DAVLAT KORXONALARIDA
KORPORATIV BOSHQARUV AMALIYOTIGA

ESG

TAMOYILLARINI JORIY ETISH BO'YICHA
USLUBIY QO'LLANMA



M. M. Adilov, D. M. Kurbanova
R. R. Gulyamov, A. V. Kostyuchenko

Toshkent

O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI VAZIRLAR MAHKAMASI HUZURIDAGI BIZNES VA TADBIRKORLIK OLIY MAKTABI

MIRKOMIL MIRALIMOVICH ADILOV
DILFUZA MAXSUDOVNA KURBANOVA
RUSTAM RAXMATULLAYEVICH GULYAMOV
ANTON VALEREVICH KOSTYUCHENKO

DAVLAT KORXONALARIDA KORPORATIV BOSHQARUV AMALIYOTIGA ESG TAMOYILLARINI JORIY ETISH BO‘YICHA

USLUBIY QO‘LLANMA

TOSHKENT – 2026

UO‘K: 005.742:005.72:352/354(072)
BBK: 65.290-2+65.262.1
A 54

Davlat korxonalarida korporativ boshqaruv amaliyotiga ESG tamoyillarini joriy etish bo‘yicha uslubiy qo‘llanma — T.: Fan va texnologiyalar nashriyot-matbaa uyi, 2026. 136 b.

ISBN 978-9910-281-30-3

Mazkur uslubiy qo‘llanma O‘zbekistondagi YeXHT loyihalari koordinatori ko‘magida «UzAssets» AJ bilan hamkorlikda ishlab chiqilgan. Ushbu nashr boshqaruv standartlarining global o‘zgarishiga javoban tayyorlangan bo‘lib, O‘zbekiston Respublikasining milliy strategiyalarini amalga oshirishga ko‘maklashishga qaratilgan.

Davlat korxonalari iqtisodiyotning tizimli ahamiyatga ega subyektlari sifatida ijtimoiy barqarorlik, ekologik xavfsizlik va korporativ boshqaruvning yuqori standartlariga rioya etish uchun yuqori mas’uliyatni o‘z zimmasiga oladi. Yondashuvlarni rasmiy nazoratdan ESG tamoyillariga asoslangan boshqaruvga o‘zgartirish davlat sektori kompaniyalariga operatsion xatarlarni samarali kamaytirish, jamiyat ishonchini mustahkamlash va xalqaro «yashil» moliyalashtirishdan foydalanish imkoniyatini yaratish imkonini beradi.

Qo‘llanma Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (IHTT) va Jahon bankining ilg‘or tajribasini milliy qonunchilik bazasining o‘ziga xos xususiyatlariga moslashtiradi. Hujjatda davlat va jamiyatning uzoq muddatli barqaror rivojlanishi manfaatlari yo‘lida biznes modellarini o‘zgartirishning amaliy metodologiyasi taqdim etilgan.

Tuzuvchilar:
MIRKOMIL MIRALIMOVICH ADILOV
DILFUZA MAXSUDOVNA KURBANOVA
RUSTAM RAXMATULLAYEVICH GULYAMOV
ANTON VALEREVICH KOSTYUCHENKO

Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi Ilmiy Kengashining 2026-yil 27-avgustdagi 2026/7-son bayonnomasi bilan nashrga tavsiya etildi.

ISBN 978-9910-281-30-3

© «Fan va texnologiyalar nashriyot-matbaa uyi», 2026

KIRISH

Davlat korxonalari uchun ESGning ahamiyati

Davlat kompaniyalari iqtisodiyotda strategik mavqelarni egallagani sababli ularning ekologiya va jamiyatga ta'siri ham yanada kengroqdir. *ESG (Environmental, Social, Governance)* tamoyillari bunday korxonalarga jamiyat oldidagi mas'uliyatini oshirish, xatarlarni samarali boshqarish va uzoq muddatli barqarorlikni ta'minlash uchun uslubiyot taqdim etadi. Davlat mulkdor sifatida manfaatdor tomonlarning keng doirasi manfaatlari yo'lida davlat sektori faoliyatiga e'tibor qaratadi – davlatning biznesdagi ishtirokining pirovard maqsadi ushbu kompaniyalarning jamiyat uchun uzoq muddatli qiymatini samarali va barqaror maksimallashtirishdan iborat bo'lishi kerak. 2024-yilda Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (IHTT) davlat korxonalari uchun yo'riqnomalarni yangilab, shaffoflik, hisobdorlik, halollik va boshqaruv samaradorligini oshirish orqali davlat sektorining o'ziga xos muammolarini hal qilish zarurligini ta'kidladi. Shunday qilib, *ESG*ni joriy etish davlat kompaniyalarining ijtimoiy missiyasini bajarish bilan bevosita bog'liq.

ESGni joriy etish maqsadlari

Davlat organlari va korxonalarning o'zlari *ESG* tamoyillarini joriy etishni nafaqat imidjga bog'liq qadam, balki bir qator amaliy maqsadlarga erishish uchun strategik vosita sifatida ko'rmoqdalar:

Barqaror rivojlanish. Ekologik va ijtimoiy ustuvorliklarni korporativ strategiyalarga singdirish milliy va global Barqaror rivojlanish maqsadlarini (BMT BRM) amalga oshirishga hissa qo'shishni ta'minlaydi. Bu esa resurs bazasidan oqilona foydalanish va uni kelajak avlodlar uchun saqlab qolishga yordam beradi. *ESG* omillarini joriy etuvchi davlat korxonalari ekologiya va ijtimoiy himoya sohasidagi davlat siyosatining asosiy yetakchilari

hisoblanadi. *IHTT*ning yangilangan tavsiyalariga muvofiq, davlatlar barqaror rivojlanishning aniq maqsadli koʻrsatkichlarini bevosita davlat aktivlarini boshqarish siyosatiga kiritishlari lozim.

Shaffoflik orqali ishonchni oshirish. *ESG* amaliyotini joriy etish kompaniyalarning ochiqlik darajasini sifat jihatidan oʻzgartiradi. Nomoliyaviy hisobotlarni ochiq holda chop etish davlat sektori faoliyatini fuqarolar va hamkorlar uchun shaffof qiladi, bu esa jamoatchilik ishonchini mustahkamlaydi. Xalqaro tajribaga koʻra, kompaniyalarni *ESG* reytinglariga kiritish potensial investorlar doirasini kengaytiradi va tashkilotning investitsiyaviy jozibadorligini oshiradi. Bundan tashqari, yuqori hisobdorlik va ishbilarmonlik odob-ahloq me'yorlariga rioya qilish korrupsiya xatarlarini va suiiste'mol qilish ehtimolini sezilarli darajada kamaytiradi, bu esa davlat sektori uchun juda muhimdir.

Moliyalashtirish imkoniyati. *ESG* koʻrsatkichlari zamonaviy investorlar uchun hal qiluvchi omilga aylanmoqda. Barqarorlik reytingi yuqori boʻlgan davlat korxonalari yanada qulay shartlarda kapital jalb qilish, "yashil" va "ijtimoiy" obligatsiyalar chiqarish, shuningdek, xalqaro moliya institutlari koʻmagidan foydalanish imkoniyatiga ega boʻladi. Jahon banki ma'lumotlariga koʻra, korporativ boshqaruvni takomillashtirish va barqaror amaliyotlarni joriy etish operatsion samaradorlikning oshishiga olib keladi hamda ichki va xalqaro bozorlarda muqobil kapital manbalariga yoʻl ochadi.

Samaradorlikni oshirish va xatarlarni boshqarish. *ESG*ga e'tibor qaratish korxonalarni resurslar sarfini optimallashtirishga, ishlab chiqarishning energiya va material sarfini kamaytirishga, shuningdek, mehnat sharoitlarini yaxshilashga undaydi, bu esa unumdorlikning oshishi bilan bevosita bogʻliqdir. *ESG* omillarini hisobga olish umumiy xatarlarni boshqarish tizimini mustahkamlaydi, ekologik va ijtimoiy tahdidlarni oldindan aniqlash va bartaraf etish imkonini beradi.

Tadqiqotlar shuni koʻrsatadiki, muhim *ESG* omillarini sifatli boshqarish, ayniqsa uzoq muddatli gorizontlarda, yuqoriroq moliyaviy barqarorlik bilan bogʻliq boʻlishi mumkin. *NYU Stern* biznes

barqarorligi markazi *(NYU Stern Center for Sustainable Business)* va *Rockefeller Asset Management* tomonidan 2015–2020-yillardagi 1 000 dan ortiq tadqiqotni qamrab olgan metasharh korporativ tadqiqotlarning 58 foizida *ESG* va moliyaviy natijalar o‘rtasida ijobiy bog‘liqlikni aniqladi; yana investitsion tadqiqotlarning 59 foizida *ESG* yondashuvlari an’anaviy strategiyalarga nisbatan teng yoki yuqoriroq natija ko‘rsatdi. Bu ko‘rsatkichlar tadqiqotlar natijalarini tavsiflaydi, kompaniyalar yoki fondlar ulushini emas.[1]

Davlat uchun bunday transformatsiya ishonchli soliq to‘lovchilar bazasini shakllantirish, barqaror dividend tushumlari va korxonalarning operatsion samarasizligini bartaraf etish orqali byudjetga yuklamani kamaytirish demakdir.

Davlatning mulkdor va tartibga soluvchi sifatidagi roli

Davlat bir vaqtning o‘zida davlat korxonalarining egasi sifatida harakat qiladi va tartibga solish orqali "o‘yin qoidalari"ni shakllantiradi. Aksiyador sifatida davlat *ESG* tamoyillarini faol ilgari surishi, ya’ni direktorlar kengashlari oldiga barqaror rivojlanish vazifalarini qo‘yishi, ma’lumotlarning yuqori darajada oshkor etilishini talab qilishi va boshqaruv samaradorligini baholashda ESG omillarini hisobga olishi lozim. *IHTT* tamoyillariga ko‘ra, **davlat xabardor va faol mulkdor sifatida davlat korxonalarining shaffof va professional boshqaruvini ta’minlashi lozim**. Shu bilan birga, davlat regulyatori umumiy standartlarni (masalan, nomoliyaviy hisobot talablari, "yashil" loyihalar taksonomiyasi, mehnat va atrof-muhitni muhofaza qilish) yaratib, *barcha* kompaniyalarni *ESG* me’yorlariga rioya qilishga rag‘batlantiradi. Ushbu korporativ va tartibga soluvchi chora-tadbirlar majmuasi *ESG*ni davlat korxonalarining korporativ madaniyatiga singdirish hamda ularning faoliyatini yanada mas’uliyatli va barqaror qilish imkonini beradi.

[1] Whelan, T., Atz, U., & Clark, C. (2021). ESG and Financial Performance: Uncovering the Relationship by Aggregating Evidence from 1,000 Plus Studies Published between 2015–2020. NYU Stern Center for Sustainable Business & Rockefeller Asset Management.

1-QISM. ESG ASOSLARI

1. ESG nima?

1.1. ESG nima va uning kompaniyalar uchun muhimligi

ESG qisqartmasi *Environmental, Social, Governance* – ekologik, ijtimoiy va boshqaruv omillari degan ma'noni anglatadi. Bu atama kompaniya faoliyatini nafaqat moliyaviy natijalar, balki **atrof-muhitga, odamlarga va boshqaruv sifatiga qanday ta'sir ko'rsatishi bo'yicha ham baholanadigan** yondashuvni tavsiflash uchun ishlatiladi.

Dastlab *ESG* davlatlar, biznes va jamiyat duch kelayotgan real muammolar: sanoat avariyalari, ekologiyaning yomonlashuvi, ishlab chiqarishdagi jarohatlanishlar, korrupsiya mojarolari hamda yirik kompaniyalarga bo'lgan ishonchning yo'qolishiga javoban paydo bo'lgan. Amaliyot shuni ko'rsatdiki, ushbu omillarni e'tiborsiz qoldirgan kompaniyalar qisqa muddatli foyda oladi, ammo uzoq muddatli istiqbolda ishchilar, hududlar va davlat byudjeti uchun xatar manbaiga aylanadi.

Klassik yondashuvga ko'ra, *ESG* uchta o'zaro bog'liq tarkibiy qismni o'z ichiga oladi. Ekologik komponent kompaniya **faoliyatining tabiatga qay tarzda ta'sir etishini**, ya'ni resurslardan foydalanish, tashlamalar, chiqindilar hamda havo va suvning ifloslanishini aks ettiradi. Ijtimoiy komponent **kompaniyaning odamlarga bo'lgan munosabatini**, ya'ni mehnat xavfsizligi, ish sharoitlari, xodimlarning salomatligi, mahalliy hamjamiyatlar bilan o'zaro munosabatlarni ko'rsatadi. Korporativ boshqaruv **kompaniya ichida** shaffoflik, rahbariyatning mas'uliyati, qonunlar va ishbilarmonlik etikasiga rioya qilish kabilar nuqtayi nazaridan **qarorlar qanday qabul qilinishini** anglatadi.

ESG alohida yo'nalish yoki bitta bo'linmaning vazifasi emasligini tushunish muhim. Bu **barcha xodimlarga** ta'sir ko'rsatadigan yondashuv, chunki ekologik, ijtimoiy va boshqaruv xatarlari aynan kundalik ishda – ishlab chiqarishda, uskunalardan

foydalanishda, xaridlarda, xodimlarni boshqarishda va moliyaviy jarayonlarda yuzaga keladi.

Boshqacha aytganda, *ESG* kompaniyadan nafaqat bugungi foyda haqida, balki **ertaga odamlar, jamiyat va davlat uchun qanchalik xavfsiz, barqaror va mas'uliyatli ishlashi haqida ham o'ylashni talab qiladi**. Xodimlar uchun bu xavfsizroq mehnat sharoitlari, jarayonlarning yanada shaffofligi va kompaniyaning uzoq muddatli istiqbolda yanada barqaror ishlashini anglatadi.

*ESG*ni kompaniya faoliyatini boshqarishga yondashuv sifatida tushunish nima uchun aynan shunday mantiq zarur bo'lib qolganini tushuntirib berishni talab qiladi. Bu savolga javob berish uchun *ESG* tushunchasining o'zi qanday shakllangani va rivojlanganini ko'rib chiqish muhimdir.

1.2. Konsepsiya evolyutsiyasi

ESG tushunchasi to'satdan paydo bo'lmagan. U boshqaruv va korporativ mas'uliyatga an'anaviy yondashuvlarning cheklanganligini ko'rsatgan to'plangan tajriba, xatolar va inqirozlar natijasi bo'ldi.

ESG asosida yotuvchi g'oyalar real iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik muammolarga javob sifatida asta-sekin shakllanib bordi. Ularning kelib chiqishi 1987-yilda BMTning Atrof-muhit va rivojlanish bo'yicha komissiyasining "Bizning umumiy kelajagimiz" (Brundtland hisoboti) ma'ruzasida mustahkamlangan barqaror rivojlanish konsepsiyasi bilan bog'liq. Ushbu hujjatda aniq bayon etilishicha, resurslardan cheksiz foydalanishga asoslangan iqtisodiy o'sishning an'anaviy modeli davlatlar, iqtisodiyot va jamiyat uchun uzoq muddatli xatarlarni keltirib chiqaradi.[2]

1990-yillar va 2000-yillarning boshida kompaniyalar ijtimoiy va ekologik muammolarga korporativ ijtimoiy mas'uliyat (CSR) amaliyotlari orqali tobora faolroq javob bera boshladi. Xayriya, mahalliy hamjamiyatlarni qo'llab-quvvatlash va alohida ekologik loyihalar kabi

[2] United Nations. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future*. United Nations.

tashabbuslar, odatda, ixtiyoriy xarakterga ega edi. Shu bilan birga, o‘sha davrdagi ilmiy va ekspert adabiyotlarda *CSR* ko‘pincha kompaniyaning asosiy faoliyati va strategiyasiga singdirilmagan tarqoq tashabbuslar to‘plami sifatida amalga oshirilgani qayd etilgan.[3] Umume’tirof etilgan, majburiy va taqqoslanadigan nomoliyaviy hisobot tizimining yo‘qligi kompaniyalarning haqiqiy ijtimoiy va ekologik ta’sirini baholashni hamda ularning amaliyotlarini solishtirishni qiyinlashtirdi.

XXI asr boshidagi keng ko‘lamli korporativ inqirozlar va avariyalar burilish nuqtasi bo‘lib, ular nomoliyaviy xatarlar va moliyaviy yo‘qotishlar o‘rtasidagi to‘g‘ridan to‘g‘ri bog‘liqlikni ko‘rsatdi. Ekologik falokatlar, mehnat muhofazasining buzilishi va boshqaruvdagi janjallar **ko‘p milliardli zararlarga**, ishsizlikning ko‘payishiga va davlat byudjetlariga qo‘shimcha yuk tushishiga olib keldi. Jahon bankining hisob-kitoblariga ko‘ra, faqat ekologik va sanoat avariyalari har yili jahon iqtisodiyotiga to‘g‘ridan to‘g‘ri yo‘qotishlar, oqibatlarini bartaraf etish xarajatlari va ijtimoiy to‘lovlar hisobiga yuzlab milliard dollar zarar yetkazadi.[4]

Bunday sharoitda ixtiyoriy tashabbuslar yetarli emasligi ayon bo‘ldi. Aynan o‘sha paytda *ESG* yondashuvi shakllana boshladi, bu esa ekologiya, ijtimoiy mas’uliyat va korporativ boshqaruv masalalarini **o‘lchanadigan ko‘rsatkichlar, taqqoslanadigan ma’lumotlar va rahbariyat mas’uliyati darajasiga olib chiqdi**. ESGni institutsionallashtirishning boshlang‘ich nuqtasi 2004-yilda BMT va Shveytsariya hukumati ko‘magida taqdim etilgan *"Who Cares Wins"* tashabbusi bo‘ldi. Unda jami aktivlari 6 trillion AQSH dollaridan ortiq bo‘lgan 20 ta eng yirik moliyaviy institut ishtirok etdi va ular *ESG* omillarini e’tiborsiz qoldirish uzoq muddatli moliyaviy xatarlarni keltirib chiqarishini to‘g‘ridan-to‘g‘ri ta’kidladi.[5]

*ESG*ning yanada rivojlanishi 2006-yilda BMTning Mas’uliyatli investitsiya tamoyillari (UN PRI) ishga tushirilishi bilan jadallashdi.

---

[3] Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, 84(12), 78–92.

[4] World Bank; Institute for Health Metrics and Evaluation (IHME). The Cost of Air Pollution: Strengthening the Economic Case for Action. Washington, DC: World Bank, 2016.

[5] United Nations Global Compact. (2004). *Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world.* UNEP FI.

2023-yilga kelib, ularga **5 mingdan ortiq tashkilot** qo‘shildi, ular **120 trillion AQSH dollaridan ortiq aktivlarni** boshqaradi, bu esa *ESG*ning soha tashabbusidan kompaniyalar barqarorligini baholashning global standartiga aylanganidan dalolat beradi.[6]

ESG evolyutsiyasining asosiy bosqichi 2015-yilda **BMTning 17 ta Barqaror rivojlanish maqsadining** qabul qilinishi bo‘ldi, bu esa kompaniyalar faoliyatini davlatlarning bandlik, sog‘liqni saqlash, ekologiya va iqtisodiy o‘sish sohasidagi ustuvorliklari bilan bog‘ladi. Shu paytdan boshlab *ESG* faqat investorlar vositasi bo‘lishdan to‘xtab, **davlat va korporativ siyosatning** elementiga aylandi, ayniqsa iqtisodiyotning strategik va davlat sektorlarida.

Shunday qilib, so‘nggi yigirma yil ichida *ESG* qadriyat g‘oyasi va ixtiyoriy tashabbuslardan ma’lumotlar va shaffoflikka asoslangan **xatarlarni boshqarish va uzoq muddatli barqarorlik tizimiga** aylandi. Davlat kompaniyalari uchun bu talablarga rasman rioya qilishdan xodimlarning xavfsizligi, hududlarning barqarorligi va davlatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi barqarorligi uchun ongli mas’uliyatga o‘tishni anglatadi.

ESG rivojlanib borar ekan, korporativ hisobot va ma’lumotlarni oshkor etishga bo‘lgan yondashuvlarni o‘zgartirmasdan turib, mas’uliyat va barqarorlikka oid yangi talablarni amalga oshirib bo‘lmasligi ayon bo‘ldi.

1.3. ESGning an’anaviy hisobotdan farqi.

*ESG*ni joriy etish nafaqat korporativ hisobot shaklini, balki kompaniya faoliyatini baholashga bo‘lgan yondashuvning o‘zini ham o‘zgartirdi. An’anaviy moliyaviy hisobotlar kompaniyaning hozirgi paytda qanchalik daromadli va moliyaviy barqaror ekanligi haqidagi savolga javob beradi. Asosiy e’tibor birinchi navbatda investorlar, kreditorlar va mulkdor sifatida davlat uchun muhim bo‘lgan daromadlar, xarajatlar, aktivlar, majburiyatlar va moliyaviy natijalarga qaratiladi.

ESG hisoboti bu yondashuvni to‘ldirib, **moliyaviy raqamlarda har doim ham aks etmaydigan, biroq kompaniyaning**

[6] UN Principles for Responsible Investment. (2023). *Annual report*. PRI Association.

kelajakdagi barqarorligiga bevosita ta’sir ko‘rsatadigan jihatlarni ko‘rish imkonini beradi. U faoliyatning ekologik, ijtimoiy va boshqaruv jihatlarini qamrab oladi hamda manfaatdor tomonlarning kengroq doirasi – davlat, mahalliy hamjamiyatlar, xodimlar, mijozlar va butun jamiyat uchun mo‘ljallangan.

Moliyaviy va *ESG* hisobotlari o‘rtasidagi asosiy farq ma’lumotlarning muhimligini tushunishda namoyon bo‘ladi. Moliyaviy hisobot kompaniyaning moliyaviy ko‘rsatkichlariga bevosita ta’sir ko‘rsatgan yoki ko‘rsatishi mumkin bo‘lgan omillarni qayd etadi. *ESG* yondashuvi **ikki tomonlama muhimlik** tamoyilini qo‘llaydi, bunda nafaqat tashqi omillarning kompaniyaga ta’siri, balki **kompaniyaning o‘zi atrof-muhit va odamlarga qanday ta’sir ko‘rsatishi ham hisobga olinadi**.

Amaliy misolni ko‘rib chiqamiz. Ishlab chiqarish obyektida kichik hodisa – moddalar sizib chiqishi yoki jarimalarsiz va ishlab chiqarishni to‘xtatmasdan sodir bo‘lgan kichik ishlab chiqarish avariyasi – yuz beradi. Moliyaviy hisobot nuqtayi nazaridan bunday hodisa muhim hisoblanmasligi va hisobotlarda aks ettirilmasligi mumkin. Biroq, *ESG* nuqtayi nazaridan bu muhim signal: u xodimlar salomatligi, atrof-muhit va kompaniya obro‘si uchun potensial xatarlarni ko‘rsatadi. Agar bunday hodisalar takrorlansa va e’tiborsiz qoldirilsa, ular odamlar o‘limi va ko‘p millionli yo‘qotishlar bilan jiddiy avariyaga aylanishi mumkin. Aynan shu sababli *ESG* hisoboti bunday ma’lumotlarni oldindan qayd etish va tahlil qilishni talab etadi.

Yana bir misol mehnatni muhofaza qilish bilan bog‘liq. Xodimlarning yuqori darajadagi mikrojarohatlari yoki shikoyatlari kompaniya daromadiga darhol ta’sir ko‘rsatmasligi va shuning uchun moliyaviy hisobotlar uchun "ko‘rinmas" bo‘lib qolishi mumkin. Biroq, *ESG* doirasida bunday ko‘rsatkichlar muhim hisoblanadi, chunki ular mehnat sharoitlarining sifatini, xavfsizlik tizimining samaradorligini va kelajakda jiddiyroq hodisalar xatarini aks ettiradi. Davlat va jamiyat uchun bu ijtimoiy xarajatlarning potensial o‘sishini, kompaniya uchun esa barqarorlik va ishonchga tahdidni anglatadi.

Ikki tomonlama muhimlik tamoyili ekologik masalalarda ham namoyon bo‘ladi. Masalan, ifloslantiruvchi moddalar tashlamalari ruxsat etilgan me’yorlar doirasida bo‘lishi va jarimalarga olib kelmasligi mumkin. Moliyaviy hisobotda bu aks ettirilmaydi. Biroq, *ESG* uchun kompaniya mavjud bo‘lgan mintaqadagi atrof-muhit va aholi salomatligiga ta’sirning o‘zi muhimdir. Bu ma’lumotlar davlat va jamiyatga korxona faoliyatining real uzoq muddatli oqibatlarini, hatto qisqa muddatli moliyaviy samara bo‘lmasa ham, baholash imkonini beradi.

Turli barqaror rivojlanish standartlari bu mantiqqa turlicha urg‘u beradi. Jamoatchilik manfaatlariga yo‘naltirilgan yondashuvlar kompaniyaning iqtisodiyot, ekologiya va odamlarga ko‘rsatadigan barcha muhim ta’sirlarini ochib berishni talab qiladi. Investorlarga yo‘naltirilgan yondashuvlar biznesning moliyaviy qiymatiga ta’sir ko‘rsatishi mumkin bo‘lgan barqaror omillarga e’tibor qaratadi. Ular birgalikda moliyaviy natijalar ham, kompaniya faoliyatining haqiqiy oqibatlari ham hisobga olinadigan yaxlit manzarani shakllantiradi.

Shunday qilib, *ESG* hisoboti an’anaviy moliyaviy hisobotning o‘rnini bosmaydi, balki uning doirasini kengaytiradi. Bugungi kunda moliyaviy ko‘rsatkichlar, biznes barqarorligiga ta’sir ko‘rsatuvchi *ESG* omillari hamda kompaniyaning jamiyat va atrof-muhitga ta’siri haqida kengroq tasavvurni o‘z ichiga olgan uch bosqichli hisobot tizimi shakllanmoqda.

Xodimlar uchun bu prinsipial muhim o‘zgarish demakdir. Mehnat xavfsizligi, hodisalar, resurslardan foydalanish va odamlar bilan o‘zaro munosabatlar haqidagi ma’lumotlar ikkinchi darajali bo‘lmay qoladi. Bu ma’lumotlar xatarlarning oldini olish, xodimlarni himoya qilish va kompaniyaning uzoq muddatli barqarorligini ta’minlash uchun asos bo‘ladi. Aynan shu sababli *ESG* hisoboti qo‘shimcha byurokratiya emas, balki kompaniya va davlatga yanada mas’uliyatli va uzoqni ko‘zlagan qarorlar qabul qilishda yordam beradigan vositadir. Davlat kompaniyalari uchun hisobotga bunday yondashuv alohida ahamiyatga ega, chunki *ESG* ko‘rsatkichlari nafaqat biznesni baholash, balki jamoat va davlat vazifalarining bajarilishini nazorat qilish uchun ham qo‘llaniladi.

TAHLIL UCHUN KEYS

Unilever Group va ikki tomonlama muhimlik

Unilever Group o‘zining *Sustainability Statement* hujjatida ikki tomonlama muhimlik tamoyilini Yevropa barqaror rivojlanish hisoboti standartlari (ESRS) asosida qo‘llaydi. 2024-yilda kompaniya ikki tomonlama muhimlikning kompleks baholashini o‘tkazdi: bir tomondan, faoliyatining odamlar va atrof-muhitga haqiqiy va potensial ta’sirini, ikkinchi tomondan, moliyaviy natijalariga ta’sir qilishi mumkin bo‘lgan *ESG* xatarlari va imkoniyatlarini aniqladi.

