



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

GREEN ECONOMY AND DEVELOPMENT

Social, Economic, Technological, Scientific and Popular Science Journal

**2026-YIL / AVGUST / 8-SON,
I-QISM**



ISSN: 2992-8982

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



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

*Elektron nashr. 2026-yil, avgust.
I-qism*

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 Shoiraz Azimovna, 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 Sotvoldixo'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
Buzrukhonov 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.
Abdukarimova Dinara Rustamxanovna, 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 Khodjayevich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Sharipov Kongirاتبay 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 Piriyea 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.
Abdukariyeva 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 Bekdavat Aliyevich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xalikov Suyun Ravshanovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
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 Bekdavat Aliyevich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khalikov Suyun Ravshanovich, Candidate of Economic Sciences, Associate 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

O'RTA DAROMADLI MAMLAKATLARDA INNOVATSION XARAJATLARNING EKSPORT DIVERSIFIKATSIYASIGA TA'SIRI	20
Karimova Xulkar Raxmanali qizi Jalg'ashova Nazira Umbet qizi	
MINTAQADA SANOAT SALOHİYATI SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING HOZIRGI HOLATI TAHLILI	26
Mamedov Ko'palboy Masharipovich	
TA'LIM XIZMATLARINI BOSHQARISHDA XALQARO STANDARTLAR ASOSIDA SIFATNI TA'MINLASH	30
Umarov Ravshanjon Gafurovich	
SANOAT KORXONALARIDA INNOVATSION FAOLIYAT SAMARADORLIGINI BAHOLASH USULLARI	36
Mamurov Doniyor Eldorovich	
MINTAQAVIY IQTISODIY RIVOJLANISHDA YASHIL INVESTITSİYALARDAN FOYDALANISH TAMOIYILLARI VA USULLARI	43
Ro'zimov Doniyor Soporboy o'g'li	
TOSHKENT METROPOLITENI SANOATIDA MAHALLIYLASHTIRISH DARAJASINING DINAMIKASI VA UNI XALQARO TAJRIBA BILAN QIYOSIY BAHOLASH	49
Mansurov Xamrokul Ilxomovich	
ЦИФРОВАЯ САМООРГАНИЗАЦИЯ БУДУЩИХ МЕНЕДЖЕРОВ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ	56
Мирвосикий Хилола Хабибулла кизи	
XORAZM VILOYATIDA AHOLI BANDLIGINI TA'MINLASHNING ILMIY-AMALIY TAHLILI	64
Z.Sh. Matniyozova	
DEVELOPMENT MECHANISMS OF EMBEDDED FINANCE SERVICES IN COMMERCIAL BANKS OF UZBEKISTAN BASED ON OPEN BANKING	69
Khurramova Fotima Bakhodir qizi	
IMPROVING THE PRACTICE OF FINANCING INVESTMENT PROJECTS THROUGH SYNDICATED LOANS PROVIDED BY COMMERCIAL BANKS	76
Xudaynazarov Davrbek Abdullayevich	
TASHQI SAVDO DINAMIKASI VA BANK MOLİYAVIY XAVFSIZLIGI: O'ZBEKISTON TIJORAT BANKLARI MISOLIDA AMALIY TAHLIL	83
Babadjanov Shuxrat Atxamovich	
GREEN LENDING PRACTICED AMONG UZBEK COMMERCIAL BANKS: SURVEY- BASED ASSESSMENT OF READINESS AND CONSTRAINTS	90
Avazov Azizbek Ashurali o'g'li	
"YANGI O'ZBEKISTON – 2030" STRATEGIYASI DOIRASIDA IQTISODIY O'ZGARISHLARNING ASOSIY YO'NALISHLARI VA ULARNING SAMARADORLIGI	96
Amirov Otabek Xudoyberdi o'g'li	
BARQAROR YASHIL INVESTITSİYALARNING QAYTA TIKLANUVCHI ENERGETIKA RIVOJIGA ROLINI VA HISSASINI TAHLIL QILISH: O'ZBEKISTON MISOLIDA	101
Zilola Kazakova	
HUDUD SANOATIDA KAPITAL VA MEHNAT RESURLARI SAMARADORLIGINI KOB-B-DUGLAS MODELİ YORDAMIDA BAHOLASH	113
Turayev Baxrom Ergashevich	



