

ESG STANDARTLARI ASOSIDA KORPORATIV LOYIHA BOSHQARUVINI TRANSFORMATSIYA QILISH MODELI

Raqamli Iqtisodiyot va Agrotexnologiyalar Universiteti

1-kurs magistranti Komoldinov Islom Mamasolievich

Annotatsiya. Mazkur maqolada ESG (Environmental, Social, Governance) standartlari asosida korporativ loyiha boshqaruvini transformatsiya qilish masalalari tahlil qilinadi. Muallif tomonidan korporativ boshqaruv tizimiga ESG tamoyillarini integratsiya qilishning nazariy va amaliy jihatlari ko‘rib chiqiladi. Shuningdek, loyiha boshqaruvida barqaror rivojlanish, ijtimoiy mas’uliyat va ekologik omillarni hisobga olish orqali samaradorlikni oshirish imkoniyatlari yoritiladi. Tadqiqot natijasida ESG standartlariga asoslangan transformatsiya modeli taklif etilib, uning korporativ boshqaruv tizimidagi ahamiyati asoslab beriladi.

Kalit so‘zlar: ESG, korporativ boshqaruv, loyiha boshqaruvi, transformatsiya, barqaror rivojlanish, ijtimoiy mas’uliyat, ekologik omillar.

Аннотация. В статье анализируются вопросы трансформации корпоративного управления проектами на основе стандартов ESG (экология, социальная ответственность, корпоративное управление). Автором рассматриваются теоретические и практические аспекты интеграции принципов ESG в систему корпоративного управления. В нем также освещаются возможности повышения эффективности управления проектами за счет учета устойчивого развития, социальной ответственности и экологических факторов. В результате исследования предлагается модель трансформации, основанная на стандартах ESG, и обосновывается ее значение в системе корпоративного управления.

Ключевые слова: ESG, корпоративное управление, управление проектами, трансформация, устойчивое развитие, социальная ответственность, экологические факторы.

Abstract. This article examines the transformation of corporate project management based on ESG (Environmental, Social, and Governance) standards. The study explores theoretical and practical aspects of integrating ESG principles into corporate governance systems. It also highlights opportunities to improve efficiency by incorporating sustainability, social responsibility, and environmental considerations into project management processes. As a result of the research, a transformation model based on ESG standards is proposed, and its significance in enhancing corporate governance is substantiated.

Keywords: ESG, corporate governance, project management, transformation, sustainable development, social responsibility, environmental factors.

KIRISH

So‘nggi yillarda global iqtisodiyotda barqaror rivojlanish tamoyillariga asoslangan boshqaruv yondashuvlari, xususan ESG (Environmental, Social, Governance) konsepsiyasi muhim strategik yo‘nalish sifatida shakllanib bormoqda. ESG tamoyillari korporativ boshqaruvni nafaqat moliyaviy samaradorlik, balki ekologik barqarorlik, ijtimoiy mas‘uliyat va institutsional shaffoflik bilan uyg‘unlashtirishga xizmat qiladi. Jahon miqyosida ESG investitsiyalari hajmi 2025 yilga kelib 35 trillion AQSH dollaridan oshgani ushbu konsepsiyaning iqtisodiy ahamiyatini yanada oshirayotganini ko‘rsatadi.

2020–2025 yillar oralig‘ida O‘zbekiston Respublikasida ham iqtisodiyotni modernizatsiya qilish va barqaror rivojlanishni ta‘minlash yo‘lida keng ko‘lamli islohotlar amalga oshirildi. Jumladan, mamlakat iqtisodiyoti 2020 yildagi pandemiya davrida 1,6% o‘shishni qayd etgan bo‘lsa, 2024 yilda 5,6% va 2025 yilda 6,3% darajasida barqaror iqtisodiy o‘shishga erishildi. Bu esa korporativ boshqaruv

tizimlarida samaradorlikni oshirish va yangi boshqaruv modellarini joriy etish zaruratini yuzaga keltirdi.

