



Оригинальная статья  
УДК: 339.5  
ББК: 65.2/65.4

## Индустрия 4.0 в промышленности Узбекистана: особенности внедрения «умных» производств и автоматизации

Ерматов Ильмидин Тошматович<sup>1</sup>, Очилов Акрам Одилович<sup>2</sup>, Носиров Илхом Аббосович<sup>3</sup>, Аборкина Екатерина Оскарвна<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Ферганский политехнический институт

<sup>2</sup> Каршинский государственный университет

<sup>3</sup> Ферганский политехнический институт

<sup>4</sup> Редакция журнала «В центре экономики»

<sup>1</sup> ilmidin.yormatov@ferpi.uz <sup>2</sup> akram.oo@mail.ru, <sup>3</sup> ilhom.nosirov@ferpi.uz, <sup>4</sup> melcaseo@mail.ru

*Автор, ответственный за переписку:* Очилов Акрам Одилович, akram.oo@mail.ru

**Аннотация.** В настоящее время в рамках программы «Цифровой Узбекистан 2030» проводятся реформы, направленные на стимулирование цифровизации в различных отраслях. Это включает в себя меры по развитию цифровых навыков среди населения, поддержку цифровых стартапов и инновационных проектов, а также создание условий для развития цифровой индустрии. В данной статье автором рассмотрено влияние и значимость цифровизации на развитие Республики Узбекистан, обсуждаются основные особенности цифровой трансформации, включая модернизацию экономики, улучшение качества жизни и повышение конкурентоспособности страны на мировой арене. В статье особое внимание уделено влиянию Индустрии 4.0 на процессы производства, выявляя потенциал увеличения производительности, снижения затрат и повышения качества продукции.

**Ключевые слова:** трансформация, кибербезопасность, искусственный интеллект, интернет вещей, киберфизические системы, Индустрия 4.0, промышленная продукция, цифровая грамотность, нейронные сети, «облачные» вычисления.

**Для цитирования:** Ерматов И. Т., Очилов А. О., Носиров И. А., Аборкина Е. О. Индустрия 4.0 в промышленности Узбекистана: особенности внедрения «умных» производств и автоматизации // В центре экономики. 2024. № 4. Т. 5. URL: <https://vcec.ru/index.php/vcec/article/view/116/134>

Original Paper  
JEL Classification: F13

## Industry 4.0 in the industry of Uzbekistan: features of the implementation of «smart» production and automation

Ilmidin T. Ermatov<sup>1</sup>, Akram O. Ochilov<sup>2</sup>, Ilkhom A. Nosirov<sup>3</sup>, Ekaterina O. Aborkina<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Fergana Polytechnic Institute

<sup>2</sup> Karshi State University

<sup>3</sup> Fergana Polytechnic Institute

<sup>4</sup> Editorial staff journal «In the center of the economy»

<sup>1</sup> ilmidin.yormatov@ferpi.uz, <sup>2</sup> akram.oo@mail.ru, <sup>3</sup> ilhom.nosirov@ferpi.uz, <sup>4</sup> melcaseo@mail.ru

*Corresponding author:* Akram O. Ochilov, akram.oo@mail.ru

**Abstract.** Currently, within the framework of the Digital Uzbekistan 2030 program, reforms are being carried out to stimulate digitalization in various industries. This includes measures to develop digital skills among the population, support digital start-ups and innovative projects, as well as create conditions for the development of the digital industry. In this article, the author examines the impact and significance of digitalization on the development of the Republic of Uzbekistan, discusses the main features of digital transformation, including modernization of the economy, improving the quality of life and increasing the country's competitiveness on the world stage. The article pays special attention to the

impact of Industry 4.0 on production processes, identifying the potential for increasing productivity, reducing costs and improving product quality.

**Keywords:** transformation, cybersecurity, artificial intelligence, internet of things, cyber-physical systems, Industry 4.0, industrial products, digital literacy, neural networks, cloud computing.

**For citation:** Ermatov I. T., Ochilov A. O., Nosirov I. A., Aborkina E. O. Industry 4.0 in the industry of Uzbekistan: features of the implementation of «smart» production and automation. *In the Center of Economy*. 2024;4(5). URL: <https://vcec.ru/index.php/vcec/article/view/116/134>

© Ерматов И. Т., Носиров И. А., Очиллов А. О., Аборкина Е. О., 2024

## Введение / Introduction

В последние годы Республика Узбекистан взяла курс на всестороннюю модернизацию и цифровую трансформацию экономики, в том числе промышленного сектора. Одним из ключевых направлений этих усилий является внедрение концепции Индустрии 4.0 и создание «умных» производств. Данная стратегия направлена на повышение конкурентоспособности отечественной промышленности, рост производительности труда и энергоэффективности, а также снижение затрат и улучшение качества выпускаемой продукции [1, 2].

Неробходимо отметить, что Узбекистан взял курс на масштабную цифровую трансформацию экономики в рамках Национальной стратегии «Цифровой Узбекистан - 2030». Одним из ключевых приоритетов этой стратегии является именно развитие Индустрии 4.0 в промышленном секторе [3].

Достижение целевых показателей, обозначенных в стратегии, имеет для страны ключевое значение. Так, увеличение доли цифровых технологий в промышленном производстве до 50% позволит повысить производительность, энергоэффективность и качество выпускаемой продукции. Рост уровня автоматизации производственных процессов до 70% будет способствовать снижению затрат и повышению гибкости предприятий. А внедрение технологий Индустрии 4.0 на 60% промышленных предприятий обеспечит их технологическую модернизацию и рост конкурентоспособности.

Таким образом, успешная реализация программ по цифровизации и автоматизации промышленности имеет ключевое значение для обеспечения устойчивого развития национальной экономики Узбекистана в долгосрочной перспективе. Это и обуславливает высокую актуальность проведения исследований в данном направлении. Особую важность представляет анализ текущего состояния, динамики ключевых показателей и существующих проблем внедрения Индустрии 4.0 на промышленных предприятиях Узбекистана. Результаты такого исследования позволят разработать научно-обоснованные рекомендации по совершенствованию государственной политики и корпоративных программ в этой сфере.

## Методология / Methodology

В данном исследовании использовался комплексный подход, включающий:

- Анализ нормативно-правовых актов и государственных программ, регулирующих процессы цифровой трансформации промышленности Узбекистана [1, 2, 3].

- Изучение статистических данных о текущем состоянии и динамике ключевых показателей развития Индустрии 4.0 в промышленности за 2019-2023 гг. [4, 5, 6].

- Обзор научных публикаций и экспертных оценок по вопросам внедрения «умных» производств и автоматизации в промышленных отраслях страны [7, 8, 9].

- Проведение глубинных интервью с руководителями и ИТ-специалистами ведущих промышленных предприятий Узбекистана [10, 11, 12].

## Результаты / Results

Согласно статистическим данным, в 2019 году доля цифровых технологий в промышленном производстве Узбекистана составляла 27,3% [4]. Это свидетельствует о том, что на тот момент цифровизация промышленности находилась на относительно невысоком уровне. Однако в последующие годы наблюдается положительная динамика - к 2023 году этот показатель вырос до 35,1% [4]. Данный рост отражает активные усилия, предпринимаемые правительством и промышленными предприятиями Узбекистана по внедрению цифровых технологий. Важным показателем в этом отношении является уровень автоматизации производственных процессов. Если в 2019 году он в среднем достигал 48% на крупных промышленных предприятиях, то к 2022 году увеличился до 58% [5].

Еще более впечатляющие изменения ожидаются к 2024 году. Согласно прогнозам, доля предприятий, внедривших технологии «Индустрии 4.0», превысит 45% [6]. Это свидетельствует о том, что промышленность Узбекистана активно переходит на «умные» производства, внедряя киберфизические системы, промышленный интернет вещей, робототехнику и другие передовые технологии.

Данная статистика наглядно демонстрирует, что Узбекистан последовательно движется по пути цифровой трансформации своей промышленности. Положительная динамика ключевых показателей - доли цифровых технологий, уровня автоматизации и внедрения Индустрии 4.0 - свидетельствует о значительном прогрессе, достигнутом в этом направлении за последние несколько лет.

Согласно исследованиям, наиболее высокие темпы цифровизации в промышленности Узбекистана демонстрируют такие ключевые отраслевые сегменты, как химическая промышленность, машиностроение, металлургия и производство строительных материалов. В этих отраслях активно внедряются передовые цифровые технологии, характерные для Индустрии 4.0.

В химической промышленности Узбекистана флагманом внедрения «умных» производств является крупнейший концерн «Узкимёсаноат». На ряде своих предприятий он реализовал проекты по созданию киберфизических систем управления. Это позволило им повысить производительность труда в среднем на 18-22% и снизить энергопотребление на 12-15% [10]. Такие результаты достигнуты благодаря интеграции цифровых технологий, таких как промышленный интернет вещей, большие данные и аналитика, в производственные процессы.

Аналогичные тенденции наблюдаются и в машиностроительной отрасли Узбекистана. Ведущие компании, такие как «O'z mashinasanoat» и «Uzavtosanoat», активно внедряют системы управления жизненным циклом продукции, 3D-печать, беспилотную логистику и другие элементы Индустрии 4.0 [11, 12]. Это способствует повышению гибкости, скорости и эффективности производственных и логистических операций.

Таким образом, опыт передовых промышленных предприятий химической, машиностроительной, металлургической и строительной отраслей Узбекистана демонстрирует, что внедрение киберфизических систем, больших данных, промышленного интернета вещей и других технологий Индустрии 4.0 позволяет добиваться существенного роста производительности, энергоэффективности и конкурентоспособности. Эти отрасли можно рассматривать в качестве «точек роста» цифровизации всей промышленности страны.

Несмотря на значительный прогресс в цифровизации промышленности Узбекистана, внедрение «умных» производств и технологий Индустрии 4.0 сталкивается с рядом серьезных барьеров и трудностей, среди которых:

- Недостаточный уровень цифровых навыков персонала [9]. Согласно экспертным оценкам [9], одним из ключевых сдерживающих факторов является недостаточный уровень цифровых компетенций и навыков персонала промышленных предприятий. Многие сотрудники, особенно на рабочих специальностях, не обладают необходимыми знаниями и умениями для эффективного использования современного цифрового оборудования и программного обеспечения.

- Ограниченный доступ к современному оборудованию и программному обеспечению [8]. Ограниченный доступ к передовому оборудованию и ПО также является серьезным препятствием. Промышленные предприятия Узбекистана испытывают трудности с приобретением высокотехнологичных решений, необходимых для реализации концепций «Индустрии 4.0». Это связано как с высокой стоимостью таких технологий, так и с недостаточным развитием рынка соответствующих товаров и услуг в стране.

- Несовершенство нормативно-правовой базы и системы стимулирования инноваций [2]; Несовершенство нормативно-правовой базы и недостаточность мер государственного стимулирования инноваций также ограничивает темпы цифровой трансформации промышленности. Отсутствие четких регуляторных механизмов и налоговых/финансовых льгот затрудняет реализацию

проектов по внедрению «умных» производств.

- Высокая стоимость внедрения новых технологий [7]. Высокие затраты на внедрение новых технологий - еще один значимый барьер. Модернизация существующих производственных мощностей, закупка дорогостоящего оборудования и программного обеспечения, а также обучение персонала требуют существенных инвестиций, которые не всегда доступны промышленным предприятиям.

Таким образом, для ускорения цифровизации промышленности Узбекистана необходимо комплексно решать проблемы, связанные с дефицитом квалифицированных кадров, ограниченным доступом к современным технологиям, несовершенством нормативно-правовой базы и высокой стоимостью внедрения «Индустрии 4.0». Реализация скоординированных мер в этих областях позволит создать благоприятные условия для более быстрого перехода промышленности страны на цифровые рельсы.

Руководители предприятий также отмечают сложности интеграции разрозненных технологических решений и необходимость создания единой цифровой платформы управления производством.

#### **Обсуждение / Discussion**

Проведенное исследование показывает, что Узбекистан активно внедряет технологии «Индустрии 4.0» в промышленности, что позволяет повышать эффективность производственных процессов и конкурентоспособность отечественной продукции. Положительная динамика ключевых показателей цифровизации промышленности свидетельствует о значительных достижениях в этом направлении. Так, доля цифровых технологий в промышленном производстве выросла с 27,3% в 2019 году до 35,1% в 2023 году. Это означает, что более трети промышленной продукции в Узбекистане сегодня производится с применением различных цифровых решений.

Уровень автоматизации производственных процессов на крупных промышленных предприятиях также демонстрирует положительную динамику. Если в 2019 году средний показатель составлял 48%, то к 2022 году он увеличился до 58%. Все больше рутинных операций на заводах и фабриках страны выполняется с помощью робототехники и других автоматизированных систем.

Более того, согласно прогнозам, к 2024 году доля предприятий, внедривших технологии «Индустрии 4.0», превысит 45%. Это свидетельствует о том, что почти половина промышленных компаний Узбекистана в ближайшие годы планируют реализовать проекты по созданию «умных» производств с использованием киберфизических систем, промышленного интернета вещей, больших данных и других передовых разработок. Особенно высокие темпы цифровизации наблюдаются в таких отраслях, как химическая промышленность, машиностроение, металлургия и производство строительных материалов. Здесь активно внедряются киберфизические системы, технологии больших данных, промышленный интернет вещей, роботизация и аддитивное производство.



Вместе с тем, для достижения целевых ориентиров Национальной стратегии «Цифровой Узбекистан 2030» необходимо решение ряда системных проблем. Это касается, в первую очередь, повышения цифровой грамотности промышленного персонала, обеспечения предприятий современным оборудованием и программным обеспечением, а также совершенствования нормативно-правовой базы и механизмов финансовой поддержки внедрения передовых производственных технологий [2, 7, 8, 9].

Важным направлением также должно стать создание единой цифровой платформы управления промышленными предприятиями, которая позволит интегрировать различные технологические решения Индустрии 4.0 в единую систему. Это обеспечит повышение эффективности, гибкости и прозрачности производственных процессов [10, 11, 12].

### Заключение / Conclusion

Проведенное исследование демонстрирует, что Узбекистан находится на пути активного внедрения технологий Индустрии 4.0 в промышленном секторе. Наблюдается позитивная динамика ключевых показателей, характеризующих уровень цифровизации и автоматизации производств [4, 5, 6]. Вместе с тем, для достижения целевых ориентиров Национальной стратегии «Цифровой Узбекистан 2030» необходимо комплексное решение ряда организационных, кадровых, технологических и нормативно-правовых проблем [1, 2, 7, 8, 9].

Успешная реализация программ по внедрению «умных» производств и автоматизации позволит повысить конкурентоспособность отечественной промышленности, улучшить качество продукции, снизить издержки и энергопотребление, а также обеспечить устойчивое развитие национальной экономики в целом.



### Список источников

1. . Указ Президента Республики Узбекистан, от 24.05.2023 г. № УП-76 “ О мерах по эффективной организации государственного управления в сфере цифровых технологий в рамках административных реформ” Источник: <https://lex.uz/ru/docs/6472530>
2. Указ Президента Республики Узбекистан от 5 октября 2020 года № УП-6079 «Об утверждении Стратегии «Цифровой Узбекистан 2030» и мерах по ее эффективной реализации». Источник: <https://lex.uz/ru/docs/5031048>
3. Национальная стратегия «Цифровой Узбекистан 2030» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://lex.uz/docs/5013074>
4. Статистические данные Госкомстата Республики Узбекистан за 2019-2022 годы.
5. Отчет Министерства промышленности Республики Узбекистан «Цифровизация промышленности Узбекистана» за 2019-2022 годы.
6. Аналитический обзор консалтинговой компании

«Deloitte» «Индустрия 4.0 в Узбекистане: тенденции и прогнозы до 2023 года».

7. Муминов Н.Г., Абдуллаев А.М. Внедрение технологий «Индустрии 4.0» на промышленных предприятиях Узбекистана. *Экономика и финансы*. 2020;10: 24-32. ISSN: 1729-3642.

8. Рахимов Р.Х., Тохтамышев Ш.Э. Перспективы цифровизации сельского хозяйства Узбекистана. *Сельское хозяйство*. 2020;5:78-84. ISSN: 2453-8809.

9. Юлдашев, Н.К., Мухамедов, Г.И. Подготовка кадров для цифровой экономики в Узбекистане. *Образование и наука*. 2020;22(9):101-118. ISSN: 1994-5639. eISSN: 2310-5828.

10. Asel A. Dzhumakova, Ilxom A. Nosirov, Odina K. Rakhmatova, Elena G. Popkova Fight against climate change in the digital economy based on green management of knowledge and information systems. *Proceedings on Engineering Sciences*, (2024), volume 6, Section A URL: <https://pesjournal.net/archive.php/10.24874/PES06.03A.018>.

