



# IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

*Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal*

**№5**



ISSN: 2992-8982

<https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz/>

**2026**



## IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

*Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal*

### Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

*Elektron nashr. 2026-yil, may.*

### Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

### Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

### Tahrir hay'ati:

**Salimov Oqil Umrzoqovich**, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi  
**Abduraxmanov Kalandar Xodjayevich**, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi  
**Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich**, texnika fanlari doktori (DSc), professor  
**Rae Kvon Chung**, Janubiy Koreya, TDIU faxriy professori, "Nobel" mukofoti laureati  
**Osman Mesten**, Turkiya parlamenti a'zosi, Turkiya – O'zbekiston do'stlik jamiyati rahbari  
**Axmedov Durbek Kudratillayevich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Axmedov Sayfullo Normatovich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Kalonov Muxiddin Baxritdinovich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Siddiqova Sadoqat G'afforovna**, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)  
**Xudoyqulov Sadirdin Karimovich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Maxmudov Nosir**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Yuldashev Mutallib Ibragimovich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Samadov Asqarjon Nishonovich**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor  
**Slizovskiy Dimitriy Yegorovich**, texnika fanlari doktori (DSc), professor  
**Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Axmedov Ikrom Akramovich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Eshtayev Alisher Abdug'aniyevich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Xajiyev Baxtiyor Dushaboyevich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Hakimov Nazar Hakimovich**, falsafa fanlari doktori (DSc), professor  
**Musayeva Shoirazimovna**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), professor  
**Ali Konak (Ali Ko'nak)**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor (Turkiya)  
**Cham Tat Huei**, falsafa fanlari doktori (PhD), professor (Malayziya)  
**Foziljonov Ibrohimjon Sotvoldix'o'ja o'g'li**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dots.  
**Faxridinov Zafarjon Faxridin o'g'li**, O'zb. Res. Bosh prokuraturasi HIJQKD boshqarma boshlig'i  
**Utayev Uktam Choriyevich**, Anijon viloyati prokurorining o'rinbosari  
**Ochilov Farkhod**, O'zb. Res. Bosh prokuraturasi IJQK Departamentining Namangan viloyati boshqarmasi boshlig'i  
**Buzrukxonov Sarvarxon Munavvarxonovich**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent  
**Axmedov Javohir Jamolovich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)  
**Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li**, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), katta o'qituvchi  
**Bobobekov Ergash Abdumalikovich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), v.b. dots.  
**Djudi Smetana**, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)  
**Krissi Lyuis**, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)  
**Glazova Marina Viktorovna**, Iqtisodiyot fanlari doktori (Moskva)  
**Nosirova Nargiza Jamoliddin qizi**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent  
**Sevil Piriyeva Karaman**, falsafa fanlari doktori (PhD) (Turkiya)  
**Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon o'g'li**, TDIU ITI departamenti rahbari  
**Ochilov Bobur Baxtiyor o'g'li**, TDIU katta o'qituvchisi  
**Golisheva Yelena Vyacheslavovna**, Iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent.  
**Abdulkarimova Dinara Rustamxonovna**, bank-moliya akademiyasi professori, DSc., professor.  
**Ikramov Murod Akramovich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Nazarova Ra'no Rustamovna**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor



## IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

*Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal*

### Editorial board:

**Salimov Okil Umrzokovich**, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan  
**Abdurakhmanov Kalandar Khodjavevich**, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan  
**Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich**, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor  
**Rae Kwon Chung**, South Korea, Honorary Professor at TSUE, Nobel Prize Laureate  
**Osman Mesten**, Member of the Turkish Parliament, Head of the Turkey–Uzbekistan Friendship Society  
**Akhmedov Durbek Kudratillayevich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Akhmedov Sayfullo Normatovich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Abdurakhmanova Gulnora Kalandarovna**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Kalonov Mukhiddin Bakhridinovich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Siddikova Sadokat Gafforovna**, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences  
**Khudoykulov Sadirdin Karimovich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Makhmudov Nosir**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Yuldashev Mutallib Ibragimovich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Samadov Askarjon Nishonovich**, Candidate of Economic Sciences, Professor  
**Slizovskiy Dmitriy Yegorovich**, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor  
**Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Akhmedov Ikrom Akramovich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Eshtayev Alisher Abduganiyevich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Khajiyev Bakhtiyor Dushaboyevich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Khakimov Nazar Khakimovich**, Doctor of Philosophy (DSc), Professor  
**Musayeva Shoira Azimovna**, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Professor  
**Ali Konak**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor (Turkey)  
**Cham Tat Huei**, Doctor of Philosophy (PhD), Professor (Malaysia)  
**Foziljonov Ibrokhimjon Sotvoldikhoja ugli**, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor  
**Fakhridinov Zafarjon Fakhridin ogli**, Head of the DCEC under the Prosecutor General's Office of the Rep. of Uzb.  
**Utayev Uktam Choriyevich**, Deputy Prosecutor of Anijan Region  
**Ochilov Farkhod**, Head of the Namangan Regional Department of the Department of Internal Affairs of Rep. of Uzb.  
**Buzrukkhonov Sarvarkhon Munavvarkhonovich**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
**Akhmedov Javokhir Jamolovich**, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences  
**Tokhirov Jaloliddin Ochil ugli**, Doctor of Philosophy (PhD) in Technical Sciences, Senior Lecturer  
**Bobobekov Ergash Abdumalikovich**, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Acting Associate Professor  
**Judi Smetana**, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)  
**Chrissy Lewis**, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)  
**Glazova Marina Victorovna**, Doctor of Sciences in Economics (Moscow)  
**Nosirova Nargiza Jamoliddin kizi**, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor  
**Sevil Piriyeva Karaman**, Doctor of Philosophy (PhD) (Turkey)  
**Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon ugli**, Head of the Department of Scientific Research and Innovations, TSUE  
**Ochilov Bobur Bakhtiyor ugli**, Senior lecturer at TSUI  
**Golisheva Yelena Vyacheslavovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.  
**Abdukarimova Dinara Rustamkhanovna**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Ikramov Murod Akramovich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Nazarova Ra'no Rustamovna**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor

### Ekspertlar kengashi:

**Berkinov Bazarbay**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Po'latov Baxtiyor Alimovich**, texnika fanlari doktori (DSc), professor  
**Aliyev Bekdavlat Aliyevich**, falsafa fanlari doktori (DSc), professor  
**Isakov Janabay Yakubbayevich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Rustamov Ilhomiddin**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent  
**Hakimov Ziyodulla Ahmadovich**, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent  
**Kamilova Iroda Xusniddinovna**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)  
**G'afurov Doniyor Orifovich**, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)  
**Fayziyev Oybek Raximovich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent  
**Tuxtabayev Jamshid Sharafetdinovich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent  
**Xamidova Faridaxon Abdulkarim qizi**, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent  
**Yaxshiboyeva Laylo Abdisattorovna**, katta o'qituvchi  
**Babayeva Zuhra Yuldashevna**, mustaqil tadqiqotchi  
**Komilova Nilufar Karshiboyevna**, Geografiya fanlari doktori, professori  
**Umirzoqov Ja'sur Artiqboy o'g'li**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent  
**Zebo Kuldasheva**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

