



# IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

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

**№6**



ISSN: 2992-8982

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

**2025**



## IQTISODIYOT&TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

### Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

### Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

### Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

*Elektron nashr. 676 sahifa.*

*E'lon qilishga 2025-yil 1-iyunda ruxsat etildi.*

### 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.  
Utayev Uktam Choriyevich, O'z.Respub. Bosh prokuraturasi boshqarma boshlig'i o'rinbosari  
Ochilov Farkhod, O'zbekiston Respublikasi Bosh prokuraturasi IJQKD 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  
Golischeva Yelena Vyacheslavovna, Iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent.



## 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 Bakhriddinovich**, 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  
**Utayev Uktam Choriyevich**, Deputy Head of Department, Prosecutor General's Office of Uzbekistan  
**Ochilov Farkhod**, Head of DCEC, Prosecutor General's Office of Uzbekistan  
**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 Makhmatjon 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.

## Ekspertlar kengashi:

**Berkinov Bazarbay**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor  
**Po'latov Baxtiyor Alimovich**, texnika fanlari doktori (DSc), professor  
**Aliyev Bekdavlal 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

## Board of Experts:

**Berkinov Bazarbay**, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor  
**Pulatov Bakhtiyor Alimovich**, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor  
**Aliyev Bekdavlal 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 Ilkhomiddin**, 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 Faridakhon Abdulkarimovna**, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
**Yakhshiboyeva Laylo Abdisattorovna**, Senior Lecturer  
**Babayeva Zuhra Yuldashevna**, Independent Researcher

- 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'zR Tabiat resurslari vazirligi, O'zR Bosh prokuraturasi huzuridagi IJQK 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'zbekistonda yashil iqtisodiyotni shakllantirishda xitoy va rossiya investitsiyalarining qiyosiy tahlili.....	20
<b>Malikov Numonjon Kamalovich</b>	
Raqamli texnologiyalarning makroiqtisodiy barqarorlikka ta'siri.....	26
<b>Sherzod Rajabov, Istora Abdusalomova</b>	
Reducing inequality through human capital development: a comparative analysis of policies in the european union and uzbekistan.....	30
<b>Iloxomjonov Jaxongir Alisher o'g'li</b>	
Hududiy raqamli infratuzilmaning xizmat ko'rsatish sektoriga ta'siri: samarqand viloyati misolida.....	39
<b>Musinov Dilshod Sultanovich</b>	
Ways to improve quality in hotels through digital technologies.....	44
<b>N.A. Rakhmonova</b>	
Проблемы и пути внедрения механизма налогового стимулирования центров инновационного роста нового узбекистана.....	48
<b>Умаров Б. С.</b>	
Влияние протекционистской политики на инвестиционные стратегии промышленных предприятий.....	55
<b>Ёдгоров Сардорбек Самадович</b>	
Fiskal siyosat tahlili: aholi bandligi; aholi daromadlari; soliqqa tortish.....	61
<b>Isroilov Boxodir Ibragimovich, Navruzova Farog'at Abdihamid qizi</b>	
Problems in entrepreneurial potential development: a comprehensive analysis of contemporary barriers and challenges.....	67
<b>Baxtiyor Xabibullayev Abdulvoxid o'g'li</b>	
Tijorat banklarida aholi omonatlarining jozibadorligini oshirishning metodologik asoslari va amaliy yo'nalishlari.....	73
<b>Xakimov Zoxid Norbo'tayevich</b>	
To'lov aylanmasining mohiyatini aniqlashda to'lov va to'lov oqimlarining roli.....	78
<b>I.F.Sayfiddinov</b>	
Moliyaviy inklyuzivlikni ta'minlovchi samarali soliq siyosati.....	83
<b>Artikov Ne'matulla Abdusalamovich</b>	
Youth, digital finance, and the gig economy in uzbekistan.....	86
<b>Akmal Boymurodov</b>	
Aktiyadorlik jamiyatlari korporativ boshqaruvda qaror qabul qilishda raqamli texnologiyalardan foydalanish masalalari.....	91
<b>Xabibullaeva Shirinxon Tohir qizi</b>	
Условиях трансформации обеспечение развитие образования и нуки в сфере подготовки управленческих кадров.....	98
<b>Суюнов Дилмурод Холмурадович</b>	
Ипотечное кредитование как инструмент социальной политики в узбекистане.....	104
<b>Базарова Нигора Равшановна</b>	
Kichik biznes subyektlari tomonidan hudud aholisi bandligini ta'minlashning ijtimoiy va iqtisodiy natijalari.....	110
<b>Ergasheva Nigora Abdigapparovna</b>	
Kichik korxonalar istiqbolli hududlarda sanoat ishlab chiqarish holati dinamikasi.....	114
<b>Xonto'rayev Obbosxon Kamolxon o'g'li</b>	
Banklarning aktivlarini daromadligini oshirish yo'llari.....	118
<b>Elbusinova Umida Khamidullaevna</b>	



