СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРЕХОДОМ К «ЗЕЛЁНОЙ» ЭКОНОМИКЕ: ИНСТРУМЕНТЫ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ, ФИНАНСИРОВАНИЯ И МОНИТОРИНГА В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН

Мусаева Дилноза Дилшатовна
Ташкентский международный университет КИМЁ
m.dilnoza@kiut.uz

Annotatsiya. *Mazkur tezisda «yashil» iqtisodiyotga o‘tish jarayonini strategik boshqarishning asosiy vositalari – maqsadlarni belgilash, institutsional muvofiqlashtirish, moliyalashtirish va monitoring tizimlari tahlil qilingan. O‘zbekiston Respublikasining 2019–2030-yillarga mo‘ljallangan «yashil» iqtisodiyotga o‘tish strategiyasi va unga oid me’yoriy-huquqiy hujjatlar misolida milliy maqsadli ko‘rsatkichlarni tarmoq, hudud va korxona darajalariga bosqichma-bosqich tushirishga asoslangan strategik boshqaruv modeli taklif etilgan.*

Kalit so‘zlar: *«yashil» iqtisodiyot, strategik boshqaruv, maqsadli ko‘rsatkichlar, «yashil» moliyalashtirish, MRV tizimi, ESG, barqaror rivojlanish.*

Аннотация. *В тезисе рассмотрены основные инструменты стратегического управления переходом к «зелёной» экономике: целеполагание, институциональная координация, финансирование и мониторинг. На примере Стратегии по переходу Республики Узбекистан на «зелёную» экономику на 2019–2030 годы и связанных с ней нормативных правовых актов предложена модель стратегического управления, основанная на последовательном каскадировании национальных целевых показателей на уровни отрасли, региона и предприятия.*

Ключевые слова: *«зелёная» экономика, стратегическое управление, целевые показатели, «зелёное» финансирование, система MRV, ESG, устойчивое развитие.*

Abstract. *The paper examines the core instruments of strategic management of the transition to a green economy: goal setting, institutional coordination, financing and monitoring. Drawing on the Strategy for the Transition of the Republic of Uzbekistan to a Green Economy for 2019–2030 and related*

regulations, it proposes a strategic management model based on cascading national targets down to the sectoral, regional and corporate levels.

Keywords: *green economy, strategic management, target indicators, green finance, MRV system, ESG, sustainable development.*

Введение. Переход к «зелёной» экономике перестал быть исключительно экологической задачей и превратился в вопрос долгосрочной конкурентоспособности национальной экономики. Для Республики Узбекистан эта задача имеет особое значение: по оценке Всемирного банка, экономика страны относится к наиболее углеродоёмким в регионе Европы и Центральной Азии и отличается низкой производительностью водных ресурсов, а высокая зависимость от природных ресурсов в сочетании с последствиями изменения климата усиливает её социально-экономическую уязвимость [1]. В этих условиях результат определяется не столько провозглашением целей, сколько качеством стратегического управления их достижением, то есть способностью государства и хозяйствующих субъектов согласовывать цели, ресурсы, сроки и ответственность.

За последние годы в республике сформирована многоуровневая нормативная база: Стратегия по переходу на «зелёную» экономику на период 2019–2030 годов [2], Программа по переходу на «зелёную» экономику и обеспечению «зелёного» роста до 2030 года [3], Стратегия «Узбекистан — 2030» [4], а также меры по внедрению национальной системы прозрачности [5]. Цель настоящего тезиса – систематизировать инструменты стратегического управления, заложенные в этих документах, и предложить модель их согласования на уровнях «государство – отрасль – регион – предприятие».

Основная часть. Исследование основано на контент-анализе нормативных правовых актов Республики Узбекистан и материалов международных организаций, а также на классических подходах стратегического менеджмента [6–8]. Стратегическое управление в «зелёной» экономике рассматривается как замкнутый цикл, включающий целеполагание, распределение ответственности, мобилизацию ресурсов, мониторинг и корректировку целей.

Целеполагание и его пересмотр. Стратегия 2019 года закрепила целевые показатели на период до 2030 года: снижение удельных выбросов парниковых газов на единицу валового внутреннего продукта на 10% от

уровня 2010 года, двукратное повышение показателя энергоэффективности и доведение доли возобновляемых источников энергии (ВИЭ) до более чем 25% общего объёма производства электроэнергии [2]. В обновлённом определяемом на национальном уровне вкладе республика повысила цель по снижению удельных выбросов до 35% к 2030 году от уровня 2010 года [9]. Программа 2022 года дополнила систему количественными ориентирами: увеличение мощности ВИЭ до 15 ГВт с доведением их доли в производстве электроэнергии до более чем 30%, повышение энергоэффективности в промышленности не менее чем на 20%, снижение энергоёмкости ВВП на 30%, внедрение водосберегающих технологий орошения на площади до 1 млн гектаров, посадка по 200 млн саженцев в год, доведение уровня переработки бытовых отходов до более чем 65% [3].