### Board of Experts:

**Berkinov Bazarbay**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Pulatov Bakhtiyor Alimovich**, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor  
**Aliyev Bekdavlat Aliyevich**, Doctor of Philosophy (DSc), Professor  
**Isakov Janabay Yakubbayevich**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Rustamov Ilhomiddin**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
**Khakimov Ziyodulla Akhmadovich**, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
**Kamilova Iroda Xusniddinovna**, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics  
**Gafurov Doniyor Orifovich**, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogy  
**Fayziyev Oybek Raximovich**, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor  
**Tukhtabayev Jamshid Sharafetdinovich**, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor  
**Khamidova Faridaxon Abdulkarimovna**, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
**Yakhshiboyeva Laylo Abdisattorovna**, Senior Lecturer  
**Babayeva Zuhra Yuldashevna**, Independent Researcher  
**Komilova Nilufar Karshiboyevna**, Doctor of Geographical Sciences, Professor  
**Umirzokov Jasur Artiqboy ugli**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Associate Professor  
**Zebo Kuldasheva**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Associate Professor

- 08.00.01 Iqtisodiyot nazariyasi
- 08.00.02 Makroiqtisodiyot
- 08.00.03 Sanoat iqtisodiyoti
- 08.00.04 Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti
- 08.00.05 Xizmat ko'rsatish tarmoqlari iqtisodiyoti
- 08.00.06 Ekonometrika va statistika
- 08.00.07 Moliya, pul muomalasi va kredit
- 08.00.08 Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit
- 08.00.09 Jahon iqtisodiyoti
- 08.00.10 Demografiya. Mehnat iqtisodiyoti
- 08.00.11 Marketing
- 08.00.12 Mintaqaviy iqtisodiyot
- 08.00.13 Menejment
- 08.00.14 Iqtisodiyotda axborot tizimlari va texnologiyalari
- 08.00.15 Tadbirkorlik va kichik biznes iqtisodiyoti
- 08.00.16 Raqamli iqtisodiyot va xalqaro raqamli integratsiya
- 08.00.17 Turizm va mehmonxona faoliyati

**Muassis:** "Ma'rifat-print-media" MChJ

**Hamkorlarimiz:** Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, O'zbekiston Respublikasi Bosh prokuraturasi huzuridagi Iqtisodiy jinoyatlarga qarshi kurashish departamenti

### Jurnalning ilmiyligi:

“Yashil” iqtisodiyot va taraqqiyot” jurnali

O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2023-yil 1-apreldagi 336/3-sonli qarori bilan ro'yxatdan o'tkazilgan.



# MUNDARIJA

SANOAT KORXONALARINING IQTISODIY SALOHİYATINI OSHIRISHDA RAQAMLI TRANSFORMATSIYANING O'RNI .....	18
<b>O'rinov Akmaljon Ahmadjonovich</b> <b>Siddiqov Javlonbek Sodiqjon o'g'li</b>	
XORAZM VILOYATIDA KICHIK BIZNES SUBYEKTLARINING JORIY HOLATI VA RIVOJLANISH OMILLARI TAHLILI .....	22
<b>Ro'zmatova Farahongiz Bekmurotovna</b>	
ENERGETIKA INFRATUZILMASINING HUDUDIY RIVOJLANISH VA IJTIMOY TENGLIKKA TA'SIRI.....	27
<b>Babajanova Dilfuza Abdurasulovna</b>	
HUDUDLARDA LOKAL TURIZM XIZMATLARINING TARKIBI VA RIVOJLANISH DINAMIKASI TAHLILI (ANDIJON VILOYATI MISOLIDA) .....	32
<b>Xasanova Mavjuda Ma'mirjonovna</b>	
TURIZM MAVSUMIYLIGI OMILLARINING KOMPLEKS TAHLILI: TASNIFLASHNING KONSEPTUAL VA INTEGRATSION MEXANIZMLARI.....	41
<b>Barotov Umidjon Mahmud o'g'li</b>	
BOSHQARISH SIFATI MOHIYATI VA UNI OSHIRISHNING OBYEKTIV ZARURIYATI.....	48
<b>Shoyev Davronbek Axmadjonovich</b> <b>Abdullayeva Gulsanam</b>	
ENGLISH LOANWORDS IN RUSSIAN AND UZBEK: TERMINOLOGICAL ADAPTATION WITHIN A COMPARATIVE LINGUISTICS FRAMEWORK .....	53
<b>Kambarova Liliya Ruslanovna</b>	
РОЛЬ ГОСУДАРСТВА В ФОРМИРОВАНИИ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ И ПРИВЛЕЧЕНИИ ИНВЕСТИЦИЙ .....	56
<b>Алибекова Саодат Лапасовна</b>	
EKSPORTGA YO'NALTIRILGAN SANOAT KORXONALARIDA MARKETING XIZMATINI TASHKIL ETISHNI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI .....	61
<b>Usmonova Dilfuza Iloxomovna</b>	
O'ZBEKISTON INDIVIDUAL SPORTCHILARINI TAYYORLASH TIZIMI BOSHQARUVIGA RAQAMLI TA'LIM TEXNOLOGIYALARI JORIY ETISHNING SAMARALI USULLARI.....	66
<b>Junaydullayev Mels Asliddin o'g'li</b>	
KORXONA IQTISODIY BARQARORLIGINI TA'MINLASHDA ERP TIZIMLARINING SAMARADORLIGINI BAHOLASH.....	72
<b>Xaydarova Kamola Axinjanovna</b> <b>Berdiqulov Suhrob Berdiqulov o'g'li</b>	
KORPORATIV BIRLASHISHLAR VA QO'SHIB OLISSLAR: NAZARIY ASOSLARI VA RIVOJLANISH ISTIQBOLLARI .....	78
<b>Latipova Shaxnoza Maxmudovna</b> <b>Xolmurodova Sevara Asqarovna</b>	
DAVLAT BUDJETI KAPITAL XARAJATLARIDA RISKLARNI BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH .....	84
<b>Guzal Navruzova</b>	
KORXONALARNING INNOVATSION RIVOJLANISHINI TA'MINLASHDA INVESTITSIYA VA MOLIYALASHTIRISH MEXANIZMLARI .....	88
<b>Mamayeva Diyora Kurbanbayevna</b>	
MARKAZIY VA JANUBIY O'ZBEKISTON MINTAQALARI SANOATIDA KICHIK BIZNES VA XUSUSIY TADBIRKORLIK KO'RSATGICHLARI HOLATI .....	94
<b>Uralov Eliboy Omonovich</b>	