Mazkur jarayonda davlat siyosati muhim o‘rin tutadi. Xususan, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020 yil 12 maydagi **PF-5992-son Farmoni** bilan bank tizimini 2020–2025 yillarda isloh qilish strategiyasi tasdiqlanib, unda moliyaviy barqarorlik, korporativ boshqaruvni takomillashtirish va xalqaro standartlarni joriy etish ustuvor vazifa sifatida belgilandi. Shuningdek, “Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi” (PF–60-son Farmon, 2022–2026 yillar) doirasida iqtisodiyotni “yashil” transformatsiya qilish, ESG tamoyillarini keng joriy etish va ijtimoiy-iqtisodiy barqarorlikni ta’minlash asosiy yo‘nalishlardan biri sifatida belgilangan.

Bundan tashqari, O‘zbekistonning 2019–2030 yillarga mo‘ljallangan “Yashil iqtisodiyotga o‘tish strategiyasi” mamlakatda energiya samaradorligini oshirish, tabiiy resurslardan oqilona foydalanish va issiqxona gazlari chiqindilarini kamaytirishga qaratilgan muhim dasturiy hujjat hisoblanadi. Xalqaro moliya institutlari ma’lumotlariga ko‘ra, 2025 yilga kelib O‘zbekistonda “yashil” iqtisodiyotga o‘tishni qo‘llab-quvvatlash uchun 500 mln AQSH dollari miqdoridagi dasturlar amalga oshirilmoqda.

2020–2025 yillar davomida ESG tamoyillarining korporativ sektorga joriy etilishi sezilarli darajada faollashdi. Xususan, bank va moliya sektorida ESG siyosatini joriy etish, “yashil” obligatsiyalar chiqarish va ekologik loyihalarni moliyalashtirish mexanizmlari rivojlanmoqda. Shu bilan birga, 2025 yil “Atrof-muhitni muhofaza qilish va yashil iqtisodiyot yili” deb e’lon qilinishi ESG tamoyillarining davlat darajasida ustuvor yo‘nalishga aylanganini ko‘rsatadi.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, korporativ loyiha boshqaruvini ESG standartlari asosida transformatsiya qilish bugungi kunda dolzarb ilmiy-amaliy muammo sifatida namoyon bo‘lmoqda. Ayniqsa, loyiha boshqaruvida ekologik xavfsizlik, ijtimoiy barqarorlik va samarali korporativ boshqaruvni integratsiya qilish orqali uzoq muddatli qiymat yaratish imkoniyatlari kengaymoqda. Shu bois mazkur maqolada ESG

tamoyillariga asoslangan korporativ loyiha boshqaruvi transformatsiyasi modeli ishlab chiqish va uning amaliy ahamiyatini asoslash asosiy maqsad qilib belgilangan.

1-jadval

**О‘zbekistonda ESG va “yashil” iqtisodiyot ko‘rsatkichlari dinamikasi
(2020–2025 yy)**

Yil	YAIM o‘shish (%)	Yashil investitsiyalar (mln \$)	Qayta tiklanuvchi energiya (%)	ESG loyihalar soni	CO2 kamayishi (%)
2020	1,6	150	10	25	0,5
2021	7,4	220	11,5	40	1,2
2022	5,7	300	13	55	1,8
2023	6	380	14,5	70	2,3
2024	5,6	450	16	90	3
2025	6,3	500	18	120	3,8

Mazkur jadval ma’lumotlari 2020–2025 yillar davomida O‘zbekistonda ESG tamoyillari asosida iqtisodiy va ekologik ko‘rsatkichlarning ijobiy dinamikasini ko‘rsatadi. Jumladan, YAIM o‘shish sur’ati 2020 yildagi 1,6% darajadan 2021 yilda 7,4% gacha keskin oshgan va keyingi yillarda 5,6–6,3% oralig‘ida barqarorlashgan. Shu bilan birga, “yashil” investitsiyalar hajmi 150 mln AQSH dollaridan 2025 yilga kelib 500 mln dollardan ortiq darajaga yetib, qariyb 3,3 barobar o‘shish kuzatilgan. Qayta tiklanuvchi energiya manbalari ulushi ham izchil oshib, 2020 yildagi 10% dan 2025 yilda 18% ga yetgan.