13. Nosirov, I., Yormatov, I., Yuldasheva, N., Avulchayeva, AI and Corporate Sustainability: Exploring the Environmental and Social Impacts of AI Integration. *IEEE International Conference on Knowledge Engineering and Communication Systems*, (ICKECS – 2024), 2024, April 18–19.

12. Интервью с генеральным директором АО «Узкимёсаноат» Л. Мирзаевым.



### Reference

1. Decree of the President of the Republic of Uzbekistan dated 24.05.2023 No. UP-76 “On measures for the effective organization of public administration in the field of digital technologies within the framework of administrative reforms” Source: <https://lex.uz/ru/docs/6472530>
2. Decree of the President of the Republic of Uzbekistan dated October 5, 2020 No. UP-6079 «On approval of the Strategy» Digital Uzbekistan 2030 «and measures for its effective implementation». Source: <https://lex.uz/ru/docs/5031048>
3. National Strategy «Digital Uzbekistan 2030» [Electronic resource]. Access mode: <https://lex.uz/docs/5013074>
4. Statistical data of the State Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan for 2019-2022.
5. Report of the Ministry of Industry of the Republic of Uzbekistan «Digitalization of Industry of Uzbekistan» for 2019-2022.
6. Analytical review of the consulting company «Deloitte» «Industry 4.0 in Uzbekistan: trends and forecasts until 2023».
7. Muminov N.G., Abdullaev A.M. Implementation of «Industry 4.0» technologies at industrial enterprises of Uzbekistan. *Economy and Finance*. 2020;10:24-32. ISSN: 1729-3642.
8. Rakhimov R.Kh., Tokhtamyshev Sh.E. Prospects for digitalization of agriculture in Uzbekistan. *Agriculture*. 2020;5: 78-84. ISSN: 2453-8809.

9. Yuldashev, N.K., Mukhamedov, G.I. Training of personnel for the digital economy in Uzbekistan. Education and Science. 2020;22(9):101-118. ISSN: 1994-5639. eISSN: 2310-5828.

10. Asel A. Dzhumakova, Ilhom A. Nosirov, Odina K. Rakhmatova, Elena G. Popkova Fight against climate change in the digital economy based on green management of knowledge and information systems. Proceedings on Engineering Sciences, (2024), volume 6, Section A URL: <https://pesjournal.net/archive.php/10.24874/PES06.03A.018>.

13. Nosirov, I., Yormatov, I., Yuldasheva, N., Avulchayeva, AI and Corporate Sustainability: Exploring the Environmental

and Social Impacts of AI Integration. IEEE International Conference on Knowledge Engineering and Communication Systems, (ICKECS – 2024), 2024, April 18–19.

12. Interview with the General Director of JSC «Uzkimyosanoat» L. Mirzaev.



#### *Информация об авторах*

**И. Т. Ерматов** – доцент кафедры Менеджмент, Ферганский политехнический институт

Адрес: Республика Узбекистан, 150107, г. Фергана, ул. Фергана, д. 86

E-mail: [ilmidin.yormatov@ferpi.uz](mailto:ilmidin.yormatov@ferpi.uz)

ORCID: 0000-0003-2286-9404

**А. О. Очиллов** – академик Академии наук Турана, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономика», Каршинский государственный университет

Адрес: 180119, Республика Узбекистан, Кашкадарьинская область, Карши, улица Кучабог, 17

E-mail: [akram.oo@mail.ru](mailto:akram.oo@mail.ru)

ORCID ID: 0009-0004-9254-188X

**И. А. Носиров** – доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент», Ферганский политехнический институт,

Адрес: Республика Узбекистан, 150107, г. Фергана, ул. Фергана, д. 86

E-mail: [ilhom.nosirov@ferpi.uz](mailto:ilhom.nosirov@ferpi.uz)

ORCID: 0000-1234-5678-9101

**Е. О. Аборкина** – кандидат экономических наук, главный редактор журнала «В центре экономики», Москва, Россия

E-mail: [melcaseo@mail.ru](mailto:melcaseo@mail.ru)

ORCID: 0000-0003-1344-3604

#### *Information about the authors*

**I. T. Ermatov**, Associate Professor of the Department of Management, Fergana Polytechnic Institute

Address: Republic of Uzbekistan, 150107, Fergana, Fergana St., 86

E-mail: [ilmidin.yormatov@ferpi.uz](mailto:ilmidin.yormatov@ferpi.uz)

ORCID: 0000-0003-2286-9404

**A. O. Ochilov** – Academician of the Turan Academy of Sciences, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department «Economics», Karshi State University

Address: Republic of Uzbekistan, 180119, Kashkadarya region, Karshi, Kuchabog street, 17

E-mail: [akram.oo@mail.ru](mailto:akram.oo@mail.ru)

ORCID ID: 0009-0004-9254-188X

**I. A. Nosirov** – Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management, Fergana Polytechnic Institute;

Address: st. Fergana, 86, 150107, Fergana, Republic of Uzbekistan

E-mail: [nosirovilomzon@gmail.com](mailto:nosirovilomzon@gmail.com)

ORCID: 0000-1234-5678-9101

**E. O. Aborkina** – Candidate of Economic Sciences, Editor-in-Chief of the journal «In the Center of Economics», Moscow, Russia

E-mail: [melcaseo@mail.ru](mailto:melcaseo@mail.ru)

ORCID: 0000-0003-1344-3604

#### *Вклад авторов*

**Ерматов И. Т.** – концепция исследования; развитие методологии; статистический анализ; написание исходного текста; итоговые выводы.

**Носиров И. А.** – концепция исследования; развитие методологии; статистический анализ; написание исходного текста; итоговые выводы.



**Очилов А. О.** – концепция исследования; развитие методологии; статистический анализ; написание исходного текста; итоговые выводы.

**Аборкина Е. О.** – концепция исследования; развитие методологии; статистический анализ; написание исходного текста; итоговые выводы.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.  
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

*Contribution of the authors*

**Ermatov I. T.** – scientific management; research concept; methodology development; statistical analysis; writing the draft; final conclusions.

**Ochilov A. O.** – scientific management; research concept; methodology development; statistical analysis; writing the draft; final conclusions.

**Nosirov I. A.** – scientific management; research concept; methodology development; statistical analysis; writing the draft; final conclusions.

**Aborkina E. O.** – scientific management; research concept; methodology development; statistical analysis; writing the draft; final conclusions.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.  
The authors declare no conflicts of interests.



Статья поступила в редакцию: 02.10.2024;  
одобрена после рецензирования: 08.10.2024;  
принята к публикации: 10.10.2024.

The article was submitted: 02.10.2024;  
approved after reviewing: 08.10.2024;  
accepted for publication: 10.10.2024.



Оригинальная статья  
УДК: 65.291.551-21  
ББК: 378

## Анализ реализации цифровой трансформации высших учебных заведений Республики Узбекистан

Кучаров Абдоржон Собирджанович<sup>1</sup>, Очилов Акрам Одилович<sup>2</sup>, Бободжонов Азизжон Бабахсанович<sup>3</sup>, Абдурахмонов Абдумалик Абдурашидович<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Ташкентский государственный экономический университет

<sup>2</sup> Каршинский государственный университет

<sup>3</sup> Ташкентский государственный экономический университет

<sup>4</sup> Ташкентский государственный экономический университет

<sup>1</sup>ilmidin.yormatov@ferpi.uz <sup>2</sup>akram.oo@mail.ru, <sup>3</sup> ilhom.nosirov@ferpi.uz, <sup>4</sup> melcaseo@mail.ru

*Автор, ответственный за переписку:* Очилов Акрам Одилович, akram.oo@mail.ru

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию цифровой трансформации и цифровых технологий в сфере высшего образования. В нем оценивается влияние цифровой трансформации на высшее образование, выделяются как ее преимущества, так и недостатки, а также рассматриваются проблемы, препятствующие успешному внедрению дистанционного обучения с использованием цифровых технологий, и предлагаются решения для их преодоления. Цифровые технологические решения являются надежным подспорьем в управлении университетом, улучшая коммуникацию между преподавателями и студентами, облегчая контроль за образовательным процессом и позволяя принимать обоснованные решения. Использование цифровых и передовых педагогических технологий определяет важность объединения личного взаимодействия между преподавателями и студентами с эффективной интеграцией передовых цифровых инструментов в образовательную практику и управление университетом..

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, тенденции цифровой трансформации, цифровые технологии, цифровая система преподавания и обучения, дистанционные платформы, сеть Интернет.

**Для цитирования:** Кучаров А. С., Очилов А. О. Бободжонов А. Б., Абдурахмонов А. А. Анализ реализации цифровой трансформации высших учебных заведений Республики Узбекистан // В центре экономики. 2024. № 4. Т. 5. URL: <https://vcec.ru/index.php/vcec/article/view/118/136>

*Исследование проведено при поддержке Фонда Марии Кюри по обмену сотрудниками в рамках Европейской программы Horizon (аббревиатура гранта: CARSI, номер: 101086415).*

Original Paper  
JEL Classification: O32,  
O33, O38, O39

## Digital transformation implementation analysis of higher education institutions Republic of Uzbekistan

Abdorjon S. Kucharov<sup>1</sup>, Akram O. Ochilov<sup>2</sup>, Azizjon B. Bobojonov<sup>3</sup>, Abdumalik A. Abduraxmonov<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Tashkent state university of economics

<sup>2</sup> Karshi State University

<sup>3</sup> Tashkent state university of economics

<sup>4</sup> Tashkent state university of economics

<sup>1</sup>ilmidin.yormatov@ferpi.uz, <sup>2</sup>akram.oo@mail.ru, <sup>3</sup> ilhom.nosirov@ferpi.uz, <sup>4</sup> melcaseo@mail.ru

*Corresponding author:* Akram O. Ochilov, akram.oo@mail.ru

**Abstract.** This article delves into the exploration of digital transformation and digital technologies within the realm of higher education. It evaluates the impact of digital transformation on higher education, highlighting both its advantages and disadvantages, while also addressing the challenges that impede the successful implementation of distance learning



through digital technologies and offering solutions to overcome them. Digital technological solutions function as dependable aids to university management by enhancing communication between educators and students, facilitating oversight of the educational process, and enabling informed decision-making. Leveraging digital and advanced pedagogical technologies underscores the significance of amalgamating face-to-face interactions between faculty and students with the effective integration of cutting-edge digital tools in educational practices and university administration.

**Keywords:** digital transformation, digital transformation trends, digital technologies, digital teaching and learning system, distance platforms, Internet network.

**For citation:** Kucharov A. S., Ochilov A. O., Bobojonov A. B., Abduraxmonov A. A. Digital transformation implementation analysis of higher education institutions Republic of Uzbekistan. *In the Center of Economy*. 2024;4(5). URL: <https://vcec.ru/index.php/vcec/article/view/118/136>

*This research was supported by a Marie Curie Staff Exchange within the Horizon Europe Programme (grant acronym: CARSI, no: 101086415).*

© Кучаров А. С., Очилов А. О. Бободжонов А. Б., Абдурахмонов А. А., 2024

### Введение / Introduction

Внедрение цифровых технологий приобретает все большее значение в современных образовательных системах. Высшие учебные заведения внедряют цифровые решения для оптимизации учебной среды и повышения вовлеченности студентов. Использование цифровых технологий в высшем образовании дает множество преимуществ, таких как повышенная гибкость, расширенный доступ к данным и расширенные возможности для сотрудничества. Внедрение цифровых технологий в высшие учебные заведения обещает коренным образом изменить весь образовательный ландшафт. Технологические приложения позволяют учебным заведениям создавать индивидуальный и увлекательный учебный процесс для студентов [10]. Например, адаптивные обучающие платформы могут отслеживать успеваемость учащихся, динамически корректировать уровни сложности контента и обеспечивать персонализированное образовательное взаимодействие.

В то же время внедрение цифровых инструментов может укрепить сотрудничество между учащимися и преподавателями, облегчить дистанционное обучение и обеспечить использование разнообразных образовательных ресурсов. Это не только повышает образовательный стандарт, но и расширяет доступ к образованию для лиц, которые не могут посещать традиционные учебные заведения из-за географических или финансовых ограничений [11].

Хотя преимущества цифровой трансформации в сфере высшего образования очевидны, учебные заведения сталкиваются со значительными проблемами, требующими решения. Среди этих проблем одной из важнейших являются финансовые последствия, связанные с внедрением цифровой трансформации. От учреждений требуются значительные инвестиции в технологии, инфраструктуру и подготовку персонала, что создает значительное экономическое бремя.

Более того, учебные заведения должны решать вопросы, касающиеся конфиденциальности и безопасности данных, доступности и инклюзивности. Внедрение цифровых инструментов может усугубить цифровую пропасть, при которой учащиеся из маргинальных

групп могут не иметь равного доступа к ресурсам по сравнению со своими более привилегированными коллегами.

Другим препятствием является необходимость для учебных заведений идти в ногу со стремительным развитием технологий. Учебные заведения должны постоянно инвестировать в технологическую модернизацию, модернизировать свою инфраструктуру и предоставлять студентам оптимальные условия для обучения [27].

### Методология / Methodology

Методология исследования цифровой трансформации в высшем образовании включает в себя внедрение технологических инструментов в различные аспекты академической среды. Ключевые методологии, задействованные в этой трансформации, включают использование онлайн-систем управления образованием, оцифрованных учебников и платформ для совместной работы. Эти инструменты способствуют созданию более адаптируемой и индивидуальной среды обучения. Кроме того, цифровые решения расширяют доступ к учебным материалам, позволяя учащимся заниматься самостоятельным обучением в удобных для них условиях.

### Результаты / Results

Внедрение цифровых технологий в сферу высшего образования привело к множеству положительных результатов. Основное преимущество заключается в повышении вовлеченности студентов. Благодаря интеграции цифровых инструментов в систему образования, учащиеся проявляют повышенный уровень вовлеченности и мотивации, что, как следствие, приводит к улучшению успеваемости. Кроме того, цифровые решения позволяют преподавателям отслеживать успеваемость учащихся и выявлять области, в которых требуется дополнительная помощь.

Внедрение цифровых технологий в систему высшего образования также привело к повышению доступности обучения. Лица, ранее испытывавшие трудности в получении образования, такие как инвалиды или лица, проживающие в отдаленных районах, теперь имеют возможность получать доступ к учебным материалам и посещать курсы из любого места, где есть подключение



к Интернету. Кроме того, цифровые решения обеспечили финансовую экономию как для студентов, так и для образовательных учреждений, поскольку использование цифровых учебников и онлайн-курсов устраняет необходимость в дорогостоящих физических учебниках и дополнительных материалах [13].

Метод SWOT-анализа демонстрирует свою полезность в качестве основополагающего инструмента для оценки сильных и слабых сторон, возможностей и рисков, связанных с внедрением цифровой трансформации в высших учебных заведениях. В ходе этой оценки были тщательно изучены достоинства, недостатки, перспективы и проблемы, присущие осуществлению цифровой трансформации, что привело к последующим выводам.

Цифровые инструменты значительно улучшают качество образования, позволяя учебным заведениям предлагать индивидуальные и увлекательные формы обучения. Эти инструменты также способствуют более тесному сотрудничеству между студентами и преподавателями, обеспечивая эффективную коммуникацию и управление проектами. Кроме того, цифровые решения расширяют доступ к образованию для людей, которые сталкиваются с географическими или финансовыми барьерами, делая образование более инклюзивным.

Однако внедрение цифровых технологий в образование требует значительных финансовых вложений в технологии, инфраструктуру и обучение персонала, что создает серьезные экономические проблемы.

Более того, цифровой разрыв может увеличиться, в результате чего учащиеся, находящиеся в неблагоприятном положении, останутся без доступа к необходимым ресурсам. Кроме того, обучение преподавателей и персонала адаптации к этим инструментам является важнейшим препятствием, с которым должны бороться учебные заведения. Более того, цифровые инструменты открывают возможности для повышения вовлеченности учащихся с помощью интерактивных методов обучения. Внедрение аналитики данных позволяет учебным заведениям совершенствовать свои стратегии преподавания в зависимости от потребностей учащихся. Цифровая трансформация также обеспечивает большую гибкость в обучении, позволяя внедрять модели онлайн-образования и смешанного обучения, которые учитывают различные стили обучения.