O'ZBEKISTONDA YOSHLAR TURIZMINI RIVOJLANTIRISHDA XALQARO TAJRIBALARNI QO'LLASH.....	100
<b>Dilfuza Xamzayeva</b> <b>Xurshid Xurramov</b>	
TO'QIMACHILIK SANOATINI RIVOJLANTIRISHDA STRATEGIK YONDASHUVLARDAN FOYDALANISH .....	106
<b>Otaxonova Roza Boboxon qizi</b>	
APPLICATIONS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE DEVELOPMENT OF BANKING SERVICES.....	111
<b>Mamutova Aygul Kalmurzaevna, Yaxyayeva Inobat Karimovna</b>	
INVESTITSIYANING EKSPORT SALOHİYATINI OSHIRISHDAGI ASOSIY IMKONIYATLARI .....	118
<b>Rapikov Toxirjon Yuldashbayevich</b>	
XIZMATLAR SOHASIDA RAQAMLI MARKETINGDAN FOYDALANISHNING METODOLOGIK ASOSLARI .....	122
<b>Yahyoxonov Niyozxo'ja Bahroil o'g'li</b>	
ALOQA KORXONALARI MOLIYAVIY BARQARORLIGIGA TA'SIR ETUVCHI OMILLARNING EKONOMETRIK TAHLILI VA PROGNOZLARI.....	128
<b>Ismailov Xusanboy Mahammadqosim o'g'li</b>	
YASHIL IQTISODIYOTNI RIVOJLANTIRISHDA DAVLAT IQTISODIY BOSHQARUVINING ROLI VA AHAMIYATI .....	133
<b>Xatamova Gavhar Kiyamovna</b>	
QORAQALPOG'ISTON RESPUBLIKASIDA SUV TEJOVCHI TEXNOLOGIYALARNI JORIY ETISHNI DAVLAT TOMONIDAN MOLIYAVIY QO'LLAB-QUVVATLASHNI TAKOMILLASHTIRISH .....	138
<b>Seitnazarov Baxadir Muratbaevich</b>	
KICHIK BIZNES SUBYEKTLARINING TASHQI SAVDO FAOLIYATINI RIVOJLANTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI.....	144
<b>Ismailov Erkin Faxretdinovich</b>	
THE ROLE OF INNOVATIVE MARKETING STRATEGIES IN THE GLOBAL BUSINESS ENVIRONMENT .....	148
<b>Aziz Kurbanovich Abdullaev, Nigora Fayzulla kizi Sayfullaeva, Maftuna Rustambek kizi Khojiakbarova</b>	
AGROKLASTER – AGRAR SOHANING RIVOJLANISH NUQTASI .....	154
<b>Boltayev Nazarbek Narzullayevich</b>	
RAQAMLI BANKLAR RESURS BAZASINI OPTIMALLASHTIRISH IMKONIYATLARI.....	159
<b>Jumayev Muzaffar Mahmud o'g'li</b>	
O'ZBEKISTON DON SANOATIDA RISKLARNI BOSHQARISH VA UNING STRATEGIYASINI RIVOJLANTIRISH.....	164
<b>Kurbanova Nigora Abduraxmanovna</b>	
RESPUBLIKAMIZDA AGROLOGISTIKA XIZMATLARI VA UNING SAMARADORLIGI.....	169
<b>Azizova Dilafruz Habibullayevna</b>	
INVESTITSIYA LOYIHALARINI KOMPLEKS EKSPERTIZA QILISH VA BAHOLASHDAGI MUAMMOLAR.....	172
<b>Ulashev Jahongir Xushmuradovich, Baxriddinova Yulduz Baxriddin qizi</b>	
O'ZBEKISTON ENERGETIKA TARMOG'INING HOZIRGI HOLATI VA RIVOJLANTIRISH ISTIQBOLLARI.....	176
<b>Yusupov Ulug'bek Shukrullayevich, Kodirova Xilola Joxongir qizi</b>	
IQTISODIYOTNI RAQAMLASHTIRISH SHAROITIDA BUDJETGA SOLIQ TO'LOVLARINI HISOBGA OLISH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH .....	183
<b>Azimova Feruza Payziyevna, Madaminjonov A.</b>	
RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR ASOSIDA MEHMONXONA XIZMATLARIDA VAQTNI BOSHQARISHNING XIZMAT SAMARADORLIGIGA TA'SIRI .....	188
<b>Tolipova Malika Saloxidinovna</b>	



AGROKLASTERLARNI TASHKIL ETISH — QISHLOQ XO'JALIGI SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING MUHIM OMILI (QORAQALPOG'ISTON RESPUBLIKASI MISOLIDA) .....	192
<b>Yeshimbetov Uktamjon Xudaybergenovich</b>	
O'ZBEKISTON TO'QIMACHILIK SANOATI KORXONALARIDA BUXGALTERIYA HISOBINI MHXS ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH.....	198
<b>M.I. Murodova</b>	
“YASHIL” INVESTITSIYA LOYIHALARINI MOLIYALASHTIRISH ORQALI BARQAROR RIVOJLANISH MAQSADLARIGA ERISHISH MEXANIZMLARI .....	203
<b>Muxtorov Ilhom Avazjon o'g'li</b>	
O'ZBEKISTONDA SANOATNING YASHIL TRANSFORMATSIYASI VA QAYTA TIKLANUVCHI ENERGIYA OMILLARINING IQTISODIY O'SISHGA TA'SIRI.....	211
<b>Qo'ziboyev Behzod Hamidovich</b>	
IJTIMOIIY HIMOYA TIZIMIDA MOLIYAVIY RESURSLARNI SAMARALI TAQSIMLASH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	216
<b>Sharoxmatov Abduraxim Abdulamitovich</b>	
DON MAHSULOTLARI KORXONALARIDA RESURSLARDAN FOYDALANISHNING IQTISODIY AHAMIYATI .....	221
<b>Aipova Iroda Ikramovna</b>	
ISHLAB CHIQRISH KORXONALARIDA MARKETING BOSHQARUVINING HOLATINING TAHLILI .....	226
<b>Musayeva Shoira Azimovna</b>	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA JARAYONLARINI BOSHQARISHNING NAZARIY-USLUBIY ASOSLARI: XALQARO TAJRIBA VA ZAMONAVIY YONDASHUVLAR.....	232
<b>Egamova Komila Bekchon qizi, Nasirova Kamola Alimovna</b>	
РОЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ В ТРАНСФОРМАЦИИ К ЗЕЛЁНОЙ ЭКОНОМИКЕ: ПРОСТРАНСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ АНДИЖАНСКОГО РЕГИОНА.....	239
<b>Кадырова Лола Алимджановна, Эгамов Бахтиёржон Нурметович</b>	
REAL SEKTOR KORXONALARINI MOLIYALASHTIRISHDA ISLOM MOLIYASINING O'RNINI OSHIRISH.....	246
<b>Sevara Hakimova Rustam qizi</b>	
TIJORAT BANKLARI DAROMADLARI TARKIBI VA DINAMIKASINING STATISTIK TAHLILI .....	251
<b>Abdukaxarova Shoira Abduvaxobovna</b>	
YASHIL INNOVATSIYALARNI MOLIYALASHTIRISH VA AMALGA OSHIRISH IQLIM O'ZGARISHLARIGA MOSLASHISHNING ASOSIY OMILI SIFATIDA: TIZIMLI TAHLIL VA KELGUSI TADQIQOT YO'NALISHLARI .....	255
<b>Turanov Suhrob Bahodir o'g'li</b>	
OLIY TA'LIM MUASSASALARI MEDIA IMIJINI KAPITALLASHTIRISHNING MOLIYAVIY MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISHDA YANGI YONDASHUVLAR.....	262
<b>Nazarov G'ulom Akmal o'g'li</b>	
“YASHIL IQTISODIYOT” VA QAYTA TIKLANUVCHI ENERGIYA MANBALARINI JORIY QILISH TA'LIMINI TASHKIL ETISH: ADABIYOTLAR SHARHI VA RIVOJLANGAN MAMLAKATLAR TAJRIBASI ASOSIDA NAMUNAVIY O'QUV DASTURLARINI ISHLAB CHIQRISH USLUBIYOTI .....	269
<b>Raxshona Nabibullayeva</b>	
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA LIZING HISOBINI METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISH .....	275
<b>Baxadirov Alisher Komilovich</b>	
TIJORAT BANKLARNING MOLIYAVIY BARQARORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI .....	281
<b>Nomozov Umid Iskandarovich</b>	
GLOBAL BRANDING VS. LOCAL BRANDING: STRATEGIC TRADE-OFFS IN INTERNATIONAL MARKETING.....	285
<b>Aziz Kurbanovich Abdullaev, Mamasolieva Kamila, Akhmedova Zaynabkhon Khayrullo qizi</b>	