Ekologik omillar o'zgarishining dehqon xo'jaliklari yalpi hosiliga ta'siri .....	123
<b>Otamurodova Dildora Abdukrimovna</b>	
O'zbekiston tijorat banklarining yashil iqtisodiyotdagi o'rni .....	128
<b>Eshev Furqat A'zamovich, Ibragimova Feruza Axtamovna, Jumanazarova Malika Baxtiyorovna, Raxmatova Mohina Dilmurod qizi</b>	
Использование интеллектуальных технологий в процессе обслуживания клиентов банка .....	132
<b>Хашимова Дилёра Пахритдиновна</b>	
Innovatsion faoliyatning moliyaviy rag'batlantirish va boshqaruv samaradorligini belgilovchi omil va jihatlar.....	138
<b>Baxriddinov Nodirbek Zamirdinovich</b>	
Import tovarlari bo'yicha aksiz solig'ini undirishning nazariy asoslari.....	143
<b>Abdurasulov Murodjon Bahrom o'g'li</b>	
Роль цифровых валют центральных банков в модернизации платёжной инфраструктуры: мировой опыт и перспективы Узбекистана .....	150
<b>Срожиддинова З.Х., Тухтасинова Д.Н.</b>	
Tijorat banklarida chakana to'lov tizimlarini nazariy asosi.....	155
<b>Sultonov Davronjon Rustam o'g'li</b>	
Tikuv-trikotaj korxonalarida raqobatbardoshlikni oshirishda strategik menejmentning roli .....	161
<b>Mamatraimov Islom Mamanazarovich</b>	
Ta'lim, ekologiya va raqamlashtirish sohalarida bolalar va o'smirlar turizmini integratsiyalash: xalqaro tajribalar va O'zbekiston.....	170
<b>Islomova Dilrabo Salomovna</b>	
Iqtisodiy masalalarni matrilsalar nazariyasi asosida modellashtirish va python dasturlash tilida yechish.....	175
<b>Tojiyev Ilhom Ibraimovich, To'rayeva Feruza Dilmurodovna, Namozova Barchinoy G'ayrat qizi, Baxronova Zuhra Otaniyoz qizi</b>	
Pul bozori barqarorligini ta'minlashda tijorat banklarida likvidlikni boshqarish samaradorligi .....	188
<b>Sattorova Nasiba G'anijon qizi</b>	
The role of digitalization of healthcare in the implementation of the safe city project .....	192
<b>Akbarjon Iminov</b>	
Аутоиммунные поражения центральной нервной системы, возникающие после стрептококковой инфекции .....	198
<b>Умарова Саодат Сулаймоновна, Нормухматов Бахтиёр Ботиралиевич</b>	
Iqtisodiyotiga yo'naltirilgan investiyalar tahlili.....	204
<b>Namozov Olim Botirovich</b>	
Creating a favorable climate for investment in agriculture .....	209
<b>U.I.Djumaniyazov, B.J.Mirzaev</b>	
Davlat ishtirokidagi korxonalarni korporativ boshqaruvni xalqaro standartlari asosida takomillashtirish .....	214
<b>F.Djalilov</b>	
Davlat tibbiyot tashkilotlarida ish beruvchining fuqarolik javobgarligini majburiy su'gurta qilish xarajatlarini hisobi.....	222
<b>Kuliboyev Azamat Shonazarovich</b>	
O'zbekistonda bank operatsion xarajatlari buxgalteriya hisobi .....	227
<b>Qurbonova Sitora Vahobjon qizi</b>	
O'zbekistonda kichik biznes va tadbirkorlik subyektlarini rivojlantirishning strategik yo'nalishlari.....	233
<b>Musayev Ozodjon Shavkat o'g'li</b>	
Пути обеспечения стабильного экономического роста в условиях перехода к зелёной экономике, совершенствования государственной экономической политики и повышения эффективности внедрения принципов цикличной экономики.....	237
<b>Худайбергенова Адалат Неъматуллаевна, Убайдуллаев Сирожиддин Жамшидович, Файзиева Хамида</b>	



Кудратовна, Эшбоев Миржалол Бахромович	
O'zbekiston sanoatining iqtisodiy holatini baholash .....	241
<b>Mamanazarov Oybek Shomurodovich</b>	
Maktabgacha ta'limda tayanch kompetensiyalarni shakllantirishda matematika va savod asoslarining didaktik yechimlari.....	247
<b>Mingboyeva Guldorxon Maxmudovna</b>	
Soliq tizimida soliq riskini baholash uslubiyoti.....	252
<b>Nasimov Ravshanjon Azimovich</b>	
Budjetni rejalashtirish tizimida jismoniy shaxslar daromadlari bo'yicha prognozlashni takomillashtirishning metodologik asoslari .....	260
<b>Babaev Shavkat Bayramovich</b>	
Понятие и сущность денежного потока в системе финансового управления.....	267
<b>Машарипова Шахло Адамбаевна</b>	
Yashil mehmonxonalarda strategik tahlil metodologiyasi .....	274
<b>Rasulova Nigora Yusupovna</b>	
Цифровая трансформация: новые возможности и современные тенденции в управлении бизнесом и инвестициями.....	279
<b>Баратова Динора Алишеровна</b>	
Mehmonxonalarda xizmat ko'rsatishning sifati va samaradorligini baholash.....	283
<b>Ikromov Akbar Farhod o'g'li</b>	
Модель внедрения open banking в Узбекистане: предложение на основе международного опыта и локальных особенностей.....	288
<b>Камалов Шухрат Камалович, Аскарлова Дилором Хожимуратовна, Баходиров Жасурбек Олёрбек ўғли, Маликов Шохрух Шокирович, Тенгелова Фарангиз Мажид кизи</b>	
O'zbekistonda islom moliyasini joriy qilishning yo'llari .....	295
<b>Ashurbayev Farrux Alisher o'g'li , Tuxsanov Eldor Dilmurod o'g'li</b>	
AQSH tajribasiga ko'ra eksportni iqtisodiy o'sishga tasiri .....	299
<b>D.E.Qarshiev</b>	
Iqtisodiyotni tartibga solish orqali aholi farovonligini oshirishning ahamiyati .....	304
<b>Berdibekov A.</b>	
Mamlakat iqtisodiyotini rivojlantirish va aholi moliyaviy savodxonligini oshirishda inklyuziv moliyaning ahamiyati.....	308
<b>Latipova Shaxnoza Maxmudovna</b>	
Problems of the financial mechanism influence for stable and inertial development of enterprises.....	313
<b>Zaynalov Jakhongir Rasulovich, Alieva Susanna</b>	
Tibbiyot turizmni rivojlantirish va uning salohiyatini iqtisodiy baholashning ilmiy va uslubiy asoslari .....	317
<b>Vofaxojayeva Dilafuz Marufovna</b>	
Turistik destinatsiyalar va raqamli marketing texnologiyalari orqali turizm barqarorligini transformatsiya qilish.....	322
<b>Nurmuhammadxon Oppoqonov</b>	
Kichik va o'rta biznes moliyaviy barqarorligining kambag'allikni kamaytirishdagi ahamiyati.....	327
<b>Djamalov Xasan Numanjanovich</b>	
Qoraqalpog'iston respublikasida turizmni rivojlantirishning tashkiliy va iqtisodiy salohiyatini baholash.....	335
<b>Xoshimov Baxrom Baxadirovich</b>	
O'zbekiston turizm sektorida tog' turizmining ulushi.....	343
<b>Alimov Abdvakil Komil o'g'li</b>	
O'zbekiston respublikasida investitsiya faoliyatini moliyaviy boshqarish va bunda xorij tajribasi.....	348
<b>Ismailov Dilshod Anvarjonovich</b>	