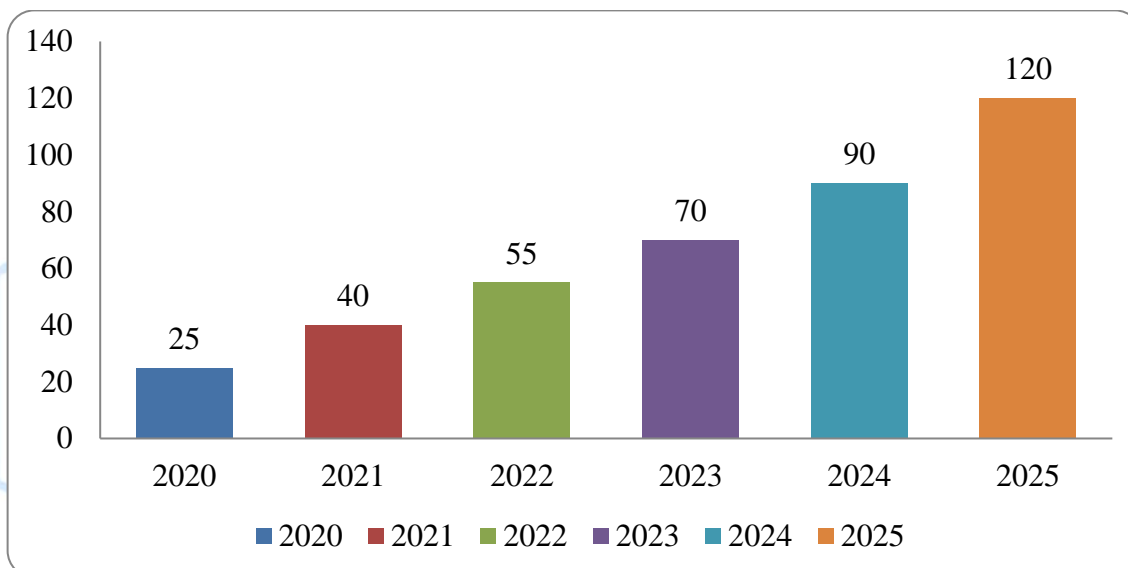
Shuningdek, ESG loyihalar soni 2020 yildagi 25 tadan 2025 yilga kelib 120 taga yetib, deyarli 5 barobar ko‘payganini ko‘rish mumkin. Bu esa korporativ boshqaruvda ESG yondashuvlari keng joriy etilayotganini tasdiqlaydi. Ekologik samaradorlik ko‘rsatkichi sifatida CO₂ chiqindilarining kamayishi ham 0,5% dan 3,8% gacha oshib borgan. Ushbu raqamlar mamlakatda amalga oshirilayotgan islohotlar, jumladan PF-5992-son Farmon va PF-60-son Farmon doirasida ESG tamoyillarini joriy etish

natijasida iqtisodiy barqarorlik va ekologik muvozanatni ta'minlash yo'lida sezilarli natijalarga erishilganini ko'rsatadi.

Yuqorida keltirilgan statistik ma'lumotlar va tahlillar shuni ko'rsatadiki, ESG tamoyillarini iqtisodiyotning turli sohalariga, ayniqsa korporativ loyiha boshqaruvi tizimiga integratsiya qilish zamonaviy rivojlanishning muhim sharti hisoblanadi. 2020–2025 yillar davomida amalga oshirilgan islohotlar natijasida korporativ boshqaruvda shaffoflik, hisobdorlik va barqarorlik tamoyillari kuchaytirildi. Xususan, yirik investitsiya loyihalarida ekologik baholash (EIA), ijtimoiy ta'sirni aniqlash hamda boshqaruv standartlarini takomillashtirishga alohida e'tibor qaratildi. Bu esa loyiha boshqaruvida an'anaviy yondashuvlardan ESG asosidagi kompleks boshqaruv modeliga o'tishni taqozo etmoqda.