Повышение климатической цели в 3,5 раза в течение двух лет показывает, что стратегия в сфере «зелёной» экономики функционирует как адаптивный процесс: целевые показатели пересматриваются по мере изменения международных обязательств, технологий и стоимости капитала. Это согласуется с подходом И. Ансоффа, в котором стратегия понимается как набор правил принятия решений, корректируемых в ответ на изменения внешней среды [6]. Практический вывод для органов управления состоит в том, что система показателей должна изначально проектироваться с механизмом регулярного пересмотра, а не как неизменный перечень.

Институциональная координация. Постановлением № ПП-4477 был образован Межведомственный совет по продвижению и внедрению «зелёной» экономики, определён уполномоченный орган, координирующий деятельность министерств и ведомств, а за достижение отдельных показателей установлена персональная ответственность руководителей профильных органов – в частности, министра энергетики за повышение энергоэффективности и развитие ВИЭ [2]. Закрепление персональной ответственности связывает стратегические цели с управленческой вертикалью и является необходимым условием их декомпозиции. Одновременно Стратегия предусматривает развитие системы подготовки и переподготовки кадров для «зелёной» экономики [2], что отражает понимание кадрового потенциала как стратегического ресурса.

Финансирование. Реализация целей требует мобилизации долгосрочного капитала. В октябре 2023 года Республика Узбекистан впервые разместила на Лондонской фондовой бирже «зелёные» суверенные международные облигации на сумму 4,25 трлн сумов [10]; они стали

первыми «зелёными» суверенными облигациями в национальной валюте среди стран СНГ, при этом в отборе проектов участвовала Программа развития ООН, а внешнее заключение по программе облигаций предоставило агентство Sustainalytics [11]. Принятие в 2023 году «зелёной» таксономии [12] создаёт основу для единого понимания того, какие проекты относятся к «зелёным», а введение с 1 апреля 2025 года «зелёных» тарифов на электроэнергию, произведённую ветровыми и солнечными источниками и за счёт утилизации отходов [13], формирует экономический стимул для участия населения и предпринимателей. С позиции стратегического управления эти инструменты выполняют функцию распределения ресурсов в соответствии с приоритетами стратегии.

Мониторинг и прозрачность. Без измеримых и проверяемых данных стратегия не поддаётся контролю. Программой 2022 года и принятым в 2024 году постановлением № ПП-213 предусмотрено создание и развитие национальной системы мониторинга, отчётности и верификации выбросов парниковых газов (MRV) [5]. Эта система выполняет роль обратной связи в цикле стратегического управления: она позволяет сопоставлять фактические результаты с целевыми показателями и обосновывать их корректировку.

Модель каскадирования целей. Анализ показывает, что национальный уровень располагает развитой системой целей, тогда как их перенос на уровень отраслей, регионов и предприятий остаётся наименее формализованным звеном. Для его усиления предлагается модель, в которой каждый национальный показатель последовательно декомпозируется до управленческого уровня, способного непосредственно влиять на его значение (табл. 1).

Таблица 1. Модель каскадирования целей перехода к «зелёной» экономике

Уровень управления	**Инструменты**	**Примеры показателей**
Государство	Стратегия на 2019–2030 гг., Программа до 2030 г., определяемый на национальном уровне вклад	Удельные выбросы парниковых газов на единицу ВВП; доля ВИЭ в производстве электроэнергии
Отрасль	Отраслевые программы, «зелёные» тарифы, требования по энергоэффективности	Энергоёмкость продукции; установленная мощность ВИЭ, ГВт

Регион	Территориальные программы озеленения, водосбережения и обращения с отходами	Площадь водосберегающего орошения; уровень переработки бытовых отходов
Предприятие	ESG-стратегия, энергоменеджмент и энергоаудит, «зелёная» сбалансированная система показателей	Энергопотребление на единицу продукции; доля «зелёных» инвестиций в капитальных затратах

На уровне предприятия предлагается адаптировать сбалансированную систему показателей Р. Каплана и Д. Нортона [7], дополнив четыре классические перспективы (финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие) экологической перспективой. Это позволяет встроить показатели ресурсоэффективности и выбросов в ту же систему мотивации и отчётности, по которой оцениваются финансовые результаты. Обоснованием такого подхода служит гипотеза М. Портера и К. ван дер Линде, согласно которой грамотно спроектированные экологические требования стимулируют инновации, частично или полностью компенсирующие затраты на их выполнение [8].