Tadbirkorlik faoliyatini samarali boshqarishda raqamli texnologiyalardan foydalanishning holati.....	354
<b>Sattarov Xayrulla Fayzullayevich</b>	
Tadbirkorlik faoliyatida innovatsiyalarni rivojlantirish strategiyasini tanlash va asoslash .....	358
<b>Shakirova Madinaxon Gafurdjanovna</b>	
O'zbekistonning xalqaro valyuta-moliya tashkilotlari bilan o'zaro hamkorlik aloqalarini mustahkamlash yo'nalishlari.....	362
<b>Gulmurodova Marjona Olimjon qizi, Turg'unova Zohida Shavkat qizi, Umida Yuldasheva</b>	
Jismoniy shaxslarning daromadlarini soliqqa tortish tartibini takomillashtirish.....	367
<b>Bobomurotova Manzura Panji qizi</b>	
Aksiyadorlik jamiyatlari va qimmatli qog'ozlar bozori o'rtasidagi iqtisodiy munosabatlar .....	372
<b>Berdaliyev Javohir Jahongir o'g'li</b>	
Farg'ona viloyati mahallalarida tadbirkorlikni va hunarmadchilikni rivojlanishi holati tahlili .....	379
<b>Tuxtasinov Zafarjon Odiljonovich</b>	
Проблемы охраны окружающей среды и формирования «зеленой экономики» .....	389
<b>Ёдгорова Мухайё Шухратовна, Иминова Наргиза Акрамовна</b>	
The evolution of passenger transport in uzbekistan and its impact on economic growth.....	392
<b>Naubetova Ziyada Niyet kizi</b>	
Davlat tibbiyot tashkilotlarida ish beruvchining fuqarolik javobgarligini majburiy sug'urta qilish xarajatlarining hisobi.....	397
<b>Kuliboev Azamat Shonazarovich</b>	
Jahon sug'urta amaliyotining O'zbekiston sug'urta bozorining rivojlanishiga ta'siri .....	402
<b>Kuvatova Dinara Anvarovna</b>	
Milliy iqtisodiyotda xorijiy investitsiyalarning ahamiyati va ta'sir mexanizmlari .....	406
<b>Abdullayev Zoxid Xolxo'jayevich</b>	
Xaridorlar bilan hisob-kitoblar auditida moliyaviy tahlil usullarini qo'llash xususiyatlari.....	411
<b>Saginbaev Sultanbek Turdibay o'g'li, Sultamuratov Qallibek</b>	
The function and value of commercial banks in fostering capital market growth .....	416
<b>Isakov Janabay Yakipbaevich</b>	
Raqamli texnologiyalarning korxonalar risk boshqaruvidagi rolini swot tahlili orqali tadqiq etishning ahamiyati .....	427
<b>Tojimatov Izzatbek Ikromali o'g'li</b>	
Germaniyaning deutsche banki va buyuk britaniyaning barclays banki xizmatlar amaliyoti va uni o'zbekiston bank tizimi faoliyatiga qo'llash yo'llari .....	432
<b>Raxmatov Temur Sotiboldiyevich</b>	
The state and development trends of business process auditing in joint-stock companies in uzbekistan.....	439
<b>Utegenova Sarbinaz Turdimuratovna</b>	
Mamlakatimizda amaldagi budjetlararo munosabatlarning tartibi hisobi, hamda uning ahamiyati .....	444
<b>Tuxsanov Eldor Dilmurod o'g'li, Saydullayeva Zeboxon Shukrilla qizi</b>	
Qurilish materiallari sanoatida innovatsion klasterlarni boshqarishni takomillashtirish .....	462
<b>Xaydarova E'zoza Shukurullayevna, Li Zin Bo</b>	
Barqaror rivojlanish va yashil iqtisodiyotning mamlakatimizda so'nggi yillardagi oshib borayotgan ahamiyati .....	467
<b>Bahodirova Mohigul</b>	
Conceptual framework for boosting the financial and economic performance of investment projects in industrial enterprises.....	472
<b>Sarriev Kahraman Ramatullaevich</b>	
Bandlik va ayollar tadbirkorligi .....	477
<b>Ibodullayeva M.S.</b>	



