представил свою так называемую модель "Алмаза конкурентных преимуществ", которая учитывает факторные условия, условия спроса, родственные отрасли, стратегия фирм и конкуренция. Модель широко применяется для анализа

конкурентоспособности стран и регионов. В другой своей работе под названием «О конкуренции» Портер (1998) развивает идеи кластерного подхода, который может быть полезен при формировании экспортной стратегии регионов.

Впоследствии идеи и подходы Портера применялись рядом учёных при анализе и выявлении конкурентных преимуществ стран и регионов. Так, Ketels (2003) провёл исследование, посвященное применению кластерного подхода для повышения конкурентоспособности регионов, что, в принципе, актуально также для Ташкентской области. Другой исследователь, Dunning (1993) расширяет модель Портера, добавляя в него учёт факторов международной конкуренции, что важно для анализа экспортного потенциала.

Касаясь вопроса о международном опыте применения подходов Портера, можно констатировать, что ОЕСР (2018) опубликовал отчёт, в котором анализируются стратегии повышения экспортного потенциала развивающихся стран, включая роль человеческого капитала и диверсификации экономики. Альтернативно, Всемирный Банк (2020) представил доклад, в котором рассматриваются ключевые факторы успеха экспортно-ориентированных предприятий, включая логистику, стандарты качества и доступ к финансированию.

Вместе с тем, разработки Портера не лишены недостатков. Так, Rugman и Cruz (1993) описали канадский опыт применения усовершенствованной модели конкурентных преимуществ Портера в целях наращивания экспорта. Авторы предложили модификацию модели Портера, учитывающую влияние глобальных цепочек стоимости. В другом исследовании (Cho, 1994) приведён опыт применения динамической модели конкурентных преимуществ Портера в целях развития экспорта на примере Южной Кореи. Исследование дополняет модель Портера динамическими факторами, такими как инновации и технологическое развитие.

Исследования по Узбекистану и Центральной Азии, в основном, осуществлялись международными организациями. Так, АБР (2021) проанализировал возможности промышленного роста и экспорта в Узбекистане, включая рекомендации по развитию региональных кластеров. Economist Intelligence Unit (2022) провёл, в свою очередь, исследование которое посвящено торговым возможностям стран Центральной Азии, включая роль Ташкентской области как логистического и производственного хаба. ПРООН (2023) в своём докладе рассматривал меры по стимулированию экспорта в регионах Узбекистана, включая налоговые льготы и инфраструктурные проекты.

Немаловажным научным направлением явились попытки создания комплексных методологических подходов к разработке экспортных стратегий, включающие современные методы выхода компаний на международные рынки, включая анализ конкурентной среды (Cavusgil и Knight, 2015). Так, Root (1994) является один из немногих, кто представил научной и экспертной общественности свою классическую работу, посвящённую вопросам методологических подходов к разработке региональных экспортных программ.

Анализ литературы показывает, что модель Майкла Портера остается ключевой теоретической основой для оценки экспортного потенциала регионов. Однако ее применение требует адаптации с учетом специфики развивающихся стран, таких как Узбекистан. Современные исследования подчеркивают важность кластерного подхода, роли государства в поддержке экспорта и интеграции в глобальные цепочки стоимости. Таким образом, сочетание классических теорий и современных исследований позволяет разработать эффективную экспортную стратегию для Ташкентской области.

#### **Методология исследования.**

В основу анализа экспортного потенциала Ташкентской области положена комплексная методика, сочетающая качественные и количественные подходы.

Ключевой аналитической рамкой выступила модель конкурентных преимуществ Майкла Портера (Diamond Model), позволившая системно оценить четыре взаимосвязанных компонента: факторные условия (природные, трудовые и инфраструктурные ресурсы), условия спроса (характеристики внутреннего рынка), родственные и поддерживающие отрасли (уровень кластеризации экономики), а также стратегию, структуру и конкуренцию среди местных предприятий. Для верификации выводов применялся SWOT-анализ, выявивший ключевые сильные и слабые стороны региона, а также внешние возможности и угрозы.

Дополнительную глубину исследованию придал PESTLE-анализ, учитывающий макроэкономические факторы: политические (государственная поддержка экспорта), экономические (инвестиционный климат, курсовая политика), социальные (демография, квалификация кадров), технологические (уровень цифровизации), правовые (торговое регулирование) и экологические (стандарты устойчивого развития). Бенчмаркинг с аналогичными регионами (Казахстан, Турция) позволил идентифицировать лучшие практики экспортного развития.