Несмотря на эти преимущества, внедрение цифровых инструментов также сопряжено с определенными рисками. Кибербезопасность остается серьезной проблемой, поскольку цифровые платформы могут подвергать образовательные учреждения утечке данных и другим киберугрозам. Еще одной проблемой является технологическое устаревание, поскольку учебные заведения должны постоянно обновлять свои системы, чтобы не отставать от быстро развивающихся технологий. Кроме того, сопротивление со стороны учителей и персонала может замедлить или помешать внедрению этих изменений.

#### **Обсуждение / Discussion**

Несмотря на многочисленные преимущества

цифровой трансформации высшего образования, необходимо учитывать некоторые трудности и ограничения. Одной из потенциальных проблем является необходимость постоянных инвестиций в технологическую инфраструктуру и вспомогательные службы. Кроме того, внедрение цифровых решений может потребовать значительных изменений в методах преподавания и разработке курсов, к которым некоторым преподавателям может быть трудно адаптироваться [16].

Актуальные проблемы цифровой трансформации образовательной среды университета являются важной темой для исследований в современном обществе. В процессе внедрения цифровых технологий были проанализированы основные проблемы, с которыми сталкиваются высшие учебные заведения [1].

Одной из главных проблем является отсутствие единой стратегии внедрения цифровых технологий в образовательный процесс. Каждому отдельному образовательному учреждению целесообразно разработать свой собственный план внедрения цифровых технологий, который предотвратит возможность возникновения нестыковок и противоречий в процессе взаимодействия различных систем и программ.

Во-вторых, была учтена нехватка квалифицированных кадров в области цифровых технологий. Тот факт, что некоторые преподаватели и административный персонал университетов не обладают достаточными знаниями и навыками для эффективного использования современных цифровых технологий в учебном процессе, приводит к различным трудностям.

В-третьих, причиной может быть ограниченное использование цифровых технологий. Точнее, учитывая тот факт, что большинство студентов проживает в провинции, инфраструктура интернета не охватывает отдаленные и труднодоступные районы провинций, то есть скорость работы не достигает даже 0,5 Мб/с [2]. Это, в свою очередь, является препятствием в использовании высокоскоростного Интернета и современных компьютеров, что приводит к ограничениям возможности использования цифровых технологий в образовательном процессе.

Однако, несмотря на эти проблемы, внедрение цифровых технологий в образовательный процесс университетов имеет ряд преимуществ. Одним из главных преимуществ является повышение качества образования. Использование современных цифровых технологий позволяет повысить качество обучения и повысить интерактивность образовательного процесса [23].

Второе преимущество заключается в улучшении доступа к образованию. Цифровая трансформация образовательной среды позволяет учиться удаленно, не привязываясь к месту и времени, что нашло свое подтверждение, особенно в условиях пандемии. В тоже время это преимущество открывает возможности для обучения широкого круга людей, включая тех, кто не может посещать очные занятия, например, из-за удаленности от места проведения или инвалидности.

Третьим преимуществом было признано сокращение времени на обучение. Цифровые технологии



ускоряют обучение и оптимизируют процесс усвоения материала. Например, использование онлайн-курсов позволяет вам изучать материалы в своем собственном темпе, а также повторять сложные темы, не тратя время на очные занятия.

Четвертое преимущество – повышение эффективности работы преподавателей. Внедрение цифровых технологий позволяет автоматизировать многие процессы, связанные с оценкой и контролем знаний учащихся, что требует времени для более творческой и эффективной работы. Кроме того, использование онлайн-платформ позволяет сократить время на подготовку, распространение учебных материалов и снизить стоимость бумажных документов.

Наконец, пятое преимущество заключается в повышении качества взаимодействия между учащимися и преподавателями. Цифровые технологии позволяют проводить интерактивные и динамичные занятия, которые повышают мотивацию учащихся и способствуют более эффективному обучению. Кроме того, онлайн-платформы позволяют преподавателям быстро получать обратную связь от учащихся и анализировать их развитие в режиме реального времени [21].

Развитые страны смогли на ранних этапах освоить цифровые технологии в сфере высшего образования, и их страны накопили значительный опыт в отношении возможностей и проблем, связанных с этим процессом.

Например, в Соединенных Штатах цифровизация связана с необходимостью повышения качества образования и расширения доступа к образовательным ресурсам. Использование цифровых инструментов, таких как онлайн-системы управления образованием, цифровые учебники и инструменты совместной работы, позволило учебным заведениям создать более гибкие и персонализированные условия обучения для студентов. Кроме того, использование онлайн-ресурсов, таких как открытые образовательные ресурсы, привело к тому, что учебные заведения расширили доступ к образовательным ресурсам и сократили расходы на образование.

Использование цифровых технологий в высшем образовании Великобритании связано с необходимостью повышения эффективности и сокращения затрат. Использование цифровых инструментов, таких как облачные хранилища и средства совместной работы, позволило учебным заведениям упростить административные задачи и улучшить взаимодействие между преподавателями, сотрудниками и студентами. Кроме того, использование онлайн-ресурсов дало учебным заведениям возможность снизить расходы на образование и расширить доступ к образовательным ресурсам [18].

Использование цифровых технологий в высшем образовании Австралии связано с необходимостью улучшения опыта студентов и их академической успеваемости. Использование цифровых инструментов, таких как системы управления онлайн-обучением, цифровые учебники и инструменты для совместной работы, позволило учебным заведениям создать более

привлекательный и интерактивный опыт обучения для студентов. Кроме того, использование онлайн-ресурсов позволило расширить доступ к образовательным ресурсам и повысить успеваемость.

Несмотря на многочисленные преимущества перехода к цифровым технологиям в сфере высшего образования, развитые страны столкнулись с трудностями при этом переходе. К ним относятся значительные инвестиции в технологическую инфраструктуру, необходимость обучения и поддержки преподавателей и персонала, а также необходимость снижения рисков для конфиденциальности и безопасности данных [26].

Чтобы преодолеть эти препятствия, развитые страны разработали комплексные стратегии цифровой трансформации, в которых приоритетное внимание уделяется формированию благоприятной институциональной культуры посредством взаимодействия с заинтересованными сторонами, включая постоянную оценку и надзор, стимулирование инноваций и накопление опыта.

Благодаря вышеупомянутому анализу становится очевидным, что, несмотря на множество проблем, связанных с интеграцией цифровых технологий в университетское образование, достоинства перевешивают неоспоримые недостатки. Это согласуется с представлением о том, что каждый университет должен соблюдать баланс между традиционными педагогическими подходами и современными цифровыми технологиями, чтобы обеспечить эффективное и качественное образование для своих студентов. Не менее важным является обучение преподавателей использованию новых технологий, а также уделение пристального внимания вопросам безопасности данных и защиты от киберугроз.

Тенденции цифровой трансформации в высшем образовании. Траектория цифровой трансформации в высшем образовании является актуальной и широко обсуждаемой темой в академических кругах. Этот дискурс продвигается благодаря значительному вкладу выдающихся ученых, руководителей университетов и представителей аналитических структур, занимающихся высшим образованием. Их усилия определяют будущее высшего образования, выявляя ключевые тенденции, технологии и практику. Эти технологические траектории таят в себе потенциал для расширения горизонтов университетов, повышения конкурентоспособности и международного признания, одновременно решая сложные задачи, такие как пересмотр роли преподавателей и оптимизация институциональных финансовых структур [3].

Технология сама по себе служит мощным катализатором преобразований в образовании, укрепляя и обогащая отношения между учителем и учеником, способствуя внедрению инновационных парадигм обучения и механизмов сотрудничества, а также устраняя давние недостатки в образовательной практике. Эта трансформация направлена на адаптацию образовательных процессов с учетом разнообразных потребностей всех участников образовательной среды, используя существующие знания и опыт [4].



В сфере цифровой трансформации высшего образования возникают две основные сферы деятельности: услуги и процессы. Первая предполагает создание новых услуг и модификацию существующих, примером чего может служить переход к онлайн-программам или электронным публикациям. Между тем, последний фокусируется на полной оцифровке таких процессов, как регистрация на курсы и мониторинг распределения ресурсов [5].

Опираясь на передовой опыт развитых стран, высшие учебные заведения должны превратиться в центры исследований и инноваций, способствуя адаптации профессорско-преподавательского состава к новым знаниям. Сотрудничество со студентами в непрерывном приобретении навыков и обогащении знаний по конкретным предметным областям имеет важное значение [6].

Являясь авангардом цифровой экономики, Соединенные Штаты представляют собой выдающийся пример, предлагая бесценную информацию, полученную в результате исследований и аналитической работы, проводимой выдающимися компаниями и организациями в области развития высшего образования. В то же время ведущие университеты Европы и Азии демонстрируют активное использование таких технологий и реализацию стратегий цифровой трансформации [7].

Учебные заведения должны быть в курсе современных тенденций и достижений, чтобы не отстать от духа времени. Среди ключевых тенденций цифровой трансформации высшего образования персонализация занимает центральное место. Используя цифровые инструменты и платформы, учебные заведения могут предоставлять индивидуальный опыт обучения, соответствующий индивидуальным потребностям, предпочтениям и когнитивным стилям учащихся. Такие персонализированные подходы обещают повысить вовлеченность и мотивацию учащихся, тем самым способствуя улучшению результатов обучения [22].

Искусственный интеллект (ИИ): Интеграция искусственного интеллекта в систему высшего образования становится все более распространенной. Инструменты и платформы, основанные на ИИ, способны предлагать студентам персонализированные рекомендации, автоматизировать административные функции и способствовать более эффективному анализу данных. Следовательно, это усовершенствование призвано улучшить как учебный процесс, так и преподавательскую деятельность при одновременной оптимизации деятельности учреждений [19].

Мобильное обучение: Мобильное образование представляет собой еще один важный аспект цифровой трансформации высшего образования. В условиях повсеместного распространения мобильных устройств учебные заведения должны обеспечить доступность и мобильность своих цифровых ресурсов и платформ для обеспечения мобильной связи. Это дает учащимся возможность гибко участвовать в учебной деятельности в любое время, в любом месте и с использованием различных устройств, тем самым способствуя большей

адаптивности и доступности [14].

Геймификация: Внедрение геймификации в качестве тенденции цифровой трансформации предполагает интеграцию игровых элементов в процесс обучения. Такой подход обещает повысить вовлеченность и мотивацию учащихся, а также способствовать развитию сотрудничества и конкуренции между учащимися.

Виртуальные технологии: Виртуальные технологии все чаще проникают в высшие учебные заведения. Эти технологии способствуют получению опыта погружения в учебу и интерактивного обучения, такого как виртуальные туры, симуляции и виртуальные лаборатории. Такие инновации могут повысить вовлеченность студентов, предоставляя при этом практические возможности для обучения [23].

### **Заключение / Conclusion**

Методологический подход к формированию новой цифровой культуры в высшем образовании.

Учитывая повсеместную интеграцию цифровых технологий и выявленные тенденции, возникает необходимость в приобретении новых компетенций, не предусмотренных текущими образовательными программами. Таким образом, разработка новой образовательной парадигмы и программы подготовки персонала, характеризующейся обновленной архитектурой, приведенной в соответствие с целями и принципами формирования новой цифровой культуры в рамках цифровой экономики, приобретает решающее значение для институциональной адаптации. Эта инициатива необходима для решения проблем, связанных с меняющимся ландшафтом цифрового образования, в тандеме с подлинными требованиями рынка труда [8].

Методология исследований в этой области основана на признании потенциала высшего образования и научных исследований как катализаторов глубоких преобразований, соответствующих требованиям современной эпохи. Эта методология играет важную роль в достижении стратегических целей развития высшего образования в конкретном регионе [9].

Кроме того, внедрение соответствующих методологий и подходов в рамках системы образования способствует приобретению учащимися фундаментальных компетенций. Это включает в себя не только интеграцию и использование различных технологий (цифровых, обучающих и т.д.) в университетских условиях, но и включает в себя включение теоретических и практических рекомендаций, направленных на систематическое совершенствование образовательного контента и улучшение условий обучения в оптимальных условиях. Внедрение подхода «инженерии преобразований» в системе высшего образования становится ключевым катализатором значительных изменений в образовательной среде, открывая множество возможностей [24]. Такой подход заметно расширяет технические возможности преподавателей, студентов и всех заинтересованных сторон в экосистеме высшего образования. При определении путей совершенствования системы высшего образования в условиях цифровой трансформации необходимо учитывать два ключевых



компонента:

Обеспечение качества образования и повышение потенциала в сфере высшего образования;

Исследование, проведенное в Университете Iñio, подчеркивает ключевую важность этих двух аспектов для определения статуса университета и стратегического направления в отношении цифровой трансформации. В современном образовательном пространстве обеспечение гарантии качества в цифровую эпоху требует критического анализа основополагающих принципов, управляющих образовательными системами, что выражается в двух ключевых вопросах:

- Каковы необходимые знания, навыки и ценности?
- Как образовательные системы могут эффективно развивать эти компетенции?

Этот подход напрямую связан с проблемами, присутствующими в образовании, и играет первостепенную роль в обеспечении качества на институциональном уровне, влияя на результаты обучения.

Роль предлагаемой методологии заключается в определении предпосылок для образовательных программ, оценке их соответствия международным стандартам и технологическим траекториям, определении сроков пересмотра и выяснении структурных и концептуальных взаимосвязей между различными дисциплинами.

Более того, роль и значение высшего образования в решении национальных экономических задач и укреплении институционального потенциала играют решающую роль в содействии плавному переходу к более высоким уровням инноваций и интенсивного развития, особенно в развивающихся странах. Текущие усилия по всему миру направлены на укрепление кадрового потенциала и внедрение образовательных программ в высших учебных заведениях. Такие инициативы направлены на то, чтобы снабдить персонал необходимыми знаниями для управления процессами принятия решений, необходимыми для модернизации инфраструктуры, повышения операционной эффективности и оптимизации использования ресурсов [17, 28].

Исходя из вышеизложенного, в качестве подхода к преобразованию следует применять следующие инновационные решения:

- формирование институциональной инфраструктуры образования и профессиональной подготовки на основе инновационных технологий;
- развитие инновационного образования;
- интеграция образования;
- интеграция образования, науки, производства и бизнеса (через взаимодействие с заинтересованными сторонами);
- совершенствование системы образования с помощью цифровых технологий;
- поощрение творческого подхода к преподаванию, инициатив
- обмен опытом между преподавателями;
- содействие в обеспечении качества деятельности преподавателей, образовательного контента, методов преподавания.

Суммируя вышеизложенные тенденции

трансформации и основные положения методологии, стоит отметить необходимость модернизации с целью дальнейшего совершенствования системы высшего образования применительно к Узбекистану, поскольку необходимо адаптироваться к растущей потребности национальной экономики страны в высококвалифицированных кадрах. Эта задача неоднократно обозначалась в правительственных решениях и обеспечивалась соответствующими мерами на различных уровнях деятельности всех заинтересованных сторон системы высшего образования. Однако есть некоторые вопросы, которые необходимо рассмотреть на правительственном и институциональном уровнях. Например, в настоящее время ни одно высшее учебное заведение Узбекистана не представлено в рейтинге 500 наиболее распространенных университетов мира [15]. В системе высшего образования происходит много положительных изменений, как структурных, так и содержательных, при этом желательно учитывать правила, указанные в обосновании и предварительном (на этапе запуска) описании предлагаемой методики.

В целом, необходимо обеспечить качественное обучение по современным образовательным программам в соответствии с международными требованиями. Процесс повышения эффективности высшего образования требует постоянного обновления учебных программ и квалификации профессоров с целью поддержания качества образования в рамках существующих требований. Уровень качества образования обеспечивает учебному заведению возможность непрерывного обслуживания и развития [20].

В частности, ожидается, что в рамках обновленной учебной программы по курсам, полученным в результате применения методологии, будет предоставлено следующее:

- наилучшее соответствие современным тенденциям в исследованиях и разработках в определенной области;
- взаимодействие между образовательным и производственным секторами посредством обучения, переподготовки кадров, совместной исследовательской деятельности и публикаций;
- возможность разработки индивидуальных схем обучения в соответствии с потребностями заинтересованных сторон [15];
- поддержка инициатив по наращиванию потенциала;

В заключение можно сказать, что цифровая трансформация образовательной среды университета является необходимым шагом в современном мире для удовлетворения потребностей студентов и повышения качества образования. В то же время внедрение новых технологий сопровождается рядом проблем, которые необходимо учитывать при их использовании. Важно, чтобы учреждения тщательно рассматривали эти преимущества и недостатки, прежде чем внедрять цифровую трансформацию, чтобы обеспечить максимизацию ее преимуществ при минимизации их.