“MAHALLA BANKIRI” INSTITUTI DAVLATBANK HAMKORLIGINING OPERATSION BO‘G‘INI SIFATIDA: SAMARADORLIK MEZONLARI VA OPTIMAL YUKLAMA PARAMETRLARI	120
Nurmuratov Azamat Mamarizo o‘g‘li	
SHAHAR JAMOAT TRANSPORTI YO‘NALISHLARINING AHOLI EHTIYOJLARIGA MOSLIGINI TADQIQ ETISH (URGANCH SHAHRI MISOLIDA)	127
Abdullayeva Shahzodaxon Fazliddin qizi	
O‘ZBEKISTONDA QISHLOQ XO‘JALIGINI RO‘YXATGA OLISHNING AGRAR IQTISODIY O‘SISHNI TA‘MINLASHDAGI INSTITUTSIONAL ROLI	132
Shohujayeva Zebo Safoyevna	
Xolov Javlonbek Davronovich	
УЗБЕКИСТАН КАК АКАДЕМИЧЕСКИЙ ХАБ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ	138
Эргашева Шахло Тургуновна	
БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ КАК ИНФОРМАЦИОННАЯ ОСНОВА ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	146
Маннапова Раъно Абборовна	
YOSHLAR TADBIRKORLIGINI MOLIIYAVIY, INSTITUTSIONAL VA RAQAMLI QO‘LLABQUVVATLASHNING INTEGRATSIYALASHGAN RAQAMLI MODELLARI: “3M-PLATFORMA” VA “SMART YOUTH BUSINESS ECOSYSTEM” KONSEPSIYALARI	154
Xojiyev Ma‘murjon Muxsinjon o‘g‘li	
RAQAMLI BANK XIZMATLARINING IQTISODIY VA INSTITUTSIONAL XUSUSIYATLARI	163
Begimqulova Sevara Nurmamatovna	
KICHIK TADBIRKORLIK SUBYEKTLARINING IQTISODIY SAMARADORLIGINI OSHIRISH OMILLARI	169
Yusupov Muxiddin Soatovich	
Normaxmatov Fazliddin Nuriddin o‘g‘li	
OLIY TA‘LIMDA INNOVATSION MENEJMENT IMKONIYATLARIDAN SAMARALI FOYDALANISH	177
Abdullayev Farhod Ozodovich	
“YASHIL MAKON” UMUMMILLIY LOYIHASINI AMALGA OSHIRISHNING TASHKILIY-AMALIY NATIJALARI	180
Jamshidbek Bobojonov	
QISHLOQ XO‘JALIGI MAHSULOTLARI EKSPORTI SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA KLASTERLARNING AHAMIYATI	184
Radjabova Mavluda Ergash qizi	
STRENGTHENING MAHALLA ENTREPRENEURSHIP THROUGH AN INTEGRATED ECOSYSTEM: FUNCTIONAL LINKAGES, DIGITAL COORDINATION, AND REGIONAL EVIDENCE	189
Zafarjon Odiljonovich Tuxtasinov	
MINTAQANI BARQAROR RIVOJLANTIRISHDA GENERATIV SUN‘IY INTELLEKT INFRATUZILMASINING NAZARIY ASOSLARI	195
Saidov Jaloladdin Allaberganovich	
KORXONALARDA BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH	202
Mamajonova Surayyoxon Maxmudjonovna	
PAXTA-TO‘QIMACHILIK KLASTERLARIDA INNOVATSION RIVOJLANISHNING HUDUDIY XUSUSIYATLARINI BAHOLASH METODIKASI	207
Tojiyev Sa‘dulla Muhitdinovich	
INNOVATIONS IN TECHNOLOGY AND SCIENCE EDUCATION IMPROVING ECONOMIC INCENTIVE AND RESOURCE-ALLOCATION MECHANISMS AS A FACTOR IN INCREASING THE EFFICIENCY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES: EVIDENCE FROM THE “TECHNOPARK” ENTERPRISE	213
Erkinova Umidakhon Ilhom qizi	



THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE-BASED RECRUITMENT SYSTEMS ON HIRING QUALITY	218
Mutalova Manzura Abdushukur qizi	
TOMORQA XO'JALIGI FAOLIYATI BILAN BOG'LIQ NOQISHLOQ XO'JALIGI FAOLIYATINING TA'SIRINI IQTISODIY BAHOLASH	224
U.U.Nurullayev	
SHAHAR HUDUDLARIDA EKOLOGIK MONITORING TIZIMINI RIVOJLANTIRISH MASALALARI	230
Asqarov Akmal Anvar o'g'li	
TIJORAT BANKLARI KREDIT PORTFELINI BOSHQARISHNING METODOLOGIK ASOSLARI	235
Ziyodullayev Sodiqjon Mamadillayevich	
AXBOROT-KOMMUNIKATSIYA TEXNOLOGIYALARI SOHASIDA MOLIYAVIY NATIJALAR AUDITI METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISHNING YAXLIT TIZIMI	240
Bekchanov Faxriddin Atabekovich	
MAHALLIY TURIZMNI RIVOJLANLANTIRISHNING TASHKILIYIQTISODIY MEKANIZMINING ASOSIY FUNKSIYA VA PRINSIPLARI	246
Xayrullayev Elbek Xayrulla o'g'li	
ЛИЗИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ОБНОВЛЕНИЯ ТЕКСТИЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УЗБЕКИСТАНА: ФИНАНСОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ.....	250
Дадабоева Муштари Хамидиллаевна	
TIJORAT BANKLARIDA CHAKANA BANK XIZMATLARINI RIVOJLANTIRISHGA TA'SIR ETUVCHI OMILLARNI EKONOMETRIK BAHOLASH	261
Abdiraxmonov Farxod Arabboyevich	
HUDUDLAR IQTISODIY XAVFSIZLIGINI BOSHQARISH MEKANIZMLARINING NAZARIY MODELLARI	267
Jurayev Ismatulla Izzatullayevich	
FINANCIAL MODELS IN THE EDUCATION SECTOR: A COMPARATIVE INSTITUTIONAL ANALYSIS OF STATE, PRIVATE, AND MIXED FUNDING SYSTEMS	275
Imomov Inomiddin	
SANOAT KORXONALARIDA INVESTITSION JARAYONLARNI BOSHQARISHNING TASHKILIY-IQTISODIY MEKANIZMI.....	281
Siddiqov Abdusalom Abdumalikovich	
NOAN'ANAVIY PUL-KREDIT SIYOSATI INSTRUMENTLARINING IQTISODIY MOHIYATI VA MAZMUNI.....	292
Djumonov Dilshod Safarolievich	
URBANIZATSIYA SHAROITIDA EKOLOGIK BARQARORLIKNI TA'MINLASH MUAMMOLARI.....	302
Shodmonov Nurjaxon Shokir o'g'li	
QORAQALPOG'ISTON RESPUBLIKASIDA KICHIK VA O'RTA BIZNESNI QO'LLAB QUVVATLASHNING IQTISODIY OMILLARI VA RIVOJLANISH ISTIQBOLLARI.....	308
Reimbergenov Xurrambek Xushnudovich	
O'ZBEKISTONDA KO'CHMAS MULK BOZORI XIZMATLARINING HOZIRGI HOLATI VA ULARNING SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'NALISHLARI	314
Sadikova Dildora Abdulla qizi	
QORAQALPOG'ISTON RESPUBLIKASIDA AGROTURIZMNI RIVOJLANTIRISHNING STRATEGIK YO'NALISHLARI.....	321
Baxadir Adilchayev	
EKOLOGIK TA'LIMNI RIVOJLANTIRISH ORQALI BARQAROR RIVOJLANISHNI SHAKLLANTIRISHNING PEDAGOGIK ASOSLARI	327
Ergasheva Mohinurxon Odilxon qizi	