QISHLOQ XO'JALIGI ISHLAB CHIQARISHIDA RISKLARNI BOSHQARISH VA SUG'URTA TIZIMINING NAZARIY ASOSLARI.....	293
<b>Sayfutdinova Soxiba Abdugafurovna</b>	
XORIJIY MAMLAKATLARDA BIZNES INKUBATORLAR FAOLIYATINING INSTITUTSIONAL MODEL, RIVOJLANISH TENDENSIYALARI VA ILG'OR TAJRIBALARI.....	297
<b>Fazliddinov Shohruh Shamsiddinovich, Odilov Akmal Baxrom o'g'li, Atayeva Hulkaroy Murod qizi</b>	
XALQARO TAJRIBALARDA KICHIK KASSA AMALIYOTINI JORIY QILISH MASALALARI .....	302
<b>Eshonqulov Akmal Qudratovich</b>	
O'ZBEKISTON KICHIK VA O'RTA KORXONALARI O'RTASIDA RAQAMLI MARKETINGNI QO'LLASHDAGI TO'SIQLAR .....	306
<b>Raxmatova Sitora Shuhratjon qizi</b>	
IQTISODIYOTNI RIVOJLANTIRISH SHAROITIDA DON MAHSULOTLARINI QAYTA ISHLASH KORXONALARIDA ISHLAB CHIQARISH XARAJATLARINING BOSHQARUV HISOBINI TASHKIL ETISH.....	316
<b>Xamidova S.Ya.</b>	
KORXONALAR AUDITIDA BLOKCHEYN TEXNOLOGIYALARIDAN FOYDALANISH IMKONIYATLARI.....	322
<b>Ro'zieva Gulchexra O'sarovna</b>	
NATIJAGA YO'NALTIRILGAN BUDJETLASHTIRISHGA O'TISHDA DASTURIY BUDJETLASHTIRISH TIZIMINI JORIY ETISH ISTIQBOLLARI .....	328
<b>Ubaydullayeva Oydinoy Xabibullayevna</b>	
O'ZBEKISTONDA FISKAL BARQARORLIKNI TA'MINLASH YO'LLARI .....	333
<b>Isomiddinova Xilola Xasan qizi</b>	
ЛЁГКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ РОССИИ И УЗБЕКИСТАНА: СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, ЭКСПОРТНО-ИМПОРТНАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ.....	338
<b>Муниса Турдибаева</b>	
O'ZBEKISTONDA SUT ISHLAB CHIQARISH DINAMIKASI VA SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI.....	350
<b>Xamdamova Guljaxon Ablakulovna</b>	
AKSIYADORLIK JAMIYATLARIDA QIMMATLI QOG'OZLAR BILAN OPERATSIYALARNI TAKOMILLASHTIRISH.....	357
<b>Malikova Ug'iloy Abdurasul qizi</b>	
O'ZBEKISTONDA IQTISODIY O'SISH VA CO <sub>2</sub> EMISSIYASI: EKOLOGIK KUZNETS EGRI CHIZIG'I (EKC) ASOSIDA TAHLIL .....	363
<b>Choriyev Maxmayoqub</b>	
YIRIK KIMYO SANOATI KORXONALARIDA RISK-MENEJMENT JARAYONINI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI: ZAMONAVIY TAJRIBA VA "NAVOIYAZOT" AJ AMALIYOTI .....	368
<b>Sayidova Shahlo Toshtemirovna</b>	
BOJXONA HUDUDIDA QAYTA ISHLASHNING TASHKILY-BOSHQARUV MEXANIZMINI STRATEGIK TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI .....	373
<b>Lutpullayev Shukrullo Qudratullayevich</b>	
PAXTA-TO'QIMACHILIK KLASTERLARNING EKSPORT SALOHİYATINI OSHIRISH MODELİ .....	381
<b>Mamasoliyev G'ayratbek Maxamadyusupovich</b>	
ICHKI NAZORAT TIZIMI SAMARADORLIGINI BAHOLASHNING INTEGRATSIYALASHGAN METODIKASI.....	386
<b>Qo'ldosheva Xolisa</b>	
O'ZBEKISTON MOLIYA TIZIMIDA DAVLAT MOLIYAVIY NAZORAT MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI .....	393
<b>Hakimov Nodir Nazarovich</b>	



SURXONDARYO VILOYATI IQTISODIYOTINI BARQAROR RIVOJLANTIRISHDA DRAYVER TARMOQLARNING O'RNI VA YASHIL IQTISODIYOTGA O'TISH ISTIQBOLLARI .....	399
<b>Edanayev Bunyodjon Abdumalikovich</b>	
TADBIRKORLIKNI RIVOJLANTIRISHNING KONSEPTUAL ASOSLARI VA UNING IQTISODIY SAMARADORLIGINI OSHIRISH MEKANIZMLARI.....	404
<b>Yusupov Ravshanbek Aminbaevich</b>	
ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЧЕСКОГО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА В УЗБЕКИСТАНЕ НА ОСНОВЕ "ЗЕЛЁНОЙ ЭКОНОМИКИ" .....	410
<b>Джумаев Аскар Хайдарович</b>	
UNIVERSITETLARDA NATIJA MEZONLARINI JORIY QILISH VA MAGISTRATURA BOSQICHIDA QISQARTIRILGAN ISH VAQTI MAOSHI ORQALI BUDJET YUKLAMASINI KAMAYTIRISH .....	415
<b>Primova Nigora Ikrom qizi</b>	
SURXONDARYO VILOYATI TASHQI SAVDOSINING TARKIBIY XUSUSIYATLARI .....	422
<b>Mamadjanova Tuyg'unoy Axmadjanovna</b>	
YOSHLAR TADBIRKORLIGINI RIVOJLANTIRISH VA BANDLIGINI TA'MINLASHDA DAVLAT SIYOSATINING ROLI.....	427
<b>Tadjiyev Bezzod Umidjanovich</b>	
AHOLINING MOLIYAVIY SAVODXONLIGINI OSHIRISHDA SOLIQ SIYOSATI VA MOBIL BANKINGNING O'RNI.....	437
<b>Irgashev Anvar Farxodovich</b>	
GLOBAL BIZNESDA INNOVATSIYALARNING ROLI: YANGI TEXNOLOGIYALARNI JORIY ETISHGA STRATEGIK YONDASHUVLAR .....	444
<b>Raxmankulov Sherzod Shokirovich</b>	
SANOAT KORXONALARI ISHLAB CHIQRISH JARAYONLARINI OPTIMALLASHTIRISH VA IQTISODIY XATARLARNI STOXTASTIK MODELLASHTIRISH: NAVOIY VILOYATI SANOAT KLASTERLARI MISOLIDA .....	449
<b>Shoyimov Sarvar Qahramon o'g'li</b>	
DAVLAT BUDJETI XARAJATLARINING TARKIBI, DINAMIKASI VA SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'NALISHLARI .....	455
<b>P.SH. Usmonov</b>	
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА .....	458
<b>Шарипов Даврон Муродович, Игамбердиева Асаль Эркин кизи</b>	
PEDAGOGICAL EFFECTIVENESS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN TEACHING POLITICAL SCIENCE AT HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS .....	464
<b>Rasulev Bobirjon Atkhamovich</b>	
ECONOMIC MECHANISMS FOR IMPROVING PRODUCTION EFFICIENCY IN INDUSTRIAL ENTERPRISES.....	468
<b>M.O. Yo'ldoshova</b>	
ИНТЕГРАЦИЯ ПРИНЦИПОВ ESG В СИСТЕМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	472
<b>Умиршайхов Баходир Бахтиярович</b>	



## ИНТЕГРАЦИЯ ПРИНЦИПОВ ESG В СИСТЕМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### Умиршайхов Баходир Бахтиярович

слушатель совместной магистерской программы Высшей школы бизнеса и предпринимательства при Кабинете Министров Республики Узбекистан и Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС).