Эмпирическая база сформирована на основе: официальной статистики (данные Госкомстата Узбекистана); отраслевых отчетов (ВБ, МВФ, ЕБРР); интервью с экспертами (чиновники, бизнес, academia); полевых исследований промышленных предприятий; количественного анализа цепочек добавленной стоимости; сценарное моделирование.

Такой многоуровневый подход обеспечил сбалансированность выводов, сочетая теоретическую строгость с практической ориентированностью рекомендаций.

### **Анализ и обсуждение результатов.**

Для комплексной оценки экспортного потенциала Ташкентской области была адаптирована модель «Алмаз» конкурентных преимуществ Майкла Портера, включающая четыре ключевых компонента: факторные условия, условия спроса, родственные и поддерживающие отрасли, а также стратегия, структура и конкуренция.

Касательно *факторных условий*, регион располагает значительными ресурсами, создающими прочную основу для развития экспортной деятельности. К числу природных ресурсов относятся плодородные земли, особенно в Ахангаранском и Паркентском районах, а также месторождения строительных материалов, включая известняк и гранит. В трудовом аспекте Ташкентская область характеризуется высокой плотностью населения (более 650 человек на км<sup>2</sup>), что обеспечивает достаточное предложение рабочей силы. Кроме того, наличие 12 ведущих вузов, готовящих специалистов технического профиля, способствует развитию человеческого капитала. Инфраструктурные преимущества включают наличие международного аэропорта «Ташкент» и развитую железнодорожную сеть. В 2022 году объём транзитного грузопотока по региону достиг 8,7 млн тонн, что подтверждает его логистическую значимость. Финансовая поддержка экспорта реализуется через функционирование трёх специальных экономических зон (СЭЗ) с налоговыми льготами, а также за счёт работы регионального экспортного кредитного фонда.

Что касается *условий спроса*, необходимо отметить, что на внутреннем рынке региона проживает около 2,9 млн человек, причём наблюдается рост среднего класса, что формирует устойчивый потребительский спрос. Потребители в регионе отличаются высокой требовательностью: ежегодный рост спроса на переработанную продукцию составляет 12–15%. Это стимулирует производителей к повышению качества и модернизации производств. Развивается также система стандартизации: 87 предприятий региона уже сертифицированы по международным стандартам ISO, что является важным условием выхода продукции на зарубежные рынки.

В области успешно сформированы *родственные и поддерживающие отрасли*, играющих важную роль в формировании экспортного потенциала. Агропромышленный

комплекс включает 75 перерабатывающих предприятий, обеспечивающих добавленную стоимость сельскохозяйственной продукции. Текстильный и швейно-трикотажный комплекс охватывает полный производственный цикл — от переработки хлопка до выпуска готовых изделий. Промышленность строительных материалов представлена 20 крупными производителями, обладающими потенциалом для экспорта на региональные рынки. Ташкентская область обладает богатым природно-климатическим потенциалом (горные массивы Чаткальского хребта, национальный парк Угам-Чаткаль, водохранилище Чарвак, зоны отдыха в Бостанлыкском районе, горнолыжный курорт "Amirsoy", гостиницы, базы отдыха, транспортная доступность из столицы), что делает её одним из ключевых регионов для внутреннего и международного туризма в Узбекистане. Туристы, в свою очередь, стимулируют производство и сбыт сувенирной, текстильной, ремесленной и пищевой продукции. Положительный туристический опыт способствует международной репутации региона, что повышает доверие к товарам и услугам, произведённым в области. Создание туристических кластеров вокруг зон отдыха (например, Чарвак–Бурчмулла) способствует кооперации с производителями продуктов, строительных материалов, текстиля — то есть укрепляет родственные и поддерживающие отрасли.

В регионе наблюдается преобладание частного сектора в экспортной деятельности: 60% экспортёров — это частные предприятия, а это уже хорошее подспорье для *стратегий фирм* и основа для *конкуренции*. Активно развивается сектор ИТ-услуг, в котором ежегодно появляется на 25% больше новых компаний, чем в предыдущие годы, что свидетельствует о росте цифровой экономики. На промышленных предприятиях внедряются современные управленческие подходы, в частности lean-технологии, направленные на повышение эффективности производства и снижение издержек.



