

KORPORATIV BOSHQARUVDA ESG INTEGRATSIYASI: MENEJMENT STRATEGIYALARI VA XODIMLAR MOTIVATSIYASI

Djumayeva Sanobar Kenjayevna

Buxoro innovatsiyalar universiteti

“Moliyaviy texnologiyalar, iqtisodiyot va logistika” kafedrası

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20554352>

ANNOTATSIYA

Ushbu maqolada O'zbekistondagi korporativ boshqaruv jarayonida ESG (Environment, Social, Governance) tamoyillarini integratsiya qilish masalalari o'rganilgan. 25 ta yirik va o'rta korxonada o'tkazilgan so'rovnoma va intervyular asosida xodimlar motivatsiyasi ijtimoiy mas'uliyat (S) va atrof-muhitni muhofaza qilish (E) ko'rsatkichlari bilan yuqori korrelyatsiyaga ega ekanligi aniqlandi. Korporativ boshqaruv (G) ham xodimlar sodiqligini oshirishda muhim omil bo'lib, menejment strategiyasi ESG tamoyillariga mos shakllanganda shaffoflik va mas'uliyat kuchayadi. Maqolada O'zbekistonda ESG bo'yicha milliy reyting yoki standart joriy etish, yillik hisobotlarda ESG ko'rsatkichlarini e'lon qilish hamda barqaror rivojlanish yondashuvini kengaytirish zarurati asoslangan.

Kalit so'zlar: ESG integratsiyasi, korporativ boshqaruv, menejment strategiyasi, xodimlar motivatsiyasi, barqaror rivojlanish.

АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются вопросы интеграции принципов ESG в корпоративное управление в Узбекистане. Опросы и интервью в 25 крупных и средних компаниях выявили высокую корреляцию между мотивацией сотрудников и показателями экологической (E) и социальной (S) ответственности. Корпоративное управление (G) также повышает лояльность персонала: при формировании управленческих стратегий в соответствии с ESG усиливаются прозрачность и ответственность. Обоснована необходимость национального ESG-рейтинга или стандарта, включения ESG-показателей в ежегодные отчёты и расширения подхода устойчивого развития; компании, придерживающиеся ESG, обладают более высокой мотивацией сотрудников и инвестиционной привлекательностью.

Ключевые слова: ESG-интеграция, корпоративное управление, управленческие стратегии, мотивация персонала, устойчивое развитие.

ABSTRACT

This article explores the integration of ESG (Environmental, Social, Governance) principles into corporate governance in Uzbekistan. Surveys and interviews with 25 large and medium-sized companies revealed a strong correlation between employee motivation and environmental (E) and social (S) indicators. Corporate governance (G) also enhances employee loyalty: when management strategies are aligned with ESG, transparency and accountability increase. The paper substantiates the need for a national ESG rating or standard, the disclosure of ESG indicators in annual reports, and the expansion of sustainable development approaches; ESG-committed companies demonstrate higher employee motivation and investment appeal.

Keywords: ESG integration, corporate governance, management strategies, employee motivation, sustainable development.

KIRISH

Zamonaviy menejmentda korporativ boshqaruvni barqarorlik tamoyillari asosida yuritish tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda. XX asrning ikkinchi yarmida shakllangan korporativ ijtimoiy javobgarlik konsepsiyasi keyingi o'n yilliklarda takomillashib, ESG (Environmental, Social, Governance) tushunchasiga aylandi. ESG atrof-muhitni muhofaza qilish (E), ijtimoiy masalalar (S) va korporativ boshqaruv (G) tamoyillarini birlashtirib, investorlar va jamoatchilikka kompaniyaning barqaror rivojlanishi haqidagi asosiy ma'lumotlarni yetkazadi. Korporativ boshqaruvning bosh maqsadi aksiyadorlar va manfaatdor tomonlar manfaatini birdek inobatga olgan holda uzoq muddatli rivojlanishga erishish bo'lib, ESG mezonlari — ekologik mas'uliyat, xodimlar salomatligi, mahalliy hamjamiyatlar bilan hamkorlik, shaffof boshqaruv — aynan shu istiqbolga xizmat qiladi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining so'nggi yillardagi qaror va farmonlarida, “Yashil iqtisodiyot” dasturlarida korxonalar faoliyatiga barqaror rivojlanish tamoyillarini joriy etish bo'yicha vazifalar belgilangan bo'lib, iqtisodiy islohotlarning yangi bosqichi ESG mezonlarini boshqaruvda aks ettirish uchun keng imkoniyatlar yaratmoqda. Jahonda Bloomberg, S&P Global, Deloitte, PwC kabi kompaniyalar hamda Harvard Business Review, MIT Sloan Management Review kabi nashrlarda ESG ko'rsatkichlarining kompaniya qiymati va xodimlar motivatsiyasiga ta'siri keng yoritilgan; J. Elkingtonning “Triple Bottom Line” konsepsiyasi bu sohada muhim poydevor bo'lib xizmat qiladi. O'zbekistonda esa ESG bo'yicha tizimli ilmiy-amaliy tadqiqotlar endi shakllanmoqda va kompaniyalarning rasmiy ESG reytingi hozircha tasdiqlanmagan. Shu bois mavzu ilmiy va amaliy jihatdan dolzarbdir.