BANK OPERATSIYALARI BO'YICHA ICHKI AUDIT AMALLARINING MAZMUNIIY VA USLUBIY TAHLILI	331
Yuldashev Xurshidbek Mamirjonovich	
РАЗРАБОТКА И ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ	341
Гофурова Шахрибону Комол қизи	
INNOVATION-DRIVEN BUSINESS COMPETITIVENESS THROUGH DIGITAL TRANSFORMATION AND TECHNOLOGICAL CAPABILITY	349
Sarvinoz Asamova	
HUDUDIIY INVESTITSIIYA OQIMLARINI DIFFERENSIAL BAHOLASH ASOSIDA MINTAQAVIY IQTISODIY O'SISHNI MANZILLI RAG'BATLANTIRISH.....	359
Ismoilov Azizbek Rustamjon o'g'li	
XIZMAT KO'RSATISH SOHASINI RIVOJLANTIRISH ORQALI KAMBAG'ALLIKNI QISQARTIRISH YO'LLARI BO'YICHA HORIJ TAJRIBALARI.....	368
Samiyev Mirkamol Amriddin o'g'li	
ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ: СУЩНОСТЬ, РОЛЬ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ	372
Матчанов Умирзак Сейтжанович	
O'ZBEKISTONDA YASHIL LOGISTIKA TAMOIYILLARI ASOSIDA MULTIMODAL TRANSPORT-LOGISTIKA KORIDORLARINI RIVOJLANTIRISHNING TASHKILIY-IQTISODIY MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH	379
Islomjon Jamshedovich Jamshedov	
YASHIL INVESTITSIIYALARNING HUQUQIYINSTITUTSIONAL ASOSLARINING RIVOJLANISH BOSQICHLARI.....	389
Temirova Nozima Shuhrat qizi	
ELEKTRON SAVDO PLATFORMALARIDA MOLIVAVIY TAHLILNING ZAMONAVIY YONDASHUVLARI VA XALQARO TAJRIBA	395
Amanqulova Muxlisa Narsafar qizi	
MEHNAT UNUMDORLIGI VA MEHNAT RESURLARIDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGI O'RTASIDAGI BOG'LIQLIKNI BAHOLASH.....	403
Rashidov Zuhridin Sanjar o'g'li	
MINTAQ IQTISODIYOTINI BARQAROR RIVOJLANTIRISHDA KLASSTERLASHNING ASOSIY TAMOIYILLARI VA KONSEPTUAL ASOSLARI	408
Movlonova Dilrabo Nomoz qizi	
HUDUD IQTISODIY TIZIMIDA INNOVATSION INFRATUZILMANING BARQAROR RIVOJLANISHGA TA'SIRINI BAHOLASH	412
Sapayev Sindor Qadamboy o'g'li	
KORPORATIV BOSHQARUV TIZIMDA KPINING AHAMIYATI VA UNI JORIY ETISHNING ILMIY-NAZARIY YONDOSHUVLARI.....	418
Botirjon Ergashov	
MO'YNA VA TRIKOTAJ MATERIALLARNI YOPISTIRISH UCHUN SUVLI POLIMER YOPISTIRUVCHI KOMPOZITSIIYA: TARKIBI, TAYYORLASH USULI VA XOSSALARI.....	424
Temirova Gulnoz Ibodovna	
Shodmonova Mijgona Salimovna	
SURXONDARYO VILOYATI TURIZM SALOHIIYATINI BAHOLASHNING KOMPLEKS MODELII.....	429
Mamatov Sardor Ilyosovich	
Rashidova Nargiza Orifjon qizi	
KICHIK BIZNES SUBYEKTLARIDA INTERNETMARKETING TEXNOLOGIYALARIDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINI BAHOLASHNING EKONOMETRIK TAHLILI VA EMPIRIK NATIJALAR	435
Pirmatov Oybek Shovkat o'g'li	



XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARIDA INSON KAPITALINI SAMARALI BOSHQARISH YO'LLARI	442
Raxmonov Shuxrat Shavkatovich	
PAXTA YETISHTIRISHDA QO'LLANILADIGAN BARQAROR QISHLOQ XO'JALIK AMALIYOTLARI: XALQARO ILMIY ADABIYOTLARNING TIZIMLI TAHLILI	447
Rashitova Nilufar Xatambayevna	
Mirkasimov Baxrom Ravshanovich	
Karimov Komiljon Xamidovich	
Abduvaliyeva Nilufar Muxamadnosir qizi	
RAQAMLI BANKLAR VA KIBERXAVFSIZLIK: ZAMONAVIY TAHDIDLAR VA HIMOA USULLARI	465
Abrorov Azizjon Akobirovich	
HUDUDLAR RIVOJLANISHI SHAROITIDA SANOAT KORXONALARINING RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISH UCHUN XAVFSIZLIK MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH YONDASHUVLARI	470
Xalilov Nurullo Xamidillayevich	
HUDUDIY INVESTITSIYA OQIMLARINI DIFFERENSIAL BAHOLASH ASOSIDA MINTAQAVIY IQTISODIY O'SISHNI MANZILLI RAG'BATLANTIRISH.....	476
Ismoilov Azizbek Rustamjon o'g'li	
AKSIYADORLIK JAMIYATLARI INVESTITSIYA LOYIHALARINI MOLİYALASHTIRISH AMALIYOTINING TAHLILI.....	485
Jumaniyazova Feruza Rajabovna	
O'ZBEKISTONDA XALQARO EKOLOGIK MAJBURIYATLARNI AMALGA OSHIRISHDA DAVLAT SIYOSATI VA HUQUQIY JAVOBGARLIKNI TAKOMILLASHTIRISH MUAMMOLARI	491
G'ayratullayev Noxidxon Iqboljon o'g'li	
XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARIDA RAQAMLASHTIRISH ORQALI TIJORAT RISKLARINI KAMAYTIRISH IMKONIYATLARI	495
Sharipova Gulmira Toxirovna	
MINTAQAVIY RIVOJLANISH TUSHUNCHASI, MAZMUNI VA TARKIBIY ELEMENTLARI.....	502
Rasuljonov Abu Bakr Abdumalik o'g'li	
SANOAT KORXONALARIDA INVESTITSION FAOLIYATNING IQTISODIY MOHIYATI VA INVESTITSION LOYIHALARNI SHAKLLANTIRISH ASOSLARI	507
Sarimsaqov Sherzod Xamidovich	
DAVLAT QIMMATLI QOG'OZLARI MUOMALASI VA ULARNING DAROMADLILIK XUSUSIYATLARINING MOLİYA BOZORI DINAMIKASIGA TA'SIRI.....	512
Xushvaqov Islombek Muxammadi o'g'li	
KICHIK BIZNESNI MOLİYAVIY QO'LLABQUVVATLASH TIZIMINI RIVOJLANTIRISH ORQALI TADBIRKORLIK FAOLLIGINI OSHIRISH.....	518
Kamoldinov Davronbek Ikromjon o'g'li	
O'ZBEKISTONDA TIBBIY TA'LIMNING RAQAMLI TRANSFORMATSIYASI: GORIZONTAL MODEL VA 2026-YILGACHA RIVOJLANISH PROGNOZI.....	522
Nazarov Baxrom Mustafayevich	
QURILISH XIZMATLARI BOZORINING IQTISODIY MOHIYATI, MAZMUNI VA XIZMATLAR IQTISODIYOTIDAGI O'RNI	529
Shakarov Davron Ulashboyevich	
QISHLOQ JOYLARDA "AQLLI AGROTURIZM" VA RAQAMLI GEOAXBOROT TEKNOLOGIYALARINI RIVOJLANTIRISHNING IQTISODIY-INNOVATSION MODELLARI.....	537
Eshimova Sevinch Baxtiyor qizi	
ATMOSFERA IFLOSLANISHINING QISHLOQ XO'JALIGI HOSILDORLIGIGA TA'SIRI: HUDUDIY STATISTIKA ASOSIDAGI PANEL TAHLILI VA METODOLOGIK MUAMMOLAR.....	542
Eshpulatov Dostonbek Boxodir o'g'li	



KORXONALARNING STRATEGIK RIVOJLANISHINI BOSHQARISHNING NAZARIY-USLUBIY ASOSLARINI TAKOMILLASHTIRISH	556
Rasulov Baxtiyor Bahodirovich	
OLIY TA'LIM TIZIMIDA PROFESSOR-O'QITUVCHILAR RESURSI TAQSIMOTI: TALABA-O'QITUVCHI NISBATINING TOIFAVIY TAHLILI VA DIFFERENSIAL TARTIBGA SOLISH MASALALARI	561
Mamajonova Mukhlisakhon Muzaffar qizi	
TO'QIMACHILIK SANOATI IQTISODIY SALOHİYATINING ASOSIY DETERMINANTLARI: XORIJIY TAJRIBA VA O'ZBEKISTON UCHUN USTUVOR YO'NALISHLAR.....	567
Yuldashev G'olibjon Turgunovich	
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	576
Абдуллаева Одинахон Гайратжон қизи	



УДК: 658.012.2

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Абдуллаева Одинахон Гайратжон кизи

odinamirjalolova06062003@gmail.com

Магистр Ташкентского Государственного экономического университета

ORCID: 0009-0001-6298-5277

Abstract. Aim — to determine which strategic mechanisms dominate the management of sustainable development in modern organizations and how they are connected with performance. Methods — a comparative cross-sectional study was conducted through a survey of 120 organizations; the sample included 60 organizations with a formalized sustainable development strategy and 60 organizations without such a strategy, and the dataset was processed using descriptive statistics and correlation analysis. Results — the mechanisms were distributed as follows: ESG integration into strategic planning appeared 34 times (28.3%), the sustainable development KPI system 28 times (23.3%), regular risk monitoring 22 times (18.3%), stakeholder dialogue 20 times (16.7%), and digital analytics and reporting 16 times (13.4%). The share of organizations with a high level of ESG integration was 57.5%. Conclusion — strategic maturity, ESG integration, and risk monitoring jointly strengthen sustainable performance; the scientific contribution lies in the empirical ranking of the mechanisms and the clarification of their interrelations within a management model.