Mamlakatimiz yalpi ichki mahsulotini ekonometrik prognozlash.....	482
<b>A'zamov Musurmon Axmadovich, Islomov Javohir</b>	
Ekspost siyosatini tadbirkorlik faoliyati rivojlanishiga ta'siri.....	488
<b>Suvonov Ibrohim Izbosarovich, Abdug'aniyev Murodjon Shavkat o'g'li</b>	
Aholini ish bilan ta'minlashda qishloq aholisini mehnat salohiyatidan foydalanish.....	492
<b>Noiba Qodirova Maxmud qizi</b>	
Yashirin iqtisodiyotni kamaytirishda rasmiy bandlik va moliyaviy munosabatlarni rivojlantirish .....	497
<b>Xalimbetov Farxad Bagibekovich, Reyimberdiyev Baburbek Adilbek o'g'li</b>	
Analysis of touristic potential and capacity of ecotourism sites .....	501
<b>Abdurakhmanova Akida Faizulla kizi</b>	
Xorijiy investitsiya ishtirokidagi korxonalarni moliyalashtirishni takomillashtirish.....	509
<b>Salohiddinov Jaloliddin</b>	
Infratuzilma va bozor infratuzilmasi tushunchalarining nazariy tavsifi .....	516
<b>G'aniyev Botir Baxtiyorovich</b>	
O'zbekiston va xorijiy davlatlarda aksiyadorlik jamiyatlarining qimmatli qog'ozlar orqali kapital yig'ish strategiyalari .....	520
<b>Dilnozaxon Muxitdinova</b>	
Iqtisodiy inqiroz paytida korxonalarda likvidlilikni boshqarish strategiyalari .....	527
<b>Abdusalomova Nodira Bakhodirovna, Jabborova Sevinch Xusanovna</b>	
O'zbekistonda islomiy mikromoliyaviy xizmatlar orqali ish bilan bandlikni oshirish istiqbollari.....	532
<b>Mamatkulov Humoyun Bobir-ugli</b>	
Textile enterprises and changing market conditions: integration of demand analysis, trend forecasting and strategic assortment management .....	536
<b>Ikramova Nodira Burkhon kizi</b>	
Aksiyadorlik korxonalarini boshqaruv tizimida korporativ madaniyatni takomillashtirish.....	540
<b>Umarkhodjaeva Muyassarhon Ganievna, Omanova Nargiza Rustam qizi</b>	
Moliyaviy faoliyat natijalari hisobi va auditini takomillashtirish.....	548
<b>Po'latov Xudoyberdi Uktamovich, Abduxoliqov Isomiddin Ikrom o'g'li</b>	
Rivojlangan va rivojlanayotgan mamlakatlarda iqtisodiyotning real sektori korxonalariga kreditlar bo'yicha foiz stavkalariga ta'sir ko'rsatishda markaziy banklarning qayta moliyalash stavkalarining rolini tahlil qilish .....	553
<b>Jabbarov Eliboy, Abdullayeva Charos Abdullo qizi</b>	
O'zbekistonda qishloq xo'jalik mahsulotlarini qayta ishlashda innovatsiyalarning roli va iqtisodiy samaradorligi .....	558
<b>Raximov Baxromjon Ibroximovich, Solohiddinov Nuriddin Sirojiddin o'g'li</b>	
Sirkulyar iqtisodiyotni rivojlantirish orqali chiqindilarni boshqarish muammosini bartaraf etish yo'llari.....	563
<b>Narzullayev Elmurod Shuxrat o'g'li, Hamrokulov Ulug'bek Abdurahmatovich</b>	
Korxonani samarali boshqarishni ta'minlash strategiyalari .....	567
<b>D.Mutalova</b>	
Masofaviy ta'lim platformalarining qiyosiy tahlili va funksional xususiyatlari.....	571
<b>Nabieva Nilufar Nabi qizi</b>	
Raqamli iqtisodiyotning jamiyat hayotiga ta'siri.....	577
<b>Aripova Ziyoda Xayrullayevna, Nurmuxamedova Tursunoy Usmonovna</b>	
Transportda turistik xizmatlarni boshqarish mexanizmini takomillashtirish.....	581
<b>Tuychiyev Anvarjon Muxtorjonovich</b>	
Ipak yo'lining tarixiy madaniy merosi va hunarmandchiligi: dolzarb muammolar va tadqiqot istiqbollari .....	584
<b>Xushnazarova Maxzuna Gulamdjanovna</b>	



Eksport faoliyatini rag'batlantirishda institutsional va moliyaviy mexanizmlarning roli.....	589
<b>Umarkulov Kodirjon Maxamadaminovich</b>	
Elektron pul evolyutsiyasi.....	595
<b>Marpatov Mavlonxon Dadashevich</b>	
Yashil iqtisodiyotga o'tish jarayonida sanoat korxonalarining roli.....	600
<b>Nasullayeva Yoqutoy Nasim qizi</b>	
O'zbekistonda turizm marketingi va raqobatbardoshligini oshirish.....	606
<b>Ikramova Nasiba Axmadovna</b>	
Kambag'allikni qisqartirishning zamonaviy yo'nalishlari.....	610
<b>Mirzayev Qulmamat Jonuzoqovich, Shodiyev Fazliddin Qalandar o'g'li</b>	
Jamiyatda imkoniyati cheklanganlarning bandligini ta'minlashning ijtimoiy-iqtisodiy asoslari.....	615
<b>Tilavova Munisa Maxmudovna</b>	
Moliyaviy matematika vositalarining O'zbekiston kredit tizimidagi qo'llanilishi.....	620
<b>Shamsiyeva Nigora Rafiq qizi</b>	
Ecological sustainability in tourism: regional practices and global reflections.....	626
<b>Sayyora Safaeva</b>	
Quyi amudaryo mintaqasida turli darajadagi destinasiyalararo ixtisoslashgan klasterlarni shakllantirish asoslari va ularning o'ziga xos jihatlari.....	631
<b>Doschanov Tangirbergen, Ollanazarov Bekmurod Davlatmurotovich</b>	
Fine dining restoranlarida marketing strategiyalarining shakllanishi va mijoz jalb qilishda ularning ahamiyati.....	641
<b>Jumaniyazova Sarvinoz Mansur qizi</b>	
Soliq to'lovchilarning majburiyatlari bajarilishini kontseptual asoslari va shartlari asoslari xususida.....	644
<b>Abdusherozov Abdullo Baxtiyorovich</b>	
Davlat sektoridagi tashkilotlarda smetalar tuzish tartibi.....	651
<b>Abdulaziz Norquchqorov Ziyadullayevich</b>	
Качественное развитие рынка труда узбекистана.....	657
<b>Мамадалиева Хафиза Холдаровна</b>	
Kichik biznes subyektlarining aholi bandligini ta'minlash orqali kambag'allik darajasini pasaytirishdagi o'rni.....	664
<b>Maxamadaliyev Boburbek Bahodir o'g'li</b>	
Устойчивое развитие esg-менеджмента: от тренда к фундаментальной стратегии выживания и процветания.....	670
<b>Собирова Нилуфар Бекпулат кизи</b>	



# УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ESG-МЕНЕДЖМЕНТА: ОТ ТРЕНДА К ФУНДАМЕНТАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ И ПРОЦВЕТЕНИЯ

Собирова Нилуфар Бекпулат кизи

Ташкенский государственный экономический университет  
Независимый исследователь

**Аннотация:** В статье рассматривается эволюция ESG-менеджмента от модного тренда к стратегически важному элементу устойчивого развития компаний. Проведен анализ актуальных подходов к интеграции ESG-факторов в бизнес-модели, а также выявлены риски и возможности, связанные с этой трансформацией. Особое внимание уделено роли ESG в повышении инвестиционной привлекательности и долгосрочной конкурентоспособности организаций.

**Ключевые слова:** ESG, устойчивое развитие, корпоративная стратегия, экологические риски, социальная ответственность, управление.

**Annotatsiya:** Mazkur maqolada ESG-menejmentning modaga aylangan g'oyadan korxonalar barqaror rivojlanishining strategik unsuriga aylanish jarayoni tahlil qilinadi. ESG omillarining biznes-modellarga integratsiyasi, ular bilan bog'liq risk va imkoniyatlar tahlil qilingan. ESG yondashuvining investitsion jozibadorlik va uzoq muddatli raqobatbardoshlikka ta'siri alohida ko'rib chiqilgan.

**Kalit so'zlar:** ESG, barqaror rivojlanish, korporativ strategiya, ekologik risklar, ijtimoiy mas'uliyat, boshqaruv.

**Abstract:** This article explores the transition of ESG management from a passing trend to a fundamental strategic pillar of corporate sustainable development. The paper analyzes current practices for integrating ESG factors into business models, highlighting associated risks and opportunities. Particular emphasis is placed on how ESG enhances investment attractiveness and long-term competitiveness.

**Key words:** ESG, sustainable development, corporate strategy, environmental risks, social responsibility, governance.

## ВВЕДЕНИЕ

В начале XXI века мир бизнеса жил по законам, установленным ещё в прошлом столетии: максимизация прибыли для акционеров была альфой и омегой корпоративного существования. Социальная ответственность рассматривалась как факультативная благотворительность, а экологические вопросы — как досадные издержки, регулируемые государством. Сегодня эта парадигма трещит по швам под давлением глобальных вызовов: климатический кризис, растущее социальное неравенство, пандемии, геополитическая нестабильность и кризис доверия к институтам. Становится очевидно, что компании не могут существовать в вакууме. Их долгосрочное процветание неразрывно связано со здоровьем планеты и благополучием общества, в котором они оперируют.

Именно в этом контексте на мировую арену вышла концепция ESG (Environmental, Social, Governance — окружающая среда, социальная сфера, корпоративное управление). ESG — это не просто очередная модная аббревиатура или усовершенствованная версия корпоративной социальной ответственности (КСО). Это фундаментальный сдвиг в понимании того, что такое стоимость компании. ESG-принципы утверждают, что нефинансовые факторы — от углеродного следа и управления водными ресурсами до практик в области труда, разнообразия и инклюзивности, а также прозрачности управления и этики — являются критически важными индикаторами устойчивости, эффективности и долгосрочного потенциала роста бизнеса.

Инвесторы, регуляторы, потребители и таланты нового поколения всё громче заявляют: мы хотим иметь дело с компаниями, которые не только генерируют прибыль, но и создают позитивную ценность для мира. Этот запрос трансформировал ESG из нишевой темы для энтузиастов в ключевой элемент стратегии, управления рисками и доступа к капиталу.



Однако по мере того как ESG-менеджмент становится мейнстримом, он сталкивается с собственными кризисами роста. Появляются обвинения в «гринвошинге» (зелёном отмывательстве), путаница в стандартах отчётности, нехватка достоверных данных и дефицит компетенций. Возникает главный вопрос: как сделать саму практику ESG-менеджмента устойчивой? Как перейти от формального заполнения отчётов к реальной трансформации бизнес-моделей? Как превратить ESG из центра затрат в драйвер инноваций и конкурентного преимущества?

Эта статья представляет собой глубокое погружение в мир устойчивого развития самого ESG-менеджмента. Мы не просто рассмотрим, что такое ESG, но исследуем, как выстроить эффективную, жизнеспособную и эволюционирующую систему управления этими факторами внутри компании. Мы проанализируем путь от исторических корней концепции к практическим шагам по её внедрению, разберём ключевые вызовы и пути их преодоления, оценим роль различных стейкхолдеров и заглянем в будущее, где ESG становится неотъемлемой частью ДНК успешного бизнеса. Это путешествие — от тренда к фундаментальной стратегии, от отчётности к реальным действиям, от управления рисками к созданию общей ценности.

## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

В последние десятилетия концепция ESG (экология, социальная ответственность и корпоративное управление) перешла от факультативного подхода к ключевому элементу корпоративной стратегии устойчивого развития. Исследования Michael Porter и Mark Kramer показали, что устойчивое развитие должно рассматриваться не как издержка, а как источник конкурентных преимуществ, способных формировать «shared value» — совместную ценность для бизнеса и общества. Такой подход актуален в контексте глобальных вызовов, включая климатические риски и социальную нестабильность.