Moliyaviy muhimlikni baholash uchun *Unilever* korporativ xatarlarni boshqarish metodologiyasidan foydalandi: tushum yoki operatsion foydaga potensial ta’sir kattaligi va uning yuzaga kelish ehtimoli hisobga olindi. Muhim mavzularni aniqlashda kompaniya manfaatdor tomonlar bilan mavjud o‘zaro aloqa kanallari natijalari, avvalgi xatar baholari, shuningdek, ichki ekspertlar bilan maqsadli intervyu va so‘rovlardan foydalandi. Ko‘rib chiqilgan masalalar orasida iqlim, ifloslanish, biologik xilma-xillik, qiymat zanjiridagi xodimlarning mehnat sharoitlari, adolatli ish haqi masalalari, ta’sirlangan hamjamiyatlarning huquqlari, mahsulot xavfsizligi va ishbilarmonlik etikasi bor.

Bu yondashuvni amaliy qo‘llashga misol — yetkazib beruvchilarda ish haqi sharoitlari bilan ishlash. 2025-yil oxiri holatiga *Unilever* xarid xarajatlarining 43 foizi *Living Wage Promise*’ni imzolagan yetkazib beruvchilarga to‘g‘ri kelgan; kompaniya bu ko‘rsatkichni 2026-yilgacha 50 foizga yetkazishni maqsad qilgan. Bu ko‘rsatkich xaridlarning ish haqidagi farqni yopish bo‘yicha yetkazib beruvchilar majburiyatlari bilan qamrab olinganini bildiradi, munosib ish haqi olayotgan xodimlar ulushini emas.

Ekologik qismda ikki tomonlama muhimlik xaridlarning ekotizimlarga bevosita ta’sirini biznes uchun moliyaviy oqibatlar bilan birga hisobga olish imkonini beradi. Masalan, 2025-yilda Unilever xarid qilinadigan palma moyi, qog‘oz va karton, choy, soya va kakao hajmining 95 foizdan ortig‘ini o‘rmon kesilishi bilan bog‘liq emasligi jihatidan tasdiqladi. O‘rmon kesilishi xatarlari bir vaqtning o‘zida tabiatga ta’sirga ham tegishli bo‘lib, kompaniya uchun xomashyo mavjudligi, tartibga solish va obro‘ xatarlarini yuzaga keltirishi mumkin.

Shunday qilib, *Unilever* keysi ikki tomonlama muhimlik ijtimoiy va ekologik ta’sirlarni baholashni korporativ xatarlar va imkoniyatlarni aniqlash jarayonlari bilan qanday bog‘lashini ko‘rsatadi. Biroq bu har bir muhim mavzu darhol yoki bir xil o‘lchanadigan moliyaviy ta’sirga ega ekanini anglatmaydi.

Manba: Unilever PLC. (2026). Sustainability Statement 2025. Annual Report and Accounts 2025 tarkibida.

1.4. Barqaror rivojlanish sharoitida davlat kompaniyalarining roli va mas’uliyati

Davlat kompaniyalari holatida *ESG* korporativ tanlov bo‘lishni to‘xtatib, davlat va jamiyat oldidagi mas’uliyat elementiga aylanadi. Davlat kompaniyalari iqtisodiyot va jamiyatda alohida rol o‘ynaydi, chunki ular nafaqat tijorat natijalari, balki davlatning strategik vazifalarini bajarish uchun ham javobgardir. Xususiy biznesdan farqli o‘laroq, davlat korxonalari faoliyati aholi bandligi, hududlarning rivojlanishi, infratuzilma holati va ekologik xavfsizlik bilan bevosita bog‘liq. Aynan shu sababli ularning barqarorligi, shaffofligi va mas’uliyatiga qo‘yiladigan talablar ancha yuqori.

Bu o‘rinda *ESG* mavhum tushuncha emas, balki davlatga kompaniya faoliyati uzoq muddatli ijtimoiy va iqtisodiy manfaatlarga qanchalik mos kelishini baholash imkonini beruvchi **boshqaruv vositasi** sifatida namoyon bo‘ladi. Ekologik, ijtimoiy va boshqaruv ko‘rsatkichlari xatarlarni nazorat qilish, investitsiyalarni rejalashtirish va kompaniyaning milliy rivojlanish ustuvorliklarini amalga oshirishga qo‘shgan hissasini baholash uchun qo‘llaniladi.

Barqaror rivojlanishning xalqaro va milliy maqsadlari davlat siyosatining umumiy yo‘nalishini belgilaydi, biroq ularning amaliy

ijrosi koʻp jihatdan davlat kompaniyalari orqali amalga oshiriladi. Arzon va ishonchli energiyani ta’minlash, infratuzilmani rivojlantirish, munosib ish oʻrinlarini yaratish, sanoat xavfsizligini oshirish va atrof-muhitga salbiy ta’sirni kamaytirish kabi vazifalar davlat korxonalarining amalda qanday ishlashiga bevosita bogʻliq.

ESG integratsiyasi ushbu strategik maqsadlarni **aniq koʻrsatkichlar va boshqaruv qarorlariga** aylantirish imkonini beradi. Ekologik koʻrsatkichlar resurslardan foydalanish samaradorligini va ekologik xatarlar darajasini aks ettiradi. Ijtimoiy koʻrsatkichlar mehnat xavfsizligi, ish sharoitlari va kadrlar barqarorligini baholash imkonini beradi. Korporativ boshqaruv koʻrsatkichlari shaffoflik, hisobdorlik va qarorlar qabul qilish sifatini ta’minlaydi. Birgalikda ular tizimli nazorat va kompaniya faoliyatining barqarorligini oshirish uchun asos yaratadi.

Davlat kompaniyalari uchun *ESG* faqat joriy ishlab chiqarish yoki moliyaviy vazifalarga e’tibor qaratishdan **oʻz faoliyatining uzoq muddatli oqibatlari uchun javobgarlikka** oʻtishni anglatadi. Bu avariyalar va ijtimoiy nizolarning oldini olish, davlat byudjetiga yuklamani kamaytirish, davlat obroʻsini himoya qilish va jamiyat ishonchini oshirishni oʻz ichiga oladi. Aynan shu sababli *ESG* davlat korxonalarini strategik boshqarishning ajralmas qismiga aylanmoqda.

Xodimlar uchun bu yondashuv xavfsizlik, mehnat sharoitlari, resurslardan foydalanish va boshqaruv jarayonlari haqidagi ma’lumotlar strategik ahamiyatga ega boʻlishini anglatadi. Ular rasmiy ravishda emas, balki kompaniyaning barqaror ishlashi, ish oʻrinlarini saqlab qolish va davlatning jamiyat oldidagi majburiyatlarini bajarishga qaratilgan boshqaruv qarorlari uchun asos sifatida qoʻllaniladi.

2. Xalqaro standartlar va tashabbuslar

2.1. Asosiy xalqaro ESG standartlari: davlat kompaniyalari uchun amaliy qo‘llanma

So‘nggi yillarda *ESG* sohasidagi xalqaro standartlar tizimi sezilarli darajada murakkablashdi. Davlat kompaniyalari bir qarashda tarqoq va bir-birini takrorlaydigan ko‘plab tashabbuslar, standartlar va talablarga duch keladi. Amalda esa, bu standartlar har bir element ma’lum bir vazifani bajaradigan yagona arxitekturani shakllantiradi. *ESG*ni samarali joriy etish uchun davlat kompaniyalari barcha standartlarni batafsil bilishlari emas, balki tizim mantiqini, asosiy yo‘nalishlarni va hisobot berish, xatarlarni boshqarish hamda davlat, investorlar hamda xalqaro hamkorlar bilan hamkorlik qilish uchun qaysi standartlar ustuvor ahamiyatga ega ekanligini tushunishlari muhimdir.

Zamonaviy *ESG*-standartlarni shartli ravishda uch guruhga bo‘lish mumkin. Birinchi guruh jamiyat va davlatga qaratilgan bo‘lib, kompaniyaning atrof-muhit, odamlar va iqtisodiyotga ta’sirini aks ettiradi. **Ikkinchi guruh** moliya bozorlari va investorlarga qaratilgan bo‘lib, *ESG* omillari kompaniyaning moliyaviy barqarorligi va qiymatiga qanday ta’sir ko‘rsatishini ko‘rsatadi. **Uchinchi guruh** tartibga solish talablari bilan bog‘liq bo‘lib, birinchi navbatda Yevropa Ittifoqi tomonidan qo‘llaniladi va xalqaro bozorlarda faoliyat yurituvchi kompaniyalar uchun majburiy hisoblanadi. Ushbu mantiq doirasida davlat kompaniyalari uchun uchta asosiy standart mavjud: *GRI, ISSB* va *ESRS.* Ularning maqsadi, maqsadli auditoriyasi va davlat korxonalari uchun amaliy ahamiyati *1-jadvalda* umum-lashtirilgan.

Tizimning birinchi asosiy elementi — Global Reporting Initiative (GRI) standartlari dunyodagi eng keng tarqalgan nomoliyaviy hisobot asosi bo‘lib, barqaror rivojlanishning asosiy standarti hisoblanadi. *GRI* yondashuvi manfaatdor tomonlarning keng doirasiga, jumladan davlat, jamiyat, xodimlar

va mahalliy hamjamiyatlarga qaratilgan. U ta’sir muhimligi *(impact materiality)* tamoyiliga asoslangan bo‘lib, birinchi navbatda kompaniya faoliyatining atrof-muhit, odamlar va iqtisodiyotga haqiqiy ta’sirini oshkor etishni talab qiladi. Davlat kompaniyalari *uchun GRI ESGning universal "tili" rolini o‘ynaydi,* bu esa korxonaning barqaror rivojlanish, ijtimoiy barqarorlik va ekologik xavfsizlikka qo‘shgan hissasini tizimli ravishda ko‘rsatish imkonini beradi. Aynan shu standartdan ko‘pincha *ESG-tizimini* yaratish va barqaror rivojlanish bo‘yicha hisobotlarni shakllantirish boshlanadi.

1-jadval

Asosiy ESG standartlari: davlat korxonalari uchun maqsadi va ahamiyati

Standart	Asosiy maqsad	Birinchi navbatda kim uchun	Davlat kompaniyalari uchun ahamiyati
GRI	Jamiyat va atrof-muhitga ta’sirni ochib berish	Davlat, jamiyat, xodimlar, hamkorlar	Barqaror rivojlanish va ijtimoiy mas’uliyatning asosiy standarti
ISSB (IFRS S1/S2)	Moliyaviy jihatdan muhim bo‘lgan ESG xatarlarini baholash	Investorlar, banklar, moliya bozorlari	Kapital jalb qilish, obligatsiyalar chiqarish, investorlarning ishonchini qozonish
ESRS	Yevropa Ittifoqining tartibga solish talablariga rioya qilish	Yevropa Ittifoqi regulyatorlari, investorlar, hamkorlar	Yevropa Ittifoqi bozorlariga kirish, xalqaro loyihalar va moliyalashtirish
SASB	Tarmoq ESG ko‘rsatkichlari	Investorlar	ISSB uchun uslubiy asos
TCFD	Iqlim bilan bog‘liq xatarlar	Investorlar, regulyatorlar	IFRS S2 ga integratsiya qilingan
TNFD	Tabiiy kapital bilan bog‘liq xatarlar	Regulyatorlar, investorlar	Tabiatdan intensiv foydalanuvchi tarmoqlar uchun dolzarb

Tizimning ikkinchi asosiy elementi – MHXS (IFRS) Jamg‘armasi tomonidan ishlab chiqilgan ***Xalqaro barqarorlik standartlari kengashi (ISSB)*** standartlaridir. *ISSB* tomonidan 2023-yil iyun oyida e’lon qilingan hamda 2024-yil 1-yanvardan boshlanadigan hisobot davrlari uchun qo‘llash mumkin bo‘lgan (tegishli yurisdiksiyada qabul qilingandan keyingina majburiy bo‘ladigan) *IFRS S1* va *IFRS S2* standartlari investorlar va moliya bozorlari uchun *ESG* ma’lumotlarini oshkor qilishni unifikatsiya qilishga qaratilgan. *GRIdan* farqli o‘laroq, *ISSB* moliyaviy ahamiyatga ega *ESG* omillarga, ya’ni pul oqimlari, aktivlar qiymati va biznesning uzoq muddatli barqarorligiga ta’sir ko‘rsatishi mumkin bo‘lgan ekologik, ijtimoiy va boshqaruv xatarlariga e’tibor qaratadi. Ushbu standartlar avvalgi tashabbuslarning natijalarini, jumladan *TCFD* tavsiyalari va soha standartlarini *SASB* birlashtirdi va amalda investorlar uchun *ESG* oshkor etishga yagona global yondashuvni shakllantirdi. Davlat kompaniyalari uchun *ISSB* qarz kapitalini jalb qilish, obligatsiyalar chiqarish va xalqaro moliya institutlari bilan hamkorlik qilish nuqtayi nazaridan amaliy ahamiyatga ega.

Uchinchi asosiy element Yevropa Ittifoqining barqaror rivojlanish sohasidagi korporativ hisobot to‘g‘risidagi direktivasi *(CSRD)* doirasida ishlab chiqilgan ***Yevropa barqarorlik hisoboti standartlari (ESRS)*** bilan ifodalanadi. Ushbu standartlar ikki tomonlama muhimlik tamoyiliga asoslangan bo‘lib, *ESG-masalalarning* to‘liq doirasini, jumladan iqlim o‘zgarishi, biologik xilma-xillik, mehnat sharoitlari, inson huquqlari va korporativ boshqaruvni qamrab oladi. *ESRS* ning muhim xususiyati ularning majburiy xususiyatidir. Talablar bosqichma-bosqich nafaqat Yevropa kompaniyalariga, balki Yevropa Ittifoqida muhim faoliyat yuritayotgan yoki Yevropa bozorlarida moliyalashtirishni jalb qilayotgan xorijiy korxonalarga ham tatbiq etiladi. Eksport, xalqaro loyihalar, yevroobligatsiyalar chiqarish yoki yevropalik hamkorlar bilan hamkorlik qilishga yo‘naltirilgan davlat kompaniyalari uchun *ESRS muvofiqligi* strategik ahamiyat va ishonch omiliga aylanadi.

Ushbu standartlardan tashqari, boshqa xalqaro tashabbuslar va vositalar ham mavjud, jumladan *SASB* soha standartlari, iqlim xatarlari bo‘yicha *TCFD* tavsiyalari, tabiiy kapital bo‘yicha *TNFD* tashabbusi, shuningdek, *ESG-ko‘rsatkichlarni* aniqlash va baholash platformalari. Bu vositalar barcha kompaniyalar uchun asosiy emas, balki soha va xatar profiliga qarab metodologik va tahliliy yordam sifatida qo‘llaniladi. Bunday standartlar va tashabbuslar, shuningdek, ularning amaliy qo‘llanilishi haqida batafsil ma’lumot foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxatida keltirilgan.

Shunday qilib, *ESG-landshaftning* tashqi murakkabligiga qaramay, davlat kompaniyalari uchun asosiy vazifa barcha standartlarni bir vaqtning o‘zida qo‘llash emas, balki mantiqiy va izchil tizimni shakllantirishdan iborat. Uning asosida *GRI* barqaror rivojlanishning asosiy standarti sifatida, *ISSB* investorlar uchun moliyaviy shaffoflik vositasi sifatida va *ESRS* Yevropa Ittifoqining tartibga solish talabi sifatida foydalanish yotadi. Qolgan standartlar va tashabbuslar ushbu tizimni to‘ldiradi va maqsadli qo‘llaniladi. Bunday tushunish xodimlarga yuklamani kamaytirish, ma’lumotlarning qiyosiyligini ta’minlash va *ESG hisobotini* talablarga rasmiy muvofiqlik emas, balki boshqaruv vositasi sifatida shakllantirish imkonini beradi.

2.2. Davlat korxonalari uchun XMK va IHTT tajribasi

Xalqaro amaliyotda aynan davlat kompaniyalari davlatning iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik siyosatini amalga oshirishning asosiy vositasi sifatida qaraladi. Shu munosabat bilan yetakchi xalqaro tashkilotlar davlat ishtirokidagi korxonalar faoliyatiga *ESG* ni joriy etishga qaratilgan maxsus yondashuvlar va tavsiyalarni ishlab chiqdilar. Ushbu sohada eng tizimli va amaliy tajriba Xalqaro moliya korporatsiyasi (XMK) hamda Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (IHTT) tomonidan to‘plangan.

Jahon banki guruhiga kiruvchi XMK ko‘p yillar davomida davlat kompaniyalariga korporativ boshqaruv, samaradorlik va barqarorlikni oshirish masalalarida amaliy yordam ko‘rsatib kelmoqda. XMKning yondashuvi davlat korxonalari uchun *ESG* alohida funksiya emas, balki xatarlarni boshqarish va uzoq muddatli natijadorlik tizimining bir qismi ekanligini tushunishga asoslanadi. Konsultativ dasturlar doirasida XMK davlat kompaniyalariga ekologik va ijtimoiy boshqaruv tizimlarini joriy etishda, *ESG* xatarlarni baholash va boshqarish jarayonlarini yo‘lga qo‘yishda yordam beradi, shuningdek, direktorlar kengashi a’zolari va boshqaruv jamoalarini kapital bozorlari talablariga mos keladigan zamonaviy korporativ boshqaruv amaliyotlariga o‘rgatadi.

XMK davlat kompaniyalarining keng ko‘lamli iqtisodiy va ijtimoiy samarasiga alohida e’tibor qaratadi. XMK hisob-kitoblariga ko‘ra, davlat ishtirokidagi korxonalar jahon iqtisodiyotida jami investitsiyalarning 20%gacha va bandlikning qariyb 5%ni ta’minlaydi. Bu shuni anglatadiki, davlat korxonalari darajasidagi *ESG*-boshqaruv sohasidagi hatto kichik yaxshilanishlar ham iqtisodiyotning barqarorligi, mehnat bozorlarining holati va ijtimoiy barqarorlikka sezilarli ta’sir ko‘rsatadi. Shu nuqtayi nazardan *ESG* XMK davlat aktivlarini boshqarish sifatini oshirish va davlat uchun fiskal hamda obro‘ xatarlarini kamaytirish vositasi sifatida qaraladi.

Ushbu yondashuvlarning tizimli me’yoriy mustahkamlanishi IHTT tavsiyalarida o‘z aksini topgan. 2024-yilda IHTT davlat ishtirokidagi korxonalar uchun yangilangan Korporativ boshqaruv yo‘riqnomalarini e’lon qildi, unda barqaror rivojlanish va *ESG* masalalari markaziy o‘rinni egalladi. IHTT davlat mulkdor sifatida barqaror rivojlanish maqsadlarini o‘z aktivlarini boshqarish siyosatiga singdirishi va davlat korxonalari uchun *ESG* sohasida aniq, o‘lchanadigan va ulkan kutilmalarni shakllantirishi kerakligini to‘g‘ridan to‘g‘ri ta’kidlaydi.

IHTT yondashuvi *ESG* ni ixtiyoriy tashabbuslar doirasidan mulkdor mas’uliyati sohasiga o‘tkazishi bilan muhim ahamiyatga ega. Tavsiyalarda ta’kidlanishicha, davlat kompaniyalari kapital

bozorlarida ommaviy kompaniyalarga qo‘yiladigan talablar bilan taqqoslanadigan shaffoflik, ma’lumotlarni oshkor qilish va hisobdorlik darajasini ta’minlashi kerak. Bu xalqaro tan olingan standartlar asosida *ESG* hisoboti yuritishni va umumiy korporativ boshqaruv tizimining bir qismi sifatida *ESG*-natijalarni muntazam baholashni o‘z ichiga oladi.

Davlat kompaniyalari uchun XMK va IHTT tavsiyalariga amal qilish boshqaruv mantiqining o‘zgarishini anglatadi. *ESG* endi qo‘shimcha yuk yoki tashqi talab sifatida qabul qilinmaydi, balki samaradorlikni oshirish, xatarlarning oldini olish va davlat, investorlar hamda jamiyat o‘rtasidagi ishonchni mustahkamlash vositasiga aylanadi. Uzoq muddatli istiqbolda bunday yondashuvlar davlat korxonalariga nafaqat moliyaviy va operatsion ko‘rsatkichlarni yaxshilash, balki xususiy sektor va butun iqtisodiyot uchun barqaror va mas’uliyatli biznes yuritish bo‘yicha yo‘l-yo‘riqlar vazifasini bajarish imkonini beradi.

2.3. Davlat kompaniyalarining barqarorligini baholashda ESG reytinglari va indekslarining o‘rni

ESG-yondashuvlar rivojlanishi bilan *ESG*-reytinglar va indekslar kompaniyalarning barqarorligini baholashda muhim rol o‘ynay boshladi. Ular kompaniya faoliyatini ekologik, ijtimoiy va boshqaruv parametrlari bo‘yicha baholashning tashqi vositalari bo‘lib, investorlar, davlat organlari va boshqa manfaatdor tomonlar tomonidan kompaniyalarni o‘zaro taqqoslash uchun qo‘llaniladi. Kompaniyaning o‘zi tomonidan shakllantiriladigan korporativ hisobotdan farqli o‘laroq, *ESG*-reytinglar boshqaruv sifati va barqarorlik darajasiga bo‘lgan tashqi qarashni aks ettiradi.

ESG reytinglar *MSCI, Sustainalytics, Refinitiv, FTSE Russell* va *ISS ESG* kabi ixtisoslashtirilgan tahlil agentliklari tomonidan shakllantiriladi. Baholash ommaviy moliyaviy va nomoliyaviy hisobotlarni, *ESG* standartlari bo‘yicha ma’lumotlarni oshkor etishni, tarmoq xatarlarini va korporativ boshqaruv sifatini tahlil qilishga asoslanadi. Bunday

baholashlar asosida *ESG* indekslar, jumladan *MSCI ESG Leaders, FTSE4Good* va *Dow Jones* Sustainability Index shakllantiriladi, ular eng yuqori barqarorlik koʻrsatkichlariga ega kompaniyalarni birlashtiradi va investorlar uchun moʻljal boʻlib xizmat qiladi.

Davlat kompaniyalari uchun *ESG* reytinglarning ahamiyati bozor raqobati doirasidan tashqariga chiqadi. Birinchidan, ular kapitalga kirishga bevosita ta'sir koʻrsatadi. Yirik institutsional investorlar va banklar investitsiya qarorlarini qabul qilishda *ESG* reytinglardan filtr sifatida tobora koʻproq foydalanmoqda. Yetakchi *ESG* indekslariga kirish kompaniyaning yanada ishonchli va boshqariladigan qarz oluvchi sifatida qaralishini anglatadi. Masalan, *ESG* amaliyotchi yetakchilariga yoʻnaltirilgan indekslar butun dunyo boʻylab minglab kompaniyalarni qamrab oladi va umumiy aktivlari yuzlab milliard dollarni tashkil etuvchi investitsiya fondlarining asosini tashkil etadi.

Ikkinchidan, *ESG* reytinglar muhim obroʻ vazifasini bajaradi. Davlat kompaniyalari uchun yuqori *ESG* baho korxonaning shaffof faoliyat yuritishi, mehnat muhofazasi, ekologiya va boshqaruv talablariga rioya qilishi, shuningdek, davlat resurslaridan samarali foydalanishini ochiq tasdiqlashga xizmat qiladi. Bu jamiyat, hamkorlar va xalqaro tashkilotlar oʻrtasidagi ishonchni mustahkamlaydi hamda mulkdor sifatida davlat uchun obroʻ xatarlarini kamaytiradi.

Uchinchidan, *ESG* reytinglar qarz olish qiymatiga ta'sir koʻrsatadi. Xalqaro amaliyot shuni koʻrsatadiki, yuqori *ESG* reytingiga ega kompaniyalar, odatda, uzoq muddatli istiqbolda kamxatar deb hisoblangani sababli, yanada qulay shartlarda moliyalashtirishga ega boʻladilar. Davlat kompaniyalari uchun bu, ayniqsa, obligatsiyalar chiqarish, loyihaviy moliyalashtirishni jalb etish va xalqaro moliya institutlari bilan hamkorlik qilish nuqtayi nazaridan muhim ahamiyatga ega.

Va nihoyat, *ESG* reytinglar va indekslar mustaqil monitoring vositasi vazifasini bajaradi. Mulkdor sifatida davlat uchun ular davlat aktivlarini boshqarish sifatining tashqi koʻrsatkichi boʻlib, alohida korxonalar natijalarini xalqaro amaliyotlar bilan taqqoslash imkonini beradi. Shu ma'noda, reytinglar samaradorlikni baholash

va *ESG* hisobot berishning ichki tizimlarini to‘ldirib, hisobdorlikning qo‘shimcha darajasini ta’minlaydi.

Xalqaro amaliyot shuni ko‘rsatadiki, global *ESG* indekslariga kiritilgan kompaniyalar o‘rtacha hisobda raqobatchilariga nisbatan barqarorroq moliyaviy ko‘rsatkichlar va yuqori kapitallashuvni namoyish etadi. Shunga o‘xshash yondashuvlar milliy bozorlarda ham qo‘llaniladi, bu yerda nomoliyaviy ma’lumotlarni oshkor etish sifatini oshirishga qaratilgan o‘z barqaror rivojlanish indekslari va *ESG* amaliyotlari, shu jumladan davlat ishtirokidagi kompaniyalar shakllantiriladi.

Shunday qilib, *ESG* reyting va indekslar davlat kompaniyalari, investorlar va jamiyat o‘rtasida o‘ziga xos "ishonch tili"ni shakllantiradi. Davlat korxonalari uchun bunday baholashlarda ishtirok etish maqsad emas, balki boshqaruv tizimining yetukligi, faoliyatning shaffofligi va kompaniyaning uzoq muddatli qiymat yaratish qobiliyatini aks ettiradi. Shu nuqtayi nazardan, *ESG* reytinglarning yaxshilanishi reytinglarda yuqoriroq o‘rinni egallashga bo‘lgan rasmiy intilish emas, balki ekologik, ijtimoiy va boshqaruv xatarlarini boshqarish bo‘yicha sifatli ishlarning natijasi hisoblanadi.

3. Davlat sektorida ESG tamoyillarini joriy etish sabablari

3.1. ESG hisobot va nazorat vositasi sifatida

Davlat kompaniyalari uchun *ESG* tamoyillarini joriy etish, birinchi navbatda, hisobotning qo‘shimcha shakli emas, balki hisobdorlik va boshqaruv nazorati vositasi hisoblanadi. Xususiy biznesdan farqli o‘laroq, davlat korxonalari ijtimoiy resurslarni boshqaradi, ijtimoiy ahamiyatga ega funksiyalarni bajaradi va aholi turmush sifatiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Bu shuni anglatadiki, har qanday boshqaruv xatolari, shaffof bo‘lmagan qarorlar yoki xatarlarni yashirish nafaqat kompaniyaning o‘ziga, balki mulkdor sifatida davlatga, byudjetga va butun jamiyatga ta’sir ko‘rsatadi.

ESG yondashuvi tizimli asosni shakllantiradi, unda kompaniya faoliyati asosiy ekologik, ijtimoiy va boshqaruv koʻrsatkichlari boʻyicha oʻlchanadigan, taqqoslanadigan va nazorat qilinadigan boʻladi. *ESG* ma'lumotlarini yigʻish va oshkor qilish bayonotlardan quyidagilar kabi amaliy ishlarga oʻtish imkonini beradi: korxona atrof-muhitga qanday ta'sir koʻrsatadi, mehnat sharoitlari qay darajada xavfsiz, boshqaruv qarorlari qanday qabul qilinadi va ular uchun kim javobgar. Shu ma'noda, *ESG* muammolarni avariyalar, ijtimoiy mojarolar yoki obroʻ janjallariga aylanib ketishidan oldin aniqlash imkonini beruvchi "erta signal" vazifasini bajaradi.