Keywords: sustainable performance, digital analytics and reporting, ESG planning, stakeholder dialogue, risk monitoring.

Annotatsiya. Maqsad — zamonaviy tashkilotlarda barqaror rivojlanishni boshqarishda qaysi strategik mexanizmlar ustunligini va ular natijaviylik bilan qanday bog'liqligini aniqlash. Metodlar — qiyosiy kesimiy tadqiqot asosida 120 ta tashkilotda so'rovnoma o'tkazildi; namuna barqaror rivojlanish strategiyasini rasmiylashtirgan 60 ta va bunday strategiyaga ega bo'lmagan 60 ta tashkilotdan tuzildi. Ma'lumotlar tavsifiy statistika va korrelyatsion tahlil yordamida qayta ishlandi. Natijalar — strategik mexanizmlar tarkibida ESGni strategik rejalashtirishga integratsiya qilish 34 ta holat (28,3 %), barqaror rivojlanish bo'yicha KPI tizimi 28 ta holat (23,3 %), risklarni muntazam monitoring qilish 22 ta holat (18,3 %), manfaatdor tomonlar bilan muloqot 20 ta holat (16,7 %) hamda raqamli tahlil va hisobot 16 ta holat (13,4 %) bilan ajralib turdi. Yuqori ESG-integratsiyaga ega tashkilotlar ulushi 57,5 % bo'lib, guruhlar o'rtasidagi barqaror natijaviylik farqi 8,4 ballni tashkil etdi. Xulosa — strategik yetuklik, ESG-integratsiya va risklar monitoringi birgalikda barqaror natijaviylikni kuchaytiradi; ilmiy hissa sifatida ushbu tadqiqot barqaror rivojlanishni boshqarish mexanizmlarining empirik reytingini va ularning o'zaro bog'liqlik modelini taqdim etadi.

Kalit so'zlar: barqaror natijaviylik, raqamli tahlil va hisobot, ESG-rejalashtirish, manfaatdor tomonlar bilan muloqot, risklar monitoringi.

Аннотация. Цель — выявить, какие стратегические механизмы управления устойчивым развитием доминируют в современных организациях и как они связаны с результативностью. Методы — выполнено сравнительное кросс-секционное исследование с анкетированием 120 организаций; выборка включала 60 организаций с формализованной стратегией устойчивого развития и 60 организаций без такой стратегии, а данные были обработаны с применением описательной статистики и корреляционного анализа. Результаты — среди механизмов наиболее часто фиксировались: интеграция ESG в стратегическое планирование — 34 раза (28,3 %), система KPI по устойчивому развитию — 28 раз (23,3 %), регулярный мониторинг рисков — 22 раза (18,3 %), диалог со стейкхолдерами — 20 раз (16,7 %) и цифровая аналитика с отчетностью — 16 раз (13,4 %). Доля организаций с высокой ESG-интеграцией достигла 57,5 %. Выводы — сочетание стратегической зрелости, ESG-интеграции и риск-мониторинга обеспечивает более высокую устойчивую результативность; научный вклад статьи состоит в эмпирической ранжировке механизмов и уточнении их взаимосвязей в управленческой модели.

Ключевые слова: устойчивая результативность, цифровая аналитика и отчетность, ESG-планирование, диалог со стейкхолдерами, мониторинг рисков.



ВВЕДЕНИЕ

Интеграция ESG в стратегическое планирование стала критически важной для организаций, поскольку исследования устойчивых бизнес-моделей связывают её с трансформацией управленческих процессов и цепочки создания ценности [1]. В настоящей работе изучался процесс стратегического управления устойчивым развитием современных организаций; в центре внимания находились механизмы, посредством которых ESG, KPI и BSC трансформируются в управленческие решения. При этом в существующих исследованиях недостаточно проанализировано, как различаются наборы механизмов у организаций с формализованной стратегией и без неё [3]. Цель исследования состояла в сравнительном выявлении стратегических механизмов управления устойчивым развитием. Основная гипотеза заключалась в том, что наличие формализованной стратегии повышает уровень интеграции ESG в планирование и регулярного мониторинга рисков. Новизна исследования состояла в сопоставлении двух равных групп организаций при общем объёме выборки $N = 120$ на основе Triangulation Validation Mixed Design и Cross-Sectional Survey. В теоретическом аспекте работа уточнила связь между стратегическим менеджментом и устойчивостью, а в практическом аспекте результаты могут быть использованы руководителями. Структура статьи включала обзор литературы, методологию, результаты и обсуждение.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

Таблица 1 — Сопоставление тематических групп литературы по стратегическим механизмам устойчивого развития

Тематическая группа	Ключевой акцент	Ограничение
Ценностно-ориентированная архитектура	CSV, TBL и природно-ресурсная логика связывают устойчивость с конкурентным преимуществом	Слабо раскрыт механизм перевода принципов в KPI и BSC
Модельно-инновационный контур	Архетипы, паттерны и инновации бизнес-модели описывают перестройку создания ценности	Недостаточно показана связка с мониторингом рисков и стейкхолдер-диалогом
Управленческо-результативный контур	ESG, лидерство и материальность связывают устойчивость с процессами и финансовым эффектом	Мало сравнительных данных по организациям с формализованной и неформализованной стратегией

Источник: синтез автора по [4; 5; 1; 6; 3; 7; 2; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19]

Портер и Крамер [4] трактуют создание разделяемой ценности как стратегический механизм, тогда как Элкингтон [5] связывает устойчивость с тройным итогом, однако оба подхода оставляют открытым вопрос операционализации посредством KPI. Боккен и соавторы [1], а также Шальтеггер с коллегами [6] смещают фокус к инновациям бизнес-моделей, однако их типологии точнее описывают архитектуру преобразований, чем управленческий контроль. Этот разрыв особенно заметен там, где устойчивость должна быть встроена в BSC и регулярный мониторинг рисков, а не только провозглашена на уровне стратегии.