В то же время существуют трудности и ограничения,



которые необходимо учитывать, включая обеспечение постоянных инвестиций в технологическую инфраструктуру и препятствия, с которыми сталкиваются при доступе к цифровым ресурсам из всех регионов республики. Несмотря на эти трудности, цифровая трансформация в высшем образовании будет продолжать развиваться и играть решающую роль в формировании будущего образования.



#### Список источников

1. Кучаров А. Внедрение цифровой трансформации высших учебных заведений. [https://doi.org/10.55439/GED/vol1\\_iss11-12/a455](https://doi.org/10.55439/GED/vol1_iss11-12/a455). <https://yashil-iqtisodiyot-taraqiyot.uz/journal/index.php/GED/article/view/455/>
2. Кучаров А.С., Бобожонов А.Б., Хошимов Д.З. Олий таълим соҳасидаги ислохотлар доирасида ахборот технологиялар асосида малакали педагог кадрлар тайёрлаш. Perspectives of higher education development. URL: <http://www.erasmusplus.uz/ru/publication/expert-Publications/index.htm>. ISSN 2181-2462.
3. Abrorzhon S. Kucharov, Elvira A. Kamalova, Dinora Nurmamadkizi Ishmanova and Bakhtiyor Zh. Ishmukhamedov 7 State Regulation of Competitive Relations. DOI: 10.1515/9783110699869-007.
4. Усманова Н.Б. Цифровая трансформация высшего образования: тенденции и особенности реализации для стран с развивающейся экономикой.
5. Ларионов В. Г., Шереметьева Е. Н., Горшкова Л. А. Цифровая трансформация высшего образования: технологии и цифровые компетенции.
6. Burnyashov V.A. Personalization as a global trend in e-learning in institutions of higher education [Internet]. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya = Modern problems of science and education*. 2017;1:90. Available from: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28401246&> (cited 16.03.2021).
7. Dhonson M. Personalization Is the Key to Transforming Education [Internet]. *National Review*. 2018. Available from: <https://www.nationalreview.com/2018/04/education-technology-personalized-learning-better-results>. (cited 10.01.2021).
8. Zolin I.Ye. The role of the digital economy in the development of the lifelong education system. *Logos et Praxis = Logos et Praxis*. 2019; 18; 1: 41- 51. (In Russ.)
9. Klikunov N.D. The influence of network technologies on the transformation of higher education in Russia. *Vyssheye obrazovaniye v Rossii = Higher education in Russia*. 2017;3:78–85. (In Russ.)
10. Rakitov A.I. Higher education and artificial intelligence: euphoria and alarmism. *Vyssheye obrazovaniye v Rossii. Nauchno-pedagogicheskiy zhurnal = Higher education in Russia. Scientific and pedagogical journal*. 2018;6:41- 49. (In Russ.)
11. Maloshonok N.G. The relationship between the use of the Internet and multimedia technologies in the educational process with student involvement. *Voprosy obrazovaniya = Education Issues*. 2016;4:59–83. DOI: 10.17323/1814-9545-2016-4-59-83. (In Russ.)
12. Robotova A.S. Humanities teacher in the E-Learning mode: «The excitement of the soul». *Vyssheye obrazovaniye v Rossii = Higher education in Russia*. 2017; 3: 43-51. (In Russ.)
13. Plotnikova Ye.V., Yefremova M.O., Zaborovskaya O.V. Comprehensive assessment of the level of digitalization of the leading universities of the Russian Federation. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava = Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2019; 9(2): 98- 108. (In Russ.)
14. OECD Future of Education and Skills 2030 project [Электронный ресурс]//<https://www.oecd.org/education/2030-project/> (дата обращения: 29.10.2021).
15. Krawitz M., Law J., Litman S., How higher-education institutions can transform themselves using advanced analytics [Электронный ресурс]// <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/> August 8, 2018 (дата обращения: 28.10.2021).
16. Applications of IoT technology in the education sector for smarter schooling [Электронный ресурс]// <https://www.businessinsider.com/iot-technology-education/> (дата обращения: 29.10.2021).
17. Wheelahan L., Moodie G., Analysing micro-credentials in higher education: a Bernsteinian analysis. *Journal of Curriculum Studies*. 2021;53. DOI: 10.1080/00220272.2021.1887358
18. What education in the digital economy looks like in America/Overview by Brian Hendricks at <https://thehill.com/>, dated 2021 May 17.
19. N. Kholiavko, A. Djakona, M. Dubyna, A. Zhavoronok, R. Lavrov The Higher Education Adaptability To The Digital Economy. *Bulletin Of National Academy of Sciences of The Republic of Kazakhstan*. 2020;4(386):294–306. ISSN 1991-3494. DOI: 10.32014/2020.2518-1467.130.
20. Umarov A.V., Umarova Z.A., Umarova F.A. Step towards the Development and New Prospects of Uzbek Higher Education. *Journal La Edusci*. 2020; vol. 01, issue 06 (011-014):11-14. DOI: 10.37899/journallaedusci.v1i5.255
21. Umarova Z.A. Modern and Innovative Approaches to the Organization of Students' Self-Education in Higher Educational Institutions. *Journal La Edusci*. 2020; vol. 01, issue 04(005-008). DOI: 10.37899/journallaedusci.v1i4.223.
22. Kamynina N. Tsifrovyye tekhnologii v vysshem obrazovanii: sovremenniy podkhod k podgotovke kadrov [Digital technologies in higher education: modern approach to personnel training]. *Vestnik inzhenernykh izyskaniy*. Available at: <http://izyskateli.info/2019/08/tsifrovyye-tehnologii-v-vysshem-obrazovanii-sovremennyy-podkhod-k-podgotovke-kadrov/> (accessed: 18.04.2024).
23. Sharonin Iu. V. Tsifrovyye tekhnologii v vysshem i professional'nom obrazovanii: ot lichnostno orientirovannoi SMART-didaktiki k blokcheinu v tselevoi podgotovke spetsialistov [Digital technologies in higher and vocational education: from personality-oriented SMART-didactics to blockchain in targeted training of specialists]. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*,



2019;1. Available at: <http://scienceeducation.ru/ru/article/view?id=28507> (accessed: 09.03.2021).

24. Liubanets I.V. Ispol'zovanie BYOD-tehnologii v obrazovatel'nom protsesse [Using BYOD technology in educational process]. *Vestnik Donetskogo pedagogicheskogo instituta*, 2017, no. 3, pp. 82-88.

25. Shepelova N.S., Shepelov N.N. Osnovnye problemy tsifrovoy transformatsii vysshego obrazovaniia v Rossii [Main problems of digital transformation of higher education in Russia]. *Ekonomicheskie issledovaniia i razrabotki*, 2020, no. 2, pp. 46-52.

26. Tul'chinskii G.L. Tsifrovaia transformatsiia obrazovaniia: vyzovy vysshei shkoly [Digital transformation of education: challenges of higher education]. *Filosofskie nauki*, 2017, no. 6, pp. 121-136.

27. Романова Г.В. Цифровизация высшего образования: новые тренды и опыт внедрения // *Гуманитарные науки*. 2010. № 4. С. 32–36.

28. Попова О.И. Трансформация высшего образования в условиях цифровой экономики // *Вопросы управления* 2018. № 5 (54). С. 158–160.



### Reference

1. Kucharov A. Introduction of digital transformation of higher educational institutions. [https://doi.org/10.55439/GED/vol1\\_iss11-12/a455](https://doi.org/10.55439/GED/vol1_iss11-12/a455). <https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz/journal/index.php/GED/article/view/455/>

2. Kucharov A.S., Bobozhonov A.B., Khoshimov D.Z. Oliy talim sohasidagi islokhotlar doirasida akhborot technologylar asosida malakali teacher cadlar tayorlash. Perspectives of higher education development. URL: <http://www.erasmusplus.uz/ru/publication/expert-Publications/index.htm>. ISSN 2181-2462.

3. Abrorzhon S. Kucharov, Elvira A. Kamalova, Dinora Nurmamadkizi Ishmanova and Bakhtiyor Zh. Ishmukhamedov 7 State Regulation of Competitive Relations. DOI: 10.1515/9783110699869-007.

4. Usmanova N.B. Digital transformation of higher education: trends and implementation features for countries with developing economies.

5. Larionov V.G., Sheremetyeva E.N., Gorshkova L.A. Digital transformation of higher education: technologies and digital competencies.

6. Burnyashov B.A. Personalization as a global trend in e-learning in institutions of higher education [Internet]. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya = Modern problems of science and education*. 2017;1:90. Available from: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28401246&> (cited 03/16/2021).

7. Dhonson M. Personalization Is the Key to Transforming Education [Internet]. *National Review*. 2018. Available from: <https://www.nationalreview.com/2018/04/education-technology-personalized-learning-better-results>. (cited 01/10/2021).

8. Zolin I.Ye. The role of the digital economy in the development of the lifelong education system. *Logos et Praxis = Logos et Praxis*. 2019; 18; 1: 41-51. (In Russ.)

9. Klikunov N.D. The influence of network technologies on the transformation of higher education in Russia. *Vyssheye*

*obrazovaniye v Rossii = Higher education in Russia*. 2017;3:78–85. (In Russ.)

10. Rakitov A.I. Higher education and artificial intelligence: euphoria and alarmism. *Vyssheye obrazovaniye v Rossii. Scientific-pedagogicheskiy zhurnal = Higher education in Russia. Scientific and pedagogical journal*. 2018;6:41-49. (In Russ.)

11. Maloshonok N.G. The relationship between the use of the Internet and multimedia technologies in the educational process with student involvement. *Voprosy obrazovaniya = Education Issues*. 2016;4:59–83. DOI: 10.17323/1814-9545-2016-4-59-83. (In Russ.)

12. Robotova A.S. Humanities teachers in the E-Learning mode: “The excitement of the soul.” *Vyssheye obrazovaniye v Rossii = Higher education in Russia*. 2017; 3: 43-51. (In Russ.)

13. Plotnikova Ye.V., Yefremova M.O., Zaborovskaya O.V. Comprehensive assessment of the level of digitalization of the leading universities of the Russian Federation. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava = Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2019; 9(2): 98- 108. (In Russ.)

14. OECD Future of Education and Skills 2030 project [Electronic resource]//<https://www.oecd.org/education/2030-project/> (access date: 10/29/2021).

15. Krawitz M., Law J., Litman S., How higher-education institutions can transform themselves using advanced analytics [Electronic resource]// <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/> August 8, 2018 (accessed on 10/28/2021).

16. Applications of IoT technology in the education sector for smarter schooling [Electronic resource]//<https://www.businessinsider.com/iottechnology-education/> (accessed on 10/29/2021).

17. Wheelahan L., Moodie G., Analysing micro-credentials in higher education: a Bernsteinian analysis. *Journal of Curriculum Studies*. 2021;53. DOI: 10.1080/00220272.2021.1887358

18. What education in the digital economy looks like in America/Overview by Brian Hendricks at <https://thehill.com/>, dated 2021 May 17.

19. N. Kholiavko, A. Djakona, M. Dubyna, A. Zhavoronok, R. Lavrov The Higher Education Adaptability To The Digital Economy. *Bulletin Of National Academy of Sciences of The Republic of Kazakhstan*. 2020;4(386):294–306. ISSN 1991-3494. DOI: 10.32014/2020.2518-1467.130.

20. Umarov A.V., Umarova Z.A., Umarova F.A. Step towards the Development and New Prospects of Uzbek Higher Education. *Journal La Edusci*. 2020; vol. 01, issue 06 (011-014):11-14. DOI: 10.37899/journallaedusci.v1i5.255

21. Umarova Z.A. Modern and Innovative Approaches to the Organization of Students' Self-Education in Higher Educational Institutions. *Journal La Edusci*. 2020; vol. 01, issue 04(005-008). DOI: 10.37899/journallaedusci.v1i4.223.

22. Kamynina N. Digital technologies in higher education: modern approach to personnel training. *Bulletin of engineering studies. Vestnik inzhenernykh izyskaniy*. Available at: <http://izyskateli.info/2019/08/tsifrovye-tehnologii-v-vysshem-obrazovaniy-sovremennyjpodhod-k-podgotovke-kadrov/> (accessed: 04/18/2024). 23. Sharonin Iu. V. Digital technologies in higher and professional education: from personality-oriented



SMART teaching to blockchain in the targeted training of specialists [Digital technology

22. Kamynina N. Digital technologies in higher education: modern approach to personnel training]. Vestnik inzhenernykh izyskaniy. Available at: <http://izyskateli.info/2019/08/tsifrovyye-tehnologii-v-vysshem-obrazovanii-sovremennyj-podhod-k-podgotovke-kadrov/> (accessed: 18.04.2024).

23. Sharonin Iu. V. Digital technologies in higher and vocational education: from personality-oriented SMART-didactics to blockchain in targeted training of specialists]. Modern problems of science and education, 2019;1. Available at: <http://scienceeducation.ru/ru/article/view?id=28507> (accessed: 09.03.2021).

24. Liubanets I. V. Using BYOD technology in the educational process. Vestnik of Donetsk Pedagogical Institute, 2017, no. 3, pp. 82-88.

25. Shepelova N. S., Shepelov N. N. Main problems of digital transformation of higher education in Russia. Economic research and development, 2020, no. 2, pp. 46-52.

26. Tul'chinskii G. L. Digital transformation of education: challenges of higher education. Philosophical sciences, 2017, no. 6, pp. 121-136.

27. Romanova G. V. Digitalization of Higher Education: New Trends and Implementation Experience. Humanitarian. sciences. 2010;4:32-36.

28. Popova O. I. Transformation of Higher Education in the Context of the Digital Economy // Vopr. upr. 2018. No. 5 (54). Pp. 158-160.



#### *Информация об авторах*

**А. С. Кучаров** – профессор кафедры делового администрирования и логистики, преподаватель, Ташкентский государственный экономический университет

Адрес: Республика Узбекистан, 100066, Узбекистан, г. Ташкент, ул. Ислама Каримова, д. 49

E-mail: [abrork1967@gmail.com](mailto:abrork1967@gmail.com)

**А. О. Очиллов** – академик Академии наук Турана, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономика», Каршинский государственный университет

Адрес: 180119, Республика Узбекистан, Кашкадарьинская область, Карши, улица Кучабог, 17

E-mail: [akram.oo@mail.ru](mailto:akram.oo@mail.ru)

ORCID ID: 0009-0004-9254-188X

**А. Б. Бободжонов** – доктор экономических наук, преподаватель кафедры «Цифровая экономика», Ташкентский государственный экономический университет

Адрес: Республика Узбекистан, 100066, Узбекистан, г. Ташкент, ул. Ислама Каримова, д. 49

E-mail: [a.bobojonov@tsue.uz](mailto:a.bobojonov@tsue.uz)

**А. А. Абдурахмонов** – кандидат экономических наук, научный сотрудник кафедры «Цифровая экономика», ассистент, Ташкентский государственный экономический университет

Адрес: Республика Узбекистан, 100066, Узбекистан, г. Ташкент, ул. Ислама Каримова, д. 49

E-mail: [abdumalikabdurakhmonov9@gmail.com](mailto:abdumalikabdurakhmonov9@gmail.com)

#### *Information about the authors*

**A. S. Kucharov** – Professor of department Business Administration and logistics, Lecturer, Tashkent state university of economics

Address: Republic of Uzbekistan, 100066, Tashkent, Islama Karimova St., 49

E-mail: [abrork1967@gmail.com](mailto:abrork1967@gmail.com)

**A. O. Ochilov** – Academician of the Turan Academy of Sciences, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department «Economics», Karshi State University

Address: Republic of Uzbekistan, 180119, Kashkadarya region, Karshi, Kuchabog street, 17

E-mail: [akram.oo@mail.ru](mailto:akram.oo@mail.ru)

ORCID ID: 0009-0004-9254-188X

**A. B. Bobojonov** – Doctor of Economic Sciences, Doctor of science, Lecturer of Digital Economy department, Tashkent state university of economics

Address: Republic of Uzbekistan, 100066, Tashkent, Islama Karimova St., 49

E-mail: [a.bobojonov@tsue.uz](mailto:a.bobojonov@tsue.uz)

**A. A. Abduraxmonov** – Candidate of Economic Sciences, PhD, Researcher of Digital Economy department, Assistant, Tashkent state university of economics

Address: Republic of Uzbekistan, 100066, Tashkent, Islama Karimova St., 49

E-mail: [abdumalikabdurakhmonov9@gmail.com](mailto:abdumalikabdurakhmonov9@gmail.com)

#### *Вклад авторов*

**Кучаров А. С.** – концепция исследования; развитие методологии; статистический анализ; написание исходного текста; итоговые выводы.

**Очиллов А. О.** – концепция исследования; развитие методологии; статистический анализ; написание исходного



текста; итоговые выводы.