**Аннотация.** В статье рассматривается интеграция принципов ESG в систему корпоративного управления как инструмент повышения устойчивости, прозрачности и инвестиционной привлекательности компаний. Показано, что ESG-подход не должен ограничиваться подготовкой нефинансовой отчетности, поскольку его практическое значение проявляется через стратегическое управление, риск-менеджмент, ответственность совета директоров, систему данных, устойчивое финансирование и ресурсосберегающие проекты. На основе межстранового анализа раскрыты особенности ESG-интеграции в Европейском союзе, Малайзии, Японии и Узбекистане. Обосновано, что для Узбекистана наиболее целесообразен комбинированный подход, сочетающий стандартизированное раскрытие информации, корпоративную ответственность и связь ESG с национальными приоритетами зеленого развития. В статье предложены механизм ESG-интеграции и интегральная формула оценки уровня внедрения ESG-принципов в корпоративное управление.

**Ключевые слова:** ESG, корпоративное управление, устойчивое развитие, зеленая экономика, ESG-интеграция, нефинансовая отчетность, устойчивое финансирование, Узбекистан.

**Annotatsiya.** Ushbu maqolada ESG tamoyillarining korporativ boshqaruv tizimiga integratsiyalashuvi kompaniyalar barqarorligi, shaffofligi va investitsiyaviy jozibadorligini oshirish vositasi sifatida ko'rib chiqilgan. Unda ESG yondashuvi nomoliyaviy hisobotlarni tayyorlash bilangina cheklanib qolmasligi lozimligi, uning amaliy ahamiyati strategik boshqaruv, risk-menejment, direktorlar kengashi mas'uliyati, ma'lumotlar tizimi, barqaror moliyalashtirish va resurs tejovchi loyihalar orqali namoyon bo'lishi ko'rsatib berilgan. Mamlakatlararo tahlil asosida Yevropa Ittifoqi, Malayziya, Yaponiya va O'zbekistonda ESG-integratsiyasining o'ziga xos jihatlari ochib berilgan. O'zbekiston uchun standartlashtirilgan axborotni oshkor qilish, korporativ javobgarlik hamda ESGni yashil rivojlanishning milliy ustuvor yo'nalishlari bilan bog'lashni o'zida mujassamlashtirgan kompleks yondashuv eng maqbul ekani asoslab berilgan. Maqolada, shuningdek, ESG-integratsiyasi mexanizmi hamda korporativ boshqaruvga ESG tamoyillarining joriy etilishi darajasini baholashning integral formulasi taklif qilingan.

**Kalit so'zlar:** ESG, korporativ boshqaruv, barqaror rivojlanish, yashil iqtisodiyot, ESG-integratsiyasi, nomoliyaviy hisobot, barqaror moliyalashtirish, O'zbekiston.



**Abstract.** This article examines the integration of ESG principles into corporate governance systems as a tool for enhancing company sustainability, transparency, and investment attractiveness. It demonstrates that the ESG approach should not be limited to the preparation of non-financial reports, as its practical significance is realized through strategic management, risk management, board accountability, data systems, sustainable finance, and resource-conservation projects. A cross-country analysis reveals the specific features of ESG integration in the European Union, Malaysia, Japan, and Uzbekistan. The article substantiates that a combined approach is most suitable for Uzbekistan, blending standardized information disclosure, corporate responsibility, and the alignment of ESG with national green development priorities. The article also proposes a mechanism for ESG integration and an integral formula for assessing the level of ESG principles implementation in corporate governance.

**Key words:** ESG, corporate governance, sustainable development, green economy, ESG integration, non-financial reporting, sustainable finance, Uzbekistan.

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях принципы ESG постепенно трансформируются из дополнительного набора нефинансовых показателей в один из ключевых ориентиров корпоративного управления. Для компаний это означает, что экологические, социальные и управленческие факторы должны учитываться не только в отчетности, но и в процессе принятия стратегических решений, распределения ответственности, оценки рисков и формирования долгосрочных целей. ESG-подход изменяет само понимание эффективности бизнеса: устойчивость компании определяется не только финансовыми результатами, но и способностью поддерживать доверие инвесторов, работников, потребителей, государства и общества. В этой связи интеграция ESG в систему корпоративного управления выступает не внешним требованием, а важным внутренним условием обеспечения устойчивого развития, повышения конкурентоспособности и долгосрочного создания стоимости.

Для Европейского союза данное направление уже приобрело нормативно-правовой характер. В соответствии с правилами корпоративной отчетности ЕС крупные компании, а также листинговые организации определенного типа обязаны раскрывать информацию о рисках и возможностях, связанных с экологическими и социальными аспектами, а также о влиянии собственной деятельности на общество и окружающую среду. Первые компании начали применять новые требования к отчетности за 2024–финансовый год с публикацией отчетов в 2025–году. Первый пакет ESRS включает сквозные стандарты ESRS 1–2, экологические стандарты E1–E5, социальные стандарты S1–S4, а также управленческий стандарт G1. При этом стандарт ESRS 1 закрепляет принцип двойной существенности в качестве основы раскрытия информации. Для корпоративного сектора за пределами ЕС это имеет особое значение, поскольку европейские стандарты повышают уровень сопоставимости ESG-данных в глобальных цепочках поставок, международном финансировании и экспортных отношениях.

Для Узбекистана интеграция ESG-принципов в систему корпоративного управления также приобретает важное прикладное значение, поскольку напрямую связана с задачами зеленого роста, модернизации предприятий и привлечения долгосрочного капитала. По оценкам Всемирного банка, страна относится к числу наиболее энерго- и ресурсоемких экономик, а декарбонизация инфраструктурного сектора в 2024–2060–годах способна обеспечить совокупный экономический эффект в размере более 178 млрд долларов США за счет сокращения экологических издержек, минимизации аварийных потерь, повышения эффективности энергетики, промышленности, транспорта и жилищного сектора, а также снижения зависимости от импорта ископаемого топлива [1]. В данных условиях ESG следует рассматривать как эффективный институциональный инструмент повышения прозрачности, инвестиционной устойчивости и качества корпоративного управления.

Вместе с тем применительно к Узбекистану сохраняется необходимость дальнейшего комплексного изучения вопросов ESG-интеграции. В частности, в научной литературе пока недостаточно исследований, в которых корпоративное управление, раскрытие информации об устойчивом развитии, устойчивое финансирование и циркулярная экономика рассматриваются в рамках единой модели внедрения ESG-принципов. Именно данное обстоятельство определяет научную актуальность настоящей статьи.

## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

В современной научной литературе ESG всё чаще рассматривается не как дополнительный блок нефинансовой отчетности, а как важный элемент внутренней архитектуры корпоративного управления. А. Кардони и Е. Киселева подчеркивают, что корпоративное управление в ESG-системе имеет особое значение, поскольку одновременно выступает самостоятельным компонентом ESG и необходимым



условием эффективной реализации экологических и социальных целей компании [2]. Именно качество корпоративного управления во многом определяет, останется ли ESG формальной отчетной процедурой либо станет действенным механизмом долгосрочного создания стоимости.

Н. Алиас и М.Х. Якоб развивают данную позицию, указывая, что устойчивость компании во многом зависит от роли совета директоров, деятельности риск-комитетов, механизмов подотчетности, системы внутреннего контроля и цифровой трансформации управленческих процессов [3]. В данном контексте ESG-governance следует рассматривать не как формальный комплаенс, а как современную систему перераспределения управленческой ответственности внутри компании, при которой совет директоров, менеджмент и контрольные структуры обеспечивают устойчивость бизнеса перед акционерами, работниками, обществом и государством.

Второе важное направление исследований связано с устойчивым созданием стоимости и финансовыми аспектами ESG-перехода. Ш. Лянаге отмечает, что современное корпоративное управление постепенно отходит от узкой концепции максимизации акционерной стоимости и переходит к модели, в которой долгосрочная корпоративная ценность невозможна без учета интересов работников, общества, окружающей среды и других стейкхолдеров [4]. С. Доу и Ю. Ши дополняют данный подход через финансовую плоскость, показывая, что климатические изменения оказывают существенное влияние на стоимость капитала, инвестиционные решения, структуру рисков и долгосрочную оценку компаний [5]. Следовательно, ESG-интеграция должна быть связана не только с подготовкой отчетности, но и с процессами бюджетирования, инвестиционной политикой, оценкой проектов, управлением долговой нагрузкой и обеспечением финансовой устойчивости компании.

Третий блок научной литературы связывает ESG с циркулярной экономикой, нефинансовой результативностью и трансформацией цепочек создания стоимости. М. Панаит, И. Гигаури и Л. Раими подчеркивают, что нефинансовые показатели, отчетность об устойчивом развитии и корпоративное управление становятся важными инструментами оценки долгосрочной эффективности компании, поскольку отражают результаты, которые не всегда непосредственно проявляются в прибыли, но оказывают существенное влияние на устойчивость бизнеса [6]. В. Вота рассматривает циркулярную экономику как составную часть ESG-стратегии, связанную с повышением ресурсной эффективности, трансформацией бизнес-моделей, устойчивым производством и формированием новых источников конкурентоспособности [7]. Р.Т. Кройцер также отмечает, что ESG-критерии целесообразно интегрировать во всю цепочку создания стоимости — от поставщиков и производственных процессов до логистики, управления персоналом и взаимодействия с потребителями [8].

В связи с этим для Узбекистана наиболее перспективным направлением является не механическое заимствование отдельных ESG-инструментов, а формирование комплексного организационно-экономического механизма, объединяющего нормативно-правовую базу, деятельность совета директоров, риск-менеджмент, нефинансовую отчетность, финансовую оценку ESG-рисков и практическую трансформацию производственных процессов.

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование носит концептуально-аналитический характер и основано на междисциплинарном синтезе научной литературы в области ESG-governance, устойчивого создания стоимости, циркулярной экономики и корпоративной отчетности. Методологическую основу исследования составили сравнительный анализ, институциональный анализ и описательное моделирование.

Сравнительный анализ был использован для сопоставления подходов к устойчивому корпоративному управлению, европейских стандартов раскрытия информации, а также управленческих практик циркулярной трансформации. Институциональный анализ применялся для оценки механизмов распределения ответственности и стимулирующих факторов между регуляторами, компаниями, банковским сектором и советами директоров в процессе внедрения ESG-принципов. Описательное моделирование использовано для разработки механизма ESG-интеграции, а также адаптированной формулы оценки устойчивых проектов.

Применение указанных методов позволило комплексно исследовать особенности интеграции ESG-принципов в систему корпоративного управления и сформировать научно обоснованные подходы к их практической реализации в условиях Узбекистана.

## АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Международная практика показывает, что ESG-интеграция постепенно переходит из сферы добровольной отчетности в систему инвестиционных, управленческих и регуляторных решений. В



Европейском союзе данный процесс получил значительное финансовое выражение через European Green Deal Investment Plan, предусматривающий мобилизацию не менее 1 трлн евро устойчивых инвестиций в течение десятилетия. Одновременно не менее 37% средств Recovery and Resilience Facility должно направляться на реализацию климатических целей [9] (Таблица 1).

Таблица 1. Межстрановой анализ моделей ESG-интеграции в систему корпоративного управления [10]

Страна / регион	Модель ESG-интеграции	Ключевой акцент	Значение для предлагаемого механизма
Европейский союз	Регуляторная модель, основанная на обязательном раскрытии ESG-информации	Корпоративная отчетность, сопоставимость данных, раскрытие экологических и социальных рисков	Демонстрирует необходимость перехода от добровольного раскрытия ESG-информации к стандартизированной системе раскрытия и верификации данных
Малайзия	Биржевая модель ESG-внедрения через требования к публичным компаниям	Роль фондовой биржи, совета директоров, профильных комитетов и системы управления устойчивостью	Подтверждает важность закрепления ESG-ответственности на уровне совета директоров и системы риск-менеджмента
Япония	Модель корпоративного управления, ориентированная на долгосрочную стоимость и диалог с инвесторами	Совет директоров, инвесторы, стратегическая устойчивость, долгосрочная стоимость	Показывает, что ESG должен быть интегрирован не только в отчетность, но и в систему корпоративного управления
Узбекистан	Формирующаяся модель, основанная на национальных приоритетах зеленого развития	Зеленая экономика, энергоэффективность, снижение экологической нагрузки, институциональная модернизация	Предполагает последовательный переход от государственной зеленой повестки к корпоративному уровню ESG-данных, ответственности и устойчивого финансирования

В Европейском союзе преобладает регуляторный подход, в рамках которого компании обязаны раскрывать информацию о социальных и экологических рисках, а также о влиянии своей деятельности на общество и окружающую среду в соответствии с Европейскими стандартами отчетности в области устойчивого развития. Это свидетельствует о том, что ESG постепенно трансформируется из добровольного имиджевого инструмента в обязательный элемент корпоративной прозрачности и устойчивого управления.

Малазийская модель отличается активной ролью фондовой биржи. Bursa Malaysia рассматривает устойчивое развитие в тесной взаимосвязи с корпоративным управлением, ответственностью совета директоров, деятельностью профильных комитетов, риск-менеджментом и системой раскрытия информации. Для Узбекистана данный опыт представляет особую практическую ценность, поскольку ESG может внедряться не только посредством государственного регулирования, но и через механизмы рынка капитала, биржевой инфраструктуры и инвестиционных требований.

Японская практика демонстрирует тесную взаимосвязь ESG с долгосрочной стоимостью компании, качеством корпоративного управления и эффективным диалогом с инвесторами. В данной модели ESG не ограничивается исключительно экологическими показателями, а становится важной частью стратегического управления и укрепления доверия к компании со стороны заинтересованных сторон.