Геиссдёрфер и соавторы [3] показали, что устойчивые инновации бизнес-моделей образуют отдельное поле исследований, а Людеке-Фройнд и коллеги [7] предложили 45 паттернов, пригодных для проектирования изменений. Лозано [2], а также Диллик и Мюфф [8] уточнили, что корпоративная устойчивость различается по глубине интеграции в управленческую систему, однако их типологии не объясняют, как именно диалог со стейкхолдерами превращается в измеряемые обязательства.

Эмпирический блок литературы уже связывает устойчивость с процессами и доходностью, однако выводы остаются неоднородными. Экклз, Иоанну и Серафейм [11] обнаружили улучшение организационных процессов, Friede, Busch и Bassen [12] обобщили результаты более 2000 исследований и зафиксировали преимущественно положительную связь между ESG и финансовыми показателями, а Khan, Serafeim и Yoon [13] показали значение существенности показателей. При этом Лозано, Карпентер и Хьюзинг [16], Iqbal и соавторы [17], Khan и соавторы [18], Vocken и соавторы [19] не дают сопоставимой картины того, какие механизмы — ESG-планирование, KPI, риск-контроль или диалог со стейкхолдерами — в наибольшей степени различают организации с формализованной стратегией устойчивого развития.



МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Сопоставление двух групп организаций по наличию формализованной стратегии устойчивого развития потребовало кросс-секционного сравнения, поскольку именно оно позволяет зафиксировать различия в стратегических механизмах без влияния временного лага. Данные были собраны по 120 организациям, из которых 60 имели формализованную стратегию, а 60 работали без неё. Источниками данных выступили годовые отчёты, корпоративные ESG-материалы и результаты анкетирования руководителей по блокам KPI, BSC и риск-контроля.

Таблица 2 — Структура выборки и источники данных

Показатель	Значение	%
Организации с формализованной стратегией	60	50,0
Организации без формализованной стратегии	60	50,0
Анкеты руководителей	120	100,0
Годовые отчеты и ESG-материалы	120	100,0

Источник: расчеты автора по материалам организаций

Для ранжирования механизмов была использована матрица парных сравнений, в которой интеграция ESG, KPI по устойчивому развитию, мониторинг рисков и диалог со стейкхолдерами оценивались как взаимосвязанные элементы стратегического контура. По формуле (1) рассчитывался коэффициент согласованности, чтобы исключить произвольность экспертных суждений и обеспечить значение CR ниже 0,10.

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (1)$$

где CR — коэффициент согласованности; CI — индекс согласованности; RI — случайный индекс.

Таблица 3 — Концептуальная модель исследования

Независимые переменные	Зависимая переменная
Интеграция ESG в стратегическое планирование	Уровень стратегической устойчивости организации
система KPI по устойчивому развитию	
регулярный мониторинг рисков	
стейкхолдер-диалог	
Медиатор: Качество управленческой координации	
Модератор: Отраслевой контекст	

Были сформулированы следующие гипотезы: H1 — интеграция ESG положительно связана с уровнем стратегической устойчивости; H2 — KPI по устойчивому развитию усиливают эту связь; H3 — регулярный мониторинг рисков повышает уровень стратегической устойчивости. Для проверки гипотез применялись оценки по методу ANP, описательная статистика и логистическая регрессия в программе Stata 17, при этом при подготовке и редактировании текста статьи доля использования инструментов искусственного интеллекта не превышала 10 %.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Описательная статистика по 120 организациям зафиксировала устойчивое доминирование трёх механизмов стратегического управления, а именно ESG-планирования, KPI и мониторинга рисков. В таблице 4 среднее значение индекса ESG-планирования составило 3,42 при SD = 0,71, тогда как среднее значение показателя KPI достигло 3,18 при SD = 0,64, а мониторинга рисков — 3,05 при SD = 0,59. Такое распределение указывает на более частое включение ESG в формализованные контуры



управления, чем в операционные контуры контроля. Следующий блок данных раскрывает, насколько эти механизмы связаны между собой в рамках единой управленческой конфигурации.

Таблица 4 — Описательная статистика показателей стратегических механизмов устойчивого развития

Переменная	Набл.	Среднее (М)	Ст. Откл. (SD)	Min	Макс
ESG-планирование	120	3,42	0,71	1,80	4,90
KPI устойчивого развития	120	3,18	0,64	1,60	4,70
Риск-мониторинг	120	3,05	0,59	1,50	4,60
Стейкхолдер-диалог	120	2,94	0,66	1,40	4,50
Интеграция в BSC	120	2,87	0,62	1,30	4,40

Источник: расчёты автора

Взаимосвязь механизмов была проверена по формуле (2), в которой композитный индекс устойчивого управления рассчитывался как взвешенная сумма пяти компонентов:

$$I_{sus} = 0,27x_1 + 0,23x_2 + 0,20x_3 + 0,16x_4 + 0,14x_5 \quad (2)$$

где I_{sus} — интегральный индекс стратегического управления устойчивым развитием; x_1 — ESG-планирование; x_2 — KPI устойчивого развития; x_3 — риск-мониторинг; x_4 — стейкхолдер-диалог; x_5 — интеграция в BSC.