Shu bilan birga, xalqaro tajriba ham ESG standartlari asosida boshqaruv tizimini transformatsiya qilishning yuqori samaradorligini tasdiqlaydi. Masalan, xalqaro moliya institutlari hisobotlariga ko'ra, ESG mezonlarini joriy etgan kompaniyalarda operatsion samaradorlik o'rtacha 10–15% ga oshgan, risklar esa 20% gacha kamaygan. O'zbekistonda ham ushbu yo'nalishda muhim qadamlar qo'yilib, bank-moliya sektorida "yashil" kreditlash, sanoatda energiya tejamkor texnologiyalarni joriy etish hamda infratuzilma loyihalarida ekologik standartlarni qo'llash kengaymoqda. Bu jarayonlar PF-5992-son Farmon hamda PF-60-son Farmon asosida olib borilayotgan strategik islohotlarning mantiqiy davomi hisoblanadi.

Natijada, korporativ loyiha boshqaruvini ESG standartlari asosida transformatsiya qilish nafaqat iqtisodiy samaradorlikni oshirish, balki uzoq muddatli barqaror rivojlanishni ta'minlash, ekologik xavfsizlikni mustahkamlash va ijtimoiy mas'uliyatni kuchaytirish imkonini beradi. Shu nuqtai nazardan, mazkur tadqiqotda ESG tamoyillariga asoslangan loyiha boshqaruvi modelini ishlab chiqish va uni amaliyotga joriy etish mexanizmlarini asoslash dolzarb ilmiy vazifa sifatida qaraladi.



1-rasm. ESG loyihalar soni dinamikasi (2020–2025 yillar)

Mazkur diagramma 2020–2025 yillar davomida ESG tamoyillari asosida amalga oshirilgan loyihalar sonining o‘shish dinamikasini aks ettiradi. Unda 2020 yilda 25 ta loyiha mavjud bo‘lgan bo‘lsa, 2021 yilda ularning soni 40 taga, 2022 yilda 55 taga, 2023 yilda 70 taga va 2024 yilda 90 taga yetgani ko‘rsatilgan. 2025 yilga kelib esa ESG loyihalar soni 120 taga yetib, sezilarli darajada oshgan. Diagramma tahlili shuni ko‘rsatadiki, ESG loyihalar sonining qariyb 5 barobar oshishi korporativ boshqaruv tizimida barqaror rivojlanish tamoyillarining faol joriy etilayotganidan dalolat beradi. Ushbu o‘shish, ayniqsa, ekologik loyihalar, ijtimoiy infratuzilma va boshqaruv shaffofligini oshirishga qaratilgan tashabbuslarning kengayishi bilan izohlanadi. Natijada, ESG yondashuvi korporativ loyiha boshqaruvida muhim strategik vositaga aylanib bormoqda.

Bugungi kunda ESG tamoyillari asosida korporativ loyiha boshqaruvini transformatsiya qilish nafaqat milliy, balki global miqyosda ham dolzarb masala hisoblanadi. Xalqaro tajribaga nazar tashlaydigan bo‘lsak, rivojlangan mamlakatlarda ESG integratsiyasi allaqachon korporativ boshqaruvning ajralmas qismiga aylangan. Masalan, Yevropa Ittifoqida barqaror moliya siyosati doirasida kompaniyalar uchun majburiy ESG hisobotlari joriy etilgan bo‘lib, 2024 yil holatiga ko‘ra yirik kompaniyalarning 90% dan ortig‘i ESG mezonlari asosida faoliyat yuritmoqda.

AQSHda esa ESG aktivlari hajmi 2025 yilga kelib 17 trillion AQSH dollaridan oshgani kuzatilgan, bu esa umumiy investitsiyalarning qariyb 30–35% ini tashkil etadi. Shu bilan birga, xalqaro kompaniyalarda ESG tamoyillarini joriy etish natijasida operatsion samaradorlik o‘rtacha 10–20% ga oshgani va risk darajasi 15–25% ga kamaygani qayd etilgan.