METODOLOGIYA

Tadqiqotda ESG integratsiyasi, menejment strategiyalari va xodimlar motivatsiyasi o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlash maqsadida dastlab xorijiy ilmiy maqolalar, mahalliy dissertatsiyalar, monografiyalar va konsalting hisobotlari tahlil qilindi. Tadqiqot modelida ESG mezonlari mustaqil o'zgaruvchi, menejment strategiyalari (boshqaruv strukturalari, qaror qabul qilish, strategik rejalashtirish) vositachi omil, xodimlar motivatsiyasi (ishdan qoniqish, sodiqlik, kadrlar oqimi, samaradorlik) esa bog'liq o'zgaruvchi sifatida qaraldi; bog'liqlik korrelyatsion va regressiya tahlili orqali baholandi.

Birlamchi ma'lumotlar sanoat, xizmat ko'rsatish va bank-moliya sektoriga oid 10 ta yirik va 15 ta o'rta korxonalar xodimlaridan 450 nafarga yaqin respondent ishtirokidagi so'rovnomalar hamda rahbarlar bilan 5 ta chuqurlashtirilgan intervyu orqali to'plandi. Ikkilamchi manbalar sifatida kompaniyalarning 2020–2022-yillardagi yillik hisobotlari, Davlat statistika qo'mitasi va Moliya vazirligi ma'lumotlari, GRI, SASB, IIRC hamda Bloomberg Intelligence kabi xalqaro manbalardagi ESG sharhlari tahlil qilindi. Tanlanma Toshkent shahri va viloyati, Farg'ona vodiysi, Qashqadaryo va Samarqand hududlaridagi 25 ta korporatsiyani qamrab oldi. Tadqiqot chegarasi sifatida ESG ko'rsatkichlarini muntazam e'lon qiluvchi kompaniyalar sonining cheklanganligini qayd etish lozim, biroq jamlangan ma'lumotlar o'rganilayotgan munosabatni aniqlash uchun yetarli asos beradi.

NATIJALAR

450 nafardan ortiq xodimdan olingan so'rovnomada ESG yo'nalishlari bo'yicha xabardorlik darajasi o'lchandi (1-jadval).

1-jadval. Xodimlarning ESG haqidagi xabardorlik darajasi

Savol mazmuni	Ha, xabardorman (%)	Bir oz eshitganman (%)	Bilmayman (%)
----------------------	------------------------------------	---------------------------------------	--------------------------

1. Atrof-muhitni muhofaza qilish (E) bo'yicha chora-tadbirlar	62	26	12
2. Xodimlar huquqi va ijtimoiy himoya (S)	58	31	11
3. Korporativ boshqaruvning shaffofligi (G)	49	33	18

Jadvaldan ko'rinadiki, respondentlar atrof-muhit va ijtimoiy javobgarlik masalalaridan yaxshi xabardor bo'lsa-da, korporativ boshqaruv (G) — boshqaruv shaffofligi, aksiyadorlik demokratiyasi, ichki nazorat tizimi bo'yicha ma'lumot nisbatan kam.

So'rovnomada ESG tashabbuslarining xodimlar motivatsiyasiga ta'siri ham o'rganildi (2-jadval).

2-jadval. ESG tashabbuslari va xodimlar ishga sodiqligi o'rtasidagi bog'liqlik

Indikator	O'rtacha baho (10 balli)	Pearson korrelyatsiya (r)
1. Kompaniyada atrof-muhit muhofazasiga e'tibor	7,2	0,45
2. Xodimlarni ijtimoiy himoya qilish	7,8	0,49
3. Korporativ boshqaruv shaffofligi	6,3	0,41

Barcha ESG ko'rsatkichlari xodimlar sodiqligi bilan ijobiy bog'liq. Ijtimoiy himoya korrelyatsiyasining nisbatan yuqoriligi ($r = 0,49$) xodimlar, avvalo, ijtimoiy himoyasi ta'minlangan kompaniyalarda uzoq muddat qolishga intilishini ko'rsatadi.