Davlat uchun mulkdor sifatida *ESG* oʻz aktivlarini tizimli nazorat qilish vositasini yaratadi. Standartlashtirilgan *ESG* koʻrsatkichlarning mavjudligi turli davlat korxonalarini bir-biri bilan taqqoslash, ijtimoiy va ekologik majburiyatlarning bajarilishini baholash va alohida hisobotlar yoki inqiroz signallari emas, balki ma'lumotlar asosida boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkonini beradi. Bu, ayniqsa, ijtimoiy ahamiyati yuqori boʻlgan sohalarda – energetika, transport, kommunal infratuzilma va qazib olish sanoatida muhim ahamiyatga ega.

Xalqaro amaliyot shuni koʻrsatadiki, davlat kompaniyalarida hisobdorlik va shaffoflikni kuchaytirish korrupsiya xatarini kamaytirish hamda boshqaruv samaradorligini oshirish bilan bevosita bogʻliqdir. Jahon bankining tahliliy materiallarida ta'kidlanishicha, korporativ boshqaruv islohotlari va davlat sektorida *ESG* yondashuvlarni joriy etish shaffof boʻlmagan amaliyotlarni kamaytirish, qarorlar qabul qilish sifatini oshirish va davlat institutlariga boʻlgan ishonchni mustahkamlash imkonini beradi[7]. Davlat kompaniyalarining xalqaro *ESG* reytinglariga kiritilishi bu ta'sirni yanada kuchaytiradi, chunki bu nafaqat tartibga soluvchilar, balki jamiyat uchun ham mavjud boʻlgan taqqoslanadigan va tekshiriladigan ma'lumotlarni oshkor qilishni ragʻbatlantiradi.

[7] World Bank. (2014). *Corporate governance of state-owned enterprises: A toolkit*. World Bank Group.

Davlat kompaniyalari xodimlari uchun *ESG* ushbu mantiqda aniqroq o‘yin qoidalarini anglatadi. Jarayonlar shaffof, qarorlar esa hujjatlashtirilgan va o‘lchanadigan bo‘lsa, xatolar yoki qoidabuzarliklarning yashirilishi va kutilmagan inqirozlar, qayta qurish yoki qisqartirishlarga olib kelishi ehtimoli kamayadi. *ESG* orqali hisobdorlik korxona ishining bashorat qilinishini oshiradi va yanada barqaror hamda xavfsiz bandlik uchun asos yaratadi.

Shunday qilib, davlat sektorida *ESG* tashqi talab yoki imidj tashabbusi sifatida emas, balki nazorat va hisobdorlikning amaliy mexanizmi sifatida qaralishi lozim. U davlatga o‘z aktivlarini yanada mas’uliyat bilan boshqarish, kompaniyalarga boshqaruv xatarlarini kamaytirish, xodimlarga esa muammolarni keyin-chalik emas, balki oldindan aniqlab, hal qiladigan tizimda ishlash imkonini beradi.

3.2. ESG xatarlarni boshqarish va inqirozlarning oldini olish tizimi sifatida

Davlat kompaniyalari uchun *ESG* tamoyillari xatarlarni tizimli boshqarish va inqirozlarning oldini olish vazifasini bajaradi. Boshqaruv xatolarining oqibatlari birinchi navbatda aksiyadorlarga ta’sir ko‘rsatadigan xususiy sektordan farqli o‘laroq, davlat sektorida ekologik avariyalar, ijtimoiy nizolar va obro‘ janjallari davlat byudjeti, bandlik va davlat hokimiyatiga bo‘lgan ishonchga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Shu sababli, davlat kompaniyalarida *ESG* xatarlarini boshqarish ixtiyoriy vazifa emas, balki davlatning moliyaviy va institutsional barqarorligi elementi hisoblanadi.

Yirik davlat korxonalari an’anaviy ravishda yuqori ekologik, ijtimoiy va obro‘ xatarlariga duchor bo‘ladi. Ekologiklarga texno-gen avariyalar, atrof-muhitning ifloslanishi, tashlamalarning oshib ketishi va resurslardan samarasiz foydalanish kiradi. Ijti-moiy xatarlarga ishlab chiqarishdagi jarohatlar, mehnat nizolari, mahalliy hamjamiyatlarning noroziliklari va ish beruvchiga

bo‘lgan ishonchning pasayishi kiradi. Ma’lumotlarni yashirish, axloqsiz xatti-harakatlar, korrupsiya janjallari yoki xavfsizlik standartlarining tizimli buzilishi holatlarida obro‘ga putur yetishi mumkin. Umuman olganda, bunday xatarlar nafaqat bevosita moliyaviy yo‘qotishlarga, balki uzoq muddatli ijtimoiy-iqtisodiy oqibatlarga ham olib kelishi mumkin.

ESG yondashuvi ushbu xatarlarni boshqarishni reaktiv rejimdan proaktiv rejimga o‘tkazish imkonini beradi. Ekologik va ijtimoiy ko‘rsatkichlar insidentlar sodir bo‘lganidan keyingina e’tibor predmeti emas, balki muntazam boshqaruv monitoringining bir qismiga aylanadi. Ekologik va ijtimoiy boshqaruv tizimlarini joriy etish, xatarlarni muntazam baholash va asosiy ko‘rsatkichlarni nazorat qilish zaifliklarni erta bosqichda aniqlash va vaziyat inqirozga aylanmasidan oldin tuzatish choralarini ko‘rish imkonini beradi. Shu ma’noda *ESG* an’anaviy xatarlarni boshqarishning o‘rnini bosmaydi, balki uni kengaytirib, ilgari e’tiborsiz qoldirilgan yoki ikkinchi darajali deb hisoblangan omillarni ham o‘z ichiga oladi.

Xalqaro moliya institutlari ta’kidlashicha, ekologik va ijtimoiy xatarlarni tizimli boshqarmaslik yirik yo‘qotishlar ehtimolini sezilarli darajada oshirmoqda. Jahon banki materiallarida ta’kidlanishicha, davlat kompaniyalaridagi ekologik va ijtimoiy hodisalar, qoida tariqasida, yuqoriroq zarar ko‘lamiga ega, chunki ular jamoat manfaatlariga ta’sir qiladi va oqibatlarni qoplash uchun davlat aralashuvini talab qiladi[8]. Xalqaro taraqqiyot banklari ham ayni shunday yondashuvni qo‘llab, davlat kompaniyalarini moliyalashtirishni samarali *ESG* tizimlari va xavflarni boshqarish tartiblarining mavjudligi bilan tobora ko‘proq bog‘lamoqda.

Uzoq muddatli va bashorat qilish qiyin bo‘lgan xatarlar, jumladan iqlim va ijtimoiy xatarlar bilan ishlash *ESG boshqaruv* tizimida alohida o‘rin egallaydi. Ssenariy tahlili, asosiy ko‘rsatkichlarni kuzatish va stress-testdan foydalanish davlat

[8] World Bank. (2020). *Managing environmental and social risks in state-owned enterprises*. World Bank Group.

kompaniyalariga tashqi o‘zgarishlar – ekologik tartibga solishning kuchaytirilishi, iqlim o‘zgarishi, demografik o‘zgarishlar – biznes barqarorligiga qanday ta’sir ko‘rsatishini baholash imkonini beradi. Bunday yondashuvlar iqlim xatarlarini aniqlash bo‘yicha xalqaro tashabbuslar tomonidan tavsiya etiladi va allaqachon yirik kompaniyalarning strategik rejalashtirish amaliyotida qo‘llanilmoqda.

ESG xatarlarini e’tiborsiz qoldirish, aksincha, yashirin muammolarning to‘planishiga olib keladi. Davlat kompaniyalari haqiqatan ham inqirozli vaziyatlarda davlatning qo‘llab-quvvatlashiga umid qilishlari mumkin, biroq bu zararni bartaraf etmaydi, balki uni jamiyat va byudjetga qayta taqsimlaydi. Bunday hollarda moliyaviy yo‘qotishlar, ijtimoiy keskinlikning kuchayishi va obro‘ga putur yetishi nafaqat alohida korxona, balki butun davlatning muammosiga aylanadi. Aynan shu sababli *ESG* xatarlarini boshqarishni davlat moliyasini, ish o‘rinlarini va jamoatchilik ishonchini himoya qilish vositasi sifatida ko‘rib chiqish lozim.

Oxir-oqibat *ESG* kompaniya ichida mas’uliyat va erta javob berish madaniyatini shakllantiradi. Ekologik, ijtimoiy va boshqaruv xatarlari tizimli ravishda aniqlanib, rahbariyat darajasida muhokama qilinsa va qarorlar qabul qilishda inobatga olinsa, halokatli ssenariylar ehtimoli kamayadi. Kompaniya inqirozlarga yaxshiroq tayyorgarlik ko‘radi va salbiy voqealar sodir bo‘lsa, zarar ko‘lamini cheklashga qodir bo‘ladi.

Xatarlarni boshqarishdagi kamchiliklar, shaffoflikning yo‘qligi va ma’lumotlarni yashirish madaniyati butunlay teskari natijaga olib kelmoqda. Buning yorqin misoli *Volkswagen* bilan bog‘liq dizel janjali bo‘lib, u *ESG*-omillarni e’tiborsiz qoldirish va tizimli nazoratdan voz kechish qanday oqibatlarga olib kelishini yaqqol ko‘rsatib beradi. Ushbu holat keyinchalik *ESG* xatarlarini boshqarish har qanday yirik kompaniya barqarorligining muhim elementi, davlat korxonalari uchun esa ijtimoiy va iqtisodiy xavfsizlik omili ekanligiga misol sifatida ko‘rib chiqiladi.

TAHLIL UCHUN KEYS

Volkswagen dizel mojarosi

Ushbu keys davlat va korporativ boshqaruv amaliyotida ekologik hamda boshqaruvga oid xatarlarni tizimli nazorat qilmaslik qanday oqibatlarga olib kelishini ko‘rsatuvchi misol sifatida qo‘llaniladi. Garchi *Volkswagen* xususiy kompaniya bo‘lsa-da, bu misol davlat sektori uchun ham ibratlidir, zero davlat kompaniyalaridagi shunga o‘xshash xatolar byudjet, bandlik va davlatga bo‘lgan ishonch uchun yanada kengroq ko‘lamdagi oqibatlarga olib keladi.

Ko‘p yillar davomida *Volkswagen* kompaniyasi nemis sifati, muhandislik aniqligi va ishonchliligining timsoli sanalib kelgan. Guruhda butun dunyo bo‘ylab 600 mingdan ortiq xodim mehnat qilgan, millionlab odamlar esa ta’minot zanjirlari orqali u bilan bog‘liq bo‘lgan. Biroq 2015-yilda dizelli avtomobillarda maxsus dasturiy ta’minotdan foydalanilgani fosh bo‘ldi. Bu dastur tekshiruvlar paytida zararli moddalar chiqindilarining haqiqiy ko‘rsatkichlarini ataylab pasaytirgan. Nazorat qiluvchi idoralarning rasmiy ma’lumotlariga ko‘ra, bunday manipulatsiyalar butun dunyo bo‘ylab qariyb 11 million avtomobilga ta’sir qilgan. Mashinalar faqat sinovlar paytida "o‘zini ekologik toza tutgan," amalda esa azot oksidi tashlamalari darajasi ruxsat etilgan me’yorlardan 40 baravargacha oshgan.

Asosiy muammo texnologik nosozlikda emas, balki xatarlarni boshqarish va korporativ nazorat tizimining ishdan chiqqanida edi. Ekologik talablarni chetlab o‘tish haqidagi qarorlar boshqaruv darajasida qabul qilingan, nazorat qiluvchi idoralardan yashirilgan va ichki nazorat mexanizmlari tomonidan aniqlanmagan. Ekologik xatarlar o‘ta muhim deb qaralmagan, hisobdorlik va shaffoflik madaniyati esa qisqa muddatli tijoriy maqsadlarga bo‘ysundirilgan edi. Shunday qilib, *ESG* ning barcha asosiy unsurlari bo‘yicha bir vaqtning o‘zida uzilish sodir bo‘ldi: ekologik xatarlar ataylab e’tiborsiz qoldirildi (*E*), boshqaruv nazorati mexanizmlari ishlamadi (*G*), xodimlar va jamiyat uchun ijtimoiy oqibatlar esa yetarlicha baholanmadi (*S*).

Ushbu muvaffaqiyatsizlikning oqibatlari tizimli tusga ega edi. Keyingi yillarda *Volkswagen* 30 milliard AQSH dollaridan ortiq jarima, tovon puli hamda avtomobillarni chaqirib olish va qayta jihozlash xarajatlarini to‘lashga majbur bo‘ldi.

Mojaro fosh bo‘lgan dastlabki kunlardayoq kompaniyaning bozor kapitallashuvi qariyb 30 foizga qisqarib, uning sarmoyaviy imkoniyatlarini sezilarli darajada cheklab qo‘ydi. Obro‘ga putur yetishi nafaqat brendning o‘ziga, balki butun dunyodagi nazorat qiluvchi organlar, investorlar va hamkorlar bilan munosabatlarga ham salbiy ta’sir ko‘rsatdi.

Inqirozning ijtimoiy oqibatlarini alohida qayd etish joiz. Moliyaviy bosim va obro‘siga putur yetishi sharoitida kompaniya sarmoyaviy rejalarni qayta ko‘rib chiqishga, ish haqi o‘sishini to‘xtatib turishga, bonus dasturlarini qisqartirishga va ayrim bo‘linmalarini qayta tuzishga majbur bo‘ldi. *Volkswagen* asosiy buyurtmachisi bo‘lgan ta’minotchilar ham katta zarar ko‘rdi va bu butun boshli mintaqalarning bandligi hamda iqtisodiy barqarorligiga ta’sir qildi.

Ushbu holat *ESG* xatarlarini e’tiborsiz qoldirish va tizimli nazoratning yo‘qligi yashirin muammolarning to‘planishiga olib kelishini, bu esa ma’lum bir paytda keng ko‘lamli inqiroz shaklida amalga oshishini yaqqol ko‘rsatadi. Shu nuqtayi nazardan, *ESG* hisobot yoki talablarga rasman mos kelish emas, balki **boshqaruv qarorlarining halokatli oqibatlarining oldini olish tizimi** sifatida namoyon bo‘ladi. Shaffof jarayonlar, mustaqil nazorat va xatarlarni o‘z vaqtida aniqlash madaniyatining mavjudligi zarar ko‘lamini sezilarli darajada kamaytirishi yoki inqirozning ilk bosqichlaridayoq oldini olishi mumkin edi.

Bu misol davlat kompaniyalari uchun alohida ahamiyatga ega. Xuddi shunday vaziyatda moliyaviy va obro‘ yo‘qotishlari qo‘shimcha ravishda davlat byudjeti hamda jamiyat zimmasiga yuklangan, inqiroz oqibatlari esa umuman davlat institutlariga bo‘lgan ishonchga salbiy ta’sir ko‘rsatgan bo‘lar edi. Aynan shuning uchun ham davlat sektorida ESG yondashuvlarini joriy etishni jamoatchilik manfaatlari, davlat moliyasi va bandlik barqarorligini himoya qilish vositasi sifatida qarash lozim.

Manba. *United States Environmental Protection Agency. (2015). Notice of violation of the Clean Air Act to Volkswagen AG, Audi AG, and Volkswagen Group of America. U.S. Environmental Protection Agency.*

3.3. ESG jamiyat va davlat uchun uzoq muddatli qiymat yaratish vositasi sifatida

Mulkdor sifatida davlat uchun davlat kompaniyalari samaradorligining asosiy mezoni qisqa muddatli foyda emas, balki aktivlarning uzoq muddatli istiqbolda o‘z qiymatini saqlash va oshirish qobiliyatidir. Choraklik moliyaviy natijalarga e’tibor qaratadigan xususiy biznesdan farqli o‘laroq, davlat sektori iqtisodiyot barqarorligi, bandlik, infratuzilma va ijtimoiy barqarorlik uchun mas’uldir. Shu nuqtayi nazardan *ESG* tamoyillari jamiyat va davlat uchun uzoq muddatli qiymat yaratishga qaratilgan strategik boshqaruv vositasi sifatida namoyon bo‘ladi.

Davlat kompaniyalari faoliyatiga *ESG* omillarini joriy etish ko‘pincha ekologik modernizatsiya, sanoat xavfsizligini oshirish, xodimlarni rivojlantirish va boshqaruv tizimlarini takomillashtirishga dastlabki sarmoyalarni talab etadi. Biroq, bu xarajatlarni qo‘shimcha yuk sifatida emas, balki kelajakdagi xarajatlar va xatarlarni kamaytirishga yo‘naltirilgan investitsiyalar sifatida ko‘rib chiqish lozim. Resurslarga ehtiyotkorona munosabatda bo‘lish operatsion xarajatlarni kamaytiradi, mehnat sharoitlarini yaxshilash unumdorlikni oshiradi va kadrlar qo‘nimsizligini kamaytiradi, sifatli korporativ boshqaruv esa yo‘qotishlarni, samarasizlikni va inqirozli vaziyatlar ehtimolini kamaytiradi. Bularning barchasi birgalikda korxonaning yanada barqaror moliyaviy modelini shakllantiradi.

Davlat uchun bunday samaralar bevosita iqtisodiy ahamiyatga ega. Barqarorroq va samarali boshqariladigan davlat kompaniyalari byudjetga barqaror dividendlarni ta’minlaydi, aktivlarning kapitallashuvini qo‘llab-quvvatlaydi va favqulodda moliyaviy yordamga muhtojlik ehtimolini kamaytiradi. Bundan tashqari, davlat korxonalari faoliyatining bashorat qilinishi va shaffofligi davlat darajasida uzoq muddatli byudjet va investitsion rejalashtirishni osonlashtiradi.

Davlat aktivlarini boshqarishga xalqaro yondashuvlar aynan shu uzoq muddatli e’tiborni ta’kidlaydi. IHTT tavsiyalarida ta’kidlanishicha, davlat korxonalarining pirovard maqsadi qisqa muddatli

moliyaviy natijalarga erishish emas, balki jamiyat uchun uzoq muddatli qiymatni yaratish va maksimallashtirishdir[9]. Bu tushuncha moliyaviy foyda doirasidan chiqib, bandlik, infratuzilmani rivojlantirish, texnologik innovatsiyalar va ekologik barqarorlikka hissa qoʻshishni oʻz ichiga oladi. *ESG* yondashuvi ushbu kutilmalarni oʻlchanadigan koʻrsatkichlar va boshqaruv qarorlari orqali rasmiylashtirib, amaliy bosqichga oʻtkazish imkonini beradi.

ESG doirasida davlat kompaniyalari nafaqat moliyaviy natijalar, balki tashlamalarni kamaytirish, energiya samaradorligini oshirish, suvni tejash, xodimlarning malakasini oshirish va ishlab chiqarishni mahalliylashtirish boʻyicha ham maqsad va koʻrsatkichlarni belgilashni boshlaydilar. Bunday yondashuv "qoʻshma qiymat" deb ataladigan narsani yaratadi, bunda kompaniya, davlat va jamiyat manfaatlari bir-biriga qarama-qarshi qoʻyilmaydi, balki oʻzaro kuchaytiriladi. Korxona oʻz barqarorligini oshiradi, davlat yanada ishonchli aktivga ega boʻladi, jamiyat esa ijtimoiy va ekologik manfaatlarga ega boʻladi.

Davlat kompaniyalarining investitsiyaviy va hamkorlik profilini yaxshilash qoʻshimcha samara beradi. Yuqori darajadagi *ESG* amaliyoti banklar, investorlar, xalqaro moliya institutlari va biznes hamkorlar oʻrtasidagi ishonchni oshiradi. *ESG* boʻyicha barqaror obroʻga ega kompaniyalar, odatda, moliyalashtirishdan kengroq foydalanish imkoniyatiga ega boʻladilar va uzoq muddatli istiqbolda kamxatar deb hisoblangani sababli, yanada qulay shartlarda kapital jalb qila oladilar. Bu, ayniqsa, davlat kompaniyalari tomonidan amalga oshirilayotgan yirik infratuzilma va kapital sigʻimli loyihalar uchun muhim ahamiyatga ega.

Kengroq miqyosda davlat sektorida *ESG* tamoyillarini joriy etish milliy rivojlanish maqsadlariga erishishga xizmat qiladi. *ESG* tamoyillarini oʻz ichiga olgan davlat korxonalari ekologik xavfsizlik, inson kapitalini rivojlantirish, texnologik modernizatsiya va ijtimoiy tengsizlikni kamaytirish sohasidagi davlat siyosatini amalga oshirish vositasiga aylanmoqda. Shunday qilib, *ESG* davlatning strategik

[9] OECD. (2024). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. Paris*: OECD Publishing.

ustuvorliklarini kompaniyalar darajasidagi kundalik boshqaruv qarorlari bilan bog‘laydi. Shunday qilib, *ESG* davlatning strategik ustuvorliklarini kompaniyalar darajasidagi kundalik boshqaruv qarorlari bilan bog‘laydi.

Natijada *ESG* davlat korxonalari uchun xarajat majburiyati yoki xalqaro tendensiyalarga hurmat sifatida emas, balki kelajakka sarmoya sifatida qaralishi lozim. Bu yondashuv bir vaqtning o‘zida kompaniyalar samaradorligini oshirish, jamoat manfaatlarini himoya qilish va davlatning iqtisodiy barqarorligini mustahkamlash imkonini beradi. Davlat sektorida *ESG* tamoyillarini joriy etishning strategik ma’nosi va uning uzoq muddatli istiqbolda davlat aktivlarini mas’uliyatli boshqarishning asosi sifatidagi roli aynan shundan iborat.

TAHLIL UCHUN KEYS

Uzoq muddatli qiymat yaratish: Ørsted tajribasi

Ushbu holat xalqaro amaliyotda davlat kompaniyasi qisqa muddatli resurs modelidan *ESG tamoyillarini* tizimli integratsiyalash orqali uzoq muddatli iqtisodiy va ijtimoiy qiymat yaratishga o‘tishi mumkinligiga misol sifatida qo‘llaniladi. *Ørsted* tajribasi, ayniqsa, davlat sektori uchun ibratlidir, chunki kompaniyaning o‘zgarishi davlatning mulkdor va strategik yo‘naltiruvchi subyekt sifatidagi faol ishtiroki ostida amalga oshirildi.

2000-yillarning boshlarida Daniya energetika kompaniyasi *DONG Energy* (2017-yildan — *Ørsted*) qazib olinadigan yoqilg‘iga yo‘naltirilgan va neft hamda gaz narxlarining o‘zgarishiga bog‘liq bo‘lgan davlat energetika kompaniyasi edi. Bunday model qisqa muddatli daromadlarni ta’minlagan bo‘lsa-da, yuqori ekologik xatarlarni, davlat byudjeti uchun beqarorlikni va hududlarning uzoq muddatli rivojlanishi uchun cheklangan istiqbollarni keltirib chiqardi.

Qayta tiklanadigan energiyaga bosqichma-bosqich o‘tish to‘g‘risidagi strategik qaror kompaniya rivojlanishida burilish nuqtasi bo‘ldi.

Transformatsiya uglerod chiqindilarini kamaytirish, o‘zgarishlarning ijtimoiy oqibatlarini boshqarish va korporativ boshqaruvni kuchaytirishni o‘z ichiga olgan *ESG* yondashuviga asoslangan edi.

Davlat mulkdor sifatida uzoq muddatli mo‘ljalni belgiladi, uning doirasida investitsiya qarorlari nafaqat joriy daromadlilik nuqtayi nazaridan, balki barqarorlik, ijtimoiy foyda va strategik qiymat nuqtayi nazaridan ham baholandi.

Bu o‘zgarishning natijalari tizimli xarakterga ega edi. Yigirma yildan kamroq vaqt ichida *Ørsted* o‘z ishlab chiqarishining uglerod intensivligini 85 foizdan ko‘proqqa qisqartirdi va offshor shamol energetikasi sohasida jahon yetakchilaridan biriga aylandi. Bu ekologik yukni sezilarli darajada kamaytirish, mavjud bo‘lgan hududlarda atrof-muhit sifatini yaxshilash hamda davlat uchun uzoq muddatli ekologik va ijtimoiy xarajatlarni kamaytirish imkonini berdi.

Transformatsiyaning ijtimoiy jihati boshidanoq kompaniya strategiyasiga singdirilgan edi. Ommaviy qisqartirishlar o‘rniga *Ørsted* xodimlarni qayta tayyorlash va rivojlantirish dasturlarini amalga oshirdi, bu esa minglab xodimlarning bandligini saqlab qolish va "yashil" energetika sohasida talab qilinadigan yangi ko‘nikmalarni egallash imkonini berdi. Shu bilan birga, ta’minot zanjirlari va turdosh tarmoqlar rivojlandi, bu esa barqaror ish o‘rinlarini yaratish hamda hududlarda kichik va o‘rta biznesni qo‘llab-quvvatlashga xizmat qildi.

Davlat uchun mulkdor sifatida *ESG* ga yo‘naltirilgan strategiyaning natijalari uzoq muddatli iqtisodiy qiymat yaratishda namoyon bo‘ldi. *Ørsted* xomashyo bozorlaridagi o‘zgarishlarga ta’sirchan kompaniyadan investitsiyalarni jalb etuvchi, texnologiyalar va tajribalarni eksport qiluvchi moliyaviy barqaror xalqaro yetakchiga aylandi. Kompaniya qiymatining oshishi, soliq tushumlarining ko‘payishi va ekologik xatarlarning kamayishi milliy iqtisodiyot va davlat moliyasi barqarorligiga bevosita hissa qo‘shdi.

Ushbu holat ESG nafaqat kompaniyaning o‘zi uchun, balki jamiyat va davlat uchun ham uzoq muddatli qiymat yaratish vositasi ekanligini yaqqol ko‘rsatadi. Atrof-muhit, odamlar va sifatli boshqaruvga yo‘naltirilgan investitsiyalar barqaror ish o‘rinlarini yaratadi, davlat kompaniyalariga bo‘lgan ishonchni oshiradi va barqaror iqtisodiy rivojlanish uchun zamin yaratadi. Bunday yondashuv xodimlar uchun o‘zgarishlar xavfini emas, aksincha, yuqori darajadagi himoya, yangi imkoniyatlar va kelajakka bo‘lgan ishonchni anglatadi.

Manba: *Ørsted. (2023). Sustainability report. Ørsted A/S.*

2-QISM. ESG TAMOYILLARINI BOSQICHMA-BOSQICH JORIY ETISH

1. Kompaniyada ESG tamoyillarini joriy etish nimadan boshlanadi?

1.1. Kompaniyadagi joriy vaziyatni tushunish

Har qanday *ESG* dasturi boshlang‘ich shartlarni halol baholashdan boshlanadi. O‘zbekistonda yirik davlat korxonalari real ekologik, ijtimoiy va boshqaruv muammolariga duch kelmoqda. Qoidalarga shunchaki rioya qilish va hisobotlarni nomiga yozish endi ish bermaydi – ishlarning holatini, jumladan yashirin muammolarni ham, real tushunish talab etiladi.

Mehnatni muhofaza qilish statistikasi tizimli nosozliklarni ko‘rsatmoqda. 2025-yilda mamlakatda 731 ta ishlab chiqarish hodisasi sodir bo‘lgan, ulardan 212 tasi o‘lim bilan yakunlangan. Davlat mehnat inspeksiyasi tomonidan 7 327 ta korxonada 11 000 ortiq qoidabuzarlik aniqlangan[10]. Baxtsiz hodisalardan ko‘rilgan zarar nafaqat kompaniya, balki davlat zimmasiga ham tushdi – davolanish xarajatlari, kompensatsiyalar va mehnat qobiliyatini yo‘qotish byudjet va ijtimoiy sohaga uzoq muddatli bosim o‘tkazmoqda. Mazkur ko‘rsatkichlar ichki nazorat tizimi sustligini va rahbariyat darajasida xavfsizlikni ta’minlashga yetarlicha e’tibor qaratilmayotganini ko‘rsatadi.