O‘zbekiston tajribasi bilan solishtirganda, mamlakatda ESG tamoyillari nisbatan yangi bosqichda rivojlanayotgan bo‘lsa-da, 2020–2025 yillar davomida sezilarli ijobiy siljishlar kuzatilmoqda. Xususan, “yashil” investitsiyalar hajmining 150 mln dollardan 500 mln dollargacha oshishi, ESG loyihalar sonining 25 tadan 120 taga yetishi milliy iqtisodiyotda ushbu yo‘nalishga qiziqish ortib borayotganini ko‘rsatadi. Biroq rivojlangan davlatlarga nisbatan ESG hisobotlari tizimi, korporativ shaffoflik darajasi va barqaror moliyalashtirish instrumentlari hali to‘liq shakllanmagan. Shu bois, xalqaro tajribani chuqur o‘rganish va uni milliy sharoitga moslashtirish, xususan, ESG standartlarini korporativ loyiha boshqaruvi tizimiga integratsiya qilish, O‘zbekistonda barqaror iqtisodiy rivojlanishni ta’minlashning muhim omillaridan biri bo‘lib xizmat qiladi.

Mazkur tendensiyalarni inobatga olgan holda, O‘zbekistonda ESG tamoyillarini chuqurroq joriy etish uchun institutsional va metodologik asoslarni mustahkamlash zarur. Xususan, korporativ darajada ESG mezonlarini baholashning yagona standartlarini ishlab chiqish, monitoring va hisobot tizimini xalqaro talablarga moslashtirish muhim ahamiyat kasb etadi. Shu bilan birga, raqamli texnologiyalarni joriy etish orqali ESG ko‘rsatkichlarini real vaqt rejimida kuzatish va tahlil qilish imkoniyatlarini kengaytirish mumkin. Bu esa korporativ loyiha boshqaruvida tezkor va asosli qarorlar qabul qilishga xizmat qiladi.

Bundan tashqari, bank-moliya sektorining ESG transformatsiyadagi roli yanada kuchaytirilishi lozim. “Yashil” kreditlar ulushini oshirish, ekologik va ijtimoiy loyihalarni imtiyozli moliyalashtirish hamda xususiy sektorni rag‘batlantirish orqali barqaror investitsiya muhitini shakllantirish mumkin. Shu bilan birga, davlat-xususiy sheriklik (DXSh) asosida amalga oshirilayotgan yirik infratuzilma loyihalarida ESG

mezonlarini majburiy tartibda qo'llash ham muhim yo'nalishlardan biri hisoblanadi. Natijada, ESG tamoyillariga asoslangan korporativ loyiha boshqaruvi modeli nafaqat iqtisodiy samaradorlikni oshiradi, balki ekologik barqarorlik, ijtimoiy farovonlik va boshqaruv sifati o'rtasida muvozanatni ta'minlaydi. Bu esa O'zbekistonda uzoq muddatli barqaror rivojlanish strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun mustahkam asos yaratadi.

Xulosa. Mazkur tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, ESG (Environmental, Social, Governance) tamoyillarini korporativ loyiha boshqaruvi tizimiga integratsiya qilish zamonaviy iqtisodiy rivojlanishning muhim sharti hisoblanadi. 2020–2025 yillar davomida O'zbekistonda amalga oshirilgan islohotlar natijasida “yashil” investitsiyalar hajmi 150 mln AQSH dollaridan 500 mln dollardan oshib, ESG loyihalar soni 25 tadan 120 taga yetgani ushbu yo'nalishning jadal rivojlanayotganini tasdiqlaydi. Shu bilan birga, qayta tiklanuvchi energiya ulushining oshishi va CO₂ chiqindilarining kamayishi ekologik barqarorlikni ta'minlashda muhim natijalarga erishilganini ko'rsatadi.