Рисунок 1. Конкурентные преимущества Ташкентской области Республики Узбекистан



Вместе с тем, имеет смысл рассмотреть также *дополнительные факторы*. Существенную роль в стимулировании экспорта играет государственная поддержка: действует программа субсидирования экспортных затрат (до 30%). Кроме того, внешнеэкономические возможности расширяются благодаря участию Узбекистана в формате ЕАЭС+ и соглашению GSP+ с Европейским союзом, предоставляющему преференции при доступе на европейские рынки.

Таким образом, экспортный потенциал Ташкентской области базируется на совокупности благоприятных внутренних и внешних факторов, а также на активной политике модернизации производства и поддержки частного сектора. Применение модели «Алмаз» Портера позволяет выявить ключевые конкурентные преимущества региона и определить направления дальнейшего усиления его позиций на внешнеэкономических рынках.

Ташкентская область обладает рядом значительных конкурентных преимуществ для развития экспорта, но одновременно сталкивается с вызовами, требующими системного решения. К ключевым сильным сторонам региона относится его выгодное географическое положение - область служит важным транспортным узлом Центральной Азии с доступом к международным коридорам, включая маршрут Китай-Европа, и близостью к рынкам СНГ. Развитая промышленная база с диверсифицированной структурой производства, наличием свободных экономических зон и значительными ресурсами (плодородные земли, месторождения строительных материалов, энергоресурсы) создает прочную основу для экспортного роста. Важным активом является и человеческий капитал - высокая плотность населения, квалифицированные кадры и развитая образовательная система.

Однако существуют и заметные слабые стороны. Технологическое отставание проявляется в низком уровне автоматизации, дефиците современных технологий и слабой инновационной активности. Институциональные барьеры, включая бюрократические процедуры, несовершенство регуляторной среды и коррупционные риски, затрудняют развитие экспорта. Инфраструктурные ограничения (устаревшая логистика, проблемы энергоэффективности) и финансовые сложности (дефицит долгосрочного финансирования, дорогие кредиты) также сдерживают реализацию экспортного потенциала.

Перед регионом открываются значительные возможности. Расширение рынков сбыта возможно через выход на рынки ЕС по схеме GSP+, освоение перспективных направлений (Ближний Восток, Южная Азия) и развитие цифровой торговли. Технологическая модернизация через внедрение Industry 4.0, "зеленых" технологий и создание инновационных кластеров может значительно повысить конкурентоспособность. Инвестиционный потенциал может быть реализован через привлечение иностранных инвестиций, ГЧП-проекты и венчурные фонды. Участие в интеграционных процессах (ЕАЭС+, региональные инициативы) открывает дополнительные перспективы. В регионе имеется возможность удвоения экспорта фруктов и овощей и обеспечения работой 120 тысяч человек.

Однако существуют и серьезные угрозы. Внешние экономические риски включают глобальные кризисы, колебания валютных курсов и рост протекционизма. Конкурентное давление усиливается за счет региональных конкурентов, новых игроков на рынках и демпинговых цен. Ресурсные ограничения (дефицит воды, зависимость от импорта технологий) и политические риски (изменения международной политики, санкции) также требуют внимания.

Таблица 1

## SWOT-анализ экспортного потенциала Ташкентской области

Категория	Факторы	Подробная характеристика
<b>Сильные стороны (S)</b>	1. Выгодное географическое положение	- Транспортный хаб ЦА - Доступ к международным коридорам (Китай-Европа) - Близость к рынкам СНГ
	2. Развитая промышленная база	- Диверсифицированная структура - Концентрация предприятий - Наличие СЭЗ
	3. Природно-ресурсный потенциал	- Плодородные земли - Месторождения стройматериалов (известняк, гранит, гипс) - Доступ к энергоресурсам - Туристическая инфраструктура (Чарвак, Угам-Чаткаль, Amirsoy, санатории, Зангиата)
	4. Человеческий капитал	- Высокая плотность населения (более 650 чел./км <sup>2</sup> ) - Квалифицированные кадры - Развитая система образования (12 вузов с техническим и экономическим профилем)
	5. Внешний рынок	Участие в зоне свободной торговли СНГ, свободная торговля в соответствии с рядом билатеральных соглашений о свободной и преференциальной торговле
<b>Слабые стороны (W)</b>	1. Технологическое отставание	- Низкая автоматизация - Дефицит современных технологий - Слабая инновационная активность
	2. Институциональные барьеры	- Бюрократия - Несовершенство регуляторики - Коррупционные риски
	3. Инфраструктурные ограничения	- Устаревшая логистика - Проблемы энергоэффективности - Недостаток современных мощностей
	4. Финансовые ограничения	- Дефицит долгосрочного финансирования - Дорогие кредиты - Неразвитость экспортных финансовых инструментов
<b>Возможности (O)</b>	1. Расширение рынков сбыта	- Выход на ЕС через GSP+ - Освоение Ближнего Востока/Южной Азии - Цифровая торговля
	2. Технологическая модернизация	- Внедрение Industry 4.0 - "Зеленые" технологии - Инновационные кластеры
	3. Инвестиционный потенциал	- Привлечение FDI - ГЧП-проекты - Венчурные фонды
	4. Интеграционные процессы	- Сотрудничество в ЕАЭС+ - Региональные инициативы - Трансграничное партнерство
<b>Угрозы (T)</b>	1. Внешние экономические риски	- Глобальные кризисы - Колебания валютных курсов - Протекционизм
	2. Конкурентное давление	- Усиление региональных конкурентов - Новые игроки на рынках - Демпинг
	3. Ресурсные ограничения	- Дефицит воды - Зависимость от импорта технологий - Ограниченность финансирования
	4. Политические риски	- Изменения международной политики - Санкции - Региональная нестабильность