Для Узбекистана одной из наиболее актуальных задач является переход от национальной стратегии зеленого развития к корпоративному уровню внедрения ESG-принципов. Несмотря на наличие стратегических целей, связанных с повышением энергоэффективности, рациональным использованием ресурсов, снижением выбросов и обеспечением климатической устойчивости, их практическая реализация на уровне компаний требует внедрения ESG-диагностики, развития корпоративной ответственности, формирования системы ESG-данных, совершенствования механизмов раскрытия информации и расширения связи с устойчивым финансированием.

Корпоративная практика также подтверждает возрастающее значение ESG-финансирования. Так, компания [Apple Inc.](#) направила 4,7 млрд долларов США, привлеченных через выпуск зеленых облигаций, на реализацию проектов в области чистой энергетики, низкоуглеродных технологий и сокращения выбросов парниковых газов [11] (Рисунок 1).

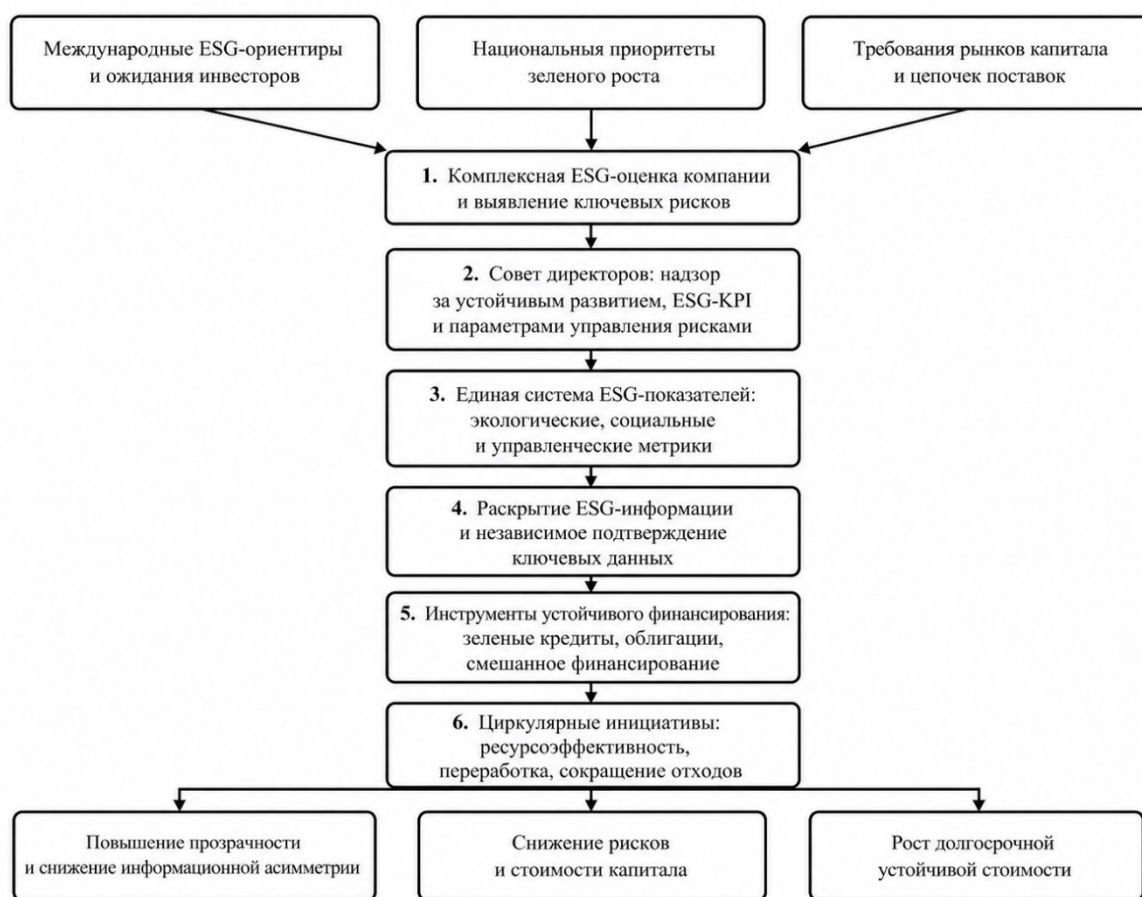


Рисунок 1. Механизм интеграции ESG-принципов в систему корпоративного управления

Для Узбекистана данный опыт представляет значительную ценность не как модель прямого копирования, а как ориентир для формирования взаимосвязи между ESG-принципами и инвестиционными решениями. В этой связи ESG-принципы целесообразно интегрировать в систему корпоративного управления через деятельность совета директоров, риск-менеджмент, KPI менеджмента, систему раскрытия данных и механизмы устойчивого финансирования.

Таким образом, для Узбекистана наиболее целесообразной является поэтапная модель ESG-интеграции: на первоначальном этапе формируются корпоративная ответственность и система ESG-данных, далее обеспечиваются раскрытие и верификация информации, после чего устойчивость связывается с зелеными кредитами, облигациями и циркулярными проектами. В данной логике ESG выступает не отдельным элементом отчетности, а комплексным механизмом повышения прозрачности, снижения рисков, привлечения капитала и модернизации производственных процессов.

Предложенный механизм показывает, что интеграция ESG-принципов в систему корпоративного управления не должна начинаться исключительно с подготовки отчетности или формального раскрытия информации. Первым этапом выступает выявление внешних требований, ожиданий инвесторов, стратегических приоритетов зеленого развития, а также рисков, связанных с рынками капитала и цепочками поставок. Только после этого ESG-подход может быть интегрирован во внутреннюю управленческую систему компании посредством диагностики рисков, распределения ответственности, формирования единой базы ESG-данных и включения принципов устойчивости в финансовые, инвестиционные и производственные решения.

Особое значение в данном механизме имеет управленческий блок, связанный с деятельностью совета директоров, профильных комитетов, системой риск-аппетита и KPI. Именно данный уровень позволяет трансформировать ESG из внешнего требования в полноценный элемент корпоративной стратегии. Такой подход соответствует современному пониманию корпоративного управления, в рамках которого *governance* рассматривается не только как инструмент контроля над менеджментом, но и как важное условие долгосрочного создания стоимости, обеспечения прозрачности и устойчивости бизнеса.





Второй блок является центральным элементом модели, поскольку именно он отражает механизм практического внедрения ESG-принципов в систему корпоративного управления:

$$IM_i = 0,10DIA_i + 0,20GOV_i + 0,15DAT_i + 0,15DIS_i + 0,20FIN_i + 0,20CIR_i$$

где  $DIA_i$  — ESG-диагностика компании и оценка ключевых рисков;  $GOV_i$  — закрепление ответственности совета директоров и управленческих органов;  $DAT_i$  — формирование единой системы ESG-данных;  $DIS_i$  — раскрытие информации и верификация данных;  $FIN_i$  — взаимосвязь ESG с устойчивым финансированием;  $CIR_i$  — внедрение ресурсосберегающих и циркулярных проектов.

В данной формуле более высокий удельный вес отводится управленческой ответственности, устойчивому финансированию и практической реализации проектов, поскольку именно эти элементы обеспечивают переход ESG от декларативного уровня к реальным стратегическим, инвестиционным и производственным изменениям.

Третий блок фиксирует итоговый результат ESG-интеграции:

$$OE_i = \frac{TRA_i + RCR_i + LSV_i}{3}$$

где  $TRA_i$  — повышение прозрачности и снижение уровня информационной асимметрии;  $RCR_i$  — снижение корпоративных рисков и стоимости капитала;  $LSV_i$  — рост долгосрочной устойчивой стоимости компании.