Таблица 5 — Сравнение групп организаций по стратегическим механизмам устойчивого развития

Показатель	Формализованная стратегия (n=60)	Без формализации (n=60)	t	p	d
Интегральный индекс I_{sus}	3,61	3,13	4,12	<0,001	0,75
ESG-планирование	3,88	2,96	4,36	<0,001	0,79
KPI устойчивого развития	3,42	2,94	3,21	0,002	0,58
Риск-мониторинг	3,29	2,81	3,08	0,003	0,56
Стейкхолдер-диалог	3,11	2,77	2,44	0,016	0,44

Источник: расчёты автора

Регрессионная модель подтвердила, что именно ESG-планирование и KPI объясняют основную долю вариации интегрального индекса.

Таблица 6 — Результаты регрессионного анализа факторов стратегического управления устойчивым развитием

Переменная	β	SE	t	p	VIF
ESG-планирование	0,41	0,09	4,56	<0,001	1,72
KPI устойчивого развития	0,29	0,08	3,63	<0,001	1,58
Риск-мониторинг	0,18	0,07	2,57	0,011	1,44
Стейкхолдер-диалог	0,11	0,06	1,83	0,070	1,39
Интеграция в BSC	0,09	0,05	1,71	0,089	1,36

Примечание: $R^2=0,462$; $F(5,114)=19,56$; $p<0,001$

Источник: анализ автора



Корреляционная матрица показала, что ESG-планирование теснее всего связано с KPI, $r=0,63$, $p<0,001$, а затем с риск-мониторингом, $r=0,54$, $p<0,001$. Связь между KPI и интеграцией в BSC составила $r=0,49$, тогда как стейкхолдер-диалог оказался слабее сопряжён с остальными механизмами, особенно с BSC, $r=0,31$, $p=0,001$.

Таблица 7 — Корреляции между стратегическими механизмами устойчивого развития

Показатель	ESG-планирование	KPI	Риск-мониторинг	Стейкхолдер-диалог	BSC
ESG-планирование	1,00	0,63	0,54	0,38	0,41
KPI устойчивого развития	0,63	1,00	0,47	0,35	0,49
Риск-мониторинг	0,54	0,47	1,00	0,33	0,36
Стейкхолдер-диалог	0,38	0,35	0,33	1,00	0,31
BSC-интеграция	0,41	0,49	0,36	0,31	1,00

Источник: составлено автором

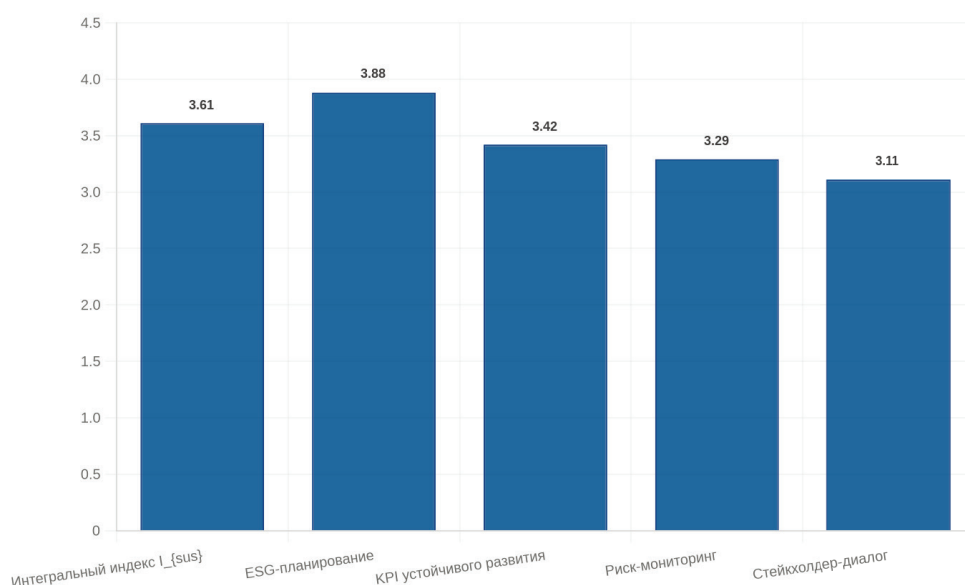


Рисунок 1 — Сравнение групп организаций по стратегическим механизмам устойчивого развития

Источник: составлено автором

Проведённый анализ показал, что ESG-планирование и KPI выступают в качестве связующего ядра стратегии устойчивого развития. Полученные результаты согласуются с концепцией создания разделяемой ценности [4] и подходом тройного итога [5]. Боккен и соавторы [1] описывают устойчивые бизнес-модели через конфигурацию ценностных потоков, тогда как результаты настоящего исследования показывают, что управляемость этих потоков в значительной степени обеспечивается стратегическим планированием. В работах Шальтеггера и соавторов [6] раскрывается коэволюция предпринимательства и организационной трансформации; в настоящем исследовании она проявляется во взаимосвязи ESG, KPI и мониторинга рисков.