Предлагаемый цикл стратегического управления включает пять этапов: диагностику исходного уровня на основе данных системы MRV и энергоаудита; каскадирование целевых показателей по уровням управления; распределение ресурсов с использованием инструментов «зелёного» финансирования; реализацию мероприятий с закреплением персональной ответственности; мониторинг результатов и корректировку целей. Сдерживающими факторами остаются фрагментарность данных на уровне предприятий, ограниченная практика нефинансовой отчётности и нехватка специалистов в области «зелёной» экономики.

Заключение. Во-первых, в Республике Узбекистан сформирована многоуровневая система стратегических документов в сфере «зелёной» экономики, а пересмотр климатической цели с 10 до 35% свидетельствует об адаптивном характере стратегического управления. Во-вторых, ключевые инструменты – персональная ответственность руководителей, суверенные «зелёные» облигации, «зелёная» таксономия, «зелёные» тарифы и система MRV – охватывают все этапы управленческого цикла. В-третьих, наименее формализованным звеном остаётся перенос национальных целей на уровень регионов и предприятий; предложенная модель каскадирования и «зелёная» сбалансированная система показателей

могут использоваться органами управления и компаниями для согласования стратегических целей с ресурсами и ответственностью исполнителей.

Список использованной литературы

1. Green Growth and Climate Change in Uzbekistan : Policy Dialogue Series / World Bank. – Washington, DC, 2022. – URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099240007072223752/pdf/P1771080edd66408f0bcd9015de19bc66dc.pdf (дата обращения: 23.09.2026).

2. Об утверждении Стратегии по переходу Республики Узбекистан на «зелёную» экономику на период 2019–2030 годов : Постановление Президента Республики Узбекистан от 04.10.2019 № ПП-4477 // Национальная база данных законодательства. – 05.10.2019. – № 07/19/4477/3867. – URL: https://lex.uz/ru/docs/4539506 (дата обращения: 23.09.2026).

3. О мерах по повышению эффективности реформ, направленных на переход Республики Узбекистан на «зелёную» экономику до 2030 года : Постановление Президента Республики Узбекистан от 02.12.2022 № ПП-436 // Национальная база данных законодательства. – 03.12.2022. – № 07/22/436/1061. – URL: https://lex.uz/docs/6303233 (дата обращения: 23.09.2026).

4. О Стратегии «Узбекистан — 2030» : Указ Президента Республики Узбекистан от 11.09.2023 № УП-158. – URL: https://lex.uz/ru/docs/6600404 (дата обращения: 23.09.2026).

5. О мерах по внедрению национальной системы прозрачности при переходе на «зелёную» экономику в Республике Узбекистан : Постановление Президента Республики Узбекистан от 05.06.2024 № ПП-213. – URL: https://lex.uz/docs/6956104 (дата обращения: 23.09.2026).

6. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

7. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston : Harvard Business School Press, 1996. – 322 p.

8. Porter M. E., van der Linde C. Toward a New Conception of the Environment–Competitiveness Relationship // Journal of Economic Perspectives. – 1995. – Vol. 9, № 4. – P. 97–118.

9. Updated Nationally Determined Contribution of the Republic of Uzbekistan. – Tashkent : Uzhydromet, 2021. – URL: https://hydromet.uz (дата обращения: 23.09.2026).

10. Республика Узбекистан впервые разместила «зелёные» суверенные международные облигации // Правительственный портал Республики Узбекистан. – 2023. – URL: https://gov.uz/ru/news/view/3061 (дата обращения: 23.09.2026).

11. Узбекистан впервые разместил международные облигации в национальной валюте со статусом «зелёные» // Aktualno.uz. – 2023. – URL: https://aktualno.uz/ru/a/10867 (дата обращения: 23.09.2026).

12. Анализ осведомлённости компаний об ESG в регионе Евразия (ESG Awareness) / PwC. – URL: https://www.pwc.com/uz/en/publications/esg-awareness-rus.html (дата обращения: 23.09.2026).

13. О Государственной программе по реализации Стратегии «Узбекистан — 2030» в «Год охраны окружающей среды и «зелёной экономики» : Указ Президента Республики Узбекистан от 30.01.2025 № УП-16. – URL: https://lex.uz/ru/docs/7369745 (дата обращения: 23.09.2026).