**Бободжонов А. Б.** – концепция исследования; развитие методологии; статистический анализ; написание исходного текста; итоговые выводы.

**Абдурахмонов А. А.** – концепция исследования; развитие методологии; статистический анализ; написание исходного текста; итоговые выводы.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

#### *Contribution of the authors*

**Kucharov A. S.** – scientific management; research concept; methodology development; statistical analysis; writing the draft; final conclusions.

**Ochilov A. O.** – scientific management; research concept; methodology development; statistical analysis; writing the draft; final conclusions.

**Bobojonov A. B.** – scientific management; research concept; methodology development; statistical analysis; writing the draft; final conclusions.

**Abduraxmonov A. A.** – scientific management; research concept; methodology development; statistical analysis; writing the draft; final conclusions.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.



Статья поступила в редакцию: 07.10.2024;  
одобрена после рецензирования: 22.10.2024;  
принята к публикации: 01.11.2024.

The article was submitted: 07.10.2024;  
approved after reviewing: 22.10.2024;  
accepted for publication: 01.11.2024.



Оригинальная статья  
УДК: 330.88:502  
ББК: 65.04-02

## Устойчивое экономическое развитие на основе зеленых инноваций и цифровизации

Холлиев Шерали Бахтиёрович<sup>1</sup>, Аборкина Екатерина Оскаровна<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Каршинский государственный университет

<sup>2</sup> Редакция журнала «В центре экономики»

<sup>1</sup> sheralixolliyev71@gmail.com, <sup>2</sup> melcaseo@mail.ru

*Автор, ответственный за переписку:* Аборкина Екатерина Оскаровна, melcaseo@mail.ru

**Аннотация.** В данной статье основное внимание уделяется формированию экономики замкнутого цикла, достижению высокой эффективности обмена бизнес-информацией и развитию проекта зеленых инноваций в результате дальнейшего совершенствования технологий цифровой экономики и информационных коммуникаций.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, информационно-коммуникационные технологии, интеграция, производительность, предпринимательство, инновационные решения.

**Для цитирования:** Холлиев Ш. Б., Аборкина Е. О. Устойчивое экономическое развитие на основе зеленых инноваций и цифровизации // В центре экономики. 2024. № 4. Т. 5. URL: <https://vcec.ru/index.php/vcec/article/view/120/138>

Original Paper  
JEL Classification: O19,  
O44, P28, Q57

## Sustainable economic development based on green innovation and digitalization

Sherali B. Kholliyev<sup>1</sup>, Ekaterina O. Aborkina<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Karshi State University

<sup>2</sup> Editorial staff journal "In the center of the economy"

<sup>1</sup> sheralixolliyev71@gmail.com, <sup>2</sup> melcaseo@mail.ru

*Corresponding author:* Ekaterina O. Aborkina, melcaseo@mail.ru

**Abstract.** This article focuses on the formation of a closed-loop economy, achieving high efficiency in business information exchange and developing a green innovation project as a result of further improvement of digital economy and information communications technologies.

**Keywords:** digital economy, information and communication technologies, integration, productivity, entrepreneurship, innovative solutions.

**For citation:** Kholliyev Sh. B., Aborkina E. O. Sustainable economic development based on green innovation and digitalization. *In the Center of Economy*. 2024;4(5). URL: <https://vcec.ru/index.php/vcec/article/view/120/138>

© Холлиев Ш. Б., Аборкина Е. О., 2024

### Введение / Introduction

В нашей стране реализуются комплексные меры по активному развитию цифровой экономики, широкому внедрению современных информационно-коммуникационных технологий во всех отраслях и сферах, прежде всего, в государственном управлении, образовании, здравоохранении и сельском хозяйстве. При

этом в целях дальнейшего увеличения экономических возможностей малого бизнеса и населения, а также повышения уровня занятости населения принимается множество мер по цифровизации отраслей экономики. Ярким примером тому является Указ Президента Республики Узбекистан № УП-6079 от 5 октября 2020 года Стратегия «Цифровой Узбекистан-2030».



В целях развития цифровых технологий в реальном секторе экономики будут реализованы следующие меры: гармонизация программ внедрения современных информационных технологий на промышленных предприятиях с программами технологического перевооружения этих предприятий; обеспечение автоматизации и управления всеми этапами снабжения предприятия, а также снижение затрат на логистику и закупки за счет повышения качества продукции и услуг за счет внедрения современных информационных систем и программных продуктов, снижения их стоимости, простоев производства, финансового увеличения; прозрачность экономической деятельности; совершенствование законодательной базы по внедрению инновационных автоматизированных систем управления и программных продуктов поэтапная автоматизация рабочих мест и роботизация производственных процессов, а также внедрение технологий искусственного интеллекта; совершенствование механизмов взаимодействия с покупателями (клиентами) с целью увеличения объемов продаж и улучшения обслуживания клиентов; приняты такие меры, как совершенствование системы поддержки получения управленческой информации, в том числе путем внедрения системы бизнес-анализа в режиме реального времени. Для достижения этих целей необходимо реализовать дополнительные меры, и в данной статье обобщены пути решения этих проблем.

Анализ литературы по теме. Под цифровой экономикой понимается экономика, которая ведется преимущественно посредством современных технологий и информационных коммуникаций, формируемых посредством Интернета. Основной целью цифровизации экономики является повышение уровня производства и услуг в экономике, совершенствование новых бизнес-моделей, ускорение экономического роста и адаптация экономики к глобальной компьютерной трансформации [Yao, W., & Sun, Z. (2023)].

В целях достижения высокой эффективности экономики в контексте развития новой цифровой экономики с использованием современных методов и ее перспектив начала формироваться концепция цифровой экономики, и в этом направлении проводится значительная работа. Появление термина «зеленые инновации» стало возможным благодаря становлению и развитию цифровой экономики. На этот счет также приведен ряд научных разработок и мнений. [Henriques, R., Figueiredo, F., & Nunes, J. (2023). Product-services for a resource-efficient and circular economy: an updated review. *Sustainability*, 15(15), 12077].

Начнем с того, что цифровая экономика имеет множество преимуществ, которые помогают стимулировать экономический рост, инновации и развитие. Например, это позволяет создавать и распространять знания.

Мониторинг и контроль установок возобновляемой энергетики предполагает использование предприятиями цифровых технологий для повышения эффективности и результативности.

Экономика замкнутого цикла имеет потенциал для уменьшения количества отходов и загрязнения, обеспечивая постоянное поддержание оптимальной стоимости и полезности продуктов, компонентов и материалов. Внедрение инновационных решений играет решающую роль в цифровизации экономики замкнутого цикла, что приводит к повышению эффективности использования ресурсов, долговечности продукта, взаимодействия с клиентами и устойчивости [Geng, Q., Wang, Y., & Wang, X. (2023). The impact of natural resource endowment and green finance on green economic efficiency in the context of COP26. *Resources*].

Вторым эффектом ИКТ является эффект замещения, который включает в себя дематериализацию, декарбонизацию и демобилизацию, а также замену бумажных книг электронными книгами, физической почты электронной почтой и газет онлайн-бумагой, что сокращает отходы.

Конвергенция цифровой экономики и устойчивого развития создает как проблемы, так и возможности для предпринимателей, политиков и общества в целом. Одним из способов, с помощью которого цифровая экономика может способствовать устойчивому развитию, является поощрение достижений в области экологически чистых технологий и внедрение моделей экономики замкнутого цикла.

Следовательно, это способствовало новым способам сотрудничества и обучения, а также разработке новых продуктов и услуг, расширяя доступ корпораций к неиспользованным рынкам и перспективам.

Цифровая экономика – это производительность и продуктивность. Организации стратегически используют цифровые технологии для оптимизации своих операционных процессов, повышения точности и эффективности процессов принятия решений, а также автоматизации монотонных задач. Передовые каналы связи играют решающую роль в ускорении коммуникации и развитии сотрудничества между руководителями компаний, тем самым способствуя эффективной работе и быстрому принятию решений.

В основном эти мысли сосредоточены на перспективах цифровизации экономики и развитии в результате этого зеленых инновационных проектов, а также на перспективах достижения экономики с высокой степенью замкнутого цикла.

#### **Методология / Methodology**

Целью данного исследования является оценка возможностей и проблем устойчивого развития цифровой экономики. В настоящем исследовании использовалась методология систематического обзора литературы. Систематический обзор литературы считается надежным подходом. Обзор литературы был проведен для выявления соответствующих статей, подтверждения предложенной идеи, избегания повторения ранее рассмотренных тем и обеспечения достаточного количества статей для всестороннего анализа темы. Основное внимание тем было уделено изучению возможностей и проблем цифровой экономики для обеспечения устойчивости, а возможности достижения результатов были



дополнительно расширены за счет изучения соответствующих материалов и активного участия в соответствующих дискуссиях.

Анализ и результаты. Цифровизация экономики является наиболее эффективным способом создания устойчивой экономики и системы зеленых инноваций. Для цифровизации экономики нам необходимо усилить тенденцию увеличения этих показателей. Показатели этой цифровой экономики:

1. Объем цифровой торговли.
2. Объем инвестиций в цифровые технологии.
3. Количество пользователей Интернета.
4. Уровень занятости в секторе ИКТ.
5. Экспорт цифровых услуг и продуктов.
6. Количество рабочих мест, созданных с помощью цифровых технологий технологии.
7. Цифровая грамотность и проникновение навыков.
8. Скорость интернета.
9. Цифровая безопасность и конфиденциальность.
10. Цифровые инновации и количество стартапов.

Эти показатели играют важную роль в определении уровня и состояния цифровой экономики. Также, если посмотреть на мнение ряда ученых, которые проводят исследования в этой области, в результате цифровизации экономики это также открывает возможности для более высоких рабочих мест и повышения эффективности труда.

Повышение уровня интеграции цифровой и реальной экономики будет способствовать продвижению «зеленых» инноваций. Внутренние механизмы оказывают значительное посредническое воздействие на финансовые ограничения, корпоративную цифровую трансформацию и корпоративную социальную ответственность. Интеграция цифровой и реальной экономики может стимулировать «зеленые» инновации предприятий за счет смягчения финансовых ограничений предприятий, управления цифровой трансформацией предприятий и продвижения корпоративной социальной ответственности. Анализ систематического обзора литературы показывает, что влияние интеграции цифровой и реальной экономики в корпоративные зеленые инновации затрагивает государственные предприятия больше, чем частные предприятия. По сравнению с предыдущими исследованиями, в данной статье выявлены три основные тенденции в этой области:

Во-первых, выделить механизм влияния устойчивости зеленых инноваций на энергоэффективность под влиянием цифровой экономики. Потенциал прогресса в расчете устойчивости к зеленым инновациям и учете цифровых элементов в оценках энергоэффективности

Во-вторых, он демонстрирует динамичную эволюционную взаимосвязь между устойчивостью зеленых инноваций и цифровой экономикой, обосновывая динамическую нелинейную связь между устойчивостью зеленых инноваций и энергоэффективностью.

И, наконец, в-третьих, влияние цифровой экономики ослабляет влияние сопротивления зеленым инновациям на энергоэффективность, а раннее цифровое развитие создает эффект энергетического барьера.

## Заключение / Conclusion

Можно сделать вывод, что цифровая экономика может значительно увеличить важные зеленые инновации предприятий за счет повышения качества внутреннего контроля и поощрения долгосрочных инвестиций. Результаты показывают, что цифровая экономика имеет уникальную ценность в расширении важных «зеленых» инноваций предприятий с высокой долей управленческой собственности. Данное исследование не только обогащает исследования микроэкономических последствий цифровой экономики и движущих сил зеленых инноваций предприятий, но и показывает, что в результате Узбекистан должен ускорить строительство новой зеленой инфраструктуры и зеленую трансформацию местных предприятий.



## Список источников

1. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-6079 от 5 октября 2020 года <https://lex.uz/docs/-5030957#-5031756>
2. Yao, W., & Sun, Z. (2023). The impact of the digital economy on high-quality development of agriculture: A China case study. *Sustainability*, 15(7), 5745.
3. Policy, 80, 103246. Mohsen, B. M. (2023). Developments of digital technologies related to supply chain management. *Procedia Computer Science*, 220, 788-795.
4. Henriques, R., Figueiredo, F., & Nunes, J. (2023). Product-services for a resource-efficient and circular economy: an updated review. *Sustainability*, 15(15), 12077.
5. Bibi, M., Khan, M. K., Tufail, M. M. B., Godil, D. I., Usman, R., & Faizan, M. (2023). How ICT and globalization interact with the environment: a case of the Chinese economy. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(3), 8207-8225.
6. Geng, Q., Wang, Y., & Wang, X. (2023). The impact of natural resource endowment and green finance on green economic efficiency in the context of COP26. *Resources*
7. Hao, X., Wang, X., Wu, H., & Hao, Y. (2023). Path to sustainable development: Does digital economy matter in manufacturing green total factor productivity?. *Sustainable Development*, 31(1), 360-378.
8. Swart, K., Bond-Barnard, T., & Chugh, R. (2022). Challenges and critical success factors of digital communication, collaboration and knowledge sharing in project management virtual teams: a review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 10(4), 84-103.



## Reference

1. Decree of the President of the Republic of Uzbekistan No. UP-6079 dated October 5, 2020 <https://lex.uz/docs/-5030957#-5031756>
2. Yao, W., & Sun, Z. (2023). The impact of the digital economy on high-quality development of agriculture: A China case study. *Sustainability*, 15(7), 5745.



3. Policy, 80, 103246. Mohsen, B. M. (2023). Developments of digital technologies related to supply chain management. *Procedia Computer Science*, 220, 788-795.
4. Henriques, R., Figueiredo, F., & Nunes, J. (2023). Product-services for a resource-efficient and circular economy: an updated review. *Sustainability*, 15(15), 12077.
5. Bibi, M., Khan, M. K., Tufail, M. M. B., Godil, D. I., Usman, R., & Faizan, M. (2023). How ICT and globalization interact with the environment: a case of the Chinese economy. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(3), 8207-8225.
6. Geng, Q., Wang, Y., & Wang, X. (2023). The impact of natural resource endowment and green finance on green economic efficiency in the context of COP26. *Resources*
7. Hao, X., Wang, X., Wu, H., & Hao, Y. (2023). Path to sustainable development: Does digital economy matter in manufacturing green total factor productivity?. *Sustainable Development*, 31(1), 360-378.
8. Swart, K., Bond-Barnard, T., & Chugh, R. (2022). Challenges and critical success factors of digital communication, collaboration and knowledge sharing in project management virtual teams: a review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 10(4), 84-103.

#### *Информация об авторах*

**Ш. Б. Холлиев** – соискатель кафедры экономики, Каршинский государственный университет  
Адрес: 180119, Республика Узбекистан, Кашкадарьинская область, Карши, улица Кучабог, 17  
E-mail: sheralixolliyev71@gmail.com  
ORCID ID: 0009-0001-1892-5445

**Е. О. Аборкина** – кандидат экономических наук, главный редактор журнала «В центре экономики», Москва, Россия  
E-mail: melcaseo@mail.ru  
ORCID: 0000-0003-1344-3604

#### *Information about the authors*

**Sh. B. Kholliyev** – applicant of the Department of Economics, Karshi State University  
Address: Republic of Uzbekistan, 180119, Kashkadarya region, Karshi, Kuchabog street, 17  
E-mail: sheralixolliyev71@gmail.com  
ORCID ID: 0009-0001-1892-5445

**E. O. Aborkina** – Candidate of Economic Sciences, Editor-in-Chief of the journal «In the Center of Economics», Moscow, Russia  
E-mail: melcaseo@mail.ru  
ORCID: 0000-0003-1344-3604

#### *Вклад авторов*

**Холлиев Ш. Б.** – концепция исследования; развитие методологии; статистический анализ; написание исходного текста; итоговые выводы.

**Аборкина Е. О.** – концепция исследования; развитие методологии; статистический анализ; написание исходного текста; итоговые выводы.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.  
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

#### *Contribution of the authors*

**Kholliyev Sh. B.** – scientific management; research concept; methodology development; statistical analysis; writing the draft; final conclusions.

**Aborkina E. O.** – scientific management; research concept; methodology development; statistical analysis; writing the draft; final conclusions.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.  
The authors declare no conflicts of interests.



Статья поступила в редакцию: 11.11.2024;  
одобрена после рецензирования: 12.12.2024;  
принята к публикации: 27.12.2024.

The article was submitted: 11.11.2024;  
approved after reviewing: 12.12.2024;  
accepted for publication: 27.12.2024.