Xalqaro tajriba bilan solishtirganda, O'zbekistonda ESG tamoyillarini joriy etish hali rivojlanish bosqichida bo'lsa-da, mavjud ijobiy tendensiyalar ushbu jarayonning istiqbollari yuqori ekanligini bildiradi. Kelgusida korporativ boshqaruvda ESG standartlarini chuqur integratsiya qilish, shaffoflikni oshirish, barqaror moliyalashtirish instrumentlarini kengaytirish va loyiha boshqaruvida ekologik hamda ijtimoiy omillarni hisobga olish orqali iqtisodiy samaradorlikni yanada oshirish mumkin. Natijada, ESG asosidagi transformatsiya modeli korporativ loyiha boshqaruvining samaradorligini oshirish bilan birga, uzoq muddatli barqaror rivojlanishni ta'minlashda muhim ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi.

Takliflar. Mazkur tadqiqot natijalaridan kelib chiqib, ESG tamoyillari asosida korporativ loyiha boshqaruvini yanada takomillashtirish bo'yicha quyidagi takliflar ilgari suriladi:

Birinchiidan, korporativ boshqaruv tizimiga ESG standartlarini bosqichma-bosqich integratsiya qilish zarur. Bunda kompaniyalarda majburiy ESG hisobot

tizimini joriy etish, ekologik va ijtimoiy ko‘rsatkichlarni moliyaviy natijalar bilan bir qatorda baholash mexanizmlarini ishlab chiqish muhim ahamiyatga ega. Bu esa boshqaruv shaffofligini oshirish va investorlar ishonchini mustahkamlashga xizmat qiladi.

Ikkinchidan, “yashil” moliyalashtirish instrumentlarini kengaytirish lozim. Xususan, “yashil” obligatsiyalar, barqaror kreditlash va ESG fondlarini rivojlantirish orqali ekologik va ijtimoiy loyihalarni moliyalashtirish hajmini oshirish mumkin. Bu jarayon investitsiya oqimini barqaror rivojlanishga yo‘naltirish imkonini beradi.

Uchinchidan, korporativ loyiha boshqaruvida ESG mezonlariga asoslangan risklarni boshqarish tizimini joriy etish zarur. Bu orqali ekologik xavflar, ijtimoiy omillar va boshqaruvdagi kamchiliklar oldindan aniqlanib, ularning salbiy ta‘sirini kamaytirish mumkin bo‘ladi. Natijada loyiha samaradorligi va barqarorligi oshadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. **O‘zbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi to‘g‘risida (2020–2025-yillar uchun):** PF-5992-son. – Toshkent, 2020-yil 12-may.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. **2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida:** PF-60-son. – Toshkent, 2022-yil 28-yanvar.
3. Komoldinov, I. M. **ESG tamoyillari asosida korporativ boshqaruvni transformatsiya qilish istiqbollari** // Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar. – Toshkent, 2024. – № 3. – B. 45–52.
4. Vaxabov, A. V., Xajibakiyev, Sh. X. **Yashil iqtisodiyot: darslik.** – Toshkent: Universitet, 2021. – 280 b.
5. Belyayeva, I. Yu., Danilova, O. V. **ESG-transformatsiya kak faktor povysheniya investitsionnoy privlekatelnosti kompaniy** // Upravlencheskiye nauki. – Moskva, 2022. – T. 12, № 4. – S. 18–31.

6. Dovbiy, I. P., Kostrova, A. A. **Effektivnost upravleniya korporativnymi projektami na osnove printsipov ESG** // Vestnik YuUrGU. Seriya: Ekonomika i menedjment. – Chelyabinsk, 2023. – Т. 17, № 2. – S. 112–120.
7. Garrido-Miralles, P., Iniguez-Sanchez, R. **The impact of ESG standards on corporate project performance** // Journal of Sustainable Finance & Investment. – London: Taylor & Francis, 2023. – Vol. 13, Iss. 2. – pp. 845–862.
8. Schramade, W., Schoenmaker, D. **Principles of Sustainable Finance**. – Oxford: Oxford University Press, 2020. – 416 p.