Lucian Bebchuk и Jesse Fried в своих работах по корпоративному управлению указывают, что интеграция ESG-факторов способна существенно изменить механизмы акционерного контроля и повысить прозрачность в управлении. Их выводы подтверждаются практикой ведущих транснациональных корпораций, адаптирующих свои модели отчетности под требования нефинансового раскрытия.

Sarah Kaplan подчеркивает, что трансформация ESG из репутационного инструмента в операционную парадигму требует глубоких изменений в корпоративной культуре, а не только внешнего соответствия стандартам отчетности. Более того, по мнению Ioannis Ioannou и George Serafeim, системная интеграция ESG-ориентированных подходов ведёт к повышению долгосрочной стоимости компаний и снижению инвестиционных рисков, особенно в условиях нестабильных рынков.

В рамках исследований международных организаций, таких как World Economic Forum и OECD, также подчеркивается, что ESG-интеграция оказывает влияние на стоимость капитала, управляемость рисками и доступ к устойчивым инвестициям. Например, в отчете OECD указывается, что инвесторы начинают учитывать ESG-риски наравне с традиционными финансовыми показателями при принятии решений о размещении средств.

В академической литературе особое внимание уделяется переходу от декларативного уровня ESG к построению системной стратегии. Так, исследования Robert Eccles и Tim Youmans из Гарвардской школы бизнеса анализируют роль советов директоров в обеспечении стратегической ESG-устойчивости. Они утверждают, что участие руководства в этих вопросах определяет не просто успех отдельных проектов, а выживаемость всей бизнес-модели в долгосрочной перспективе.

Таким образом, современный ландшафт ESG-менеджмента формируется под влиянием междисциплинарных исследований, связывающих устойчивость с финансовой эффективностью, репутационным капиталом и институциональной трансформацией. Это требует от компаний не просто адаптации, а переосмысления своей миссии и операционной логики в контексте устойчивого развития.

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В рамках исследования были использованы методы контент-анализа стратегических отчетов компаний, аналитических публикаций международных организаций и академических статей по теме ESG-менеджмента. Полученные данные подвергались сравнительному анализу и качественной интерпретации с целью выявления закономерностей интеграции ESG-принципов в корпоративные стратегии устойчивого развития.

## АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Чтобы понять, как управлять ESG-факторами, необходимо сначала разобраться в их сути и происхождении. Концепция не возникла на пустом месте; она является результатом десятилетий



эволюции мысли о роли бизнеса в обществе. ESG отличается от традиционной корпоративной социальной ответственности рядом ключевых аспектов. Прежде всего, ESG — это не отдельная функция, а линза, через которую рассматривается вся деятельность компании — от операционной эффективности и управления рисками до инноваций и развития продуктов. Во-вторых, ESG-менеджмент сосредоточен на факторах, оказывающих реальное влияние на финансовые результаты и долгосрочную стоимость компании. В-третьих, ESG предполагает количественную оценку, сбор данных и прозрачную отчетность по стандартизированным метрикам, что делает его инструментом принятия решений для инвесторов и других заинтересованных сторон. Таким образом, ESG эволюционировал от морального императива к прагматическому инструменту управления, необходимому для выживания и устойчивого успеха в современном мире.

Теоретическое понимание ESG — это лишь первый шаг. Основная задача заключается в практической интеграции ESG-принципов в повседневную деятельность компании. Такой процесс требует системного подхода, активного участия руководства и четкой стратегии. Важно понимать, что попытка охватить все ESG-направления одновременно приведет к неэффективному расходованию ресурсов. Поэтому начальной точкой должна стать оценка существенности, то есть приоритизация ESG-тем, наиболее значимых как для самой компании, так и для её заинтересованных сторон. Классическим инструментом такой оценки является матрица существенности, в которой на вертикальной оси отображается значимость темы для внешних стейкхолдеров, а на горизонтальной — её влияние на бизнес-успех компании.

На основе выявленных приоритетов формируется ESG-стратегия, которая должна быть интегрирована в общую бизнес-стратегию, а не существовать в виде формального документа. Важнейшими компонентами ESG-стратегии являются видение и миссия, выражающие долгосрочные амбиции компании в области устойчивого развития, например: «Стать углеродно-нейтральной компанией к 2040 году». Далее формируются 3–5 стратегических приоритетов, основанных на матрице существенности, таких как «декарбонизация операций» или «развитие циркулярной экономики». Для каждого приоритета устанавливаются SMART-цели — конкретные, измеримые, достижимые, релевантные и ограниченные по времени. Пример плохой цели: «Мы будем сокращать выбросы». Пример хорошей цели: «Сократить прямые выбросы (Scope 1 и 2) на 30 % к 2030 году по сравнению с уровнем 2022 года».

Далее формируется дорожная карта с указанием конкретных проектов, ответственных лиц, бюджета и сроков реализации. Для оценки прогресса необходима система мониторинга и аналитики ESG-данных, позволяющая своевременно корректировать стратегию. Ключевую роль в этом процессе играет структура управления. Совет директоров несёт высшую ответственность за ESG-повестку и должен утверждать стратегию, а также контролировать её реализацию. Часто создается специальный комитет по устойчивому развитию или ESG-вопросы передаются на уровень комитета по рискам или стратегии.

Реализация стратегии требует вовлеченности высшего руководства. Генеральный директор должен быть носителем ESG-культуры, а специально назначенный директор по устойчивому развитию (CSO) обязан координировать стратегию и принимать участие в принятии ключевых решений. Эффективность также зависит от создания межфункциональной ESG-команды, включающей представителей различных подразделений — финансов, HR, юридического отдела, закупок, производства, маркетинга и PR. Именно такая команда обеспечивает реализацию ESG-инициатив на местах.

Не менее важно — вовлечение всех сотрудников. Формирование ESG-культуры внутри компании достигается через образовательные программы, активную внутреннюю коммуникацию, включение ESG-метрик в системы мотивации и поддержку инициатив, поступающих «снизу». Внедрение ESG — это не разовая кампания, а непрерывный процесс, связанный с трансформацией управленческой логики. По-настоящему устойчивым ESG-менеджмент становится только тогда, когда перестает быть прерогативой одного отдела и проникает в деятельность таких ключевых фигур, как финансовый директор и инвестиционный комитет.