Таблица 2

## Матрица SWOT-стратегий

Стратегическое направление	Конкретные меры
<b>SO-стратегии</b> (использование сильных сторон для реализации возможностей)	- Создание транспортно-логистического хаба с использованием СЭЗ - Развитие экспортно-ориентированных кластеров (текстиль, АПК)
<b>ST-стратегии</b> (использование сильных сторон для минимизации угроз)	- Диверсификация экспортных маршрутов для снижения политических рисков - Формирование ценовых преимуществ за счет локализации производства
<b>WO-стратегии</b> (преодоление слабых сторон через возможности)	- Привлечение технологических партнеров для модернизации производств - Развитие fintech-инструментов для экспортеров
<b>WT-стратегии</b> (минимизация слабых сторон и угроз)	- Создание системы антикризисного управления экспортом - Разработка программ импортозамещения критических технологий

Для эффективной реализации экспортного потенциала необходимы: создание транспортно-логистического хаба с использованием СЭЗ, развитие экспортно-ориентированных кластеров, диверсификация экспортных маршрутов, привлечение технологических партнеров, разработка fintech-инструментов для экспортеров, а также создание системы антикризисного управления экспортом. Комплексный подход к использованию сильных сторон, преодолению слабостей, реализации возможностей и минимизации угроз позволит Ташкентской области занять достойное место в международной торговле.

**Обсуждение и рекомендации.** Стратегия развития экспортного потенциала Ташкентской области (Government of Uzbekistan, 2022), разработанная в 2022 году Министерством инвестиций и внешней торговли Республики Узбекистан, определяет ключевые меры по стимулированию регионального экспорта. Несмотря на наличие структурированного подхода, в документе можно выделить как сильные, так и слабые стороны.

Хотя стратегия содержит перечень целей, в ней отсутствуют чёткие сроки реализации, распределение бюджета и ключевые показатели эффективности (KPI) для мониторинга прогресса. Также не предусмотрены меры на случай внешних шоков (например, глобальных сбоев в цепочках поставок).

Основной упор сделан на государственные инструменты поддержки (субсидии, свободные экономические зоны), при этом недостаточно внимания уделено росту, иницируемому частным сектором, что может привести к неэффективности. Существует риск бюрократических задержек при одобрении стимулов и инфраструктурных проектов.

Хотя в центре внимания остаются аграрный сектор и текстильная промышленность, такие направления, как экспорт высоких технологий и услуг (ИТ, финтех, туризм), получают гораздо меньше внимания, несмотря на высокий уровень человеческого капитала в Ташкенте. Отсутствует чёткий план по развитию цифровой торговли (например, экспорт через электронную коммерцию).

В отличие от кластерной модели конкурентоспособности Портера, стратегия недостаточно стимулирует сотрудничество между предприятиями (например, взаимодействие текстильных фабрик с дизайнерами). Ограничено рассмотрение инновационной экосистемы — в частности, отсутствуют меры по развитию партнёрств между университетами и экспортёрами в области НИОКР.



Присутствует высокая зависимость от рынков СНГ (Россия, Казахстан) без чёткой стратегии выхода на рынки ЕС, стран АСЕАН или Ближнего Востока. Не упоминаются усилия в сфере торговой дипломатии (например, переговоры по заключению преференциальных торговых соглашений).