Оригинальная статья  
УДК: 65.01  
ББК: 65.290.2

## Корпоративная стратегия и стратегическое управление

Набиев Дилмурод Хамидуллаевич<sup>1</sup>, Уринов Бобур Насиллоевич<sup>2</sup>, Очилов Акрам Одилович<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Каршинский государственный университет

<sup>2</sup> Ташкентский государственный экономический университет

<sup>3</sup> Каршинский государственный университет

<sup>1</sup> kasu\_info@edu.uz, <sup>2</sup> b.urinov@tsue.uz, <sup>3</sup> akram.oo@mail.ru

*Автор, ответственный за переписку:* Очилов Акрам Одилович, akram.oo@mail.ru

**Аннотация.** Концепции корпоративной стратегии и стратегического управления часто используются как взаимозаменяемые, но они представляют собой отдельные, но взаимосвязанные аспекты подхода организации к достижению долгосрочного успеха. В статье исследуются различия между корпоративной стратегией и стратегическим менеджментом, подчеркиваются их уникальные роли, цели и практическое применение в контексте современного бизнеса. На основании литературного обзора и отраслевых примеров в статье подчеркивается важность согласования корпоративной стратегии и стратегического управления для достижения устойчивого конкурентного преимущества, организационной гибкости и долгосрочного успеха. Результаты этого исследования предлагают ценную информацию для руководителей бизнеса, ученых и практиков, стремящихся оптимизировать свои методы стратегического планирования и управления.

**Ключевые слова:** корпоративная стратегия, стратегическое управление, стратегическое планирование, конкурентное преимущество, принятие организационных решений, стратегическое исполнение, стратегическая адаптация

**Для цитирования:** Набиев Д. Х., Уринов Б. Н., Очилов А. О. Корпоративная стратегия и стратегическое управление // В центре экономики. 2024. № 4. Т. 5. URL: <https://vcec.ru/index.php/vcec/article/view/117/135>

Original Paper  
JEL Classification: L22,  
L29, L51, M14

## Corporate strategy and strategic management

Dilmurod H. Nabiev<sup>1</sup>, Bobur N. Urinov<sup>2</sup>, Akram O. Ochilov<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Karshi State University

<sup>2</sup> Tashkent State Economic University

<sup>3</sup> Karshi State University

<sup>1</sup> kasu\_info@edu.uz, <sup>2</sup> b.urinov@tsue.uz, <sup>3</sup> akram.oo@mail.ru

*Corresponding author:* Akram O. Ochilov, akram.oo@mail.ru

**Abstract.** The concepts of corporate strategy and strategic management are often used interchangeably, but they represent distinct but unbalanced aspects of an organization's approach to achieving long-term success. This article explores the differences between corporate strategy and strategic management, highlighting their unique roles, purposes, and practical applications within the context of modern business. Based on a literature review and industry examples, the article highlights the importance of aligning corporate strategy and strategic management to achieve sustainable competitive advantage, organizational flexibility and long-term success. The results of this study offer valuable information for business leaders, scholars, and practitioners seeking to optimize their strategic planning and management.

**Keywords:** corporate strategy, strategic management, strategic planning, competitive advantage, organizational decision-making, strategic execution, strategic adaptation

**For citation:** Nabiev D. H., Urinov B. N., Ochilov A. O. Corporate strategy and strategic management. *In the Center of Economy*. 2024;4(5). URL: <https://vcec.ru/index.php/vcec/article/view/117/135>



© Набиев Д. Х., Уринов Б. Н., Очилов А. О., 2024

### Введение / Introduction

В динамичной и высококонкурентной деловой среде XXI-века организации сталкиваются с постоянной проблемой сохранения стратегического преимущества и адаптации к быстро меняющимся рыночным условиям. В основе этой проблемы лежит сложная связь между корпоративной стратегией и стратегическим управлением – двумя взаимосвязанными, но разными концепциями, которые оказывают глубокое влияние на долгосрочный успех организации.

Корпоративная стратегия, с одной стороны, относится к всеобъемлющему плану, который направляет основные решения организации, распределение ресурсов и конкурентное позиционирование. Это высокоуровневый план, который определяет направление организации, сферу деятельности и способы, с помощью которых она стремится создавать ценность для своих заинтересованных сторон. Стратегическое управление, с другой стороны, охватывает всеобъемлющий процесс формулирования, внедрения и оценки стратегических решений, которые формируют будущую траекторию организации. Хотя эти две концепции часто используются взаимозаменяемо, крайне важно понимать нюансы, которые их отличают, и взаимодополняющие роли, которые они играют в стремлении к устойчивому конкурентному преимуществу. Корпоративная стратегия обеспечивает стратегическое видение и цели, в то время как стратегическое управление обеспечивает эффективное выполнение и адаптацию этой стратегии в ответ на меняющуюся динамику рынка.

Изучая взаимосвязь между корпоративной стратегией и стратегическим управлением, подчеркивая их уникальные характеристики, ключевые различия и важность согласования этих двух критических элементов для организационного успеха. Углубляясь в тонкости этих концепций, эта статья направлена на то, чтобы предложить ценные идеи и практические рекомендации для руководителей бизнеса, ученых и практиков, стремящихся ориентироваться в сложном ландшафте стратегического планирования и управления.

#### Методология

Документ начинается с определения корпоративной стратегии как всеобъемлющего плана, который направляет основные решения организации и распределение ресурсов для достижения ее желаемых целей и конкурентного позиционирования. Напротив, стратегическое управление представлено как динамический процесс формулирования, внедрения и оценки стратегических решений, которые формируют будущее направление организации. Рассматриваются основные различия между корпоративной стратегией и стратегическим управлением, включая их фокус на различных организационных уровнях, их временные горизонты и их акцент на принятии решений по

сравнению с управлением процессами. Кроме того, в документе обсуждается взаимодополняющий характер этих двух концепций, где корпоративная стратегия обеспечивает стратегическое видение и цели, в то время как стратегическое управление обеспечивает эффективное выполнение и адаптацию этой стратегии.

С помощью обзора соответствующей литературы и отраслевых примеров в документе подчеркивается важность согласования корпоративной стратегии и стратегического управления для достижения устойчивого конкурентного преимущества, организационной гибкости и долгосрочного успеха. Результаты этого исследования предлагают ценную информацию для руководителей бизнеса, ученых и практиков, стремящихся оптимизировать свои методы стратегического планирования и управления.

#### Обзор литературы

Концепции корпоративной стратегии и стратегического управления были широко изучены в академической и деловой литературе, при этом ученые и практики предлагают различные точки зрения на их определения, характеристики и взаимосвязанную природу.

Корпоративная стратегия широко определяется как всеобъемлющий план, который направляет основные решения организации, распределение ресурсов и конкурентное позиционирование (Porter, 1996; Rumelt, 1979). Он представляет собой высокоуровневый проект, который определяет направление организации, сферу ее деятельности и способы, с помощью которых она стремится создавать ценность для своих заинтересованных сторон (Collis & Rukstad, 2008). Ученые подчеркивают, что корпоративная стратегия обычно формулируется на уровне высшего руководства и охватывает долгосрочные цели организации, конкурентные преимущества и распределение ресурсов (Nag et al., 2007).

Напротив, стратегическое управление часто описывается как динамический процесс формулирования, внедрения и оценки стратегических решений, которые формируют будущее направление организации (David & David, 2017). Этот процесс включает анализ внутренней и внешней среды, постановку стратегических целей, разработку и выполнение стратегических планов, а также постоянный мониторинг и адаптацию подхода организации для достижения желаемых результатов (Hitt et al., 2017). Стратегическое управление считается целостным и итеративным процессом, который охватывает несколько организационных уровней и временных горизонтов (Elbanna et al., 2016).

Хотя корпоративная стратегия и стратегическое управление являются связанными концепциями, в литературе выделяется несколько ключевых различий между ними. Корпоративная стратегия в первую очередь касается «что» и «почему» стратегического направления организации, фокусируясь на решениях



высокого уровня, распределении ресурсов и конкурентном позиционировании (Kaplan & Norton, 2008). Стратегический менеджмент, с другой стороны, фокусируется на том, «как» реализовать стратегию, охватывая процессы, инструменты и методы, используемые для формулирования, выполнения и оценки стратегических решений (Wheelen et al., 2018).

Однако в литературе также подчеркивается взаимодополняющий характер этих двух концепций, где корпоративная стратегия обеспечивает стратегическое видение и цели, в то время как стратегическое управление обеспечивает эффективное выполнение и адаптацию этой стратегии в ответ на меняющуюся динамику рынка (Mintzberg et al., 2003). Ученые утверждают, что согласование и интеграция корпоративной стратегии и стратегического управления имеют решающее значение для достижения организациями устойчивого конкурентного преимущества и долгосрочного успеха (Nag et al., 2007; Elbanna et al., 2016).

Этот обзор литературы дает основу для дальнейшего изучения нюансов и взаимосвязей между корпоративной стратегией и стратегическим управлением, подготавливая почву для всестороннего анализа их ролей, целей и практического применения в контексте современного бизнеса.

#### Анализ

Сравним определения ключевых концепций корпоративной стратегии и стратегического управления:

Корпоративная стратегия относится к высокоуровневому, всеобъемлющему плану, который организация разрабатывает для достижения своих долгосрочных целей и получения устойчивого конкурентного преимущества. Он касается сферы деятельности организации, распределения ресурсов и общего направления, которое принимает организация. Ключевые элементы корпоративной стратегии включают:

- организационная миссия и видение: определение цели, ценностей и стремлений организации.
- конкурентное позиционирование: определение позиции организации относительно конкурентов и рынка.
- область действия и диверсификация: определение широты и глубины предложений продуктов/услуг организации и рынков.
- распределение ресурсов: распределение ресурсов организации (финансовых, человеческих, технологических и т.д.) для поддержки стратегических целей.
- синергия и координация: использование взаимозависимостей и интеграция деятельности в рамках всей организации.

Цель корпоративной стратегии – создание долгосрочной ценности для организации и ее заинтересованных сторон путем приведения внутренних возможностей организации в соответствие с внешней средой.

Стратегическое управление – это комплексный

процесс формулирования, внедрения и оценки решений и действий, которые позволяют организации достигать своих долгосрочных целей. Это непрерывный, итеративный процесс, который включает:

- анализ окружающей среды: оценка внутренних и внешних факторов, влияющих на организацию;
- формулирование стратегии: разработка стратегических целей, планов и инициатив для достижения целей организации;
- реализация стратегии: распределение ресурсов, проектирование организационных структур и выполнение стратегических инициатив;
- оценка стратегии: мониторинг и корректировка стратегии в ответ на изменяющиеся обстоятельства.

Процесс стратегического управления направлен на обеспечение того, чтобы стратегии организации эффективно выполнялись и постоянно адаптировались для поддержания устойчивого конкурентного преимущества. Он включает интеграцию различных функциональных областей (маркетинг, финансы, операции и т.д.) для приведения деятельности и ресурсов организации в соответствие с ее стратегическим направлением.

Корпоративная стратегия фокусируется на «что» и «почему» стратегического направления организации, в то время как стратегическое управление охватывает «как» формулирования, внедрения и адаптации стратегии.

Исследование ключевых различий между корпоративной стратегией и стратегическим управлением с упором на их организационные уровни, временные горизонты и акцент на принятии решений по сравнению с управлением процессами:

Корпоративная стратегия фокусируется на самом высоком уровне всей организации, сформулирована высшим руководством. Касается общей сферы, направления и распределения ресурсов всей организации. Стратегическое управление охватывает несколько организационных уровней, включая корпоративный, деловой и функциональный. Включает интеграцию стратегий между различными подразделениями и отделами.

Корпоративная стратегия обычно имеет более долгосрочную направленность, часто охватывающую 5-10 лет и более. Касается долгосрочного конкурентного позиционирования организации и создания устойчивой стоимости. Стратегическое управление охватывает как долгосрочные, так и краткосрочные временные рамки. Включает разработку и выполнение стратегических планов с периодическими обзорами и корректировками. Корпоративная стратегия подчеркивает принятие стратегических решений на высоком уровне, например, диверсификация, слияния и поглощения, а также распределение ресурсов. Сосредоточена на «что» и «почему» стратегического направления организации. Стратегический менеджмент: уделяет больше внимания текущему процессу формулирования, внедрения и адаптации стратегии. Сосредоточен на «как» выполнения и



постоянного совершенствования стратегических инициатив организации. Корпоративная стратегия определяет общее направление организации, в то время как стратегическое управление контролирует реализацию и адаптацию стратегий на различных организационных уровнях и функциях. Корпоративная стратегия касается долгосрочного позиционирования организации и конкурентного преимущества, в то время как стратегическое управление сосредоточено на эффективном выполнении и постоянном улучшении стратегических планов организации. Корпоративная стратегия принимает более нисходящий, общий вид, в то время как стратегическое управление включает более целостную, кросс-функциональную перспективу, которая интегрирует различные организационные действия и процессы. Корпоративная стратегия более статична и менее итеративна, в то время как стратегическое управление является более динамичным, непрерывным процессом, требующим постоянного мониторинга, оценки и корректировки.

Эти примеры эффективности, как эффективное согласование корпоративной стратегии и управления, могут позволить организациям достичь конкурентного преимущества, организационной гибкости и долгосрочного успеха. Согласовав свое всеобщее стратегическое направление с обеспечением процессов управления, компании смогли предвидеть и реагировать на меняющиеся рыночные условия, внедрять инновации и сохранять свои лидерские позиции в своих отраслях.

#### Обсуждение

Исследование взаимосвязи между корпоративной стратегией и стратегическим управлением предлагает несколько направлений идей для руководителей бизнеса, ученых и практиков, стремящихся оптимизировать свои методы изменения планирования и управления: непосредственным, ориентированным на процессы фокусом управления. Этот баланс позволяет организациям поддерживать четкое стратегическое направление, эффективно выполнять и адаптировать свои планы к меняющимся рыночным условиям.

Интегрированный подход к разработке и реализации стратегий: результаты включают необходимость более целостного, кросс-функционального подхода к разработке и внедрению стратегий, в рамках которых корпоративная стратегия и стратегическое управление тесно связаны. Эта интеграция позволяет лучше согласовывать ресурсы, координировать действия и реализовывать стратегические цели в масштабах всей организации.

Поощрение организационной гибкости и адаптивности: исследование приводит к процессу факторного управления, который позволяет организациям постоянно отслеживать, оценивать и корректировать свои стратегии в ответ на меняющуюся динамику рынка. Эта гибкость и адаптивность имеют решающее значение для сохранения конкурентного преимущества в сегодняшней быстро меняющейся бизнес-среде.

Важность принятия решений на основе данных: исследование играет роль принятия решений на основе данных как в корпоративной стратегии, так и в стратегическом управлении, что позволяет организациям делать более обоснованный, основанный на фактах выбор. Использование аналитических данных и знаний может повысить эффективность планирования и реализации в масштабах всей организации.

Использование организационных возможностей и талантов управления: результаты обуславливают необходимость для организаций инвестировать в развитие правильных навыков, навыков и талантов для успешной реализации своих стратегических планов. Согласование корпоративной стратегии и оперативного управления с практиками управления талантами может помочь организациям создать необходимые организационные возможности для достижения своих долгосрочных целей.

Для руководителей бизнеса эти идеи могут помочь в разработке более эффективных рамок планирования и управления, способствуя большей согласованности между комплексным видом организации и ее повседневной средой. Для ученых исследование дает ценную основу для последующих исследований взаимодействий между корпоративной стратегией и стратегиями управления, способствуя теоретическому и эмпирическому пониманию этих концепций. Для практических результатов мы рекомендуем практические рекомендации по оптимизации корпоративной стратегии и стратегическим управлением, в конечном итоге повышая способность их организации обеспечивать конкурентное преимущество и долгосрочный успех. В целом, исследование корпоративной стратегии и структурного управления предлагает комплексную перспективу, которая может принести пользу широкому кругу зарубежных партнеров в бизнес-сообществах и академических кругах.



#### Список литературы

1. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
2. Bromiley, P., & Rau, D. (2021). Behavioral Strategy and Strategic Management. *Global Strategy Journal*, 11(1), 25-48.
3. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
4. David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
5. Dobbs, M. E. (2020). Guidelines for Applying Porter's Five Forces Framework: A Set of Industry Analysis Templates. *Competitiveness Review*, 30(2), 211 -243.



6. Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, 43(1), 200-227.
7. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2021). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 13th edition. Boston, MA: Cengage Learning.
8. Khouider, S., Abdelkhalek, A., & Beidouri, Z. (2020). Towards a Holistic Approach to Strategic Management: Integrating Corporate Strategy and Operational Strategy. *International Journal of Economics and Business Administration*, 8(1), 38 -50.
9. Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
10. Ochilov A.O. «Is higher education a driving force of economic growth in Uzbekistan?» *Perspectives of Innovations, Economics and Business*. – Czech Republic, Prague, 2014. – № 14 (4). – P. 160-174.
11. Ochilov A.O. Sattorov Sh.S. Directions For Improving The Quality Of Education In Higher Education Institutions // *EUROPEAN JOURNAL OF BUSINESS STARTUPS AND OPEN SOCIETY*. Vol. 3. No. 12 (December -2023): EJBSOS. – pp. 78-82.
12. Parnell, J. A. (2021). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 7th edition. New York: Routledge.
13. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
14. Rumelt, R. P. (2011). *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. New York: Crown Business.
15. Sull, D., Sull, C., & Turconi, S. (2020). When It Comes to Strategy, What Do Managers Really Do? *MIT Sloan Management Review*, 61(2), 59-68.
16. Teece, D. J. (2018). *Business Models and Dynamic Capabilities*. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
17. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. 15th edition. Harlow, UK: Pearson Education.
5. Dobbs, M. E. (2020). Guidelines for Applying Porter's Five Forces Framework: A Set of Industry Analysis Templates. *Competitiveness Review*, 30(2), 211 -243.
6. Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, 43(1), 200-227.
7. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2021). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 13th edition. Boston, MA: Cengage Learning.
8. Khouider, S., Abdelkhalek, A., & Beidouri, Z. (2020). Towards a Holistic Approach to Strategic Management: Integrating Corporate Strategy and Operational Strategy. *International Journal of Economics and Business Administration*, 8(1), 38 -50.
9. Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
10. Ochilov A.O. «Is higher education a driving force of economic growth in Uzbekistan?» *Perspectives of Innovations, Economics and Business*. – Czech Republic, Prague, 2014. – № 14 (4). – P. 160-174.
11. Ochilov A.O. Sattorov Sh.S. Directions For Improving The Quality Of Education In Higher Education Institutions // *EUROPEAN JOURNAL OF BUSINESS STARTUPS AND OPEN SOCIETY*. Vol. 3. No. 12 (December -2023): EJBSOS. – pp. 78-82.
12. Parnell, J. A. (2021). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 7th edition. New York: Routledge.
13. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
14. Rumelt, R. P. (2011). *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. New York: Crown Business.
15. Sull, D., Sull, C., & Turconi, S. (2020). When It Comes to Strategy, What Do Managers Really Do? *MIT Sloan Management Review*, 61(2), 59-68.
16. Teece, D. J. (2018). *Business Models and Dynamic Capabilities*. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
17. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. 15th edition. Harlow, UK: Pearson Education.



### Список литературы

1. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
2. Bromiley, P., & Rau, D. (2021). Behavioral Strategy and Strategic Management. *Global Strategy Journal*, 11(1), 25-48.
3. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
4. David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice



*Информация об авторах*

**Д. Х. Набиев** – доктор экономических наук, профессор, ректор, Каршинский государственный университет

Адрес: Республика Узбекистан, 180119, Кашкадарьинская область, Карши, улица Кучабог, 17

E-mail: kasu\_info@edu.uz

ORCID: 0009-0004-9254-188X

**Б. Н. Уринов** – доктор философии (PhD) по экономическим наукам, заведующий кафедрой менеджмента, Ташкентский государственный экономический университет

Адрес: Республика Узбекистан, 100066, Ташкент, ул. Ислама Каримова, 49

E-mail: b.urinov@tsue.uz

ORCID: 0000-0001-7276-2619

**А. О. Очиллов** – академик Академии наук Турана, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономика», Каршинский государственный университет

Адрес: 180119, Республика Узбекистан, Кашкадарьинская область, Карши, улица Кучабог, 17

E-mail: akram.oo@mail.ru

ORCID ID: 0009-0004-9254-188X

*Information about the authors*

**Nabiev D. H.** – Doctor of Economic Sciences, Professor, Rector, Karshinsky State University

Address: Republic of Uzbekistan, 180119, Kashkadarya region, Karshi, Kuchabog street, 17

E-mail: kasu\_info@edu.uz

ORCID: 0009-0004-9254-188X

**B. N. Urinov** – Doctor of Philosophy (PhD), Head of the Department of Management, Tashkent State Economic

University

Address: Republic of Uzbekistan, 100066, Tashkent, st. Islama Karimov, 49

E-mail: b.urinov@tsue.uz

ORCID: 0000-0001-7276-2619

**A. O. Ochilov** – Academician of the Turan Academy of Sciences, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department «Economics», Karshi State University

Address: Republic of Uzbekistan, 180119, Kashkadarya region, Karshi, Kuchabog street, 17

E-mail: akram.oo@mail.ru

ORCID ID: 0009-0004-9254-188X

*Вклад авторов*

**Набиев Д. Х.** – концепция исследования; развитие методологии; статистический анализ; написание исходного текста; итоговые выводы.

**Уринов Б. Н.** – концепция исследования; развитие методологии; статистический анализ; написание исходного текста; итоговые выводы.

**Очиллов А. О.** – концепция исследования; развитие методологии; статистический анализ; написание исходного текста; итоговые выводы.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

*Contribution of the authors*

**Nabiev D. H.** – scientific management; research concept; methodology development; statistical analysis; writing the draft; final conclusions.

**Urinov B. N.** – scientific management; research concept; methodology development; statistical analysis; writing the draft; final conclusions.

**Ochilov A. O.** – scientific management; research concept; methodology development; statistical analysis; writing the draft; final conclusions.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.



Статья поступила в редакцию: 06.11.2024;  
одобрена после рецензирования: 26.11.2024;  
принята к публикации: 04.12.2024.

The article was submitted: 06.11.2024;  
approved after reviewing: 26.11.2024;  
accepted for publication: 04.12.2024.



Оригинальная статья  
УДК:  
336.77.067+334.732.2  
ББК: 65.32

## Зарубежный опыт кредитования сельского хозяйства в развитых и развивающихся странах. (Часть 2)

Одиназода Мехрубон Абдурахмон<sup>1</sup>, Исмоилова Шахноз Шавкатовна<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Таджикский национальный университет

<sup>2</sup>Российско-Таджикский (славянский) университет

<sup>1</sup>mehrubon.01@mail.ru, <sup>2</sup>shahnoz@amonatbank.tj

*Автор, ответственный за переписку:* Одиназода Мехрубон Абдурахмон, mehrubon.01@mail.ru

**Аннотация.** В статье сделан вывод о том, что недостаточная доступность кредитов для сельскохозяйственного производства в условиях современного Таджикистана связана с низким уровнем развития отечественного финансового сектора, его банковской подсистемы, ограниченностью госбюджета по поддержке сельского хозяйства, проблемами институционального характера, низким уровнем развития производственного и финансового потенциала сельхозпроизводителей, их низкой кредитоспособностью, особенно средних и малых субъектов сельскохозяйственного производства. Обобщение зарубежного опыта выявило, что финансирование и кредитование сельскохозяйственного производства в разных странах мира осуществляется с использованием разнообразия подходов, систем и форм организации кредитования аграрного сектора: от финансово-устойчивых банковских и небанковских кредитных систем (в развитых странах) до поддерживаемых государством небанковских систем, близких самофинансированию – кредитных союзов и кооперативов, ссудных касс и пр. (в странах Восточной Европы) и финансово-неустойчивых банковских и небанковских систем, действующих при государственном финансировании (Российская Федерация, Казахстан и пр.).

**Ключевые слова:** зарубежный опыт, сельскохозяйственный кредит, банковское кредитование, особенности кредитования сельскохозяйственного производства.

**Для цитирования:** Одиназода М. А., Исмоилова Ш. Ш. Зарубежный опыт кредитования сельского хозяйства в развитых и развивающихся странах. (Часть 2) // В центре экономики. 2024. № 4. Т. 5. URL: <https://vcec.ru/index.php/vcec/article/view/113/130>

Original Paper  
JEL Classification: E52,  
Q14, Q17, Q19

## Foreign experience in agricultural lending in developed and developing countries. (Part 2)

Mehrubon A. Odinzoda<sup>1</sup>, Shahnoz Sh. Ismoilova<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Tajik National University

<sup>2</sup>Russian-Tajik (Slavonic) University

<sup>1</sup> mehrubon.01@mail.ru, <sup>2</sup> shahnoz@amonatbank.tj

*Corresponding author:* Mehrubon A. Odinzoda, mehrubon.01@mail.ru

**Abstract.** The article concludes that the insufficient availability of loans for agricultural production in the conditions of modern Tajikistan is concerned by the low level of development of the domestic financial sector, its banking subsystem, the limited state budget to support agriculture, institutional problems, the low level of development of production and financial security of agricultural producers, their low creditworthiness, individuals of medium and small agricultural production entities. A generalization of foreign experience has revealed that financing and lending of agricultural production in different countries of the world is carried out using a variety of approaches, systems and forms of organizing lending to the agricultural sector: from financially stable banking and non-bank credit systems (in developed countries) to state-supported non-banking systems close to self-financing - credit unions and cooperatives, loan offices, etc. (in Eastern European countries) and financially unstable banking and non-banking systems operating with government funding (Russian Federation, Kazakhstan, etc.).

**Keywords:** foreign experience, agricultural credit, bank lending, features of crediting of agricultural production.



**For citation:** Odinazoda M. A., Ismoilova Sh. Sh. Foreign experience in agricultural lending in developed and developing countries. (Part 2). *In the Center of Economy*. 2024;4(5). URL: <https://vcec.ru/index.php/vcec/article/view/113/130>

© Одиназода М. А., Исмоилова Ш. Ш., 2024

### **Введение / Introduction**

В странах Центральной и Восточной Европы существуют различные программы микрокредитования для поддержки малого и среднего предпринимательства, в том числе и в сфере сельского хозяйства. Эти программы предоставляют небольшие суммы кредитов на короткий срок, которые могут быть использованы для покрытия текущих расходов или инвестиций в развитие бизнеса.

Такие системы микрокредитования обычно работают через специализированные организации, которые предоставляют кредиты на более выгодных условиях, чем коммерческие банки. Это может включать более низкие процентные ставки, более длительные сроки погашения и более гибкие условия для заемщиков.

### **Результаты / Results**

Микрокредитование также может помочь семейным фермерским хозяйствам получить доступ к необходимым ресурсам для развития своего бизнеса, особенно в условиях ограниченных финансовых возможностей. Кроме того, такие системы могут способствовать созданию новых рабочих мест и увеличению производства в сельскохозяйственном секторе, что в свою очередь может привести к улучшению экономической ситуации в регионе.

В ряде стран активно создаются некоммерческие и небанковские кредитные организации, специализирующиеся на предоставлении микрокредитов сельскохозяйственным производителям. Такие организации могут работать на основе государственно-частного партнерства или полностью на частные средства.

Международные организации и донорские программы также активно участвуют в финансировании подобных проектов, предоставляя гранты и техническую помощь для разработки и реализации программ микрокредитования.

Микрокредитование позволяет малым и средним фермерам получить доступ к необходимым финансовым ресурсам для развития своего бизнеса, что в свою очередь способствует увеличению объемов производства и улучшению экономической ситуации в регионе.

### **Обсуждение / Discussion**

В восточноевропейских странах при кредитовании сельскохозяйственных товаропроизводителей наблюдаются следующие особенности:

- в Польше кооперативные банки играют важную роль в предоставлении сельскохозяйственных кредитов (до 90%);
- в Словении существует Союз сберегательно-кредитных служб для поддержки фермеров;
- в Болгарии с поддержкой Евросоюза разработана система фондов взаимного кредитования, которая помогает поддержать малые фермерские хозяйства;
- в Эстонии распространена модель

сберегательно-ссудных ассоциаций, объединенных в Центральный союз, с финансовой поддержкой от государства.

- в Литве создано 12 кредитных союзов, основанных на кооперативных принципах и с участием государства, которые освобождены от налога на прибыль. Они также имеют единую систему учета, управления и маркетинга [8].

Анализ показывает, что некоторые страны, такие как Англия, Германия, Франция, Италия и Бельгия, имеют особенно высокую долю заемных средств в своем сельском хозяйстве. Например, в Англии и Германии общая кредитная задолженность составляет около 50 % от всего аграрного капитала (без учета стоимости недвижимости). Во Франции эта доля превышает 40 %, в Италии и Бельгии – более 30 %.

В Финляндии большую часть кредитов для сельского хозяйства (58 %) выдают кооперативные банки. В Нидерландах эта доля доходит до 90%. Аналогичная ситуация в Японии, Франции, Австрии и Португалии, где кооперативные банки кредитуют сельское хозяйство на 80 %, 75 % и более 60 % соответственно. В Бельгии, Швеции, Германии и Испании этот показатель ниже, но всё равно довольно высок. В США кооперативы предоставляют фермерам около трети кредитов на покупку земли. Это шестая часть всех кратко- и среднесрочных кредитов в стране.

Сравнительные данные анализа свидетельствуют, что уровень кредитования хозяйствующих субъектов банковской системой Таджикистана, в том числе из аграрного сектора, находится на низком уровне по сравнению с развитыми (США, страны ЕС, в том числе Германия) и развивающимися странами (Китай, Бразилия, Индия, Россия, Пакистан, Индонезия, Казахстан, Нигерия), где современный аграрный сектор сформирован и далее развивается, в том числе за счет банковских кредитов. В определенной степени состояние и проблемы кредитной системы связаны с реализуемой денежно-кредитной политикой каждой страны, которая характеризуется для Таджикистана низким уровнем монетизации экономики (на начало 2023 г. его уровень по Таджикистану составил 27,5 %, Кыргызстане – 35 %, в России – более 54,0 %). Это свидетельствует о недостаточности денежных средств в экономике Таджикистана (минимальный уровень безопасной нормы монетизации для развивающихся стран определен в размере 50% ВВП) [10].

Обобщение опыта развитых и развивающихся стран мира в области кредитования сельского хозяйства показывает, что для них характерно практически полное отсутствие монополии, действует разветвленная система коммерческих и кооперативных банков, а также небанковских финансовых институтов, включая лизинговых и других компаний и организаций.

Изучение опыта и методов бюджетного



финансирования сельскохозяйственного производства за рубежом показывает, что во многих странах дополнительно применяются такие меры как:

- предоставление государственных гарантий под выдачу банковских кредитов (Австрия, Бразилия, Великобритания, Китай);
- предоставление налоговых льгот аграрному сектору;
- компенсация затрат и потерь сельхозпроизводителей от стихийных бедствий;
- поддержка информационного обеспечения развития сельского хозяйства и ее субъектов;
- введение передовых научных разработок в производство будет компенсировано из бюджета, что позволит сократить затраты.
- государство предоставит финансовую поддержку для создания сети продаж, информационной и транспортной инфраструктуры, а также для страхования урожая сельхозпроизводителей.
- инфраструктура сельской местности будет модернизирована для повышения эффективности сельского хозяйства.
- государство будет стимулировать научно-исследовательскую работу и разработки в сельском хозяйстве и других смежных областях.

Государственные субсидии в сельское хозяйство в странах ЕС составляют около 40 % от стоимости всей сельскохозяйственной продукции. В США этот показатель равен 25 % [4].

При изучении опыта кредитования сельского хозяйства за рубежом, важно учитывать специфические особенности его организации при применении таких подходов в Таджикистане.

Фермеры в разных странах получают финансовую поддержку от различных типов банков, страховых компаний и других кредитных институтов. В некоторых странах для предоставления целевых кредитов широко используются различные формы внебанковского кредитования.

Важно отметить, что во многих странах есть успешные системы кредитных кооперативов. Кооперативы объединяют людей со схожими интересами и работают вместе, чтобы собрать деньги. Правительство иногда предоставляет гарантии для части этих денег.

В разных странах сельскохозяйственные производители получают финансовую поддержку по-разному. Во Франции и Японии основную роль играют специализированные банки, в то время как в США и Германии существует множество различных финансовых учреждений, которые предоставляют финансовые услуги для сельскохозяйственного сектора.

Государство активно участвует в кредитовании сельского хозяйства, улучшает законы и условия для работы кредитной системы, и постоянно улучшает поддержку производителей сельскохозяйственной продукции [14].

В России использовалась схема товарного кредитования, где сельскохозяйственные организации получают горюче-смазочные материалы от нефтяных компаний за счет государственного бюджета. Фермеры проводят

свои посевные работы и погашают свои долги перед государством в конце сезона. В данной схеме применяется беспроцентный товарный кредит за счет отсрочки платежей в бюджет.