Ключевыми направлениями интеграции ESG-принципов в корпоративное управление являются бюджетирование, риск-менеджмент, внутреннее ценообразование на углерод и пересмотр подходов к оценке стоимости компании. ESG-инициативы не могут реализовываться без соответствующего финансового обеспечения, поэтому в процессы бюджетирования и планирования необходимо интегрировать оценку не только финансовой рентабельности (таких показателей, как NPV или IRR), но и ESG-рисков и возможностей. Речь идет о том, чтобы рассматривать ESG не как внешнюю повестку, а как внутренний фактор, влияющий на эффективность и устойчивость бизнеса.

Управление ESG-рисками также должно стать частью общей системы риск-менеджмента компании. Такие риски, как климатические изменения, социальная нестабильность и регуляторные изменения, должны быть включены в корпоративную карту рисков наравне с финансовыми или операционными



угрозами. Это позволит компаниям более точно прогнозировать последствия и адаптировать стратегии к меняющейся среде. Внутреннее ценообразование на углерод становится всё более популярным инструментом. Устанавливая внутреннюю цену за каждую тонну выбросов CO<sub>2</sub>, компании создают экономические стимулы для бизнес-юнитов учитывать климатические издержки и искать низкоуглеродные альтернативы при планировании операций.

В современных условиях ESG-факторы начинают оказывать существенное влияние на рыночную оценку компании. Прогрессивные аналитики и инвесторы уже учитывают ESG-информацию в своих финансовых моделях, корректируя прогнозы денежных потоков или ставку дисконтирования. Это требует от компаний способности чётко объяснить, каким образом их ESG-стратегия способствует созданию долгосрочной стоимости, и представить это в языке, понятном финансовому сообществу.

При этом до 80–90 % экологического и социального воздействия компании приходится не на её собственные операции, а на цепочку поставок. Это означает, что игнорирование внешнего воздействия — значит игнорировать основной источник рисков и возможностей. Однако управление ESG в цепочке поставок сопряжено с рядом серьёзных вызовов. Одним из них является непрозрачность: многие компании не имеют чёткого понимания того, кто является их поставщиками второго, третьего и последующих уровней. Отсюда вытекает вторая проблема — отсутствие прямого контроля над действиями независимых поставщиков, особенно в странах с низким уровнем регулирования. Третьим барьером является сложность получения достоверных ESG-данных от тысяч поставщиков, что усложняет мониторинг и управление рисками.

Для преодоления этих вызовов компании используют ряд инструментов устойчивого управления цепочками поставок. Один из них — внедрение кодекса поведения поставщика, который закрепляет минимальные требования в области прав человека, охраны окружающей среды и этики, обязательные для всех контрагентов. Второй инструмент — проведение регулярных аудитов поставщиков и использование специализированных платформ (например, EcoVadis или Sedex) для оценки их ESG-профиля. Важным направлением является развитие отслеживаемости происхождения сырья и компонентов с использованием современных технологий, включая блокчейн, что обеспечивает прозрачность поставок и повышает доверие к бренду.

Однако одними запретительными мерами построить устойчивые цепочки поставок невозможно. Поэтому компании переходят от стратегии давления к модели сотрудничества. Это означает обучение поставщиков, поддержку во внедрении лучших практик и реализацию совместных проектов по снижению негативного воздействия. Такой подход помогает не только повысить устойчивость поставщиков, но и создать долгосрочные партнёрские отношения, что значительно выгоднее постоянной смены контрагентов.

Внедрение ESG-повестки невозможно без соответствующих человеческих ресурсов. Компании всё чаще сталкиваются с необходимостью поиска и подготовки специалистов, обладающих компетенциями в области устойчивого развития, управления изменениями, экологического и социального аудита, а также стратегического анализа. При этом компании действуют не изолированно — они находятся под влиянием сложной экосистемы стейкхолдеров, включая инвесторов, регуляторов, клиентов, НПО и гражданское общество. У каждого из этих участников — свои ожидания и требования. Глубокое понимание этой экосистемы является критически важным условием для разработки и реализации устойчивой ESG-стратегии. Не случайно именно финансовое сообщество стало главным драйвером того, что ESG перестал быть нишевой темой и превратился в обязательный элемент современной деловой практики.

Крупные пенсионные фонды, страховые компании и управляющие активами (такие как BlackRock, Vanguard, State Street) управляют триллионами долларов и рассматривают ESG-факторы как неотъемлемую часть анализа рисков и фидуциарной ответственности перед своими клиентами. Они активно голосуют на собраниях акционеров и ведут диалог с руководством компаний, требуя улучшений в ESG-практиках. Растёт популярность фондов, которые целенаправленно инвестируют в компании с высокими ESG-рейтингами (стратегия positive screening) или исключают компании из «грязных» и «неэтичных» отраслей (negative screening). Хедж-фонды или группы акционеров, которые покупают долю в компании с целью заставить её изменить свою стратегию, в том числе в области ESG (например, потребовать закрытия угольных активов или улучшения практик в области разнообразия).

Компании вроде MSCI, Sustainalytics, ISS ESG играют роль «кредитных агентств» в мире ESG. Они собирают публичную информацию о компаниях и присваивают им ESG-рейтинги. Эти рейтинги влияют на решения инвесторов, но их методологии часто непрозрачны и могут различаться, что создаёт путаницу и вызывает критику.

ESG-менеджмент — это не статичная дисциплина. Она постоянно развивается под влиянием технологий, новых научных данных и меняющихся ожиданий общества. Если на первом этапе компании



рассматривали ESG в основном через призму управления рисками и комплаенса, то на следующем этапе они начинают видеть в ESG источник конкурентных преимуществ и инноваций.