Tanlab olingan 10 ta yirik korxonadan 7 tasining yillik hisobotlarida ESG bilan bog'liq bo'lim mavjudligi aniqlandi (3-jadval).

3-jadval. Respublikamizning yirik korxonalarida ESG bo'yicha asosiy ko'rsatkichlar

#	Korxonasi nomi	Ishchilar soni	ESG bo'limi mavjudligi	Ijtimoiy loyihalar (mln so'm)	Chiqindilarni kamaytirish investitsiyalari (mln so'm)	KB reytingi
1	"UzAuto Motors" AJ	15 000	Mavjud (2023 y.)	4 500	2 300	7,8
2	"Uztelecom" AJ	20 000	Yo'q	3 800	1 000	6,9
3	"O'zKimyo" XK	12 000	Mavjud (2022 y.)	2 700	2 100	7,2
4	"Ipoteka Bank" ATB	7 000	Qisman	1 600	800	6,5
5	"Aloqa Bank" ATB	5 500	Yo'q	1 200	500	6,1
6	"Artel" MCHJ	10 000	Yo'q (ichki dastur bor)	2 000	1 600	6,7
7	"Uzkimyosanoat" AJ	8 000	Mavjud (2020 y.)	3 500	2 500	7,4
8	"Navoiy KMK" AJ	22 000	Qisman	5 000	3 000	7,9
9	"Kapitalbank" ATB	4 000	Qisman	900	300	6,3

10	"SamAvto" MCHJ	3 500	Yo'q	800	200	6,0
----	----------------	-------	------	-----	-----	-----

Korporativ boshqaruv (KB) reytingi — mustaqil ekspertlarning shartli baholashi (1 eng past, 10 eng yuqori). Yirik korxonalarining aksariyatida rasmiy ESG bo'limi mavjud emas, biroq ijtimoiy loyihalar va ekologik investitsiyalar amalga oshirilmoqda; korporativ boshqaruv reytingi ESG ga e'tibor darajasi bilan bog'liq ($r = 0,47$).

Regressiya tahlilida xodimlar motivatsiyasi (Y) bog'liq o'zgaruvchi, ESGning uch bo'lagi (E, S, G) mustaqil o'zgaruvchilar, menejment strategiyasi (Z) esa integratsiyaviy o'zgaruvchi sifatida kiritildi. β_1 , β_2 va β_3 koeffitsiyentlarining barchasi ijobiy va statistik jihatdan ahamiyatli ($p < 0,05$) bo'lib, bu ESG omillarining motivatsiyaga ijobiy ta'sirini tasdiqlaydi; yuqori rahbariyatning ESG tamoyillariga sodiqligi esa motivatsiyani yanada kuchaytiradi.

MUHOKAMA

Tadqiqot shuni ko'rsatadiki, ESG ni korporativ boshqaruvga integratsiya qilish kompaniyaning uzoq muddatli muvaffaqiyati uchun muhim omildir: shaffof boshqaruv (G) investorlarga ishonch bag'ishlasa, ijtimoiy va ekologik mas'uliyat (S, E) jamoatchilik, mijozlar va xodimlar nazarida kompaniya obro'sini mustahkamlaydi. Rahbarlarning ta'kidlashicha, ESG ni joriy etish zarurligini tushunish mavjud, biroq aniq me'yoriy hujjatlar va milliy reyting tizimining yo'qligi jarayonni susaytiradi. Xodimlar motivatsiyasi ESG bilan bevosita bog'liq: o'z ishining jamiyat va atrof-muhitga ijobiy ta'sirini his qilish sadoqatni oshiradi, boshqaruv shaffofligi esa adolat tamoyillarini kuchaytirib, kadrlar oqimini kamaytiradi. Menejment strategiyasida ESG integratsiyasi quyidagilarni nazarda tutadi:

1. Strategik rejalashtirish — rivojlanish rejalarida ekologik innovatsiyalar, xodimlar ijtimoiy himoyasi va zamonaviy boshqaruv yondashuvlarini inobatga olish.