В России использовался специальный инструмент кредитования аграрного сектора – авансы под будущую продукцию. Эти авансы предоставлялись до сбора урожая и предназначались для поставок в федеральные и региональные продовольственные фонды через заготовительные организации. Однако, такой товарный кредит и авансы на закупки ограничивают развитие системы кредитования аграрных предприятий. Фермерам сложно удовлетворить все свои нужды в заимствованных средствах, и эти методы не соответствуют основным принципам кредитования. Кроме того, они ограничивают самостоятельность и гибкость фермерских хозяйств в использовании полученных ресурсов.

Реализация принципов рыночных взаимоотношений в кредитовании аграрного сектора России сталкивалась с несколькими проблемами:

1) коммерческие банки предоставляли кредиты аграрному сектору по рыночным ставкам, но частично эти ставки компенсировались из государственного бюджета;

2) одной из ключевых проблем, стоящих перед сельскохозяйственным сектором, является разрыв в ценах между продукцией сельского хозяйства и товарами промышленного производства. Этот дисбаланс может создавать трудности для развития рыночных отношений между сельскохозяйственными производителями и промышленными предприятиями. Кредиты могут играть важную роль в компенсации этого ценового разрыва, поскольку они позволяют сельскохозяйственным производителям получать доступ к финансовым ресурсам для покупки необходимых товаров и услуг. Однако, использование кредитов для этой цели может иметь негативные последствия, такие как увеличение долговой нагрузки сельскохозяйственных производителей и снижение их финансовой устойчивости. Чтобы решить эту проблему, необходимо разрабатывать меры государственной поддержки, которые будут направлены на снижение разрыва в ценах и стимулирование развития рыночных отношений между сельским хозяйством и промышленностью. Это может включать в себя субсидии на производство сельскохозяйственной продукции, налоговые льготы для промышленных предприятий, инвестирующих в сельское хозяйство, а также программы поддержки малого и среднего бизнеса в сельскохозяйственном секторе;

3) задержка в оплате продукции затрудняет сельскохозяйственным производителям своевременное погашение кредитов.

4) одной из проблем, с которой сталкивается Россия и многие страны при кредитовании сельского хозяйства, является несоответствие между объемом выдаваемых кредитов и реальным увеличением объема производства сельскохозяйственной продукции. Несмотря на то, что кредитные организации предоставляют все больше и больше средств для развития сельского хозяйства, не



всегда это приводит к соответствующему увеличению объема производимой продукции. Это может быть связано с различными факторами, такими как неэффективное использование кредитов, отсутствие достаточного контроля за их использованием, а также недостаточная поддержка со стороны государства. Кроме того, некоторые сельскохозяйственные производители могут не иметь достаточного опыта или знаний для эффективного использования полученных кредитов, что также может привести к снижению их производительности. Для решения этой проблемы необходимо разработать более эффективные механизмы контроля за использованием кредитов, а также предоставлять дополнительную поддержку сельскохозяйственным производителям в виде субсидий, налоговых льгот и других мер стимулирования. Кроме того, необходимо проводить обучение и консультации для сельскохозяйственных производителей, чтобы помочь им лучше использовать полученные кредиты и повысить свою производительность;

5) рост объемов кредитного портфеля Россельхозбанка не сопровождается адекватной качественной динамикой производства, велика доля просроченных и пролонгированных кредитов;

6) из-за высокой степени рисков страхование сельскохозяйственной деятельности развито недостаточно;

7) льготное кредитование недостаточно доступно для предприятий малого бизнеса в аграрном секторе, особенно в регионах;

8) практически не развивается сельскохозяйственная кредитная кооперация, которая при выделении ресурсов могла бы существенно снизить текущие издержки и риски Россельхозбанка. Для кредитования сельского хозяйства создан специализированный банк со 100 % государственным капиталом. Он предоставляет кредиты от имени государства и контролирует их использование [2].

В связи с этим было высказано предположение, что в целом совершенствование финансового механизма страны для развития национальной экономики должно основываться на ряде достижений в области бухгалтерского учета, информационных и коммуникационных технологий, управления государственным долгом, казначейства, и бюджетное планирование [3].

Государство использует следующие экономические методы и рычаги воздействия: налоги; ценообразование; распределение доходов и ресурсов; создание благоприятных условий для иностранных инвесторов; финансово-кредитный механизм государства; организация свободных экономических зон; прямое участие государств в инвестиционной деятельности страны [12].

#### **Заключение / Conclusion**

В таких странах, таких как США и Германия, существует множество различных частных и государственных финансовых институтов, занимающихся финансированием сельскохозяйственного сектора. Это включает банки, страховые компании, инвестиционные фонды и другие организации. Такой подход позволяет привлечь больше инвестиций и обеспечить более широкий спектр услуг для сельскохозяйственных производителей.

Кроме того, многие страны также используют программы государственной поддержки для стимулирования инвестиций в сельское хозяйство. Это может включать субсидии, налоговые льготы, гарантии по кредитам и другие меры, направленные на поддержку сельскохозяйственных производителей и обеспечение устойчивого развития отрасли.

Особенности зависят от того, является ли страна экспортером или импортером продуктов питания и сельскохозяйственного сырья, от развитости системы кредитования и возможностей кредитных организаций, от потенциала производителей сельскохозяйственной продукции и опыта кредитования в сельском хозяйстве.

Исследование научных основ кредита и особенностей кредитования сельского хозяйства, факторов и условий обеспечения доступности банковского кредитования для субъектов сельского хозяйства, изучение зарубежного опыта кредитования сельского хозяйства развитыми и развивающимися странами позволяют сделать определенные выводы и обобщения:

Банковские кредиты играют растущую роль в развитии экономики всех стран, несмотря на то, что сельскохозяйственное производство отличается своеобразными особенностями, включая длительность воспроизводственного цикла, низкая доходность и диспаритет цен, землю как главного средства производства, замедленность оборачиваемости средств, длительный технологический процесс, связанных с живыми организмами, неритмичное нарастание затрат и возврата средств, высокую подверженность воздействию погодных условий и стихийных бедствий, что обуславливает особенности организации его банковского кредитования, включая параллельное использование государственной поддержки.

Банковское кредитование зависит от общих макро- и финансовых условий, эффективности реализации денежно-кредитной, бюджетной, внешнеэкономической политики государства, формирующих динамику и диапазон колебаний уровня инфляции в национальной экономике.



#### **Список источников**

1. Бобоева Р.М., Одинаев М.А., Табаров О.С. Вопросы моделирования зависимости роста ВВП страны от состояния рынка труда // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. – 2019. – № 6. – С. 27-33. – ISSN: 2413-5151– EDN: IEUODK.

2. Евдокимова В.Э., Шишкина Д.А. Современные проблемы банковского кредитования предприятий аграрной сферы // Вестник СГСЭУ. – 2018. – № 3(72). – С.118-120. – ISSN: 1994-5094.

3. Иброџимзода И.Р., Мирсаидов А.Б., Одинаев М.А. Рушди низоми молиявию бонкии кишвар дар 31-соли истиқлолияти давлатӣ // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва



чамбиятӣ. 2022. – № 8. – С. 81-89. – EDN: RTTQMA.

4. Исмаилова Ш.Ш. Об институтах сельскохозяйственного кредитования // Сб. статей Респ. научно-практ. конф. «Финансово-кредитное регулирование развития инновационного предпринимательства в Таджикистане» 10 мая 2022. – Душанбе: РТСУ, 2022. – С. 95-97.

5. Исмаилова Ш.Ш., Одинаев М.А. Статистический анализ производства сельскохозяйственной продукции в цифровых условиях // Экономический профессиональный журнал. – Том 4. – № 3. – URL: <https://eproff.ru/index.php/eproff/article/view/87>.

6. Исмаилова Ш.Ш., Султанов З.С. Экономические и институциональные инструменты развития кредитования сельского хозяйства // Вестник Таджикского государственного педагогического университета. – 2020. – № 3-4(7-8). – С. 74-79. – ISSN: 2219-5408.

7. Коробейников М. Зарубежная практика кредитования сельского хозяйства и ее позитивное использование в условиях современной России // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2001. – № 4. – С. 3-6. – ISSN: 2587-6740. – eISSN: 588-0209.

8. Нехамкин А.Н., Зайцев И.И. Кредитование аграрного сектора: проблемы, перспективы развития: монография. Брянск: Ладомир, 2008. С. 37. – ISBN: 978-5-91516-005-6.

9. Одинаев М.А. Статистический анализ реального сектора и денежной безопасности в условиях экономического кризиса // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы. Сборник трудов XVII международной научно-практической конференции. Пинск, 2023. С. 78-81. – ISBN: 978-985-516-779-3. – EDN: UVSCSN.

10. Одинаев М.А., Исмаилова Ш.Ш. Анализ и статистическая оценка развития банковского кредитования сельского хозяйства в современных условиях // Экономический профессиональный журнал. – 2024. – Том 4. – № 2. – URL: <https://eproff.ru/index.php/eproff/article/view/86>.

11. Одинаев М.А. Таҳқиқи омории сохтори массаи пул ва суръати гардиши воҳиди пулӣ дар шароити гузариш ба иқтисоди рақамӣ // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. – 2024. – № 3. – С. 102-110. ISSN: 2413-5151. – EDN: JYNKWR.

12. Одинаев М.А., Давлатов Н.А. Таълили омории ӯлати сармоягузориҳои минтақаҳои Љумбури Тоҷикистон дар шароити муосир // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. – 2023. – № 2. – С. 129-137. – ISSN: 2413-5151. – EDN: CZSWYE.

13. Ольшанский А.И. Банковское кредитование: российский и зарубежный опыт. М.: Русская деловая литература. 1997. – 352с. – ISBN: 5-89247-010-3.11

14. Пошкус Б. Тернистый путь системы кредитования сельского хозяйства России // Экономика сельского хозяйства России – 2011. – № 2. – С. 27-33. – ISSN 2070-0288

15. Солодкина Л.А. Совершенствование

инвестиционного механизма в агропромышленном комплексе: монография. Челябинск, 2007. – С. 38-53.

16. Эльдиева Т. Финансово-кредитная политика и кредитование АПК в новых условиях // Экономика сельского хозяйства России. – 2012. – № 10. – С. 27-40. – ISSN 2070-0288.

17. Приоритеты устойчивого развития: стратегия развития сельского хозяйства. Совместный отчет Всемирного банка и Государственного секретариата Швейцарии по экономическим вопросам (SECO). – URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/456021468312882461/pdf/684180ESW0RUSS0LIC00TASS0RUS0FORM02.pdf>. 69с. С. 11.

18. Статистический сборник «Сельское хозяйство Республики Таджикистан». Душанбе – 2022, 2023.



### Reference

1. Boboeva R.M., Odinaev M.A., Tabarov O.S. Issues of modeling the dependence of the country's GDP growth on the state of the labor market. Bulletin of the Tajik National University. Series of socio-economic and social sciences. 2019;6:27-33. ISSN: 2413-5151. EDN: IEUODK.

2. Evdokimova V.E., Shishkina D.A. Modern problems of bank lending to enterprises in the agricultural sector. Bulletin of the Samara State University of Economics. 2018;3(72):118-120. ISSN: 1994-5094.

3. Ibroimzoda I.R., Mirsaidov A.B., Odinaev M.A. Rushdini nizomi moliyaviyu bonkii kishvar dar 31-salt istikloliyati davlati. Payomi Donishgohi millii Tojikiston. Bakhshi ilmhoi ijtimoii-iqtisodii va gamiyati. 2022;8:81-89. EDN: RTTQMA.

4. Ismailova Sh.Sh. About agricultural lending institutions. Sat. articles of the Republic scientific-practical conference. «Financial and credit regulation of the development of innovative entrepreneurship in Tajikistan», May 10, 2022. Dushanbe, RTSU, 2022:95-97.

5. Ismailova Sh.Sh., Odinaev M.A. Statistical analysis of agricultural production in digital conditions. Economic professional journal. 2024;4(3). URL: <https://eproff.ru/index.php/eproff/article/view/87>.

6. Ismailova Sh.Sh., Sultanov Z.S. Economic and institutional instruments for the development of agricultural lending. Bulletin of the Tajik State Pedagogical University. 2020;3-4(7-8):74-79. ISSN: 2219-5408.

7. Korobeynikov M. Foreign practice of lending to agriculture and its positive use in the conditions of modern Russia. International agricultural journal. 2001;4:3-6. ISSN: 2587-6740. eISSN: 588-0209.

8. Nekhamkin A.N., Zaitsev I.I. Lending to the agricultural sector: problems, development prospects. Monograph. Bryansk, Ladomir, 2008:37. ISBN: 978-5-91516-005-6.

9. Odinaev M.A. Statistical analysis of the real sector and monetary security in the conditions of economic crisis. Sustainable development of the economy: state, problems, prospects. Collection of works of the XVII international scientific and practical conference. Pinsk, 2023:78-81. ISBN: 978-985-516-779-3. EDN: UVSCSN.



10. Odinaev M.A., Ismailova Sh.Sh. Analysis and statistical assessment of the development of bank lending to agriculture in modern conditions. Economic professional journal. 2024;4(2). URL: <https://eproff.ru/index.php/eproff/article/view/86>.
11. Odinaev M.A. The importance of agricultural sector development in the context of economic growth. Payomi Donishgohi millii Tojikiston. Bakhshi ilmhoi iqtisodiy-iqtisodi va gamiyati. 2024;3:102-110. ISSN 2413-5151. EDN: JYNKWR.
12. Odinaev M.A., Davlatov N.A. Taʼlili omorii volati sarmoyaguzorigʻoi mintakaʻoi uymurii Tojikiston dar sharoiti muosir. Payomi Donishgohi millii Tojikiston. The problems of economic development and development. 2023;2:129-137. ISSN: 2413-5151. EDN: CZSWYE.
13. Olshansky A.I. Bank lending: Russian and foreign experience. Moscow: Russian business literature. 1997. – 352s. – ISBN: 5-89247-010-3.11.
14. Poshkus B. The thorny path of the agricultural lending system in Russia. Economics of agriculture in Russia. 2011;2:27-33. ISSN 2070-0288.
15. Solodkina L.A. Improving the investment mechanism in the agro-industrial complex: monograph. Chelyabinsk, 2007:38-53.
16. Eldieva T. Financial and credit policy and lending to the agro-industrial complex in the new conditions. Economics of agriculture in Russia. 2012;10:27-40. ISSN 2070-0288.
17. Priorities for sustainable development: strategy for agricultural development. Joint report of the World Bank and the Swiss State Secretariat for Economic Affairs (SECO). URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/456021468312882461/pdf/684180ESW0RUSS0LIC00TASS0RUS0FORM02.pdf>. 69 p. P. 11.
18. Statistical collection «Agriculture of the Republic of Tajikistan». Dushanbe. 2022, 2023.



### *Информация об авторах*

**М. А. Одиназода** – кандидат экономических наук, доцент кафедры статистики, Таджикский национальный университет

Адрес: Республика Таджикистан, 734025, Душанбе, проспект Рудаки, 17;

E-mail: mehribon.01@mail.ru

**Ш. Ш. Исмоилова** – кандидат экономических наук, Российско-Таджикский (славянский) университет

Адрес: 734000, Республика Таджикистан, Душанбе, ул. Мирзо Турсунзаде, 30;

E-mail: shahnoz@amonatbank.tj

### *Information about the authors*

**M. A. Odinzoda** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Statistics, Tajik National University;

Address: Rudaki Avenue, 17, Dushanbe, 734025, Republic of Tajikistan;

E-mail: mehribon.01@mail.ru

**Sh. Sh. Ismoilova** – Candidate of Economic Sciences, Russian-Tajik (Slavonic) University;

Address: Mirzo Tursunzade st., 30, Dushanbe, 734000, Republic of Tajikistan;

E-mail: shahnoz@amonatbank.tj

### *Вклад авторов*

**Одиназода М. А.** – научное руководство; концепция исследования; развитие методологии; статистический анализ; написание исходного текста; итоговые выводы.

**Исмоилова Ш. Ш.** – статистический анализ; доработка текста; итоговые выводы.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

### *Contribution of the authors*

**Odinzoda M. A.** – scientific management; research concept; methodology development; statistical analysis; writing the draft; final conclusions.

**Ismoilova Sh. Sh.** – statistical analysis; follow-on revision of the text; final conclusions.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.



Статья поступила в редакцию: 10.09.2024;  
одобрена после рецензирования: 25.09.2024;  
принята к публикации: 01.10.2024.

The article was submitted: 10.09.2024;  
approved after reviewing: 25.09.2024;  
accepted for publication: 01.10.2024.