Ekologik xatarlar hamon keskinligicha qolmoqda. 2025-yil yanvar oyida Milliy ekologiya qo‘mitasi Toshkent viloyatida ifloslantiruvchi yoqilg‘i turlaridan foydalangani uchun 46 ta issiqxona xo‘jaligini vaqtincha yopdi. Tekshiruvlar o‘nlab qoidabuzarliklarni aniqladi, egalariga uskunani modernizatsiya qilish, filtrlar o‘rnatish va tashlamalarni kamaytirish bo‘yicha

[10] https://kadrovik.uz/ (2025 y., 26-dekabr). *Yil davomida ish joyida 700 dan ortiq jarohatlanish. Tashkilotda baxtsiz hodisalarni qanday rasmiylashtirish va hodisalar xavfini qanday kamaytirish kerak.*

koʻrsatmalar berildi. Qoʻmita sanoat korxonalaridan 2025-yil oxirigacha zararli moddalar chiqindilarini ikki baravar kamaytirishni talab qilib, qoidabuzarlarni toʻxtatish yoki yoʻq qilish bilan tahdid qildi[11]. Bu holat regulyatorlar tomonidan kuchayib borayotgan bosimni va reaktiv ekologik boshqaruvdan preventiv ekologik boshqaruvga oʻtish zarurligini koʻrsatdi.

Muammolarni aniqlash bilan bir qatorda, mamlakat korporativ boshqaruvning tizimli islohotlarini amalga oshirmoqda. **"Oʻzbekiston-2030" dasturi** davlat sektorining shaffofligi va samaradorligini ustuvor yoʻnalishlardan biri sifatida e'lon qiladi. 2025-2026-yillarda yangi qoidalar joriy etiladi: muhim davlat korxonalari xalqaro auditdan oʻtgan moliyaviy hisobotlarni e'lon qilishi, MHXS standartlariga oʻtishi va raqobatli savdolarda istisnosiz ishtirok etishi shart boʻladi. Barcha bitimlar raqamli shaklga oʻtkaziladi – 2026-yildan boshlab shaffof tartib-taomilga ega boʻlmagan tenderlar avtomatik ravishda rad etiladi. Adolatli bozor narxini hisoblaydigan va shubhali xaridlarni (masalan, 10-20 foizdan ortiq ogʻishlarni) aniqlaydigan sun'iy intellekt moduli joriy etilmoqda, bunday lotlar yuqori xatarli deb belgilanadi va korrupsiyaga qarshi kurash tuzilmalari nazoratiga olinadi. Shu bilan birga, **Oʻzbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil apreldagi PF-70-sonli Farmoni** 115 ta kompaniyadagi ulushlarni, jumladan yirik obyektlar va yerlarni xususiylashtirishni yoʻlga qoʻyadi, bunda barcha sotuvlar xalqaro maslahatchilar ishtirokida elektron platformalar orqali amalga oshiriladi[12]. Bu chora-tadbirlar korporativ boshqaruv standartlari tanlov emas, balki me'yorga aylanib borayotganini koʻrsatadi.

Shu yoʻsinda, ayrim davlat kompaniyalari allaqachon *ESG* elementlarini joriy etishni boshladilar. Masalan, "Navoiyuran" DK 2025-yilda oʻzining *ESG-reytingini (Sustainable Fitch)* 55 dan 61

[11] Milliy ekologiya va iqlim oʻzgarishi qoʻmitasi (2025 y., 17-yanvar). *Atmosferaga zarar yetkazayotgan issiqxona egalariga nisbatan choralar koʻrilmoqda.* https://gov.uz/ru/eco/news/view/33281.

[12] Oʻzbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 21-apreldagi «2025 yilgi xususiylashtirish dasturi toʻgʻrisida»gi PF-70-son Farmoni. https://lex.uz/ru/docs/7488172

ga oshirdi va **BMT Global shartnomasiga qo‘shildi**[13]**.** Kompaniya inson huquqlari, mehnat sharoitlari, atrof-muhitni muhofaza qilish va korrupsiyaga qarshi kurashish tamoyillariga rioya qilish majburiyatini oldi. Boshqa korxonalar – "O‘zbekneftgaz," OKMK va NKMK – *S&P Global Ratings* baholarida qayd etilgan korporativ nazorat va hisobot tamoyillarini joriy etish tufayli o‘zlarining kredit reytinglarini yaxshiladilar[14]. Ayrim korxonalar *ISO* ekologik menejment tizimlarini joriy etmoqda, yillik hisobotlarni e’lon qilmoqda va ishlab chiqarishda o‘lim darajasini nolga tushirishga erishmoqda. Bu qadamlar yagona emas – ular kompaniyalarning davlat tomonidan aniq ko‘rsatmalar va talablar mavjud bo‘lganda harakat qilishga tayyorligini ko‘rsatadi.

Hozirgi holatning obyektiv manzarasi shunchaki rasmiyatchilik emas, balki barcha islohotlarning boshlang‘ich nuqtasidir. Halol o‘z-o‘zini diagnostika qilish og‘riqli sohalarni aniq aniqlash imkonini beradi: mehnat muhofazasi, xatarlarni boshqarish, ekologiya yoki shaffoflikdagi zaif nuqtalar. Bu real maqsadlarni belgilash va sa’y-harakatlarni ustuvorlashtirish uchun asosdir. Faqat ishonchli ma’lumotlar mavjud bo‘lgandagina muammolarni niqoblamaydigan, balki ularni hal qiladigan strategiyani tuzish mumkin. Bu davlat, jamiyat va investorlarning ishonchini oshiradi hamda barqaror o‘sish uchun sharoit yaratadi.

1.2. Asosiy zaif tomonlar va xatarlarni aniqlash

Barqaror rivojlanish zaifliklarni anglashdan boshlanadi. Ko‘pincha aynan e’tiborsiz qoldirilgan yoki hisobotda qayd etilmagan xatarlar inqirozlarga sabab bo‘ladi. *ESG* yondashuvi haqiqatni bo‘yab ko‘rsatishni emas, balki muammolarni, hatto ular boshqaruv uchun noqulay bo‘lsa ham, aniqlashni talab etadi.

[13] «Navoiyuran» DK. 2025 y., 24-dekabr. *«Navoiyuran» davlat korxonasining ESG-reytingi 55 balldan 61 ballga ko‘tarildi.* https://navoiyuran.uz/ru/ru24122025/

[14] https://www.spot.uz/ (2025-yil, 2-dekabr). *S&P NMK, OMK va «O‘zbekneftgaz»ning kredit reytinglarini oshirdi.* https://www.spot.uz/ru/2025/12/02/sp-ratings/

Asosiy zaifliklar ichki tartib-qoidalar qog‘ozda mavjud bo‘lgan, biroq ishlamaydigan joylarda shakllanadi. Masalan, mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik ko‘pincha boshqaruv tizimining bir qismi sifatida emas, balki "majburiy rasmiyatchilik" sifatida qabul qilinadi. Amalda bu avariyalarning ko‘payishiga, infratuzilmaning eskirishiga, doimiy inson xatariga olib keladi. Bunday buzilishlar "ishlab chiqarish xarajatlari" sifatida qabul qilinadi, aslida esa ular butun modelning barqarorligiga ta’sir qiladi.

Xuddi shunday, ekologik va ijtimoiy xatarlar kamdan kam hollarda tizimli ravishda baholanadi. Masalan, ifloslantiruvchi moddalarning chiqarilishi yoki suv havzalariga oqizilishi faqat aholining shikoyatlari yoki tartibga soluvchi organlarning aralashuvidan so‘ng qayd etiladi. Kompaniyalar kamdan kam hollarda preventiv ekologik audit o‘tkazadilar yoki mahalliy hamjamiyatlarni ta’sirni baholashga jalb qiladilar. Bu, ayniqsa, hukumatning ifloslanishni kamaytirish va iqlimga chidamli iqtisodiyotga o‘tish bo‘yicha qat’iy pozitsiyasi fonida obro‘ va tartibga solish tahdidlarini keltirib chiqaradi.

Zaifliklar boshqaruvda ham yashiringan. Direktorlar kengashlari ko‘pincha *ESG* xatarlarini nazorat qilishda faol rol o‘ynamaydi. Ularning e’tibori barqarorlikka emas, balki moliyaviy masalalarga qaratilgan. Ichki nazorat konturlari sust rivojlangan: qoidabuzarliklarning oldini olishning samarali tizimlari mavjud emas, strategiyalarni mustaqil baholash va tuzatish madaniyati mavjud emas. Bu davlat korxonalarini xatar yuzaga kelgunga qadar aniqlanmaydigan tizimli nosozliklarga nisbatan zaif qilib qo‘yadi.

Moliyaviy va boshqaruv shaffofligi surunkali zaiflik bo‘lib qolmoqda. Ko‘pgina kompaniyalar hali ham mahalliy standartlar asosida, tashqi auditsiz va cheklangan ommaviy hisobot bilan ishlaydi. MHXSga o‘tish islohotlari, xususiylashtirish va xaridlarni raqamlashtirish sharoitida bu moliyalashtirish, hamkorlik va bozorlarga kirish uchun to‘siq bo‘lmoqda. Bu yerda zaiflik

shunchaki axborot yetishmasligi emas, balki raqobatbardoshlikning pasayish omilidir.

Kuchsiz tomonlarni bartaraf etish uchun kompaniyalar ham tashqi baholash, ham oddiy ichki usullardan: so‘rovnomalar, nazorat ro‘yxatlari, ish sessiyalaridan foydalanishlari lozim. *Bunday vositalar, jumladan XMK usullari va ekologik hamda ijtimoiy menejment tizimini joriy etish bo‘yicha tavsiyalar, keyingi kichik bo‘limda ko‘rib chiqiladi.* Bu vositalar *ESG* yondashuvining qaysi unsurlari – iqlim strategiyasi, xodimlarning fikrini inobatga olish mexanizmi yoki hodisalarga chora ko‘rish tizimi yetishmayotganini aniq belgilash imkonini beradi.

Muammolarni tan olish zaiflik emas, balki rivojlanishning zaruriy shartidir. Xatarlarni ko‘rishdan bosh tortish takroriy avariyalar, jarimalar, ishonchning yo‘qolishi va moliyalashtirish imkoniyatining cheklanishiga olib keladi. Aksincha, zaifliklarni halol tahlil qilish nosozliklarga shunchaki javob berish emas, balki ularning oldini olishga qodir tizimni yaratish imkonini beradi. *ESG* – bu tashqi imidj emas, balki barqaror va himoyalangan boshqaruv modeli uchun asosdir.

1.3. Joriy daraja va asosiy bo‘shliqlarni aniqlash

Haqiqiy vaziyatni tahlil qilgandan so‘ng, kompaniyaning *ESG* amaliyotlari qanchalik yetuk ekanligini tushunish lozim. Bu boshlang‘ich nuqtani aniqlashga va ustuvorliklarni belgilashga yordam beradi: qayerda shoshilinch choralar ko‘rish kerak, qayerda esa bosqichma-bosqich harakat qilish mumkin. Bu bosqichda o‘z-o‘zini rasmiy yoki noaniq baholash noaniq maqsadlar va foydasiz strategiyalarga olib keladi.

Amaliyotda kompaniyalar o‘rtasidagi farqlar bayonotlarda emas, balki tizimlilik darajasida namoyon bo‘ladi. Ba’zi korxonalar boshqaruv va strategiya bilan bog‘lamasdan, alohida ijtimoiy yoki ekologik chora-tadbirlar bilan cheklanadilar. Boshqalar esa moliyaviy bo‘lmagan ma’lumotlarni muntazam ravishda oshkor

qilish va oʻz faoliyatini tashqi baholash kabi yanada yaxlit yondashuvni ishlab chiqishni boshlaydilar. Masalan, "Oʻzbekneftgaz" *GRI* standartlariga muvofiq barqaror rivojlanish boʻyicha hisobotlarni e'lon qiladi, bu esa ekologik va ijtimoiy masalalarning boshqaruvga qanchalik singdirilganligini koʻrish imkonini beradi. Shu bilan birga, bir qator yirik davlat korxonalari hamon *ESG* amaliyotlari haqidagi tizimli ma'lumotlarni oshkor etmayapti, bu esa yondashuvning shaffofligi va yetukligidagi boʻshliqlarni koʻrsatmoqda.

Joriy darajani yanada xolisroq baholash uchun mustaqil va ixtisoslashgan vositalardan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Xususan, XMK aynan davlat korxonalarining oʻziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda ishlab chiqilgan **"Davlat korxonalari uchun korporativ boshqaruvni rivojlantirish matritsasi"ni**[15] taklif etmoqda. Universal modellardan farqli oʻlaroq, u davlatning mulkdor sifatidagi rolini, raqobat muhitining cheklovlarini, ichki nazorat mexanizmlarining zaifligini va ommaviy hisobdorlikka qoʻyiladigan yuqori talablarni hisobga oladi. Matritsa direktorlar kengashi faoliyati, ichki nazorat tizimi, shaffoflik va manfaatdor tomonlar bilan oʻzaro hamkorlik kabi elementlarni boshlangʻich darajadan eng yaxshi amaliyotlarni qoʻllashgacha boʻlgan tushunarli shkala boʻyicha baholash imkonini beradi.

Ekologik va ijtimoiy qism uchun XMK tomonidan ishlab chiqilgan **"Ekologik va ijtimoiy menejment tizimini joriy etish boʻyicha qoʻllanma"**[16] qoʻllaniladi. U kompaniyada mehnatni muhofaza qilish va atrof-muhitni muhofaza qilish boʻyicha haqiqiy siyosat mavjudligini, xatarlar qanday aniqlanishini, monitoring olib borilishini, xodimlar va mahalliy hamjamiyatlar bilan qayta aloqa yoʻlga qoʻyilganligini, xodimlar oʻqitilganligini baholashga yordam beradi. Bunday yondashuv tizimning qayerda haqiqatan ham

[15] International Finance Corporation (IFC). Corporate Governance Progression Matrix for State-Owned Enterprises. IFC Corporate Governance Methodology Tools. https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/corporate-governance/cg-methodology-tools

[16] Xalqaro moliya korporatsiyasi (XMK), *Ekologik va ijtimoiy menejment tizimini joriy etish boʻyicha qoʻllanma.* https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/esms-handbook-general-2016-russian.pdf

ishlayotganini va qayerda rasmiy hujjatlar bilan cheklanganini koʻrish imkonini beradi.

Mustaqil reytinglar qoʻshimcha yoʻnalish boʻlib xizmat qiladi. Shunday qilib, "Navoiyuran" davlat korxonasi 2025-yilda *ESG* agentligi tomonidan *Sustainable Fitch* tomonidan 100 balldan 55 ball bilan baholandi[17]. Bu koʻrsatkich oʻz-oʻzidan maqsad sifatida emas, balki joriy holat koʻrsatkichi va keyingi takomillashtirish yoʻnalishlarini aniqlash vositasi sifatida muhimdir.

Kamchiliklarni aniqlash odatda kompaniyaning amaldagi amaliyotini xalqaro koʻrsatkichlar va manfaatdor tomonlarning kutilmalari bilan taqqoslash asosida amalga oshiriladi. *PwC* maʼlumotlariga koʻra, Oʻzbekistondagi kompaniyalarning atigi toʻrtdan bir qismi aniq maqsadlar va koʻrsatkichlarga ega rasmiylashtirilgan *ESG strategiyaga* ega, aksariyati esa boshlangʻich yoki oraliq bosqichda boʻlib, qisman harakat qilmoqda. Bu asosiy kamchiliklar tizimli xususiyatga ega ekanligini va ularni izchil ravishda bartaraf etishni talab etishini tasdiqlaydi.

Joriy daraja va aniqlangan uzilishlarni qayd etish muammolarni umumiy tushunishdan aniq qadamlarni rejalashtirishga oʻtish imkonini beradi. Kompaniya qaysi vazifalar birinchi navbatda eʼtiborni talab qilishini va qaysilarini bosqichma-bosqich hal qilish mumkinligini koʻra boshlaydi. Aynan shu bosqichda *ESG* mavhum kun tartibi boʻlmay, barqarorlik, shaffoflik va ishonchni oshirishning boshqariladigan jarayoniga aylanadi.

2. ESG strategiyasini shakllantirish

ESG strategiyasi kompaniyaning uzoq muddatli istiqbolda oʻzining ekologik, ijtimoiy va boshqaruv xatarlari hamda imkoniyatlarini qanday boshqarishini belgilaydi. Davlat korxonalari uchun bu alohida hujjat yoki hisobot berish uchun rasmiyatchilik emas, balki

[17] Navoiyuran (2025, 11-aprel). *State Enterprise "Navoiyuran" Receives ESG Rating.* https://navoiyuran.uz/en/en11042025/#:~:text=State%20Enterprise%20%E2%80%9CNavoiyuran%E2%80%9D%20Receives%20ESG,Rating

islohotlar sharoitida barqaror ish modelini yaratish, davlat va jamiyat tomonidan nazoratni kuchaytirish va kutilmalarni oshirish vositasidir. *ESG* strategiyasini shakllantirish boshqaruv yo‘nalishlarini aniqlashdan boshlanadi, so‘ngra davlat siyosati bilan bog‘lanadi va yakuniy bosqichda tarmoq xususiyatlariga moslashtiriladi.

2.1. Missiya, qarash va maqsadlarni tasdiqlash

ESG strategiyani shakllantirish hisobot va ko‘rsatkichlardan emas, balki kompaniyaning uzoq muddatli istiqbolda qaysi yo‘nalishda rivojlanishi kerakligi haqidagi boshqaruv qaroridan boshlanadi. Bu, ayniqsa, davlat korxonalari uchun muhim, chunki ularning barqarorligi nafaqat moliyaviy natijalarga, balki ijtimoiy barqarorlik, ekologik vaziyat va davlat vazifalarini bajarishga ham ta’sir ko‘rsatadi.

ESG kontekstida missiya va qarash mavhum tushunchalar emas. Ular qaror qabul qilish doirasini belgilaydi va investitsiyalarni rejalashtirish, ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, kadrlar siyosati hamda xatarlarni boshqarishda qanday ustuvorliklar hisobga olinishini belgilab beradi. Agar kompaniya missiyasida jamiyat va davlat oldidagi mas’uliyat e’lon qilinsa, bu shunchaki bayonot darajasida qolmasdan, balki haqiqiy boshqaruv yo‘nalishlarida aks etishi lozim.

Mamlakat darajasida bunday yo‘nalishlar **"O‘zbekiston-2030"** strategiyasida belgilangan bo‘lib, unda barqaror iqtisodiy o‘sish, resurslardan oqilona foydalanish, aholi turmush sifatini yaxshilash va davlat boshqaruvining shaffofligini oshirish ustuvorliklari belgilab berilgan. Davlat korxonalari uchun bu o‘z strategik maqsadlarini mamlakatni rivojlantirishning uzoq muddatli maqsadlari bilan muvofiqlashtirish zarurligini anglatadi, chunki aynan ularning faoliyati orqali bu maqsadlar amalda ko‘p jihatdan amalga oshiriladi.

Ko‘rishni belgilagandan keyingi qadam *ESG* maqsadlarini belgilashdan iborat. Bu maqsadlar aniq, o‘lchanadigan va kompaniya faoliyatining asosiy xatarlari hamda xususiyatlari bilan bog‘liq bo‘lishi kerak. Gap universal ko‘rsatkichlar to‘plamini o‘zlashtirish

haqida ketmayapti. Bir korxona uchun ishlab chiqarish jarohatlarini kamaytirish, boshqasi uchun esa tashlamalarni kamaytirish yoki xaridlar shaffofligini oshirish asosiy ustuvor vazifa bo‘lishi mumkin. Maqsadlar kompaniyaning haqiqiy muammolari va imkoniyatlarini aks ettirishi, "to‘g‘ri" tashabbuslarning rasmiy ro‘yxatini shakllantirmasligi muhim.

Xalqaro amaliyot shuni ko‘rsatadiki, kompaniyalar ko‘pincha iqlim, mehnatni muhofaza qilish va xodimlarni rivojlantirish sohasidagi maqsadlardan boshlaydilar. Chunki aynan shu yo‘nalishlar biznesning barqarorligiga, xatarlar darajasiga hamda davlat, xodimlar va hamkorlar ishonchiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Bunda bunday maqsadlarning samaradorligi ularning soniga emas, balki boshqaruv tizimiga o‘rnatilganligiga bog‘liq bo‘ladi. Agar *ESG* maqsadlari rejalashtirish, byudjetlar va rahbarlar samaradorligini baholash bilan bog‘liq bo‘lmasa, ular o‘zgarishlar vositasiga aylanmaydi.

Oliy rahbariyat darajasida missiya, qarash va *ESG* maqsadlarini tasdiqlash barcha kelgusi ishlar uchun asos yaratadi. U kompaniya ichidagi ustuvorliklarni yagona tushunishni belgilaydi va tarqoq tashabbuslardan izchil strategiyaga o‘tish imkonini beradi. Xodimlar uchun bu shuni anglatadiki, ma’lumotlarni to‘plash, ko‘rsatkichlarni bajarish va *ESG* hisobotlarini tayyorlash bo‘yicha talablar bir martalik so‘rovlarga emas, balki aniq belgilangan maqsadlarga asoslanadi. Aynan shu bosqichda *ESG* tashqi kun tartibi bo‘lishdan to‘xtab, kompaniya boshqaruv mantiqining ajralmas qismiga aylanadi.

2.2. ESG strategiyasining davlat siyosati bilan bog‘liqligi

Ichki mo‘ljallar aniqlangandan so‘ng, *ESG* strategiyasi davlatning mulkdor sifatidagi kutilmalari bilan bog‘lanishi kerak. O‘zbekistonda davlat mulkini boshqarish va barqaror rivojlanish sohasidagi davlat siyosati davlat aktivlarining uzoq muddatli barqarorligi, shaffofligi va hisobdorligiga tobora ko‘proq e’tibor qaratmoqda. Ushbu ustuvorliklar strategik va dasturiy hujjatlarda qayd etilgan bo‘lib, davlat korxonalari faoliyat yuritadigan kontekstni shakllantiradi.

Bu yo‘nalishni belgilovchi asosiy hujjatlardan biri O‘zbekiston tomonidan BMT doirasida taqdim etilgan Barqaror rivojlanish maqsadlari bo‘yicha ixtiyoriy Milliy sharhdir. Sharhda biznesning, shu jumladan davlat korxonalarining mamlakatning ekologik va ijtimoiy maqsadlariga erishishdagi roli ta’kidlanadi. Xususan, ushbu sharh asosida tayyorlangan xalqaro tahliliy materiallarda davlatning ekologik, ijtimoiy va boshqaruv amaliyoti nuqtayi nazaridan kompaniyalarni baholash vositalarini, shu jumladan *ESG* yondashuvlari bo‘yicha reytinglar yoki qiyosiy baholarni shakllantirish imkoniyatini rivojlantirish niyati qayd etilgan. Mazkur holat bayonotlardan o‘lchanadigan natijalarga o‘tish hamda korxonalararo ma’lumotlarning qiyoslanuvchanligini ta’minlashga bo‘lgan intilishni aks ettiradi.

"O‘zbekiston-2030" strategiyasini "Atrof-muhitni asrash va yashil iqtisodiyotni rivojlantirish yili"da amalga oshirishga oid davlat dasturi qo‘shimcha mo‘ljal hisoblanadi. Ushbu dastur doirasida barqaror rivojlanish va ekologik mas’uliyat alohida ekologik kun tartibi sifatida emas, balki iqtisodiy siyosatning bir qismi sifatida ko‘rib chiqiladi. Davlat korxonalari uchun bu tashlamalar, energiya samaradorligi, resurslardan foydalanish va atrof-muhitga ta’sir masalalari davlat va tartibga soluvchilar tomonidan tizimli e’tibor predmetiga aylanishini anglatadi.

Shu bilan birga, davlat korxonalari korporativ boshqaruvining me’yoriy va uslubiy asoslari rivojlantirilmoqda. O‘zbekistonda davlat ishtirokidagi kompaniyalar uchun IHTTning davlat korxonalari uchun yo‘riqnomalarini hisobga olgan holda ishlab chiqilgan korporativ boshqaruv qoidalari amal qiladi. Ushbu qoidalar direktorlar kengashlarining roli, shaffoflik, ichki nazorat va xatarlarni boshqarishga bo‘lgan talablarni kuchaytiradi. Garchi ularda *ESG* atamasi to‘g‘ridan to‘g‘ri qo‘llanilmasa-da, ular mohiyatan *"G"* komponentining boshqaruv asosini shakllantiradi hamda ekologik va ijtimoiy jihatlarni kompaniyalar faoliyati strategiyasi va nazoratiga integratsiya qilish uchun sharoit yaratadi.

Shunday qilib, barqaror rivojlanish va davlat mulkini boshqarish sohasidagi davlat siyosati davlat korxonalari uchun aniq kutil-

malar maydonini shakllantiradi. Kompaniyalardan alohida talablarni rasmiy ravishda bajarish emas, balki faoliyatning ekologik va ijtimoiy oqibatlarini hisobga olish, shaffoflik va hisobdorlikni ta'minlash, shuningdek, taqqoslanadigan natijalarni ko'rsatish imkonini beruvchi boshqariladigan tizimni yaratish kutilmoqda. *ESG* strategiyasi bu nuqtayi nazardan davlat, jamiyat va kompaniyaning manfaatlarini muvofiqlashtirish vositasiga aylanadi, bu esa siyosatning umumiy ustuvorliklarini aniq boshqaruv qarorlari va ko'rsatkichlariga aylantirish imkonini beradi.

2.3. Tarmoqlar bo'yicha ESG ustuvorliklarini ajratib ko'rsatish

ESG strategiyasi barcha davlat korxonalari uchun universal bo'la olmaydi. Xatarlar, ta'sirlar va kutilmalar sanoat, faoliyat ko'lami va kompaniyaning iqtisodiyotdagi roliga qarab sezilarli darajada farq qiladi. Hamma uchun bir xil *ESG* maqsadlari va ko'rsatkichlar to'plamini joriy etishga urinish rasmiy yondashuvga va resurslarning sochilib ketishiga olib keladi. Shuning uchun strategiyani shakllantirishning asosiy bosqichlaridan biri tarmoq ustuvorliklarini belgilashdir.

Energetika, qazib olish sanoati va kimyo ishlab chiqarishi kabi atrof-muhitga ta'siri yuqori bo'lgan korxonalar uchun tashlamalar, energiya samaradorligi, suvdan foydalanish, chiqindilarni boshqarish va ifloslanishning oldini olish masalalari diqqat markazida bo'ladi. Aynan shu omillar asosiy tartibga solish va obro'ga oid xatarlarni keltirib chiqaradi, shuningdek, uzoq muddatli istiqbolda biznes barqarorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Bunday sohalarda *ESG* strategiyasi, birinchi navbatda, ikkinchi darajali tashabbuslarga emas, balki salbiy ta'sirni kamaytirish va ekologik xatarlarni boshqarishga qaratilgan.

Mehnattalab va infratuzilma sohalarida, jumladan tog'-kon sanoati, qurilish va transport sohalarida, ijtimoiy jihatlar hal qiluvchi ahamiyat kasb etmoqda. Mehnatni muhofaza qilish, sanoat

xavfsizligi, ishchilar salomatligi va mahalliy hamjamiyatlar bilan munosabatlar korxonalarning barqaror ishlashiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Jarohatlanishning yuqori darajasi, avariyalar yoki ijtimoiy nizolar ichki muammodan tezda ijtimoiy va siyosiy masalaga aylanadi. Shu sababli, bunday kompaniyalar uchun *ESG* ustuvor yo'nalishlari, birinchi navbatda, inson kapitalini boshqarish va hodisalarning oldini olish bilan bog'liq.