2. Qaror qabul qilish jarayoni — kuzatuv kengashi, aksiyadorlar va manfaatdor tomonlar bilan doimiy muloqot; ESG masalalarini strategik darajada hal etish.

3. Operatsion jarayonlar — energiya tejamkorligi, chiqindilarni qayta ishlash, xodimlar salomatligi va xavfsizligini ta'minlash.

4. Ijtimoiy loyihalar — kasbiy rivojlanish dasturlari, malaka oshirish, mahalliy hamjamiyatlar bilan hamkorlik.

Menejmentning faol ishtirokisiz ESG faqat "deklarativ" darajada qolishi aniqlandi. Hukumatning "yashil iqtisodiyot" va barqaror rivojlanish bo'yicha qarorlari korxonalarini ESG ga e'tibor qaratishga undamoqda, biroq yirik korxonalarining o'zida ham ESG bo'yicha alohida mas'ul tuzilma hali shakllanmagan. Shu bois quyidagi tavsiyalarni ilgari surish mumkin: davlat darajasida ESG bo'yicha milliy standartlar yoki metodik ko'rsatmalar ishlab chiqish; yirik korxonalarda ESG siyosatini yurituvchi mas'ul bo'lim tashkil etish; xodimlar va menejment uchun ESG bo'yicha treninglar o'tkazish; xalqaro standartlarga mos integratsiyalashgan hisobot shaklini joriy etish; ESG ko'rsatkichlari yuqori korxonalar uchun soliq imtiyozlari, grantlar yoki imtiyozli kreditlar ajratish.

XULOSA

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, O'zbekistondagi yirik va o'rta korxonalarda ESG omillariga e'tibor ortib borayotgan bo'lsa-da, tizimli yondashuv yetarlicha shakllanmagan va rasmiy ESG hisobotlarini muntazam e'lon qiluvchi korxonalar soni cheklangan. Xodimlar motivatsiyasi ESG omillaridan ayniqsa ijtimoiy mas'uliyat (S) va atrof-muhitni muhofaza qilish (E) bilan kuchliroq bog'liq; korporativ boshqaruv (G) ham ijobiy ta'sirga ega, biroq xodimlar orasida unga oid tushunchalar nisbatan kam. ESG ni menejment strategiyalariga integratsiya qilish xodimlar sodiqligini oshirish, kadrlar oqimini kamaytirish va korxonalar obro'sini mustahkamlashda foydalidir. Amaliy tavsiyalar sifatida korporativ boshqaruv organlarida ESG bo'limi tashkil etish,

xodimlarga ESG o‘quv dasturlarini joriy qilish, yillik hisobotlar bilan birga ESG ko‘rsatkichlarini e‘lon qilish hamda davlat miqyosida milliy reyting yoki majburiy hisobot shakllarini belgilab, soliq rag‘batlarini joriy etish taklif etiladi. Bu choralar korporativ boshqaruv darajasini oshirish, investitsiya jozibadorligini mustahkamlash va xodimlar motivatsiyasini kuchaytirishga xizmat qiladi.

Adabiyotlar, References, Литературы:

1. Elkington, J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone. 1997.
2. Freeman, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman. 1984.
3. Bloomberg Intelligence. ESG Data Analysis and Market Trends. New York: Bloomberg L.P. 2022.
4. S&P Global. ESG Industry Report Card. New York: S&P Global. 2021.
5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining PF-60-sonli Farmoni. Barqaror rivojlanish, yashil iqtisodiyot va sanoat klasterlari to‘g‘risida. Toshkent: 2020–2022.
6. Global Reporting Initiative (GRI). Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards. Amsterdam: GRI. 2021.
7. Deloitte. ESG in Emerging Markets: Unlocking Growth. London: Deloitte Insights. 2020.
8. PwC. The ESG Revolution in Corporate Governance. London: PwC Publications. 2021.
9. PwC O‘zbekiston. O‘zbekistonda Investitsion Muhit: ESG Aspektlari. Toshkent: PwC Uzbekistan. 2022.
10. Toshkent Davlat Iqtisodiyot Universiteti. Barqaror rivojlanish va korporativ boshqaruv masalalari: Ilmiy nashrlar to‘plami. Toshkent. 2021–2022.
11. Uzbekistan State Committee on Statistics. Statistical Yearbook of Uzbekistan. Tashkent: State Committee on Statistics. 2022.
12. O‘zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi. Davlat byudjeti va investitsiya loyihalarining ijtimoiy yo‘naltirilganligi. Toshkent. 2022.