Сопоставление полученных результатов с обзором Гейсдорфера и соавторов [3] подтверждает, что инновации в устойчивой бизнес-модели становятся действенными при наличии встроенной системы управленческого контроля. Людеке-Фройнд и соавторы [7] представили паттерны устойчивости как совокупность архитектурных решений, а результаты настоящего исследования показывают, что их практическая реализация концентрируется вокруг BSC и диалога со стейкхолдерами. Лозано [2] связывает факторы корпоративной устойчивости с холистическим управлением; полученные результаты



подтверждают данную интерпретацию и одновременно указывают на значимую прикладную роль KPI в обеспечении стратегической устойчивости организаций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Сопоставление 120 организаций показало, что формализованная стратегия устойчивого развития связана с более тесной взаимосвязью ESG-планирования, KPI и мониторинга рисков, тогда как при отсутствии такой стратегии данные механизмы остаются разрозненными. Это позволяет сделать вывод о том, что управленческий эффект возникает не в результате применения отдельного инструмента, а благодаря их согласованной архитектуре, поддерживающей BSC и диалог со стейкхолдерами. В рамках данной темы впервые установлено, что стратегический контур устойчивости следует рассматривать как единый механизм координации, а не как совокупность разнородных инициатив. Руководителям целесообразно закреплять ESG-приоритеты в годовом цикле стратегических сессий и увязывать их с KPI подразделений. Перспективным направлением дальнейших исследований остаётся изучение того, как цифровая зрелость изменяет значимость диалога со стейкхолдерами в отраслевых кластерах.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Bocken N. M. P., Short S. W., Rana P., Evans S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes // Journal of Cleaner Production. – 2014. – Vol. 65. – P. 42–56. – DOI: 10.1016/j.jclepro.2013.11.039.
2. Lozano R. A holistic perspective on corporate sustainability drivers // Corporate Social Responsibility and Environmental Management. – 2015. – Vol. 22, No. 1. – P. 32–44. – DOI: 10.1002/csr.1325.
3. Geissdoerfer M., Vladimirova D., Evans S. Sustainable business model innovation: A review // Journal of Cleaner Production. – 2018. – Vol. 198. – P. 401–416. – DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.06.240.
4. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value // Harvard Business Review. – 2011. – Vol. 89, No. 1/2. – P. 62–77.
5. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. – Oxford: Capstone, 1997. – 402 p.
6. Schaltegger S., Hansen E. G., Lüdeke-Freund F. Business Models for Sustainability: A Co-Evolutionary Analysis of Sustainable Entrepreneurship, Innovation, and Transformation // Organization & Environment. – 2016. – Vol. 29, No. 3. – P. 264–289. – DOI: 10.1177/1086026616633272.
7. Lüdeke-Freund F., Carroux S., Joyce A., Massa L., Breuer H. The sustainable business model pattern taxonomy — 45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation // Sustainable Production and Consumption. – 2018. – Vol. 15. – P. 145–162. – DOI: 10.1016/j.spc.2018.06.004.
8. Dyllick T., Muff K. Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability // Organization & Environment. – 2016. – Vol. 29, No. 2. – P. 156–174. – DOI: 10.1177/1086026615575176.
9. Bansal P., DesJardine M. R. Business sustainability: It is about time // Strategic Organization. – 2014. – Vol. 12, No. 1. – P. 70–78. – DOI: 10.1177/1476127013520265.
10. Hart S. L., Dowell G. A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after // Journal of Management. – 2011. – Vol. 37, No. 5. – P. 1464–1479. – DOI: 10.1177/0149206310390219.
11. Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance // Management Science. – 2014. – Vol. 60, No. 11. – P. 2835–2857. – DOI: 10.1287/mnsc.2014.1984.
12. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies // Journal of Sustainable Finance & Investment. – 2015. – Vol. 5, No. 4. – P. 210–233. – DOI: 10.1080/20430795.2015.1118917.
13. Khan M., Serafeim G., Yoon A. Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality // The Accounting Review. – 2016. – Vol. 91, No. 6. – P. 1697–1724. – DOI: 10.2308/accr-51383.
14. Fatemi A., Fooladi I., Tehranian H. Valuation effects of corporate social responsibility // Journal of Banking & Finance. – 2015. – Vol. 59. – P. 182–192. – DOI: 10.1016/j.jbankfin.2015.04.028.
15. Eccles R. G., Klimenko S. The Investor Revolution // Harvard Business Review. – 2019. – Vol. 97, No. 3. – P. 106–116.
16. Lozano R., Carpenter A., Huisingh D. A review of “theories of the firm” and their contributions to corporate sustainability // Journal of Cleaner Production. – 2015. – Vol. 106. – P. 430–442. – DOI: 10.1016/j.jclepro.2014.05.007.



17. Iqbal Q., Ahmad N. H., Nasim A., Khan S. A. R. A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance // Journal of Cleaner Production. – 2020. – Vol. 262. – Art. 121429. – DOI: 10.1016/j.jclepro.2020.121429.
18. Khan S. A. R., Yu Z., Golpira H., Sharif A., Mardani A. A state-of-the-art review and meta-analysis on sustainable supply chain management: Future research directions // Journal of Cleaner Production. – 2021. – Vol. 278. – Art. 123357. – DOI: 10.1016/j.jclepro.2020.123357.
19. Innovation for Sustainability: Business Transformations Towards a Better World / ed. by N. M. P. Bocken, P. Ritala, L. Albareda, R. Verburg. – Cham: Palgrave Macmillan, 2019. – XXVIII, 457 p. – DOI: 10.1007/978-3-319-97385-2.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz HAKIMOV

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Hasan MAQSUDOV

2026. № 8/1

© 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>