Resurslar va kapital taqsimoti bilan ishlaydigan moliyaviy tashkilotlar va kompaniyalar uchun korporativ boshqaruv komponenti asosiy ahamiyat kasb etadi. Shaffoflik, etika, manfaatlar to'qnashuvini boshqarish, xatarlarni nazorat qilish va qabul qilinayotgan qarorlar sifati davlat, mijozlar va hamkorlar o'rtasidagi ishonchni belgilaydi. Ushbu sektorlarda ekologik va ijtimoiy jihatlar ham muhim, ammo birinchi navbatda loyihalarni mas'uliyatli moliyalashtirish va tanlash orqali amalga oshiriladi.

Barqaror rivojlanishning xalqaro metodologik yondashuvlari har bir tarmoq haqiqatan ham muhim *ESG* omillarining cheklangan to'plamiga ega ekanligidan kelib chiqadi. Aynan shu omillarni ajratib ko'rsatish kompaniyaga haddan tashqari keng va kam boshqariladigan ko'rsatkichlar ro'yxatini shakllantirish o'rniga, asosiy xatarlarni boshqarishga e'tibor qaratish imkonini beradi. Bunday yondashuv monitoringni soddalashtiradi, ma'lumotlar sifatini oshiradi va hisobotlarni davlat hamda boshqa manfaatdor tomonlar uchun yanada tushunarli qiladi.

O'zbekiston davlat korxonalari uchun tarmoq yondashuvi ayniqsa, muhimdir. Kompaniyalar iqtisodiyot va jamiyatda turli vazifalarni bajaradi va davlatning ularning barqarorligi bo'yicha kutilmalari ham farqlanadi. Tarmoqlar bo'yicha ustuvorliklarni belgilash *ESG* strategiyasini kompaniyaning haqiqiy vazifalari bilan bog'lash, tegishli ko'rsatkichlarni belgilash va mas'uliyat tizimini shakllantirish imkonini beradi. Natijada *ESG* mavhum kun tartibi bo'lishdan to'xtab, muayyan soha va korxonaning barqarorligiga yo'naltirilgan amaliy boshqaruv vositasiga aylanmoqda.

3. Boshqaruv tizimiga ESG tamoyillarini joriy etish

Shakllantirilgan *ESG* strategiyasi o‘z-o‘zidan kompaniyaning ish amaliyotini o‘zgartirmaydi. Muayyan missiya, maqsadlar va ustuvorliklar yo‘nalishni yaratadi, ammo o‘rnatilgan boshqaruv mexanizmlarisiz ular qog‘ozdagi niyatlar bo‘lib qoladi. Aynan shu sababli, keyingi qadam *ESG* tamoyillarini davlat korxonasining kundalik boshqaruv tizimiga integratsiya qilishdir.

Bu bosqichda *ESG* strategik darajadan operatsion darajaga o‘tadi. Bunda “nima deb bayonot beramiz” degan emas, balki “bu uchun kim mas’ul, qarorlar qanday qabul qilinadi va natija qanday nazorat qilinadi?” degan asosiy savol yuzaga keladi. Davlat kompaniyalari uchun bu ayniqsa muhim, chunki mas’uliyat direktorlar kengashi, menejment va funksional bo‘linmalar o‘rtasida taqsimlanadi, xatolar yoki rasmiy yondashuv esa kompaniyaning barqarorligi hamda davlat va jamiyat ishonchiga tez ta’sir ko‘rsatadi.

3-bo‘lim *ESG* kompaniyaning boshqaruv arxitekturasiga qanday integratsiya qilinishiga bag‘ishlangan. U strategik nazoratda direktorlar kengashining rolini, ekologik va ijtimoiy boshqaruv tizimlarini joriy etish bo‘yicha menejment vazifalarini, shuningdek, ESG ko‘rsatkichlarini biznes jarayonlariga, byudjetlashtirishga va *KPI* tizimiga integratsiya qilish usullarini ko‘rsatib beradi. Aynan shu bosqichda *ESG* alohida tashabbus bo‘lishdan to‘xtab, davlat korxonasining oddiy boshqaruv mantiqining bir qismiga aylanadi.

3.1. ESG integratsiyasida direktorlar kengashining roli

Direktorlar kengashi *ESG* shunchaki bayonot bo‘lib qolmasdan, kompaniya boshqaruv tizimining ajralmas qismiga aylanishida muhim rol o‘ynaydi. Aynan Kengash darajasida rivojlanish ustuvorliklarini, xatarlarning ruxsat etilgan darajasini va boshqaruv hisobdorligiga qo‘yiladigan talablarni belgilovchi qarorlar qabul qilinadi. Shu sababli, *ESG* integratsiyasi alohida loyihalardan emas, balki Direktorlar kengashi tomonidan boshqaruv nazoratidan boshlanadi.

Amaliy ma’noda, Kengashning mas’uliyati kompaniya strategiyasini shakllantirish va tasdiqlashda ekologik, ijtimoiy va boshqaruv xatarlarini hisobga olishdan iborat. Gap operatsion faoliyatning tafsilotlari haqida emas, balki korxona barqarorligiga ta’sir ko‘rsatishi mumkin bo‘lgan strategik masalalar haqida bormoqda. Bunday masalalarga ishlab chiqarish xavfsizligi, atrof-muhitga ta’sir, mehnat huquqlariga rioya qilish, etika va boshqaruvning shaffofligi kiradi. Agar ushbu mavzular Kengash darajasida ko‘rib chiqilmasa, ular odatda tizimli nazoratdan chetda qoladi.

Direktorlar kengashi butun tashkilot uchun boshqaruv yo‘nalishini ham belgilaydi. Uning pozitsiyasi rahbariyat va xodimlarda *ESG* ikkinchi darajali tashabbus emas, balki majburiy kun tartibining bir qismi ekanligini tushunishni shakllantiradi. Barqarorlik masalalari Kengash yig‘ilishlarida muntazam ravishda muhokama qilinsa, tegishli siyosatlar tasdiqlansa va asosiy ko‘rsatkichlar bo‘yicha hisobotlar talab etilsa, *ESG* normal boshqaruv elementi sifatida qabul qilina boshlaydi.

ESG nazoratini tashkil etish turli yo‘llar bilan amalga oshirilishi mumkin. Ba’zi kompaniyalarda mas’uliyat butun Kengashga yuklanadi, boshqalarida esa mavjud qo‘mitalar o‘rtasida taqsimlanadi. Masalan, audit qo‘mitasi nomoliyaviy ma’lumotlarning ishonchliligi va talablarga rioya etilishi masalalarini ko‘rib chiqishi, xatarlar qo‘mitasi ekologik va ijtimoiy xatarlarni tahlil qilishi, mukofotlash qo‘mitasi esa rahbariyat ishini baholashda mehnat muhofazasi va barqarorlik ko‘rsatkichlarini hisobga olishi mumkin. Muhimi format emas, balki aniq belgilangan mas’uliyat va bu masalalarni muntazam ravishda ko‘rib chiqishdir.

Davlat korxonalari uchun *ESG tamoyillarining* xatarlarni boshqarish tizimi bilan bog‘liqligi alohida ahamiyatga ega. Ekologik avariyalar, ishlab chiqarishdagi jarohatlar, ijtimoiy nizolar yoki axloq buzilishlari tezda kompaniya doirasidan chiqib, mulkdor sifatida davlat uchun muammoga aylanadi. Shu sababli, Direktorlar kengashi *ESGni* alohida mavzu sifatida emas, balki barqarorlikni nazorat qilish va inqirozlarning oldini olishning umumiy tizimining bir qismi sifatida ko‘rib chiqishi lozim.

O‘zbekistonda Direktorlar kengashlarining shaffoflik, ichki nazorat va mas’uliyatli boshqaruvni ta’minlashdagi roli IHTT tamoyillarini inobatga olgan holda ishlab chiqilgan davlat ishtirokidagi kompaniyalar uchun korporativ boshqaruv qoidalari orqali izchil ravishda kuchaytirilmoqda. Ushbu qoidalar Kengashning strategik nazorat, xatarlarni boshqarish va ishbilarmonlik etikasi standartlariga rioya qilish bo‘yicha mas’uliyatini belgilaydi. Shu nuqtayi nazardan, *ESG* qo‘shimcha yuk emas, balki mavjud boshqaruv funksiyalarini bajarishning amaliy vositasiga aylanmoqda.

Kompaniya xodimlari uchun Direktorlar kengashining *ESG* sohasidagi ishtiroki shuni anglatadiki, mehnatni muhofaza qilish, ekologik ko‘rsatkichlar, shaffoflik va hisobot berish talablari nafaqat tegishli bo‘linmalardan kelib chiqadi, balki eng yuqori darajada qo‘llab-quvvatlanadi. Bu rasmiy yondashuv xatarini kamaytiradi va barqaror rivojlanish kompaniyaning kundalik boshqaruv mantiqining bir qismiga aylanishiga sharoit yaratadi.

3.2. Menejmentning roli: ESMS (Environmental & Social Management System) ni joriy etish

Ekologik va ijtimoiy menejment tizimini joriy etish ESG strategiyasini amalga oshirish uchun amaliy asos yaratadi, biroq o‘z-o‘zidan barqaror o‘zgarishlarni kafolatlamaydi. *ESG* kompaniyaning boshqaruv mantiqining bir qismiga aylanishi uchun uning tamoyillari iqtisodiy qarorlar, rejalashtirish va samaradorlikni baholashga singdirilishi lozim. Keyingi bosqich ekologik va ijtimoiy ustuvorliklarni biznes modeli, byudjetlar va ko‘rsatkichlar tizimi bilan bog‘lashdan iborat. Aynan shu darajada *ESG* alohida vazifa sifatida qabul qilinmay qoladi va qaysi loyihalar moliyalashtirilishiga, qanday qarorlar qabul qilinishiga hamda rahbarlar va bo‘linmalar faoliyati qanday mezonlar asosida baholanishiga ta’sir ko‘rsata boshlaydi.

Agar Direktorlar kengashi *ESG* sohasidagi strategik yo‘nalishlarni belgilasa, aynan menejment kompaniyaning kundalik faoliyatida ularni amalga oshirish uchun mas’uldir. Bu darajada *ESG*

strategik bayonot bo‘lishdan to‘xtab, biznes jarayonlariga kiritilgan aniq boshqaruv harakatlariga aylanadi. Bunday o‘zgarishning asosiy vositasi *Environmental & Social Management System (ESMS)* sifatida keng tanilgan ekologik va ijtimoiy jihatlarni boshqarish tizimidir.

Menejment nuqtayi nazaridan *ESMS* talablarga rasmiy muvofiqlik uchun emas, balki kompaniya barqarorligiga bevosita ta’sir ko‘rsatadigan xatarlarni tizimli boshqarish usuli sifatida kerak. Ishlab chiqarishdagi baxtsiz hodisalar, jarohatlar, ekologik huquqbuzarliklar, mahalliy hamjamiyatlar bilan nizolar va fuqarolarning shikoyatlari, odatda, xatarlar voqeadan keyin aniqlanadigan joylarda yuzaga keladi. *ESMS* reaktiv yondashuvdan preventiv yondashuvga o‘tish imkonini beradi, bunda potentsial muammolar oldindan aniqlanadi va ular inqirozga aylanmasidan oldin boshqariladi.

Yirik sanoat kompaniyalari amaliyoti shuni ko‘rsatadiki, aynan ekologik va ijtimoiy xatarlarni boshqarishning yagona tizimi mavjud emasligi muammolarning to‘planib qolishiga olib keladi. Shunday qilib, *Rio Tinto* mehnat muhofazasi, atrof-muhitga ta’siri va mahalliy hamjamiyatlar bilan ziddiyatlar bilan bog‘liq bir qator jiddiy voqealardan so‘ng, tarqoq siyosat va mahalliy chora-tadbirlar xatarlarni boshqarishni ta’minlay olmaganini ochiq tan oldi[18]. Bunga javoban kompaniya barcha operatsiyalar uchun majburiy bo‘lgan markazlashtirilgan *ESMS* tizimini joriy etdi. Natijada, ekologik va ijtimoiy xatarlar muntazam ravishda yuqori boshqaruv va direktorlar kengashi darajasiga ko‘tarila boshladi, tartibga soluvchi organlar bilan o‘zaro hamkorlik esa sanksiyalar rejimidan nazorat muloqoti rejimiga o‘tdi, chunki xatarlar tashqi organlar aralashuvidan oldin aniqlana va bartaraf etila boshlandi.

Amaliyotda *ESMS* tushunarli boshqaruv mantiqini belgilaydi. Rahbariyat ekologiya va ijtimoiy mas’uliyat sohasida aniq yo‘nalishlarni shakllantiradi hamda bo‘linmalar o‘rtasida mas’uliyatni taqsimlaydi. Ekologik masalalar texnik va ishlab chiqarish bo‘linmalari mas’uliyati doirasiga kiradi. Mehnatni muhofaza qilish va ish

[18] Rio Tinto. (2023). Sustainability reporting 2022: Annual Report 2022, Sustainability Fact Book 2022 and Climate Change Report 2022. Rio Tinto.

sharoitlari kadrlar va ishlab chiqarish xizmatlarining vazifasiga kiradi. Aholi bilan hamkorlik qilish va murojaatlarni koʻrib chiqish kompaniyaning tashqi muhit bilan aloqasi uchun masʼul boʻlgan tegishli boʻlinmalarga biriktiriladi. Xodimlar uchun bu kutilmalarning aniqligi, masʼuliyatni tushunish va natijalarni baholashning shaffof mezonlarini anglatadi.

Kompaniya faoliyati bilan bogʻliq ekologik va ijtimoiy xatarlarni muntazam ravishda baholab borish *ESMSning* muhim elementi hisoblanadi. Gap murakkab hisob-kitoblar haqida emas, balki avariyalar, qoidabuzarliklar yoki ijtimoiy keskinlik qayerda yuzaga kelishi mumkinligini tizimli tahlil qilish haqida bormoqda. Bunday yondashuv rahbariyatga investitsiyalar, taʼmirlash va modernizatsiya ishlarini rejalashtirishda yanada asosli qarorlar qabul qilish, shuningdek, xodimlar, aholi va atrof-muhit uchun oqibatlarni oldindan hisobga olish imkonini beradi.

ESMS, shuningdek, teskari aloqa mexanizmlarining mavjudligini nazarda tutadi. Xodimlar va tashqi manfaatdor tomonlar uchun muammolar haqida xabar berish imkoniyati ularni yashirish xatarini kamaytiradi va signallarga erta bosqichda javob berish imkonini beradi. Xodimlar uchun bu yanada himoyalangan ish muhitini yaratadi. Kompaniya uchun bu obroʻ va tartibga solish xatarlarini kamaytiradi, chunki murojaatlar va nizolar ommaviy inqirozlar darajasigacha toʻplanmaydi.

Xalqaro moliya tashkilotlari, jumladan Xalqaro moliya korporatsiyasi, loyihalarni moliyalashtirishda samarali ekologik va ijtimoiy boshqaruv tizimining mavjudligini xatarlarni boshqarish belgisi sifatida baholaydi. Shu sababli, tashqi investitsiyalarni jalb qiluvchi koʻplab korxonalar *ESMS* elementlarini bosqichma-bosqich joriy etib, ularni oʻz koʻlami va tarmoq xususiyatlariga moslashtirmoqda. Gap murakkab modellarni nusxalash haqida emas, balki menejment va xodimlarga tushunarli boʻlgan samarali tartib-qoidalarni ishlab chiqish haqida bormoqda.

Amaliyot shuni koʻrsatadiki, *ESMSni* joriy etish *ESG strategiyasini* samarali qiladi. Oʻrta boshqaruv aniq vazifalarni oladi, koʻrsat-

kichlar o‘lchanadigan, yaxshilanishlar esa kuzatiladigan bo‘lib qoladi. Oxir-oqibat, menejmentning roli qo‘shimcha hisobotlar yaratishdan emas, balki barqaror boshqaruv amaliyotini shakllantirishdan iborat. Mehnatni muhofaza qilish, ekologiya va jamiyat bilan o‘zaro hamkorlik talablari standart biznes jarayonlariga singdirilganda, *ESG* tashqi bosim sifatida qabul qilinmaydi. Xodimlar uchun bu xavfsizroq ish sharoitlari va tushunarli qoidalarni, kompaniya uchun esa uzoq muddatli istiqbolda xatarlarni kamaytirish, bashorat qilish va barqarorlikni anglatadi.

3.3. Biznes modeli, byudjetlashtirish va KPIlarga ESGning joriy etilishi

Barqaror natijalarga erishish uchun alohida *ESG* loyihalarini amalga oshirish yetarli emas. Ekologik, ijtimoiy va boshqaruv tamoyillari kompaniya ishining mantiqiga singdirilgan bo‘lishi kerak. Bu shuni anglatadiki, *ESG* biznes modeli qanday shakllantirilishi, resurslar qanday taqsimlanishi va rahbarlar hamda bo‘linmalar samaradorligi qanday ko‘rsatkichlar bo‘yicha baholanishiga ta’sir ko‘rsata boshlaydi. Aynan shu darajada *ESG* alohida yo‘nalish bo‘lishdan to‘xtab, boshqaruv qarorlarining ajralmas qismiga aylanadi.

Biznes modeli darajasida *ESG* faoliyatni rivojlantirish va modernizatsiya qilishga bo‘lgan yondashuvda namoyon bo‘ladi. Kompaniya o‘z loyihalari, texnologiyalari va operatsiyalarini uzoq muddatli barqarorlik nuqtayi nazaridan baholashni boshlaydi. Yangi obyektlarni ishga tushirish, ishlab chiqarishni kengaytirish yoki pudratchilarni tanlash to‘g‘risida qaror qabul qilishda nafaqat moliyaviy ko‘rsatkichlar, balki potensial ekologik, ijtimoiy va boshqaruv xatarlari ham hisobga olinadi. Davlat korxonalari uchun bunday yondashuv ayniqsa, muhim, chunki u kelajakda avariyalar, jarimalar, jamoatchilik noroziligi yoki faoliyatni to‘xtatishga olib kelishi mumkin bo‘lgan omillarni oldindan hisobga olish imkonini beradi. Natijada biznes modeli

qisqa muddatli samaraga emas, balki barqarorlik va bashorat qilishga koʻproq yoʻnaltirilgan boʻladi.

Keyingi asosiy element **byudjetlashtirish**dir. Agar *ESG* ustuvor yoʻnalishlari byudjetda aks etmasa, ular shunchaki bayonot boʻlib qoladi. *ESG* tamoyillarini moliyaviy rejalashtirishga kiritish shuni anglatadiki, kompaniya mehnatni muhofaza qilish, ekologik xavfsizlik, texnik modernizatsiya, xodimlarni oʻqitish va boshqaruv tizimlarini rivojlantirish uchun oldindan mablagʻ ajratadi. Bunday xarajatlar qoʻshimcha yoki ikkinchi darajali emas, balki risklarni kamaytirish va samaradorlikni oshirishga yoʻnaltirilgan investitsiyalar sifatida qaraladi. Davlat korxonalari uchun bu ayniqsa muhim, chunki xavfsizlik va atrof-muhitga rejalashtirilgan xarajatlarning yoʻqligi deyarli har doim avariyalar, jarimalar va shoshilinch ta'mirlash koʻrinishidagi rejadan tashqari xarajatlarga olib keladi.

ESGni hisobga olgan holda byudjetlashtirish, shuningdek, rahbariyatga yanada puxta oʻylangan qarorlar qabul qilish imkonini beradi. Xatarlarning oldini olish uchun resurslar oldindan koʻzda tutilgan boʻlsa, bir martalik qarorlar va qoʻlda boshqarishga bogʻliqlik kamayadi. Kompaniya tartibga soluvchi organlar bosimi yoki jamoatchilik e'tirozini kutmasdan, ish sharoitlarini tizimli ravishda yaxshilash, atrof-muhitga salbiy ta'sirni kamaytirish va boshqaruv sifatini oshirish imkoniyatiga ega boʻladi.

ESGni amalda joriy etishning asosiy sharti tegishli koʻrsatkichlarni ***KPI*** tizimiga integratsiya qilish va samaradorlikni baholashdir. Oʻlchanmaydigan va ishning baholanishiga ta'sir qilmaydigan narsa ustuvorlikka aylanmaydi. *ESG koʻrsatkichlarini KPI* ga kiritish rahbarlar va boʻlinmalar nafaqat moliyaviy natijalar, balki xavfsizlik, ekologiya, ijtimoiy barqarorlik va boshqaruv sifati koʻrsatkichlari uchun ham mas'ul ekanligini anglatadi. Bu barqaror rivojlanishni alohida vazifa emas, balki kundalik boshqaruv amaliyotining bir qismiga aylantiradi.

Boshqaruv uchun bunday tizim aniq yoʻnalishlarni yaratadi. Qarorlar uzoq muddatli oqibatlarni hisobga olgan holda qabul

qilina boshlaydi, chunki ekologik va ijtimoiy omillar samaradorlikni baholashga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Xodimlar uchun bu yanada tushunarli qoidalar, mehnat sharoitlariga e’tiborni oshirish va baxtsiz hodisalarni kamaytirishni anglatadi. *ESG* endi tashqi talab sifatida qabul qilinmaydi va kompaniyaning normal faoliyatining ajralmas qismiga aylanadi.

Biznes modeli, byudjet va ko‘rsatkichlar tizimiga *ESGning* singdirilganligi barqaror rivojlanishning o‘lchanadigan va boshqariladigan bo‘lishiga olib keladi. Direktorlar kengashi faoliyatning to‘liq manzarasini ko‘rish va obyektiv ma’lumotlar asosida strategiyani tuzatish imkoniyatiga ega bo‘ladi. Menejment inqirozlar yuzaga kelishidan oldin resurslar va ustuvorliklarni qayta taqsimlashi mumkin. Natijada, kompaniya *ESG tamoyillariga* sodiqligini shunchaki e’lon qilmaydi, balki ularni aniq boshqaruv qarorlari va natijalar bilan mustahkamlaydi.

Bunday yondashuv keyingi bosqich – *ESG* xatarlari va ularning ahamiyati bilan tizimli ishlash uchun asos yaratadi. Aynan kompaniya uchun muhim bo‘lgan va ustuvor boshqaruvni talab qiladigan xatarlarni tushunish samarali va barqaror faoliyat modelini yaratish imkonini beradi.

4. Xatarlar va muhimlik

Biznes modeli, byudjetlashtirish va ko‘rsatkichlar tizimiga *ESG* ning joriy etilganligi barqaror rivojlanish uchun boshqaruv asosini yaratadi, ammo asosiy amaliy savolga javob bermaydi: qaysi ekologik, ijtimoiy va boshqaruv omillari muayyan kompaniya uchun muhim hisoblanadi. Barcha *ESG* masalalari bir xil ahamiyatga ega emas va bir xil e’tibor hamda resurslarni talab qilmaydi.

Shuning uchun keyingi qadam *ESG* xatarlarini tizimli ravishda aniqlash va ularga ustuvorlik berishdir. Kompaniya qaysi xatarlar uning faoliyatiga, moliyaviy barqarorligiga, xodimlarining xavfsizligiga va jamiyat bilan munosabatlariga eng katta ta’sir ko‘rsatishi mumkinligini aniqlashi lozim. Aynan shu narsa sa’y-harakatlar va

resurslarni haqiqatan ham muhim yo‘nalishlarga qaratish, rasmiy yondashuvdan qochish va barqarorlikni boshqarishning ongli tizimini yaratish imkonini beradi.

4-bo‘lim *ESG* xatarlarini aniqlash, ularning ahamiyatini baholash va keyingi boshqaruv qarorlari uchun ustuvor yo‘nalishlarni shakllantirishga bag‘ishlangan.

4.1. ESG xatarlarini aniqlash

Barqaror rivojlanishni boshqarish xatarlarni tushunishdan boshlanadi. Kompaniya o‘z faoliyatida haqiqatan ham qanday ekologik, ijtimoiy va boshqaruv xatarlari mavjudligini anglab yetmaguncha, har qanday *ESG* maqsadlari va ko‘rsatkichlari rasmiy bo‘lib qolaveradi. *ESG* xatarlarini aniqlash mavhum bayonotlardan aniq boshqaruv qarorlariga o‘tish imkonini beradi.

Davlat korxonalari uchun *ESG* xatarlari, odatda, kundalik operatsion faoliyat bilan chambarchas bog‘liq bo‘ladi. Bular ishlab chiqarishdagi baxtsiz hodisalar, jarohatlar va mehnatni muhofaza qilish qoidalarining buzilishi, atrof-muhitga salbiy ta’sir, infratuzilma ishidagi uzilishlar, shuningdek, fuqarolarning shikoyatlari, mahalliy hamjamiyatlar bilan nizolar va boshqaruvning yetarli darajada shaffof emasligi bilan bog‘liq xatarlardir. Moliyaviy xatarlardan farqli o‘laroq, bunday tahdidlar ko‘pincha asta-sekin to‘planadi va voqea sodir bo‘lgandan so‘ng, odamlar, kompaniyalar va davlat obro‘siga zarar yetkazilgandan so‘ng sezilarli bo‘ladi.

ESG xatarlarini aniqlash kompaniya faoliyatida aynan qayerda bunday muammolar yuzaga kelishi mumkinligini tizimli tahlil qilishni anglatadi. Gap gipotetik tahdidlarni izlash haqida emas, balki haqiqiy zaifliklarni aniqlash haqida bormoqda. Buning uchun ishlab chiqarish nazorati ma’lumotlari, tekshirish va audit natijalari, baxtsiz hodisalar statistikasi, tashlamalar va resurslar iste’moli to‘g‘risidagi ma’lumotlar, ishchilar va fuqarolarning murojaatlari hamda o‘tmishdagi hodisalar tajribasidan foydalaniladi. Aynan shu manbalar xatar-

larni hisobotlarda emas, balki amalda qanday bo‘lsa, shunday ko‘rish imkonini beradi.

Muhim jihati shundaki, *ESG* xatarlarini aniqlash faqat bitta bo‘linma yoki xizmatning vazifasi emas. Ekologik xatarlar ko‘pincha ishlab chiqarish va uskunalardan foydalanish darajasida ko‘rinadi. Ijtimoiy xatarlar mehnat sharoitlari, kadrlar qo‘nimsizligi, xodimlarning shikoyatlari va jamoalardagi keskinliklarda namoyon bo‘ladi. Boshqaruv risklari qaror qabul qilish, mas’uliyatni taqsimlash, tartib-taomillarning shaffofligi va ichki nazorat sifati bilan bog‘liq. Shu sababli, xatarlarni samarali aniqlash turli bo‘linmalarni jalb qilishni va ular o‘rtasida ma’lumot almashishni talab etadi.

Xodimlarning roli alohida ahamiyatga ega. Aynan joylardagi ishchilar xatarli sharoitlar, tartib-qoidalarning buzilishi yoki potensial ekologik muammolarga birinchi bo‘lib duch kelishadi. Agar bunday signallar e’tiborsiz qoldirilsa yoki boshqaruv darajasiga yetib bormasa, xatarlar to‘planaveradi. Shuning uchun *ESG* xatarlarini aniqlash tizimi muammolar haqidagi ma’lumotlar o‘z vaqtida, jazolashdan qo‘rqmasdan va rasmiy munosabatda bo‘lmasdan qayd etilishi va ko‘rib chiqilishi uchun sharoit yaratishi lozim.