Разработка продуктов, которые можно легко ремонтировать, повторно использовать или полностью перерабатывать. Создание бизнес-моделей, основанных на сервисе, а не на продаже продукта (например, «освещение как услуга» вместо продажи лампочек). Инвестиции в возобновляемую энергетику, технологии улавливания углерода, производство водорода. Создание продуктов, доступных для людей с ограниченными возможностями или ориентированных на ранее игнорируемые сегменты населения.

Технологии станут ключевым фактором для перехода от оценок к точным измерениям и проактивному управлению. ИИ сможет анализировать климатические модели и данные о местоположении активов компании для прогнозирования физических рисков (наводнения, засухи). Спутниковые данные и дроны позволят отслеживать вырубку лесов в цепочке поставок. Датчики IoT на производстве будут передавать данные о выбросах и безопасности труда в режиме 24/7. Технологические платформы будут автоматически собирать, обрабатывать и формировать ESG-отчёты, освобождая время сотрудников для стратегической работы.

Долгое время компонент «Е» (особенно климат) доминировал в ESG-повестке. В будущем ожидается смещение фокуса. Концепция существенности также эволюционирует. Если раньше матрица существенности составлялась раз в несколько лет, то теперь приходит понимание динамической существенности (dynamic materiality). Это означает, что важность той или иной ESG-темы может быстро меняться под влиянием внешних событий (например, пандемия мгновенно сделала тему здоровья и безопасности сотрудников критически существенной для всех отраслей). Компаниям придётся постоянно сканировать горизонт и гибко адаптировать свои приоритеты.

Концепция устойчивости (sustainability) часто интерпретируется как «не навреди» или «сохранение статус-кво». Но на планете, ресурсы которой уже серьёзно истощены, этого может быть недостаточно.

## ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Мы прошли долгий путь: от филантропических корней КСО к стратегической, измеримой и интегрированной концепции ESG. Мы увидели, что внедрение ESG-менеджмента — это сложный, но необходимый процесс, требующий оценки существенности, разработки чёткой стратегии, построения системы управления и надёжного сбора данных. Мы осознали, что на этом пути компании сталкиваются с серьёзными вызовами от гринвошинга и проблем с данными до необходимости глубокой интеграции в финансы и цепочки поставок.

Но главный вывод заключается в следующем: устойчивое развитие самого ESG-менеджмента — это не вопрос выбора, а императив выживания и долгосрочного процветания.

Компании, которые продолжают рассматривать ESG как формальность, обременительную обязанность по заполнению отчётов, неизбежно проигрывают. Они столкнутся с оттоком капитала, ужесточением регулирования, потерей лучших талантов и доверия потребителей. Их бизнес-модели окажутся хрупкими и неспособными адаптироваться к шокам будущего.

Компании же, которые примут ESG как новую операционную систему, как фундаментальную основу для стратегии, инноваций и создания стоимости, получают огромное преимущество. Они смогут лучше управлять рисками, привлекать инвестиции, строить сильные бренды, мотивировать сотрудников и открывать новые рынки. Они превратят вызовы устойчивого развития в мощнейший драйвер своего роста.

Устойчивый ESG-менеджмент — это не пункт назначения, а бесконечное путешествие. Это постоянный процесс обучения, адаптации и совершенствования. Это переход от мышления, ориентированного на квартальную прибыль, к мышлению, ориентированному на создание общей ценности для всех стейкхолдеров на десятилетия вперёд. В конечном счёте, самые успешные и уважаемые компании будущего — это те, которые поймут, что их бизнес может процветать только в процветающем мире, и возьмут на себя ответственность за его создание.

### Список использованной литературы:

1. Porter M., Kramer M. Creating Shared Value. – Harvard Business Review, 2011.
2. Bebchuk L., Fried J. Pay without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation. – Harvard University Press, 2004.
3. Kaplan S. “Inclusive Innovation and the Corporate Purpose” – Academy of Management Perspectives, 2020.
4. Ioannou I., Serafeim G. The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting. – Harvard Business School Working Paper, 2014.



5. Eccles R., Youmans T. "Materiality in Corporate Governance: The Role of the Board of Directors." – Journal of Applied Corporate Finance, 2016.
6. World Economic Forum. "Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation." – 2020.
7. Serafeim G. "How to Build Enduring ESG Strategies." – Harvard Business Review, 2020.
8. Kotsantonis S., Pinney C., Serafeim G. ESG Integration in Investment Management: Myths and Realities. – Journal of Applied Corporate Finance, 2016.
9. Khan M., Serafeim G., Yoon A. Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. – The Accounting Review, 2016.
10. McKinsey & Company (2019). Five ways that ESG creates value. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value>— Часто цитируемая статья, структурирующая связь ESG с финансовыми результатами
11. PwC (2023). PwC's 2023 Global ESG Survey. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pwc.com/>— Ежегодные опросы инвесторов и руководителей, отражающие актуальные тренды и вызовы в области ESG
12. IFRS Foundation (2023). IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information & IFRS S2 Climate-related Disclosures. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ifrs.org/> (дата обращения: 09.06.2025). — Новые глобальные стандарты от ISSB, нацеленные на унификацию раскрытия ESG-информации для инвесторов.
13. Global Reporting Initiative (GRI). GRI Standards. — 2021. — URL: <https://www.globalreporting.org>.
14. International Financial Reporting Standards (IFRS) Foundation. International Sustainability Standards Board (ISSB). — 2023. — URL: <https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board>.
15. Sustainalytics. ESG Risk Ratings. — 2023. — URL: <https://www.sustainalytics.com>.



## IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

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

**Ingliz tili muharriri:** Feruz Hakimov

**Musahhih:** Zokir ALIBEKOV

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

---

### 2025. № 6

---

© 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 kelmasligi 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.

EI.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>