Включение данного блока в модель обусловлено тем, что ESG-интеграция должна оцениваться не только по наличию внутренних политик и отчетности, но и по степени ее влияния на повышение качества корпоративного управления, инвестиционной устойчивости и долгосрочной конкурентоспособности компании.

Все частные показатели модели могут оцениваться в диапазоне от 0 до 1, где 0 означает отсутствие соответствующего элемента, а 1 — его полное внедрение. Итоговое значение индекса умножается на 100, что позволяет интерпретировать результат в удобной балльной шкале от 0 до 100.

Если значение  $ESGCGI_i$  превышает 75 баллов, уровень ESG-интеграции может быть охарактеризован как высокий; значение в диапазоне от 50 до 75 баллов отражает средний уровень интеграции; показатель ниже 50 баллов свидетельствует о фрагментарном либо преимущественно формальном внедрении ESG-принципов.

Методическое преимущество предлагаемой формулы заключается в том, что она не сводит ESG исключительно к совокупности экологических, социальных и управленческих мероприятий. Модель демонстрирует последовательную взаимосвязь между внешними институциональными требованиями, внутренним корпоративным механизмом и итоговым экономическим эффектом.

Использование степенной мультипликативной формы также позволяет снизить риск искусственного завышения итогового индекса, поскольку недостаточная развитость одного из ключевых блоков ограничивает общую оценку даже в тех случаях, когда отдельные элементы механизма реализованы на достаточно высоком уровне.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное исследование показывает, что интеграция ESG-принципов в систему корпоративного управления не должна ограничиваться исключительно подготовкой нефинансовой отчетности. ESG целесообразно рассматривать как комплексный управленческий механизм, оказывающий влияние на стратегию компании, систему риск-менеджмента, инвестиционные решения, уровень прозрачности и долгосрочную стоимость бизнеса.

Межстрановой анализ свидетельствует о том, что эффективная ESG-интеграция формируется на основе различных институциональных моделей. В Европейском союзе основной акцент делается на стандартизированном раскрытии информации, в Малайзии — на роли фондовой биржи, совета директоров и профильных комитетов, а в Японии — на обеспечении долгосрочной стоимости компании и развитии конструктивного диалога с инвесторами. Для Узбекистана наиболее целесообразным представляется комбинированный подход, при котором национальная стратегия зеленого развития дополняется корпоративными ESG-процедурами, механизмами внутреннего контроля и инструментами устойчивого финансирования.

Предложенный механизм демонстрирует последовательный переход от внешних требований к внутренним управленческим решениям. Международные стандарты, ожидания инвесторов, национальные приоритеты и требования глобальных цепочек поставок должны трансформироваться



в ESG-диагностику, систему распределения ответственности, формирование единой базы ESG-данных, раскрытие информации, устойчивое финансирование и реализацию ресурсосберегающих проектов. Такой подход позволяет минимизировать формальный характер ESG и обеспечить его тесную взаимосвязь с реальными результатами деятельности компании.

Разработанная индексная формула предоставляет возможность оценивать уровень ESG-интеграции через три взаимосвязанных блока: внешние условия, внутренний механизм внедрения и итоговый управленческий эффект. Данный подход может использоваться для предварительной оценки ESG-зрелости компаний, отраслей экономики и государственных предприятий Узбекистана.

На основе результатов исследования целесообразно закрепить ESG-ответственность на уровне совета директоров, профильных комитетов и менеджмента компаний, сформировать единую систему ESG-данных, интегрированную с механизмами внутреннего контроля и управленческой отчетности, обеспечить взаимосвязь ESG с финансовыми решениями, включая зеленые кредиты, устойчивые облигации и инвестиции в энергоэффективность, а также уделить особое внимание реализации ресурсосберегающих и циркулярных проектов, поскольку именно данные направления обеспечивают значительный экономический и экологический эффект.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. World Bank. Uzbekistan Country Climate and Development Report. — Washington, DC: World Bank, 2023. — [World Bank](#)
2. Cardoni A., Kiseleva E. Sustainable Governance: Concept, Metrics and Contexts. — Cham: Springer, 2023. — DOI: 10.1007/978-3-031-37492-0.
3. Alias N., Yaacob M.H. (Eds.). Corporate Governance and Sustainability: Navigating Malaysia's Business Landscape. — Singapore: Springer, 2024. — DOI: 10.1007/978-981-97-7808-9.
4. Liyanage S.I.H. Corporate Governance and Sustainable Value Creation Models: Lessons from Germany, the United Kingdom, South Africa, India, Botswana, and Sri Lanka. — Cham: Springer, 2025. — DOI: 10.1007/978-3-031-71612-6.
5. Dow S., Shi Y. Corporate Finance under Climate Crisis: Sustainability Transitions in Theory and Practice. — Cham: Springer, 2025. — DOI: 10.1007/978-3-031-83487-5.
6. Panait M., Gigauri I., Raimi L. (Eds.). Sustainable Economic Development: Utilizing Non-financial Performance, Sustainability Reporting, and Corporate Governance. — Cham: Palgrave Macmillan, 2025. — DOI: 10.1007/978-3-031-96224-0.
7. Vota V. Corporate Sustainability and Circular Economy: European Policies, ESG Standards, and Strategic Business Practice. — Cham: Palgrave Macmillan, 2026. — DOI: 10.1007/978-3-032-17439-0.
8. Kreutzer R.T. The Path to Sustainable Corporate Management: How to Take Responsibility for People, the Environment and the Economy. — Wiesbaden: Springer, 2024. — DOI: 10.1007/978-3-658-43974-3.
9. European Commission. Finance and the Green Deal. — Brussels: European Commission, 2024. — [European Commission](#)
10. KPMG International. The Move to Mandatory Reporting: Survey of Sustainability Reporting 2024. — KPMG International, 2024. — [KPMG International](#)
11. [Apple Inc.](#) Apple's \$4.7B in Green Bonds Support Innovative Green Technology. — 2022. — [Apple Newsroom](#)
12. OECD, European Commission, Joint Research Centre. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. — Paris: OECD Publishing, 2008. — DOI: 10.1787/9789264043466-en.



## IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

*Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal*

**Ingliz tili muharriri:** Feruz Hakimov

**Musahhih:** Zokir ALIBEKOV

**Sahifalovchi va dizayner:** Oloviddin Sobir o'g'li

---

### 2026. № 5

---

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelamasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga maqola, reklama, hikoya va boshqa ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.  
Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

El.Pochta: sq143235@gmail.com

Bot: @iqtisodiyot\_77

Tel.: 93 718 40 07

Jurnalga istalgan payt quyidagi rekvizitlar orqali obuna bo'lishingiz mumkin. Obuna bo'lgach, @iqtisodiyot\_77 telegram sahifamizga to'lov haqidagi ma'lumotni skrinshot yoki foto shaklida jo'natishingizni so'raymiz. Shu asosda har oygi jurnal yangi sonini manzilingizga jo'natamiz.

"Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali 03.11.2022-yildan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan №566955 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

**Litsenziya raqami:** №046523. PNFL: 30407832680027

**Manzilimiz:** Toshkent shahar, Mirzo Ulug'bek tumani  
Kumushkon ko'chasi, 26-uy.



Jurnal sayti: <https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz>

---