ESG xatarlarini aniqlash barcha muammolarni darhol hal qilishni nazarda tutmaydi. Uning vazifasi kompaniyaning hozirgi zaif tomonlarining xolis manzarasini shakllantirishdan iborat. Bu keyingi qadam uchun boshlang‘ich nuqta bo‘lib, butun xatarlar ro‘yxatidan haqiqatan ham muhim va ustuvor boshqaruvni talab qiladigan xatarlar ajratiladi. Keyingi kichik bo‘lim aynan shunga bag‘ishlangan.

4.2. Davlat korxonasi uchun omillarning muhimligi

ESG omillarining muhimligi muayyan davlat korxonasi uchun haqiqatan ham muhim bo‘lgan ekologik, ijtimoiy va boshqaruv masalalarini aniqlashni anglatadi. Gap barqaror rivojlanishning barcha mumkin bo‘lgan jihatlari haqida emas, balki faqat kompaniya faoliyatiga, uning moliyaviy barqarorligiga, davlat vazifalarini bajarishga va

jamiyat ishonchi darajasiga haqiqiy ta’sir ko‘rsata oladigan omillar haqida bormoqda.

Amaliy jihatdan olganda, muhimlik oddiy, lekin prinsipial bir savolga javob beradi: *qaysi ESG omillari aynan bizning kompaniyamiz uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega va birinchi navbatda boshqaruv e’tiborini talab qiladi*. Davlat korxonalari uchun bu ayniqsa muhim, chunki ular bir vaqtning o‘zida mulkdor sifatida davlatga, xizmatlardan foydalanuvchi sifatida jamiyatga va nazorat obyekti sifatida tartibga soluvchi organlarga hisobot beradilar. Ularning faoliyatidagi xatolar va uzilishlar xususiy sektorga qaraganda kengroq ta’sirga ega bo‘lib, nafaqat kompaniyaning o‘ziga, balki jamiyat manfaatlariga ham ta’sir ko‘rsatadi.

Moddiy *ESG* omillari uchta asosiy elementning kesishmasida shakllanadi. Birinchisi tarmoqning o‘ziga xosligi va korxona faoliyatining xususiyati bilan bog‘liq. Masalan, sanoat, energetika va qazib olish sohalari uchun mehnatni muhofaza qilish, ishlab chiqarish xavfsizligi, tashlamalar va atrof-muhitga ta’sir masalalari muhim ahamiyat kasb etmoqda. Transport va infratuzilma kompaniyalari uchun avariya darajasi, xizmatlarning ishonchliligi, yo‘lovchilar xavfsizligi va fuqarolarning murojaatlari soni diqqat markazida bo‘ladi. Ikkinchi element davlat talablari, jumladan, ekologik va mehnat qonunchiligi, korporativ boshqaruv islohotlari, shaffoflik va hisobdorlik majburiyatlari bilan bog‘liq. Uchinchi element *ESG* masalalarini e’tiborsiz qoldirishning jarimalar, faoliyatni to‘xtatish, ijtimoiy nizolar, obro‘ yo‘qotish va nazorat bosimining kuchayishi kabi haqiqiy oqibatlarini aks ettiradi.

Shuni ta’kidlash kerakki, davlat korxonasi uchun muhimlik standartlarga rasmiy muvofiqlik yoki hisobotlarda ko‘rsatkichlarning mavjudligi bilan cheklanmaydi. Amaliy jihatdan muhimlikni oddiy boshqaruv testi orqali aniqlash mumkin. Agar ma’lum bir ekologik yoki ijtimoiy omil muntazam ravishda avariyalar, tekshiruvlar, jarimalar, fuqarolarning murojaatlari yoki tartibga soluvchi organlarning aralashuviga olib kelsa, u hisobot hujjatlarida aks ettirilishidan qat’i nazar, moddiy omilga aylanadi. Agar mehnat muhofazasining buzilishi jarohatlanishga va ishlab chiqarishning to‘xtab qolishi-

ga olib kelsa, bu omil moddiy hisoblanadi, chunki u kompaniyaning barqarorligiga va davlat vazifalarining bajarilishiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Xuddi shunday, agar havo yoki suvning ifloslanishi aholi shikoyatlari va nazorat organlarining ko‘rsatmalariga sabab bo‘lsa, ekologik omil avtomatik ravishda muhim maqomga ega bo‘ladi.

Shunday qilib, muhimlik bayonotlar bilan emas, balki oqibatlar bilan belgilanadi. Omil qachonki uni e’tiborsiz qoldirish odamlar, kompaniya yoki davlat uchun mulkdor sifatida haqiqiy xatar tug‘dirsa, u moddiy omilga aylanadi.

Moddiy *ESG* omillarini aniqlash ikki xil holatdan qochish imkonini beradi. Bir tomondan, kompaniya resurslarni barqarorlik va faoliyat natijalariga ta’sir qilmaydigan ikkinchi darajali tashabbuslarga sarflamaydi. Boshqa tomondan, u tizimli muammolarni alohida hodisalar yoki vaqtinchalik qiyinchiliklar bilan niqoblab, e’tiborsiz qoldirmaydi. Menedjment uchun bu ustuvorliklarni aniq tushunish, xodimlar uchun esa kompaniya uchun qaysi masalalar prinsipial ahamiyatga ega ekanligini aniq belgilash demakdir.

Boshqaruv amaliyotida muhimlik maqsadlarni belgilash, samaradorlikning asosiy ko‘rsatkichlarini tanlash, byudjetni taqsimlash va hisobotni shakllantirish uchun asos sifatida qo‘llaniladi. Faqatgina muhim deb tan olingan *ESG* omillari rahbariyatning muntazam nazorati ostida bo‘lishi va direktorlar kengashi darajasida muhokama qilinishi lozim. Bu *ESG* ni rasmiy majburiyat emas, balki xatarlarni boshqarish va samaradorlik tizimining bir qismiga aylantiradi.

Shunday qilib, davlat korxonasi uchun *ESG* omillarining muhimligi boshqaruv sa’y-harakatlarini yo‘naltirish vositasi hisoblanadi. U barqaror rivojlanishni kompaniyaning haqiqiy vazifalari, davlat ustuvorliklari va jamiyat kutilmalari bilan bog‘lash imkonini beradi. Muhimlikni aniq tushunmasdan *ESG* mavhum tushuncha bo‘lib qoladi. Uni aniqlash bilan u barqarorlik, hisobdorlik va ishonchni oshirishning amaliy mexanizmiga aylanadi.

4.3. Har bir yo‘nalish bo‘yicha KPI ni aniqlash

Kompaniya o‘zining *ESG* xatarlarini aniqlab, moddiy omillarni ajratib olganidan so‘ng, keyingi qadam ushbu ustuvorliklarni o‘lchanadigan ko‘rsatkichlarga aylantirishdan iborat bo‘ladi. Aniq *KPI* larsiz barqaror rivojlanish nazorat qilish qiyin bo‘lgan va boshqaruvga kiritish imkonsiz bo‘lgan maqsad bo‘lib qoladi. *KPI* qo‘yilgan maqsadlarga erishilayotganini, qayerda chetga chiqishlar yuzaga kelayotganini va qaysi yechimlar tuzatishni talab qilishini tushunish imkonini beradi.

Davlat korxonalari uchun *ESG* bo‘yicha *KPI* dekorativ emas, balki amaliy vazifani bajaradi. Ular davlat oldida hisobdorlik vositasi bo‘lib xizmat qiladi, xatarlarni boshqarishga yordam beradi va rahbariyatga sodir bo‘layotgan voqealarning xolis manzarasini taqdim etadi. Agar ko‘rsatkichlar o‘lchanmasa, ularni boshqarish mumkin emas. Agar ko‘rsatkichlar rasmiy bo‘lsa, *ESG* hisobot uchun hisobotga aylantiriladi.

ESG-KPIni shakllantirishning asosiy tamoyili ularni oldingi bosqichda aniqlangan moddiy omillar bilan bog‘lashdan iborat. Kompaniya hamma narsani o‘lchashga intilmasligi kerak. Asosiy e’tibor odamlar, atrof-muhit va biznes barqarorligi uchun haqiqiy xatar va oqibatlarni aks ettiruvchi ko‘rsatkichlarga qaratilishi kerak. Bunday yondashuv xodimlarga tushadigan yuklamani kamaytiradi va tizimni boshqariladigan qiladi.

Ekologik *KPI*, odatda, kompaniyaning atrof-muhitga ta’sirini va tartibga soluvchi organlar talablariga muvofiqligini aks ettiradi. Bular ifloslantiruvchi moddalar tashlamalari, suv va energiya iste’-moli, chiqindilar hosil bo‘lishi, avariya holatlari va insidentlar bo‘yi-cha ko‘rsatkichlar bo‘lishi mumkin. Xodimlar uchun bu ko‘rsatkichlar muhim, chunki ular tekshiruvlar, ko‘rsatmalar va faoliyatni to‘xtatib qo‘yish xatari bilan bevosita bog‘liq.

Ijtimoiy *KPI* mehnat xavfsizligi, ish sharoitlari hamda xodimlar va aholi bilan munosabatlar bilan bog‘liq. Bularga jarohatlanish, kasb kasalliklari, kadrlar qo‘nimsizligi, xodimlar va fuqarolarning muro-jaatlari soni, ularni ko‘rib chiqish tezligi va sifati ko‘rsatkichlari kira-

di. Bunday koʻrsatkichlar kompaniyadagi ijtimoiy muhitning haqiqiy holatini aks ettiradi va muammolarni nizolar yoki inqirozlarga aylanib ketishidan oldin aniqlash imkonini beradi.

Boshqaruv *KPI*lari kompaniyaning nazorat, shaffoflik va hisobdorlikni qanchalik samarali tashkil etayotganini koʻrsatadi. Bu maʼlumotlarni oʻz vaqtida oshkor qilish, direktorlar kengashi qarorlarini bajarish, ichki nazorat mexanizmlarining mavjudligi va ishlashi, shuningdek, qayta aloqa kanallarining ishlashini oʻz ichiga olishi mumkin. Davlat korxonalari uchun bu koʻrsatkichlar ayniqsa, muhim, chunki ular davlat va jamiyat ishonchiga bevosita taʼsir koʻrsatadi.

ESG-KPI ning asosiy mantigʻini koʻrgazmali tarzda 2-jadvalda koʻrish mumkin.

2-jadval

Davlat korxonalari uchun asosiy ESG-KPI misollari

Yoʻnalish	KPI misoli	Koʻrsatkich nima uchun kerak?	Kim masʼul?
Ekologiya	Ifloslantiruvchi moddalarning solishtirma tashlamalari	Tartibga solish va obroʻga oid xatarlarni kamaytirish, faoliyat toʻxtatilishining oldini olish	Ishlab chiqarish va texnik xizmatlar
Ijtimoiy soha	Ishlab chiqarishdagi baxtsiz hodisalar soni	Mehnat xavfsizligini oshirish, bekor turib qolishlar va kompensatsiya toʻlovlarini kamaytirish	Boʻlinmalar rahbarlari, mehnatni muhofaza qilish xizmati
Boshqaruv	Xodimlar va fuqarolarning murojaatlari soni va ularni koʻrib chiqish muddati	Ishonchni oshirish, nizolar va ijtimoiy xatarlarni erta aniqlash	Rahbariyat, murojaatlar bilan ishlash xizmatlari

Manba: IFC. Environmental and Social Management System (ESMS) Implementation Handbook. GRI standartlari. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. World Bank Group. Davlat korxonalari islohoti uchun vositalar toʻplami.

ESG-KPI uchun mas'uliyat aniq taqsimlanishi muhim. Koʻrsatkichlar bitta *ESG* boʻyicha mutaxassis yoki alohida boʻlimning "egaligi" boʻlib qolmasligi kerak. Ekologik koʻrsatkichlar ishlab chiqarish va texnik boʻlinmalar mas'uliyati doirasida boʻladi. Ijtimoiy koʻrsatkichlar joylardagi rahbarlar va xodimlar xizmati ishiga bogʻliq. Boshqaruv koʻrsatkichlari yuqori menejment ishtirokini talab qiladi. Xodimlar uchun bu aniq kutilmalar va ular qanday natijalar uchun javobgar ekanliklarini aniq tushunishni anglatadi.

Xalqaro amaliyot shuni tasdiqlaydiki, *ESG-KPI*ni boshqaruvga bogʻlash hodisalar sonini kamaytiradi va nazoratni kuchaytiradi. Masalan, *Rio Tinto* kompaniyasi mehnatni muhofaza qilish va mahalliy hamjamiyatlar bilan aloqalar sohasidagi bir qator jiddiy voqealardan soʻng *KPI* tizimini qayta koʻrib chiqib, rahbarlar faoliyatini baholashda xavfsizlik, manfaatdor tomonlar bilan oʻzaro hamkorlik va ekologik tartib-qoidalarga rioya qilish koʻrsatkichlarini kiritdi. Natijada, kompaniyaning ommaviy hisobotlariga koʻra, keyingi yillarda jarohatlanish koʻrsatkichlarining barqaror pasayishi va ichki nazoratning kuchayishi qayd etildi, bu esa tartibga soluvchilar va investorlar tomonidan bosimni kamaytirdi[19].

Davlat korxonalari uchun *ESG-KPI*ning ahamiyati mavhum reytinglarga erishishda emas, balki boshqaruvchanlikdadir. Koʻrsatkichlar rejalashtirish, byudjetlashtirish va muntazam hisobotlarga kiritilganda, rahbariyat inqirozlarga javob berish oʻrniga faktlarga asoslanib qaror qabul qilish imkoniyatiga ega boʻladi. Xodimlar uchun bu yanada bashorat qilinadigan ish muhiti, tushunarli talablar va kutilmagan tekshiruvlar hamda jazo choralari xatarining kamayishini anglatadi.

Shunday qilib, *ESG-KPI* aniqlangan xatarlar, strategik maqsadlar va kompaniyaning kundalik faoliyati oʻrtasidagi bogʻlovchi boʻgʻin hisoblanadi. Ular barqaror rivojlanishni konsepsiyadan oʻlchanadigan va boshqariladigan jarayonga aylantiradi. Aynan *KPI ESG* orqali

[19] Rio Tinto. (2023). Sustainability reporting 2022: Annual Report 2022, Sustainability Fact Book 2022 and Climate Change Report 2022. Rio Tinto.

u qo‘shimcha yuk emas, balki samaradorlikni boshqarish tizimining bir qismiga aylanadi.

5. Manfaatdor tomonlar bilan o‘zaro hamkorlik

Manfaatdor tomonlar bilan o‘zaro hamkorlik *ESG* xatarlari, moddiy omillar va samaradorlik ko‘rsatkichlari bilan ishlashning amaliy davomi hisoblanadi. Davlat korxonasi uchun manfaatdor tomonlar bilan muloqot alohida aloqa funksiyasi emas, balki barqarorlikni boshqarish, nizolarni kamaytirish va inqirozlarning oldini olish vositasidir. Xodimlarning murojaatlari, fuqarolarning shikoyatlari, hokimiyat organlarining so‘rovlari va mahalliy hamjamiyatlarning munosabati orqali kompaniya mehnatni muhofaza qilish, ekologiya, xizmatlar sifati va boshqaruvning shaffofligi bilan bog‘liq muammolar haqida dastlabki signallarni oladi. Manfaatdor tomonlar bilan tizimli ishlash bunday xatarlarni avj olishidan oldin aniqlash, qarorlar qabul qilishda jamiyat va davlatning kutilmalarini hisobga olish hamda korxona faoliyatiga bo‘lgan ishonchni mustahkamlash imkonini beradi. Ushbu bo‘limda manfaatdor tomonlarning asosiy guruhlarini aniqlash, boshqariladigan muloqotni yo‘lga qo‘yish va boshqaruv tizimida ularning manfaatlarini hisobga olish mantig‘i ko‘rib chiqiladi.

5.1. Asosiy manfaatdor tomonlarni va ularning ta’sirini aniqlash

Davlat korxonasining faoliyati keng doiradagi shaxslar va tashkilotlarga ta’sir ko‘rsatadi, ularning manfaatlari kompaniyaning xatarlarni boshqarishi, talablarga rioya qilishi va qarorlar qabul qilishi bilan bevosita bog‘liq. *ESG* kontekstida manfaatdor tomonlarning rasmiy tasnifi emas, balki qaysi guruhlar korxona faoliyatining barqarorligiga eng katta ta’sir ko‘rsatishini va kimlarning manfaatlariga eng ko‘p ta’sir ko‘rsatishini tushunish muhimdir.

Boshqaruv amaliyotida manfaatdor tomonlar shartli ravishda ichki va tashqi tomonlarga bo‘linadi. Bunday yondashuv xalqaro korporativ boshqaruv va barqaror hisobot tizimlarida qo‘llaniladi hamda xatarlar va kutilmalar bilan ishlashni tizimlashtirish imkonini beradi.

Ichki manfaatdor tomonlarga xodimlar, menejment va Direktorlar kengashi kiradi. Aynan kompaniya ichida boshqaruv qarorlari shakllantiriladi, tartib-qoidalarga rioya qilinadi yoki buziladi, xavfsizlik va ekologik nazorat ta’minlanadi. Operatsion xatarlarning aksariyati, jumladan, mehnatni muhofaza qilish va atrof-muhitga oid huquqbuzarliklar dastlab bo‘linmalar darajasida namoyon bo‘ladi va joylardagi xodimlarga sezilarli bo‘ladi.

Tashqi manfaatdor tomonlarga davlat organlari va tartibga soluvchilar, mahalliy hamjamiyatlar, xizmat iste’molchilari, yetkazib beruvchilar va pudratchilar, shuningdek, jamoat tashkilotlari va ommaviy axborot vositalari kiradi. Davlat korxonalari uchun bu guruh alohida ahamiyatga ega, chunki aynan u jamoatchilik ishonchini shakllantiradi, tekshiruvlarni boshlaydi, shikoyatlar beradi va kompaniya hamda umuman davlatning obro‘siga ta’sir ko‘rsatadi.

ESG nuqtayi nazaridan nafaqat manfaatdor tomonlarning mavjudligini, balki ularning ta’sir darajasini ham hisobga olish muhimdir. Ba’zi guruhlar tartibga solish, nazorat va sanksiyalar orqali korxona faoliyatiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Boshqalar, masalan, mavjud bo‘lgan hududlarning aholisi yoki pudratchi tashkilotlarning xodimlari kompaniya faoliyatining oqibatlarini ko‘proq his qiladilar. Amaliyot shuni ko‘rsatadiki, bunday guruhlardan kelayotgan signallarni e’tiborsiz qoldirish nizolarning ko‘payishiga, nazorat bosimining kuchayishiga va obro‘ning yo‘qolishiga olib keladi.

Boshqaruv mantiqida asosiy vazifa – doimiy e’tibor va tizimli muloqotni talab qiladigan manfaatdor tomonlarni hamda muntazam ravishda xabardor qilib turish yetarli bo‘lganlarni aniqlashdan iboratdir. Bu resurslarni eng nozik yo‘nalishlarga yo‘naltirish hamda ijtimoiy va tartibga solish xatarlarini kamaytirish imkonini beradi.

3-jadval

Davlat korxonasining asosiy manfaatdor tomonlari va ularning ta’siri

Manfaatdor tomonlar guruhi	Ularning manfaati nimada?	Ular ESG uchun nima uchun muhim?
Ishchilar va xodimlar	Xavfsiz mehnat sharoitlari, bandlik barqarorligi	Xatarlar, jarohatlar va qoidabuzarliklar to‘g‘risidagi ma’lumotlar manbasi
Rahbariyat va direktorlar kengashi	Kompaniyaning barqarorligi, davlat vazifalarini bajarish	Strategik qarorlar qabul qilish va nazorat qilish
Davlat organlari va regulyatorlar	Qonunlar va standartlarga rioya qilish	Tekshiruvlar, litsenziyalash, sanksiyalar
Mahalliy hamjamiyatlar va aholi	Ekologiya, salomatlik, ijtimoiy ta’sir	Shikoyatlar, jamoatchilik bosimi, obro‘ga putur yetkazish xatari
Yetkazib beruvchilar va pudratchilar	Barqaror buyurtmalar va shartlar	Ta’minot zanjiri va ijtimoiy mas’uliyat xatarlari
Jamoat tashkilotlari va ommaviy axborot vositalari	Shaffoflik va hisobdorlik	Jamoatchilik fikrini shakllantirish

Bunday tuzilmalashtirish barqaror hisobotning *GRI*[20] va *ESRS*[21] xalqaro standartlarida belgilangan yondashuvlarga mos keladi, ular kompaniyalardan manfaatdor tomonlarning asosiy guruhlarini aniqlashni va muhim *ESG omillarini* baholashda ularning kutilmalarini hisobga olishni talab qiladi. Ushbu standartlarda ta’kidlanishicha, e’tibor tashkilot faoliyatining barqarorligi va boshqaruv qarorlarini qabul qilishda manfaatlari va ta’siri eng muhim bo‘lgan manfaatdor tomonlarga qaratilishi lozim.

[20] Global Reporting Initiative. *GRI 102: General Disclosures; GRI 413: Local Communities.*
[21] European Commission / EFRAG. *European Sustainability Reporting Standards (ESRS 1 — General Requirements; ESRS 2 — General Disclosures)*, 2023.

Asosiy manfaatdor tomonlarni aniqlash keyingi bosqich – tizimli va boshqariladigan muloqotni tashkil etish uchun asos yaratadi, bu esa fikr-mulohazalarni olish va ulardan boshqaruvda foydalanish imkonini beradi.

5.2. Muloqot va "qayta aloqa"

Manfaatdor tomonlar bilan o‘zaro hamkorlikni rasmiy ma’lumot bilan cheklash muammolarning shikoyatlar kelib tushgandan, tekshiruvlar o‘tkazilgandan yoki hodisalar yuz bergandan so‘ng aniqlanishiga olib keladi. Samarali *ESG* tizimi doimiy muloqotni hamda boshqaruv qarorlarida bildirilgan fikr va takliflarni inobatga olishga tayyorlikni nazarda tutadi.

O‘zbekistonda jismoniy va yuridik shaxslarning murojaatlarini ko‘rib chiqish majburiyati me’yoriy darajada belgilangan. Bunga javoban davlat korxonalari rasmiy veb-saytlar, elektron pochta, ishonch telefonlari va yozma so‘rovlar orqali murojaatlarni qabul qilishning rasmiy kanallarini yaratdilar. Biroq, *ESG* nuqtayi nazaridan, nafaqat bunday kanallarning mavjudligi, balki tizimli muammolarni aniqlash va faoliyatni to‘g‘rilash uchun kelib tushayotgan ma’lumotlardan foydalanish ham juda muhimdir.

2021-2023-yillardagi *ESG* hisobotlarida aks ettirilgan "O‘ztransgaz" AJ amaliyoti xodimlar va iste’molchilarning murojaatlari boshqaruv ma’lumotlari manbai sifatida ko‘rib chiqiladigan yondashuvni namoyish etadi[22]. Kompaniya "qayta aloqa" kanallarini, murojaatlarni ko‘rib chiqish tartibini va takroriy so‘rovlarni tahlil qilish yondashuvini ochib beradi, bu esa infratuzilmadan foydalanish, mehnat muhofazasi va xizmatlar sifatidagi xatarlarni aniqlash imkonini beradi.

Murojaatlarni qabul qilishdan tashqari, faol muloqot muhim rol o‘ynaydi. Asosiy manfaatdor tomonlar guruhlari vakillari bilan muntazam uchrashuvlar, infratuzilma loyihalarini amalga oshirishda maslahatlashuvlar va jamoatchilik muhokamalari ijtimoiy va ekolo-

[22] *«O‘ztransgaz» AJning 2023 yilgi barqaror rivojlanish bo‘yicha ESG-hisoboti.*

gik jihatlarni dastlabki bosqichda hisobga olish imkonini beradi. O‘zbekistonda bunday yondashuv elementlari, jumladan, davlat-xususiy sheriklik loyihalarini tayyorlash doirasida qo‘llaniladi.

Muhim mavzularni aniqlash va manfaatdor tomonlarning kutilmalarini baholash uchun *ESG* hisobotlarini tayyorlashda qo‘llaniladigan so‘rovnomalar va anketalar qo‘shimcha vositaga aylanmoqda. Bu ma’lumotni rasmiy ravishda oshkor qilishdan ishonch xatarlarining haqiqiy manbalarini tushunishga o‘tish imkonini beradi.

Barqaror rivojlanish to‘g‘risidagi hisobotlarni *GRI* standartlari bo‘yicha e’lon qilish muloqot ta’sirini kuchaytiradi, haqiqiy natijalarni baholash va kompaniyaning murojaatlar hamda takliflarga munosabatini aniqlash uchun asos yaratadi. Teskari aloqa bilan tizimli ishlash ijtimoiy nizolar ehtimolini kamaytiradi, tartibga soluvchi organlar bilan o‘zaro munosabatlarning bashorat qilinishini oshiradi va faoliyatning barqarorligini mustahkamlaydi.

5.3. Xodimlar, mijozlar va jamiyat manfaatlarini qamrash

Asosiy manfaatdor tomonlar manfaatlarini qamrash boshqaruv qarorlarining xodimlar, iste’molchilar va jamiyat uchun oqibatlarini hisobga olishni anglatadi. Davlat korxonasi uchun bu barqarorlik shartidir, chunki aynan shu guruhlar ishonch darajasini, ijtimoiy xatarlarni va tartibga solish bosimini shakllantiradi.

Xodimlarga nisbatan mehnat sharoitlari, xavfsizlik va rivojlanish imkoniyatlari asosiy omillar bo‘lib qolmoqda. Ushbu jihatlarni e’tiborsiz qoldirish jarohatlanishning ko‘payishiga, kadrlar qo‘nimsizligiga va ish unumdorligining pasayishiga olib keladi. Mehnatni muhofaza qilish va xodimlarni o‘qitishni boshqariladigan xatarlar sifatida ko‘rib chiqish muammolarni erta bosqichda aniqlash hamda baxtsiz hodisalar va ijtimoiy keskinlik ehtimolini kamaytirish imkonini beradi.

Mijozlarning manfaatlari xizmatlarning sifati va ishonchliligi bilan bevosita bog‘liqdir. Infratuzilma va tabiiy monopoliyalar uchun iste’molchilarning noroziligi tezda shikoyatlar, tekshiruvlar va obro‘

yo‘qotishlariga aylanadi. Murojaatlar va xizmatlar sifati ko‘rsatkichlarini tahlil qilish tizimdagi nosozliklarni aniqlash va tartibga soluvchi organlar aralashuvidan oldin operatsion faoliyatni to‘g‘rilash imkonini beradi.

Jamiyat manfaatlari ekologik xavfsizlik, hududlarni rivojlantirish va korxona faoliyatining uzoq muddatli ijtimoiy oqibatlarini qamrab oladi. Aholi bilan maslahatlashuvlar, ommaviy muhokamalar va ma’lumotlarning shaffof oshkor etilishi ijtimoiy ziddiyatlarni kamaytiradi va investitsiya qarorlarini, ayniqsa faoliyat yuritayotgan hududlarda, amalga oshirishning bashorat qilinishini oshiradi.

Manfaatdor tomonlar manfaatlarini qamrash barcha kutilmalarni qondirishni nazarda tutmaydi. Gap qarorlar oqibatlarini tizimli ravishda hisobga olish va iqtisodiy vazifalar, ijtimoiy mas’uliyat hamda ijtimoiy manfaatlar o‘rtasidagi muvozanatni topish haqida bormoqda. Amalda bu shuni anglatadiki, loyihalarni rejalashtirish va modernizatsiya qilishda rahbariyat xodimlar, mijozlar va jamiyat uchun yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan xatarlarni baholaydi hamda ularni kamaytirish choralarini oldindan belgilaydi.

Bunday yondashuv avariyalar, shikoyatlar va nizolar ehtimolini kamaytiradi, tartibga soluvchi organlar bilan o‘zaro hamkorlikni osonlashtiradi hamda jamiyat va davlat o‘rtasidagi ishonchni mustahkamlaydi. Natijada *ESG* davlat korxonasining barqaror ishlashi va uzoq muddatli rivojlanishini ta’minlovchi boshqaruv mantiqining ajralmas qismiga aylanadi.