Также отсутствуют положения, касающиеся "зелёного" экспорта (например, продвижение органического сельского хозяйства или экспорта возобновляемой энергии). Мало внимания уделяется соблюдению трудовых стандартов, что может повлиять на доступ к западным рынкам.

Исходя из вышеизложенного, представляется целесообразным для правительства нашей страны и соответствующих местных органов рассмотреть следующие *рекомендации по разработке экспортной стратегии для Ташкентской области*:

выделение в качестве приоритетных направлений экспорта следующих кластеров отраслей: а) агропромышленный комплекс (фрукты, овощи, переработанная продукция); б) текстиль и трикотажно-швейные изделия (ткани, готовые товары); в) строительные материалы (цемент, керамика, стекло); машиностроение и электроника (компоненты, бытовая техника); услуги (ИТ, логистика, экологический и оздоровительный туризм);

закрепление в качестве основных компонентов экспортной стратегии следующих: а) развитие производственных мощностей (модернизация предприятий, внедрение международных стандартов, таких как ISO, HACCP и др., а также стимулирование локализации производства комплектующих); б) Повышение конкурентоспособности региона (поддержка брендинга "Made in Tashkent Region", участие в международных выставках);

стимулирование развития транспортной логистики и выхода экспортёров на новые рынки (развитие транспортных коридоров Китай – Европа через Узбекистан, использование возможностей ЕАЭС, ОИС, других торговых соглашений);

финансовая и институциональная поддержка (субсидирование экспортных кредитов; создание экспортного агентства региона);

инвестиции в образование и инновации (подготовка кадров в сфере международной торговли; развитие стартапов в экспортно-ориентированных отраслях).

### **Выводы и предложения.**

В данной работе представлен анализ экспортного потенциала Ташкентской области Республики Узбекистан с применением модели конкурентных преимуществ Майкла Портера. Интеграция подхода Портера и других методов анализа (SWOT-анализ, PESTLE-анализ, бенчмаркинг успешных практик, статистико-эконометрический анализ, экспертные опросы, интервью, анализ цепочек стоимости, сценарное моделирование) позволила: а) осуществить диагностику текущего состояния экспортного потенциала; б) создать карту конкурентных преимуществ региона; в) разработать рекомендации для разработки экспортной стратегии Ташкентской области Республики Узбекистан. Особое внимание уделялось практической применимости рекомендаций с учетом: реальных возможностей бизнеса; институциональной среды; глобальных трендов (деглобализация, ESG-трансформация). Выявлено, что Ташкентская область обладает значительным экспортным потенциалом, который может быть реализован через системный подход, основанный на модели конкурентных преимуществ Майкла Портера. Ключевыми направлениями стратегии должны стать модернизация производств, развитие логистики, финансовая поддержка экспортёров и выход на новые рынки. Реализация этих мер позволит увеличить объёмы экспорта и укрепить позиции региона в международной торговле.

***Jumepamypa/References:***

*Asian Development Bank (2021). Uzbekistan: Industrial Modernization and Export Growth Strategy. Manila: ADB.*

*Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). International Business: The New Realities. Pearson.*

*Cho, D. S. (1994). A Dynamic Approach to International Competitiveness: The Case of Korea. Journal of Far Eastern Business, 1(1), 17-36.*

*Dunning, J. H. (1993). Internationalizing Porter's Diamond. Management International Review, 33(2), 7-15.*

*Economist Intelligence Unit (2022). Central Asia Trade and Export Potential Report. London: EIU.*

*Government of Uzbekistan (2022). Strategy for the Development of Export Potential of Tashkent Region. Tashkent: Ministry of Investments and Foreign Trade.*

*Ketels, C. (2003). The Development of the Cluster Concept – Present Experiences and Further Developments.*

*OECD (2018). Enhancing Competitiveness in Developing Asia: The Role of Human Capital and Export Diversification. OECD Publishing.*

*Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press.*

*Porter, M. E. (1998). On Competition. Boston: Harvard Business School Press.*

*Root, F. R. (1994). Entry Strategies for International Markets. Jossey-Bass.*

*Rugman, A. M., & Cruz, J. R. (1993). The "Double Diamond" Model of International Competitiveness: The Canadian Experience. Management International Review, 33(2), 17-39.*

*United Nations Development Programme (2023). Regional Development and Export Diversification in Uzbekistan. Tashkent: UNDP.*

*World Bank (2020). Export Competitiveness: How Firms Compete in Global Markets. World Bank Group.*