3-QISM. OSHKOR ETISH VA HISOBOT BERISH AMALIYOTI

1. ESG hisoboti

1.1. ESG hisobotining tuzilishi

Barqaror rivojlanish sohasida ma’lumotlarni oshkor etish amaliyoti aniq tuzilmaga ega bo‘lgan *ESG* hisoboti asosida shakllantiriladi, u uchta o‘zaro bog‘liq blokni o‘z ichiga oladi: **ekologik** (*E*), **ijtimoiy** (*S*) va **boshqaruv** (*G*). Bunday tuzilma tasodifiy xususiyatga ega emas. U xalqaro hisobot standartlarida mustahkamlangan bo‘lib, xatarlarni baholash, ma’lumotlarni taqqoslash va boshqaruv nazorati uchun asosiy mantiq sifatida qo‘llaniladi.

Axborotni *E, S* va *G* bo‘yicha taqsimlash kompaniya faoliyati atrof-muhit, xodimlar va jamiyatga qanday ta’sir ko‘rsatishini, shuningdek, bu masalalar boshqaruv tizimiga qanday kiritilganini tizimli ravishda aks ettirish imkonini beradi. Davlat korxonasi uchun bu ayniqsa, muhim, chunki hisobot nafaqat tashqi oshkor etish uchun, balki ichki tahlil, tartibga soluvchi organlar bilan o‘zaro hamkorlik va boshqaruv samaradorligini baholash vositasi sifatida ham qo‘llaniladi.

Ekologik blok kompaniyaning atrof-muhitga ta’siri va tabiiy resurslardan foydalanishi haqidagi ma’lumotlarni o‘z ichiga oladi. Odatda, bu yerda energiya iste’moli, ifloslantiruvchi moddalar va issiqxona gazlari tashlamalari, chiqindilarni boshqarish, suvdan foydalanish va ekologik xatarlarni kamaytirish bo‘yicha ma’lumotlar oshkor qilinadi. Bu ko‘rsatkichlar tartibga solish talablari, nazorat organlarining tekshiruvlari va jamoatchilikning ekologiya masalalariga e’tibori bilan bevosita bog‘liq. Ekologik bo‘limning aniq tuzilishi ko‘rsatkichlar dinamikasini kuzatish, muammoli hududlarni aniqlash hamda modernizatsiya va energiya samaradorligiga investitsiyalarni asoslash imkonini beradi.

Ijtimoiy blok kompaniyaning xodimlar, iste'molchilar va butun jamiyatga ta'sirini aks ettiradi. Unda mehnat sharoitlari, mehnatni muhofaza qilish va sanoat xavfsizligi, xodimlarni o'qitish va rivojlantirish, ijtimoiy himoya, shuningdek, mahalliy hamjamiyatlar bilan o'zaro hamkorlik masalalari yoritilgan. Davlat korxonasi uchun hisobotning ijtimoiy qismi amaliy ahamiyatga ega, chunki aynan u orqali jarohatlanish, kadrlar qo'nimsizligi, fuqarolarning shikoyatlari va mavjud bo'lgan hududlarda ijtimoiy keskinlik xatari qayd etiladi. Ijtimoiy ma'lumotlarni tizimli ravishda oshkor etish boshqaruvga alohida hodisalarni emas, balki tizimli muammolarni ko'rish imkonini beradi.

Boshqaruv bloki barqaror rivojlanish masalalari korporativ boshqaruv tizimiga qanday integratsiyalashganini tavsiflaydi. Bu yerda Direktorlar kengashi va menejmentning roli, *ESG* uchun mas'uliyatning taqsimlanishi, xatarlarni boshqarish tizimi, muvofiqlik, korrupsiyaga qarshi choralar, axloq kodekslari va qaror qabul qilishning shaffofligi ochib beriladi. Davlat korxonalari uchun bu bo'lim juda muhim, chunki u ekologik va ijtimoiy masalalar yordamchi emas, balki boshqaruv modeli va nazoratning bir qismi sifatida ko'rib chiqilishini ko'rsatadi.

Qo'shimcha ravishda *ESG* hisoboti, qoida tariqasida, kompaniyaning barqaror rivojlanish sohasidagi maqsad va ustuvorliklari, erishilgan natijalar hamda keyingi davr uchun rejalari haqidagi ma'lumotlarni o'z ichiga oladi. Bu ma'lumotlarni shunchaki sanab o'tish bilan cheklanmasdan, oshkor etilayotgan ko'rsatkichlarni boshqaruv qarorlari va strategik mo'ljallar bilan bog'lash imkonini beradi.

Shunday qilib, *ESG* hisobotining *E, S* va *G* bloklari bo'yicha tuzilishi boshqaruv vazifasini bajaradi. U ma'lumotlarning qiyosiyligini ta'minlaydi, kompaniya faoliyatining shaffofligini oshiradi va hisobotni nafaqat tashqi oshkor etish vositasi sifatida, balki davlat korxonasining xatarlarini nazorat qilish, rejalashtirish va barqarorligini oshirish uchun asos sifatida ham qo'llash imkonini beradi.

1.2. Oshkor qilish hajmi va sifati

Samarali *ESG* hisoboti ochiqlanadigan ma’lumot hajmi va uning sifati o‘rtasidagi muvozanatni talab qiladi. Hisobotning vazifasi ko‘rsatkichlarning maksimal sonini emas, balki kompaniyaning asosiy xatarlari, natijalari va boshqaruv ustuvorliklarini tushunish imkonini beruvchi haqiqatan ham muhim ma’lumotlarni taqdim etishdan iborat. Haddan tashqari batafsil ma’lumot qabul qilishni qiyinlashtiradi, oshkor etishdagi bo‘shliqlar esa ishonchga putur yetkazadi va tartibga soluvchilar hamda jamoatchilik tomonidan savollar tug‘diradi.

Moliyaviy bo‘lmagan hisobotning xalqaro standartlari, jumladan *GRI, ISSB (IFRS S1* va *S2), TCFD* va *ESRS*, umumiy yetarlilik tamoyiliga asoslanadi. Kompaniya o‘z faoliyatining barcha muhim jihatlarini oshkor qilishi kerak, ammo ular biznesning barqarorligiga, davlat vazifalarini bajarishga va manfaatdor tomonlarning kutilmalariga haqiqatan ham ta’sir ko‘rsatadigan darajada. Bunday yondashuv bevosita muhimlik tushunchasi bilan bog‘liq bo‘lib, ikkinchi darajali ko‘rsatkichlarni rasman kiritishdan voz kechishni nazarda tutadi.

Ma’lumotlarning oshkor etilish sifati uning hajmidan kam ahamiyatga ega emas. ESG ma’lumotlari aniq, tekshiriladigan va dolzarb bo‘lishi, unda hisobot davri va qamrov chegaralari aniq ko‘rsatilishi lozim. Ma’lumotlarning vaqt bo‘yicha taqqoslanishi muhim element hisoblanadi. Ko‘rsatkichlarni dinamikada aks ettirish tendensiyalarni ko‘rish, ko‘rilgan chora-tadbirlar samaradorligini baholash va alohida epizodlarni emas, balki tizimli muammolarni aniqlash imkonini beradi. Hisobotda nafaqat yutuqlar, balki saqlanib qolayotgan muammolar, maqsadlardan chetga chiqishlar va cheklovlar ham aks ettiriladigan muvozanat tamoyili ham muhim ahamiyatga ega.

Xalqaro amaliyot shuni ko‘rsatadiki, eng yetuk kompaniyalar ESG hisobotlarini har yili, odatda yillik moliyaviy davrga bog‘liq holda nashr etadilar. Ma’lumotlar foydalanuvchilar uchun

dolzarb bo‘lib qolishi uchun ularni oshkor qilish odatda hisobot yili tugagandan so‘ng bir necha oy ichida amalga oshiriladi. Bunday hisobotlarda ko‘rsatkichlarning o‘zidan tashqari, o‘zgarishlarga sharhlar, chetga chiqish sabablarini tushuntirish hamda natijalar va boshqaruv qarorlari o‘rtasidagi bog‘liqlik keltiriladi. Bu hisobotga bo‘lgan ishonchni oshiradi va *ESG ni* rasmiy mashhuloti sifatida qabul qilish xatarini kamaytiradi.

O‘zbekistonda *ESG* bo‘yicha oshkor etish amaliyoti faol shakllanish bosqichida turibdi. Barcha kompaniyalar uchun nomoliyaviy hisobotlarni e’lon qilishning universal sanasi hali belgilanmagan, biroq davlat ishtirokidagi yirik korxonalar allaqachon barqaror rivojlanish bo‘yicha ma’lumotlarni muntazam ravishda oshkor qilishni boshladilar. Xususan, Navoiy kon-metallurgiya kombinati so‘nggi yillarda shaffoflikning xalqaro yondashuvlariga e’tibor qaratgan holda barqaror rivojlanish bo‘yicha hisobotlarni e’lon qilib kelmoqda.

2024-yildan boshlab davlat ulushi 50% va undan yuqori bo‘lgan yirik soliq to‘lovchilar uchun yillik hisobot tarkibida korporativ ijtimoiy mas’uliyat va *ESG* holati to‘g‘risidagi hisobotlarni har yili oshkor etish talabi joriy etildi. Bunday hisobotlar hisobot davridan keyingi yilning o‘rtasidan kechiktirmay e’lon qilinishi lozim. Bu yagona vaqt mo‘ljalini yaratadi va davlat kompaniyalari o‘rtasidagi ma’lumotlar taqqoslanishini kuchaytiradi.

Qo‘shimcha ravishda, barqaror rivojlanish davlat kun tartibi doirasida eng yirik sanoat korxonalari, jumladan yoqilg‘i-energetika va kon-metallurgiya sektori kompaniyalari tomonidan muntazam ravishda *ESG ma’lumotlarini* oshkor etish talabi shakllantirildi. Bank tizimida xalqaro moliya tashkilotlari ko‘magida *IFRS S1* va *S2* standartlarini joriy etish ishlari olib borilmoqda, bu esa milliy amaliyotni nomoliyaviy ma’lumotlarning sifati va tuzilishiga qo‘yiladigan xalqaro talablarga yaqinlashtirishga qaratilgan.

Natijada, davlat korxonalari uchun *ESG* bo‘yicha oshkor etishning maqbul hajmi ma’lumotlarning to‘liqligi va boshqa-

ruvchanligi o‘rtasidagi oqilona muvozanat sifatida belgilanadi. Xalqaro sifat tamoyillariga rioya qilish hisobotdan nafaqat talablarni rasmiy ravishda bajarish uchun, balki kompaniya va davlat darajasida shaffoflik, ishonch va xatarlarni boshqarishni oshirish vositasi sifatida foydalanish imkonini beradi.

1.3. ESG ma’lumotlarini oshkor etish standartlari

ESG hisobotining sifati bevosita kompaniya ma’lumotlarni oshkor qilishda qanday standartlarga tayanishiga bog‘liq. Tan olingan xalqaro yondashuvlardan foydalanish ma’lumotlarning taqqoslanishini ta’minlash, tanlab oshkor qilish xatarini kamaytirish hamda davlat organlari, investorlar va jamiyat bilan muloqotni soddalashtirish imkonini beradi. O‘zbekiston kompaniyalari uchun bu, ayniqsa, nomoliyaviy hisobotlarning yagona amaliyotini shakllantirish sharoitida muhim ahamiyatga ega.

Eng keng tarqalgan oshkor qilish standarti *GRI* bo‘lib qolmoqda. Uning tuzilishi faoliyatning ekologik, ijtimoiy va boshqaruv jihatlarini tizimli ravishda tavsiflash, shuningdek, ko‘rsatkichlarni kompaniyaning iqtisodiyot, jamiyat va atrof-muhitga ta’siri bilan bog‘lash imkonini beradi. O‘zbekistondagi ko‘plab banklar va sanoat korxonalari *GRI*dan asosiy ramka sifatida foydalanmoqda. Shunday qilib, *Kapitalbank* o‘zining barqaror rivojlanish bo‘yicha birinchi hisobotida nomoliyaviy ma’lumotlarni tayyorlashda *GRI* standartlarini qo‘llashni to‘g‘ridan-to‘g‘ri ta’kidlaydi.

GRI bilan bir qatorda, kompaniyalar mavzuli va sohaviy tavsiyalarni tobora ko‘proq inobatga olmoqda. *SASB* standartlari muayyan tarmoqlar uchun moliyaviy ahamiyatga ega bo‘lgan *ESG ko‘rsatkichlarini* ajratib ko‘rsatish uchun qo‘llaniladi, *TCFD* tavsiyalari esa kompaniyalarni iqlim xatarlari, ssenariylar va boshqaruv qarorlarini tizimli ravishda ochib berishga yo‘naltiradi. Bu yondashuvlar bir-birini to‘ldiradi va umumiy tavsifdan xatarlar hamda imkoniyatlarning yanada amaliy tahliliga o‘tish imkonini beradi.

2023-yildan boshlab *ESG* bo‘yicha oshkor etishning yagona xalqaro bazaviy darajasi *ISSB - IFRS S1 (barqarorlikni oshkor etishga qo‘yiladigan umumiy talablar)* va *IFRS S2* (iqlim xatarlari va imkoniyatlarini oshkor etish) standartlari shaklida shakllantirildi. Ushbu standartlar nomoliyaviy ma’lumotlarni moliyaviy hisobot mantig‘iga singdirishga qaratilgan bo‘lib, birinchi navbatda boshqaruv qarorlari va xatarlarni baholashga qaratilgan. O‘zbekiston regulyatorlari va kompaniyalari allaqachon bu talablarni inobatga ola boshladilar. Xususan, Davlat aktivlarini boshqarish agentligi o‘z portfelidagi korxonalar uchun *IFRS S1* va *S2ni* qo‘llashni ko‘rib chiqmoqda, bank sektorida esa OTB ko‘magida ushbu standartlarni joriy etishga tayyorlikni baholash va ichki *ESG hisoboti* jarayonlarini sozlash bo‘yicha loyihalar amalga oshirilmoqda.

Xalqaro yondashuvlar bilan bir qatorda mamlakatda milliy uslubiy baza shakllantirilmoqda. Iqtisodiyot va moliya vazirligi hamda boshqa tegishli idoralar kelajakda axborotni oshkor etishga qo‘yiladigan me’yoriy talablarni ishlab chiqishda *ISSB* standartlarini hisobga olish niyatida ekanliklarini ma’lum qiladilar. Majburiy yagona qoidalar joriy etilgunga qadar, kompaniyalar *GRI* asosida, *SASB, TCFD* va *ISSB* talablarini hisobga olgan holda hisobot tuzishda aralash yondashuvdan foydalanish huquqiga ega. Bunday uyg‘unlik bir vaqtning o‘zida ma’lumotlarning to‘liq oshkor etilishini, sohaga muvofiqligini va boshqaruv yo‘nalishini ta’minlash imkonini beradi.

Amaliy jihatdan, davlat korxonalari uchun shunchaki standartni tanlash emas, balki *ESG* hisobotlarini tayyorlashning barqaror jarayonini yo‘lga qo‘yish muhimdir. Ma’lumotlarni muntazam ravishda yig‘ish, ko‘rsatkichlarni hisoblashning kelishilgan usullari va kompaniya ichidagi mas’uliyatni aniq taqsimlash tarqoq va rasmiy oshkor etishdan qochish imkonini beradi. Yirik davlat kompaniyalari uchun belgilangan e’lon qilish muddatlari hamda davlat va jamiyatning tobora ortib borayotgan e’tiborini hisobga olgan holda, tan olingan standartlarni qo‘llash qo‘shimcha yuk emas, balki shaffoflikni oshirish, xatarlarni boshqarish va korxona faoliyatiga bo‘lgan ishonchni oshirish vositasiga aylanmoqda.

1.4. Muhimlik prinsipini qo‘llash

Muhimlilik tamoyili shuni anglatadiki, *ESG* hisoboti maksimal hajmdagi ma’lumotlarga emas, balki kompaniya faoliyati va manfaatdor tomonlarning qarorlari uchun haqiqatan ham muhim bo‘lgan barqaror rivojlanish masalalariga e’tibor qaratishi lozim. Axborotning oshkor etilishi yoki etilmasligi davlat, investorlar, hamkorlar, xodimlar yoki jamiyat tomonidan kompaniyaning xatarlari, ustuvorliklari va istiqbollarini baholashga ta’sir ko‘rsatishi mumkin bo‘lgan taqdirda, u *muhim* deb hisoblanadi.

Amaliyotda muhimlik tamoyilini qo‘llash *ESG* mavzusini tizimli baholashdan boshlanadi. Kompaniya qaysi ekologik, ijtimoiy va boshqaruv masalalari uning tarmog‘i, biznes modeli va strategik vazifalari bilan bog‘liqligini, shuningdek, ulardan qaysilari manfaatdor tomonlarda eng katta qiziqish yoki xavotir uyg‘otishini tahlil qiladi. Bunda ichki va tashqi tekshiruvlar natijalari, xatarlar va insidentlar bo‘yicha ma’lumotlar, regulyatorlarning talablari, xodimlar va fuqarolarning murojaatlari, shuningdek, kompaniyaning uzoq muddatli rivojlanish maqsadlari hisobga olinadi. Bunday tahlil *ESG* omillarining mavhum ro‘yxatidan haqiqiy ustuvorliklarni tushunishga o‘tish imkonini beradi.

Bu ishning natijasi hisobotda batafsil yoritilishi lozim bo‘lgan muhim mavzularning cheklangan doirasini aniqlashdir. Aynan ular bo‘yicha kompaniya ko‘rsatkichlarni taqdim etishi, boshqaruv yondashuvlarini, erishilgan natijalarni va kelajakdagi rejalarni tavsiflashi lozim. Kamroq ahamiyatga ega bo‘lgan mavzular hisobotga kiritilmaydi yoki qisqacha tilga olinib, sabablari tushuntiriladi. Bunday yondashuv hujjatning haddan tashqari ko‘pligini oldini olish va hisobot foydalanuvchilarining e’tiborini barqarorlikning asosiy masalalariga qaratish imkonini beradi.

Muhimlik tamoyili tanlovni tushuntirishda shaffoflikni ham nazarda tutadi. Agar standartlar tomonidan tavsiya etilgan ma’lum ko‘rsatkichlar oshkor etilmasa, kompaniya nima uchun ular o‘z faoliyati kontekstida muhim emasligini asoslashi kerak. Bu "oshkor

et yoki tushuntir" mantig‘iga mos keladi va ma’lumotni rasmiy yoki tanlab taqdim etish xatarini kamaytiradi.

Muhim *ESG* mavzulariga e’tibor qaratish hisobotning amaliy qiymatini oshiradi. Manfaatdor tomonlar kompaniya qaysi xatar va ta’sirlarni ustuvor deb bilishi va ularni qanday boshqarishi haqida aniq tasavvurga ega bo‘ladilar. Kompaniyaning o‘zi uchun bu hisobotning xatarlarni boshqarish tizimi, strategik rejalashtirish va samaradorlikni baholash bilan yanada yaqinroq bog‘liqligini anglatadi. Natijada *ESG hisoboti* tavsifiy hujjat bo‘lishdan to‘xtab, boshqaruv tahlili va hisobdorlik vositasiga aylanadi.

2. Nashr formatlari

2.1. Yillik hisobot, integratsiyalashgan hisobot, nomoliyaviy hisobot

ESG va barqaror rivojlanish sohasidagi faoliyat natijalari turli shakllarda e’lon qilinishi mumkin. Formatni tanlash korporativ boshqaruvning yetuklik darajasi, tartibga soluvchi organlar talablari, manfaatdor tomonlarning kutilmalari va kompaniyaning o‘z maqsadlariga bog‘liq. Amaliyotda nomoliyaviy ma’lumotlarni oshkor qilishda **uchta asosiy yondashuv** qo‘llaniladi.

Eng keng tarqalgan format <2-yillik hisobot bo‘lib qolmoqda, unga barqaror rivojlanish va *ESG*ga bag‘ishlangan bo‘lim kiritilgan. Bunda ekologik, ijtimoiy va boshqaruv jihatlari moliyaviy natijalar bilan bir qatorda an’anaviy yillik hisobot tarkibida ochib beriladi. Bunday format kompaniya faoliyatini baholash uchun davlat, investorlar va boshqa foydalanuvchilar tomonidan allaqachon qo‘llaniladigan asosiy nomoliyaviy ma’lumotlarni bitta hujjatda taqdim etish imkonini beradi. Odatda, yillik hisobotdagi ma’lumotlar umumiy tavsifga ega bo‘lib, hisobot davridagi asosiy ko‘rsatkichlar, loyihalar va *ESG* sohasidagi ustuvor yo‘nalishlarni qamrab oladi.

Barqaror rivojlanish bo‘yicha **alohida hisobot** yoki *ESG hisoboti* to‘liq ekologik, ijtimoiy va boshqaruv masalalariga bag‘ishlangan mustaqil hujjatdir. U moliyaviy hisobotdan alohida e’lon qilinadi va odatda xalqaro standartlarga, birinchi navbatda *GRI* ga asoslanib tayyorlanadi. Bunday format ko‘rsatkichlar, boshqaruv yondashuvlari, xatarlar va natijalarni batafsilroq ochib berish, shuningdek, asosiy *ESG mavzulari* bo‘yicha o‘zgarishlarni ko‘rsatish imkonini beradi. Ma’lumotlarni yig‘ish tizimi rivojlangan va nomoliyaviy jihatlarni boshqarishning barqaror ichki jarayonlariga ega bo‘lgan kompaniyalar ko‘proq alohida *ESG* hisobotidan foydalanadilar.

Eng keng qamrovli format integratsiyalashgan hisobot hisoblanadi. Bu holda moliyaviy va nomoliyaviy ma’lumotlar *ESG* omillari kompaniyaning moliyaviy natijalariga va uzoq muddatli barqarorligiga qanday ta’sir ko‘rsatishini ko‘rsatuvchi yagona mantiqiy tuzilmaga birlashtiriladi. **Integratsiyalashgan hisobot** ikki turdagi hisobotning mexanik birlashmasi sifatida emas, balki qiymat yaratish modelining yaxlit ko‘rinishi sifatida quriladi. Unda kompaniya strategiyasi, xatarlarni boshqarish tizimi, turli xil kapital turlaridan foydalanish va ularning natijalarga erishishga qo‘shgan hissasi ochib beriladi. Bunday format hisobot foydalanuvchilariga investitsiyalar, operatsion faoliyat, barqaror rivojlanish va moliyaviy samaradorlik o‘rtasidagi bog‘liqlikni ko‘rish imkonini beradi.

Davlat korxonalari uchun nashr formatini tanlash amaliy ahamiyatga ega. Yillik hisobotga *ESG* ma’lumotlarini kiritish asosiy shaffoflik darajasini va davlat talablariga muvofiqlikni ta’minlaydi. Alohida yoki integratsiyalashgan hisobotga o‘tish, o‘z navbatida, ma’lumotlarning taqqoslanuvchanligini oshiradi, investorlar va tartibga soluvchi organlar bilan muloqotni osonlashtiradi hamda hisobotdan nafaqat ommaviy oshkor etish, balki boshqaruv tahlili vositasi sifatida foydalanish imkonini beradi.

2.2. Oshkor etish muddatlari va standartlariga qo‘yiladigan talablar

ESG bo‘yicha oshkor etish talablari tobora ko‘proq kompaniyalarning ixtiyoriy tashabbuslari bilan emas, balki xalqaro standartlar va tartibga solish asoslari bilan belgilanmoqda. Davlat korxonalari uchun bu hisobotlarni shakllantirish bosqichidayoq tan olingan global yondashuvlarga e’tibor qaratish zarurligini anglatadi, bu esa keyingi qayta ishlashlar va ma’lumotlarning taqqoslanmasligi oldini oladi.

IFRS S1 va *IFRS S2*. 2023-yil iyun oyida MHXS jamg‘armasi huzuridagi Barqaror hisobot standartlari kengashi *(ISSB)* ikkita asosiy standartni e’lon qildi: *IFRS S1 "Barqaror rivojlanish bilan bog‘liq ma’lumotlarni oshkor etishga qo‘yiladigan umumiy talablar"* va *IFRS S2 "Iqlim xatarlari va imkoniyatlari"*. Ularning maqsadi, birinchi navbatda, investorlar va kreditorlar uchun yagona global *ESG* oshkor qilish bazasini yaratishdir.

IFRS S1 kompaniyaning pul oqimlari, moliyalashtirishdan foydalanish imkoniyati yoki kapital qiymatiga ta’sir ko‘rsatishi mumkin bo‘lgan barcha muhim ekologik, ijtimoiy va boshqaruv xatarlari va imkoniyatlarini ochib berishni talab qiladi. Oshkor etish yagona mantiq asosida tuziladi va barqarorlik sohasidagi korporativ boshqaruv, strategik ustuvorliklar, xatarlarni aniqlash va boshqarish jarayonlari, shuningdek, samaradorlik ko‘rsatkichlari va maqsadli mo‘ljallar tavsifini o‘z ichiga oladi.

IFRS S2 iqlim komponentini aniqlashtiradi va jismoniy va transformatsion iqlim xatarlarini, shuningdek ular bilan bog‘liq imkoniyatlarni ochib berish talablarini belgilaydi. Muhim element *GHG Protocol* uslubiga muvofiq 1-qamrov, 2-qamrov va imkon qadar 3-qamrov bo‘yicha issiqxona gazlari tashlamalarini o‘lchash va oshkor qilish majburiyati hisoblanadi. *ISSB* standartlari asosan *TCFD* tavsiyalariga tayanadi va *SASB standartlaridan* olingan soha ko‘rsatkichlaridan foydalanadi.

1-qo‘shimcha. GHG Protocol uslubi

Uslubiyat *GHG Protocol* issiqxona gazlari tashlamalarini hisobga olish va boshqarishning xalqaro tan olingan standarti hisoblanadi. U Butunjahon resurslar instituti *(WRI)* va Barqaror rivojlanish uchun Butunjahon tadbirkorlar kengashi *(WBCSD)* tomonidan ishlab chiqilgan bo‘lib, butun dunyo bo‘ylab kompaniyalar va davlatlar tomonidan qo‘llaniladi.

Metodika issiqxona gazlari tashlamalarini uchta toifaga ajratadi: 1-qamrov, 2-qamrov va 3-qamrov. Bunday yondashuv hisob-kitoblarning bir xilligini va kompaniyalar, tarmoqlar hamda mamlakatlar o‘rtasidagi ma’lumotlarning qiyosiyligini ta’minlaydi. Metodika *IFRS S2* va Yevropa standartlari *ESRS* talablariga muvofiq ishlab chiqilgan bo‘lib, unda kompaniyalar 1-qamrov va 2-qamrov bo‘yicha, 3-qamrov bo‘yicha esa ma’lumotlar mavjudligi va kompaniya faoliyati uchun ahamiyatiga qarab tashlamalarni oshkor etishlari shart.

GHG Protocol IFRS S2 va Yevropa tizimi *ESRS* talablariga integratsiya qilingan. Ushbu uslubdan foydalanish kompaniyalar, tarmoqlar va mamlakatlar o‘rtasidagi ma’lumotlarning taqqoslanishini ta’minlaydi. O‘zbekistonda *GHG Protocol* allaqachon tajriba-sinov davlat korxonalarining (masalan, "O‘zbekneftgaz" va NKMK) *ESG hisobotlarini* tayyorlashda, shu jumladan xalqaro moliya institutlari ishtirokidagi loyihalarda qo‘llanilmoqda. Bu xalqaro kapital bozorlari va "yashil" moliyalashtirish vositalaridan foydalanish uchun zarur shartga aylanmoqda.

IFRS S1 va *IFRS S2* standartlari 2024-yil 1-yanvardan boshlab qo‘llanilishi lozim, bunda muddatidan oldin joriy etishga ruxsat beriladi. Ulardan amalda foydalanish milliy regulyatorlarning qarorlariga bog‘liq. Bugungi kunda 30 dan ortiq mamlakat *ISSB* standartlarini joriy etish yoki milliy oshkor etish qoidalarini *IFRS S1/S2* ni hisobga olgan holda moslashtirish niyatida ekanligini ma’lum qildi.

Yevropa CSRD: ikki tomonlama muhimlik, tuzilma va muddatlar

Yevropa Ittifoqining *CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)* direktivasi ***ESG* ikki tomonlama muhimlik** tamoyiliga asoslangan alohida, kengroq oshkor qilish modelini shakllantiradi. Kompaniyalar nafaqat *ESG*-omillar ularning moliyaviy holatiga qanday ta’sir ko‘rsatishini, balki kompaniyaning o‘zi atrof-muhit va jamiyatga qanday ta’sir ko‘rsatishini ham oshkor etishlari shart.

CSRD ning asosiy elementi Moliyaviy hisobot bo‘yicha Yevropa maslahat guruhi *(EFRAG)* tomonidan ishlab chiqiladigan *ESRS (European Sustainability Reporting Standards)* hisoblanadi.

2-qo‘shimcha. ESG hisobot standartlarini ishlab chiqishda EFRAG ning roli

*EFRAG ESRS*ni ishlab chiqish va ularning xalqaro standartlarga muvofiqligini muvofiqlashtirish uchun mas’uldir. *ESRS*ni tayyorlashda *GRI* talablari va *ISSB* standartlari *(IFRS S1/S2)* hisobga olindi, bu esa kompaniyalarga turli yurisdiksiyalarda hisobot berish uchun yagona ma’lumotlar to‘plamlaridan foydalanish imkonini beradi va ma’muriy yukni kamaytiradi.

O‘zbekiston uchun bu amaliy ahamiyatga ega. Yevropa Ittifoqida faoliyat yuritayotgan yoki moliyalashtirishni jalb qilayotgan davlat korxonalari *ESRS* talablarini hisobga olishlari shart bo‘ladi. Milliy regulyatorlar ham *ESG hisoboti* bo‘yicha uslubiy tavsiyalarni shakllantirishda ushbu standartlarga e’tibor qaratadilar.

ESRS umumiy standartlarni (*ESRS 1* va *ESRS 2*) ,, shuningdek, mavzuli va tarmoq talablarini o‘z ichiga oladi. Oshkor etish barqaror rivojlanish boshqaruvi, strategiya, xatar va ta’sirlarni boshqarish jarayonlari, shuningdek, miqdoriy ko‘rsatkichlar va maqsadli ko‘rsatkichlarni o‘z ichiga oladi.

ESRS umumiy tamoyillar va hisobot talablarini o‘z ichiga olgan ikkita keng qamrovli standartni *(ESRS 1* va *ESRS* 2), shuningdek, ekologiya, ijtimoiy va boshqaruv masalalari bo‘yicha tarmoq va mavzuli standartlar to‘plamini o‘z ichiga oladi. Ular birgalikda barqarorlikni boshqarish tavsifi, *ESG omillarining* ta’sirini hisobga olgan holda kompaniya strategiyasi, ta’sir va xatarlarni boshqarish jarayonlari, shuningdek, miqdoriy ko‘rsatkichlar va maqsadli ko‘rsatkichlar (jumladan, iqlim maqsadlari va ko‘rsatkichlari) kabi hisobot bo‘limlarini qamrab oladi. Nizomga muvofiq, ushbu oshkor qilishlar kompaniyaning boshqaruv hisobotiga kiritilishi va tashqi auditdan o‘tkazilishi shart.

CSRD direktivasi ta’siriga tushadigan kompaniyalar uchun barqarorlik bo‘yicha hisobot cheklangan ishonch (limited assurance) darajasida mustaqil tekshiruvdan o‘tishi lozim. (EI) 2026/470-son

Direktiva qabul qilingandan so‘ng Yevropa komissiyasi bunday tekshiruvning uyg‘unlashtirilgan standartlarini 2027-yil 1-iyuldan kechiktirmay qabul qilishi kerak; ular qabul qilinguniga qadar a’zo davlatlar milliy standartlar, tartib-taomillar yoki talablarni qo‘llashi mumkin. Keyinchalik majburiy ravishda oqilona ishonch (reasonable assurance) darajasidagi tekshiruvga o‘tish imkoniyati amaldagi tahrirdan chiqarib tashlangan.[23]

CSRDni Yevropa Ittifoqida joriy etish dastlab bosqichma-bosqich rejalashtirilgan edi. Birinchi "to‘lqin" (2025-yilda e’lon qilingan 2024-yilgi hisobotdan boshlab) ilgari NFRD (2014/95/EU) ta’siriga tushgan yirik ommaviy kompaniyalarni qamrab oladi.

3-qo‘shimcha. Yevropa Ittifoqining nomoliyaviy hisobot to‘g‘risidagi yo‘riqnomasi

NFRD direktivasi (2014/95/EU) Yevropa Ittifoqining tizimli nomoliyaviy ma’lumotlarni oshkor etish yo‘lidagi birinchi qadami bo‘ldi, biroq vaqt o‘tishi bilan ma’lumotlar taqqoslanmasligi sababli yetarli emas deb topildi.

Asosiy jihatlar:

1) Yevropa Ittifoqining yirik ommaviy kompaniyalarini (xodimlari soni 500 dan ortiq) nomoliyaviy ma’lumotlarni oshkor qilishga majbur qildi.

2) Ochish mavzulari: ekologik masalalar, ijtimoiy va kadrlar siyosati, inson huquqlari, korrupsiyaga qarshi choralar, direktorlar kengashidagi xilma-xillik.

3) Yevropa Ittifoqidagi 11 000 ga yaqin kompaniyaga tatbiq etilgan.

Biroq, vaqt o‘tishi bilan *NFRD* yetarli emas deb topildi: kompaniyalar ma’lumotlarni turli hajmlarda, taqqoslashsiz oshkor qildilar. Shu sababli, 2022-yilda uning o‘rnini yangi ko‘rsatma - *CSRD* (Korporativ barqarorlik hisoboti ko‘rsatmasi) egalladi, u:

– kompaniyalar doirasini kengaytirdi (dastlab — Yevropa Ittifoqidagi taxminan 50 000 kompaniya va bir qator xorijiy kompaniyalargacha; 2026-yilda qamrov sezilarli darajada toraytirildi),

– standartlashtirilgan *ESRS*ni joriy etdi,

– *ESG* ma’lumotlari auditidan o‘tishni talab qildi.

[23] European Parliament and Council of the European Union. (2026). Directive (EU) 2026/470 of 24 February 2026 amending Directives 2006/43/EC, 2013/34/EU, (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards certain corporate sustainability reporting requirements and certain corporate sustainability due diligence requirements. Official Journal of the European Union.

*CSRD*ning dastlabki tahririda ikkinchi "to‘lqin" boshqa yirik EI kompaniyalarini 2025-yilda boshlanadigan moliyaviy yillar bo‘yicha hisobotdan boshlab, uchinchisi — kotirovkadagi kichik va o‘rta korxonalarni 2026-yil hisobotidan boshlab qamrab olishi kerak edi. Uchinchi mamlakatlarning ayrim guruhlari uchun 2028-yil 1-yanvardan boshlanadigan moliyaviy yillar bo‘yicha hisobot nazarda tutilgan edi. 2025–2026-yillarda bu jadval va qamrov sezilarli qayta ko‘rib chiqildi. *"Stop-the-Clock"* direktivasi ikkinchi va uchinchi to‘lqinlar talablarini ikki yilga kechiktirdi.[24] 2026-yil 18-martda kuchga kirgan (EI) 2026/470-son Direktiva *CSRD*ning doimiy qo‘llanish doirasini toraytirdi. 2027-yil 1-yanvarda yoki undan keyin boshlanadigan moliyaviy yillar uchun barqarorlik bo‘yicha hisobot berish majburiyati EI kompaniyalariga, shuningdek, EIning tartibga solinadigan bozorida kotirovka qilingan va bir vaqtning o‘zida o‘rtacha xodimlar soni 1 000 kishidan ortiq hamda sof aylanmasi 450 mln yevrodan yuqori bo‘lgan uchinchi mamlakatlar emitentlariga tatbiq etiladi. Uchinchi mamlakatlar guruhlari uchun alohida ikki elementli mezon qo‘llaniladi: EIdagi sof aylanma ketma-ket oxirgi ikki moliyaviy yilning har birida 450 mln yevrodan oshishi, EIda esa oldingi moliyaviy yilda sof aylanmasi 200 mln yevrodan oshgan sho‘ba kompaniya yoki filial bo‘lishi kerak. Bunday uchinchi mamlakatlar ona kompaniyalari uchun hisobot 2028-yil 1-yanvardan boshlanadigan moliyaviy yillardan saqlanadi. 2025–2026-yillardagi o‘tish davrida a’zo davlatlar yangilangan chegaralarga mos kelmaydigan tashkilotlarni hisobotdan ozod qilishi mumkin. Shu sababli bu davrda aniq kompaniyaga talablarning qo‘llanilishini EI a’zo davlatining milliy huquqi bo‘yicha ham tekshirish zarur.[25]

GRI va *SASB*: yondashuvlardagi farqlar hamda *IFRS* va *CSRD* bilan bog‘liqlik

GRI standartlari keng doiradagi manfaatdor tomonlarga mo‘ljallangan bo‘lib, kompaniyaning iqtisodiyot, jamiyat va atrof-

[24] Directive (EU) 2025/794 ("Stop-the-Clock Directive"), OJ L 2025/794, 16.04.2025.
[25] Directive (EU) 2026/470 ("Omnibus I Directive"), OJ L 2026/470, 26.02.2026, in force from 18.03.2026.

muhitga ta’siriga e’tibor qaratadi. Ular dunyodagi eng keng tarqalgan *ESG hisoboti* bazasi bo‘lib qolmoqda.

ISSB standartlariga kiritilgan *SASB* dastlab investorlarga mo‘ljallangan bo‘lib, tarmoqlar bo‘yicha moliyaviy jihatdan muhim *ESG* omillarni ajratib ko‘rsatadi.

CSRD va *ESRS* falsafiy jihatdan *GRI* yondashuviga yaqinroq, *ISSB (IFRS S1/S2)* esa *ESG xatarlarining* moliyaviy oqibatlariga e’tibor qaratadi. Amaliyotda kompaniyalar hisobotlarni *GRI* asosida tuzib, uni *ISSB* yoki *ESRS* talablari bilan to‘ldirish orqali tobora ko‘proq kombinatsiyalashgan yondashuvdan foydalanmoqda.

O‘tish iqtisodiyotidagi mamlakatlar amaliyoti (O‘zbekiston misolida)

O‘tish iqtisodiyotiga ega mamlakatlarda *ESG* bo‘yicha oshkor etish bosqichma-bosqich joriy etilmoqda. O‘zbekistonda "yashil" transformatsiya, iqtisodiyotning uglerod sig‘imini kamaytirish va barqaror moliyalashtirishni rivojlantirish vazifalari davlat dasturlari va strategik hujjatlarga kiritilgan. Mamlakat Parij kelishuvi talablariga muvofiq uglerod neytralligiga erishishning uzoq muddatli strategiyasini ishlab chiqmoqda; shu bilan birga rasman e’lon qilingan miqdoriy iqlim yo‘l-yo‘riqlari 2035-yilgacha issiqxona gazlari chiqindilarini 50 foizga kamaytirishni o‘z ichiga oladi.[26] Davlat sektori islohotlari doirasida O‘zbekiston davlat ishtirokidagi yirik kompaniyalarda *ESG* yondashuvlarini joriy etmoqda. Xususan, yirik strategik korxonalar uchun korporativ *ESG*-dasturlarini ishlab chiqish, kamida beshta yirik sanoat korxonasida esa milliy *ESG*-hisobotni tayyorlash va ommaviy oshkor etishni joriy etish nazarda tutilgan. 2026-yil 1-yanvardan boshlab respublika ijroiya hokimiyati organlari va davlat ulushi 50 foizdan ortiq bo‘lgan korxonalarda *ISSB* barqarorlik bo‘yicha axborotni oshkor etish standartlarini joriy etish ko‘zda tutilgan.[27]

---

[26] O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 30-yanvardagi PF-16-son «Atrof-muhitni muhofaza qilish va "yashil" iqtisodiyot yili»da «O‘zbekiston – 2030» strategiyasini amalga oshirishga oid davlat dasturi to‘g‘risida»gi Farmoni. LexUZ.

[27] O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 2-dekabrdagi PQ-436-son «O‘zbekiston Respublikasining 2030-yilgacha "yashil" iqtisodiyotga o‘tishga qaratilgan islohotlar samaradorligini oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi Qarori. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 30-yanvardagi PF-16-son Farmoni.

Natijada O‘zbekistonda ESG bo‘yicha oshkor etishga GRI va ISSB talablarini birlashtirgan hamda Yevropa ESRS amaliyotini hisobga oladigan kombinatsiyalangan yondashuv shakllanmoqda. Bu davlat korxonalariga kelajakdagi majburiy talablarga oldindan moslashish va hisobotning xalqaro darajada taqqoslanuvchanligini ta’minlash imkonini beradi.

3. Audit va nazorat

3.1. ESG ichki auditi nazorat tizimining bir qismi sifatida

Ichki audit *ESG* ichki nazorat tizimining bir qismi bo‘lib, ekologik, ijtimoiy va boshqaruv jihatlarining kompaniya jarayonlariga qanchalik integratsiyalashganini va hisobotlarda to‘g‘ri aks ettirilganini tekshirishga qaratilgan. Uning vazifasi byurokratiyaning qo‘shimcha darajasini yaratish emas, balki tartib-qoidalar va ma’lumotlarni tizimli tekshirish orqali operatsion, tartibga solish va obro‘ xatarlarini kamaytirishdir.

Boshqaruv nuqtayi nazaridan, ichki audit *ESG* uchta asosiy vazifani bajaradi.

Birinchidan, u oshkor etilayotgan ma’lumotlarning ishonchliligini ta’minlaydi. Xalqaro oshkor etish standartlarini *(GRI, IFRS S1/S2, ESRS)* joriy etish sharoitida ma’lumotlar sifatiga qo‘yiladigan talablar kuchaymoqda. Ko‘rsatkichlar (masalan, tashlamalar, jarohatlar, resurslar iste’moli) hisob-kitoblarining to‘g‘riligini, qamrovning to‘liqligini va metodologiyaning muvofiqligini tekshirish hisobotlarning buzib ko‘rsatilishi xatarini kamaytiradi hamda investorlar, tartibga soluvchilar va reyting agentliklari tomonidan ishonchni oshiradi.

Ikkinchidan, audit xatarlarni boshqarishdagi tizimli zaifliklarni aniqlaydi. Mehnatni muhofaza qilish, ekologik nazorat, pudratchilarni boshqarish va murojaatlarni ko‘rib chiqish tartib-qoidalarini tekshirish nomuvofiqliklarni jarimalar, baxtsiz hodisalar

O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2026-yil 4-maydagi 221-son «Barqaror rivojlanish va ekologik, ijtimoiy hamda korporativ boshqaruv (ESG) tamoyillarini joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi qarori. LexUZ.

yoki ommaviy mojarolarga olib kelishidan oldin aniqlash imkonini beradi. Shunday qilib, ichki audit oldini olish vazifasini bajaradi.

Uchinchidan, u rahbariyat uchun teskari aloqani ta’minlaydi. Tekshiruv natijalari siyosatni o‘zgartirish, nazorat tartib-qoidalarini qayta ko‘rib chiqish va *KPIni* aniqlashtirish imkonini beradi. Bu *ESG* ni hisobotning alohida yo‘nalishi emas, balki boshqaruv qarorlari tizimining bir qismiga aylantiradi.

O‘zbekiston korxonalari amaliyoti bunday yondashuvning bosqichma-bosqich institutsionallashishini tasdiqlaydi.

"Navoiy kon-metallurgiya kombinati" AJ (NKMK) *Sustainable Fitch* tomonidan *ESG bahosini* oldi. Agentlikning e’lon qilingan hisobotida kompaniyaning korporativ boshqaruv va xatarlarni boshqarish tizimining kuchli tomonlari qayd etilgan. Rasmiy-lashtirilgan nazorat va xatarlarni boshqarish tartib-qoidalarining mavjudligi korxona barqarorligini oshiruvchi omil sifatida qaraladi.

"Navoiazot" AJ ochiq korporativ materiallarda *ISO 9001*, *ISO 14001* va *ISO 45001* standartlari bo‘yicha sertifikatlangan boshqaruv tizimlari mavjudligini ma’lum qiladi. Ushbu standartlar sifat, ekologik menejment va mehnatni muhofaza qilish jarayonlarining muntazam ichki auditini o‘z ichiga oladi. Bunday tartiblarning mavjudligi shuni anglatadiki, ekologik va ijtimoiy jihatlar bir martalik tashabbuslar sifatida emas, balki boshqariladigan jarayonlar tizimiga singdirilgan.

ESG hisobotilarda *UzTransGaz* integratsiyalashgan boshqaruv tizimining faoliyati (shu jumladan ekologik va ishlab chiqarish jihatlari), shuningdek, ushbu tizimlar doirasida ichki tekshiruvlar o‘tkazilishi yoritib beriladi. Bu mehnatni muhofaza qilish va ekologik xavfsizlik masalalariga nisbatan nazorat mexanizmlari qo‘llanilga-nidan dalolat beradi.

Davlat darajasida *UzAssets* uslubiy materiallarda davlat korxo-nalarini boshqarish va nazorat qilishda *ESG* omillarini tizimli hisobga olish zarurligini ta’kidlaydi. Xalqaro tashkilotlar ishtirokidagi ixtisos-lashgan seminarlar doirasida ichki audit funksiyalarini o‘zgartirish

va davlat sektorining barqaror rivojlanishida nazorat rolini kuchaytirish masalalari muhokama qilinmoqda.

Boshqaruv nuqtayi nazaridan *ESG* ichki auditi jarayonlarning uchta guruhini qamrab oladi:

Ekologik jarayonlar – tabiatni muhofaza qilish talablariga rioya qilish, tashlamalar va chiqindilarni nazorat qilish, ekologik koʻrsatkichlarni toʻgʻri hisoblash.

Ijtimoiy jarayonlar – mehnatni muhofaza qilish, mehnat munosabatlari, xodimlarni tayyorlash, murojaatlarni koʻrib chiqish mexanizmlari.

Boshqaruv jarayonlari – mas'uliyatni taqsimlash, ichki siyosatlarga muvofiqlik, muvofiqlik va xatarlarni boshqarish tartib-qoidalari.

Muntazam ichki audit *ESG* korxonaning umumiy xatarlarini kamaytiradi va jarayonlarning boshqaruvchanligini kuchaytiradi. Ekologik va ishlab chiqarish sohasida u tashlamalar, chiqindilar bilan ishlash va mehnatni muhofaza qilish talablarining buzilishini tashqi tekshiruvlar oʻtkazilgunga qadar oʻz vaqtida aniqlash imkonini beradi. Bu jarimalar, buyruqlar va obroʻ yoʻqotish ehtimolini kamaytiradi.

Operatsion barqarorlik nuqtayi nazaridan audit avariya va hodisalarning oldini olishga yordam beradi. Protseduralarga rioya etilishini, xatarlarni baholashning toʻgʻriligini va infratuzilma holatini tekshirish zaifliklarni jarohatlanish yoki texnologik nosozliklarga olib kelishidan oldin bartaraf etish imkonini beradi.

ESG hisobotlarining ishonchliligini ta'minlash alohida ahamiyatga ega. Ichki audit koʻrsatkichlarni hisoblash usullarini, ma'lumotlarning toʻliqligini va oshkor etish chegaralarini tekshiradi, bu esa *GRI*, *IFRS S1/S2* yoki *ESRS* boʻyicha hisobotlarni tayyorlashda xatolar xatarini kamaytiradi. Bu investorlar va regulyatorlarning ishonchini oshiradi.

Shunday qilib, *ESG* ichki audit profilaktik vazifani bajaradi: u nafaqat qoidabuzarliklarni qayd etadi, balki nazorat tizimini mustahkamlaydi, tartibga solish va moliyaviy xatarlarni kamaytiradi hamda davlat korxonasining barqarorligini oshiradi.

3.2. Tashqi audit va ma’lumotlarni tekshirish

ESG ma’lumotlarini tashqi tekshirish hisobotlarga bo‘lgan ishonchni oshiradi hamda tartibga solish va obro‘ga oid xatarlarni kamaytiradi. Jarayonlarni takomillashtirishga qaratilgan ichki audit-dan farqli o‘laroq, tashqi tekshiruv ma’lumotlarni oshkor etishning to‘g‘riligini va kompaniya amaliyotlarining belgilangan talablarga muvofiqligini mustaqil baholash vazifasini bajaradi.

O‘zbekistonda to‘liq majburiy *ESG* hisoboti auditi hali me’yoriy jihatdan mustahkamlanmagan. Biroq, tashqi tekshiruvning ayrim elementlari allaqachon qo‘llanilmoqda. Yirik davlat korxonalari xal-qaro *ESG reytinglarida* ishtirok etadi. Shunday qilib, tog‘-kon sanoati korxonalari - jumladan NKMK va "Navoiyuran" – *Sustainable Fitch* agentligining ommaviy *ESG baholashlarini* qo‘lga kiritdi. Bunday hisobotlarda korporativ boshqaruv, ekologik va ijtimoiy amaliyotlar, shuningdek, xatarlarni boshqarish tizimi tahlil qilinadi. Bu qat’iy ma’noda audit emas, balki mustaqil tashqi baholash vazifasini bajaradi.

Qo‘shimcha ravishda, yirik davlat kompaniyalarining moliyaviy hisobotlari MHXS bo‘yicha, shu jumladan xalqaro auditorlik kompaniyalarini jalb etgan holda, majburiy tashqi auditdan o‘tkaziladi. Garchi bu moliyaviy ma’lumotlarga taalluqli bo‘lsa-da, bunday tekshiruvlar umumiy shaffoflik tizimini kuchaytiradi va bilvosita *ESG*-axborot sifatiga qo‘yiladigan talablarni oshiradi.

Tashqi ekologik nazoratning alohida vositasi — ekologik auditdir. O‘zbekiston Respublikasining "Ekologik audit to‘g‘risida"gi O‘RQ-678-son Qonuni 2021-yil 15-martda qabul qilingan va 2022-yil 17-martda kuchga kirgan. Qonun ekologik auditni xo‘jalik va boshqa faoliyatning atrof-muhitni muhofaza qilish va tabiiy resurslardan oqilona foydalanish to‘g‘risidagi qonunchilik talablariga muvofiq-ligini tizimli, hujjatlashtirilgan va mustaqil baholash sifatida belgilaydi.[28] Atrof-muhitga ta’sir xavfi o‘rta va yuqori darajada

[28] O‘zbekiston Respublikasining 2021-yil 15-martdagi O‘RQ-678-son «Ekologik audit to‘g‘risida»gi Qonuni, 1- va 25-moddalar. O‘zbekiston Respublikasi qonunchilik ma’lumotlari milliy bazasi — LexUZ.

bo‘lgan subyektlar uchun ekologik audit majburiy tartibda yiliga bir marta o‘tkaziladi; xavfi past yoki ahamiyatsiz bo‘lgan subyektlar uchun u ixtiyoriy tartibda o‘tkazilishi mumkin.[29] *ESG* kontekstida bunday mexanizm ekologik muvofiqlikning tashqi mustaqil verifikatsiyasi hisoblanadi, biroq ijtimoiy ko‘rsatkichlar, korporativ boshqaruv, iqlim hisob-kitoblari va qiymat zanjiri ko‘rsatkichlarini o‘z ichiga olgan butun *ESG*-hisobotni kompleks tekshirishni almashtirmaydi.

Kelajakda barqaror rivojlanish to‘g‘risidagi hisobotlarni tashqi verifikatsiya qilish amaliyotini, jumladan Yevropa Ittifoqi talablariga *(CSRD/ESRS)* o‘xshash tarzda, rivojlantirish mumkin, biroq hozirgi bosqichda O‘zbekistonda tashqi tekshiruv asosan ekologik audit, moliyaviy audit va xalqaro reytinglarda ishtirok etish orqali amalga oshirilmoqda.

3.3. Nazorat va monitoringda davlatning roli

Davlat korxonalari uchun *ESG* faqat ichki tashabbus emas. U qonunchilik, korporativ boshqaruv talablari va nazoratning tarmoq mexanizmlari orqali davlat tomonidan tartibga solish va korporativ nazorat tizimiga singdirilgan. Shu sababli, davlatning *ESG*dagi rolini barqaror rivojlanishni deklarativ qo‘llab-quvvatlash sifatida emas, balki korxona faoliyatiga ta’sir ko‘rsatuvchi boshqaruv va huquqiy vositalar majmui sifatida ko‘rib chiqish lozim.

Birinchidan, nazorat me’yoriy baza orqali amalga oshiriladi. Ekologik qonunchilik tashlamalar, chiqindilar bilan ishlash, tabiiy resurslardan foydalanish va atrof-muhitga yetkazilgan zararni qoplash bo‘yicha majburiy talablarni belgilaydi. Ekologik yuki yuqori bo‘lgan korxonalar uchun majburiy ekologik audit mexanizmi belgilangan talablarga muvofiqlikni tashqi tekshirishning misollaridan biridir. Bu shuni anglatadiki, davlat korxonalari uchun ekologik xatarlar nafaqat obro‘ga oid, balki huquqiy xususiyatga ham ega.

[29] O‘zbekiston Respublikasining 2021-yil 15-martdagi O‘RQ-678-son «Ekologik audit to‘g‘risida»gi Qonuni.

Ikkinchidan, davlat davlat aktivlarini korporativ boshqarish tizimi orqali ta’sir ko‘rsatadi. Davlat ishtirokidagi korxonalar uchun shaffoflik, ma’lumotlarni oshkor qilish va ichki nazorat talablari belgilangan. Davlat aktivlarini boshqarish organlari moliyaviy va nomoliyaviy ko‘rsatkichlar monitoringini amalga oshiradi, bu esa rahbariyatning faoliyat natijalari, jumladan ekologik va ijtimoiy jihatlar uchun qo‘shimcha mas’uliyat darajasini shakllantiradi.

Uchinchidan, iqtisodiy javobgarlik mexanizmi amal qilmoqda. Atrof-muhitga salbiy ta’sir uchun to‘lovlar, ekologik yig‘imlar va boshqa majburiy ajratmalar ekologik xatarlarni boshqarish sifati va korxonaning moliyaviy natijalari o‘rtasidagi bog‘liqlikni kuchaytiradi. Qoidabuzarliklar va resurslardan samarasiz foydalanish darajasi qanchalik past bo‘lsa, potensial xarajatlar ham shunchalik kamayadi.

Shunday qilib, *ESG* sohasidagi davlat nazorati uchta o‘zaro bog‘liq kanal orqali namoyon bo‘ladi: me’yoriy talablar, institutsional monitoring va iqtisodiy rag‘batlantirish. Davlat korxonasi uchun bu ekologik, ijtimoiy va boshqaruv omillari tartibga solish risklari tizimining bir qismiga aylanishini anglatadi. Ularni e’tiborsiz qoldirish jarimalar, nazoratning kuchayishi, xarajatlarning oshishi va davlatning mulk egasi sifatidagi ishonchining pasayishiga olib keladi.

Boshqaruv mantig‘ida bu kompaniyaning o‘zida o‘rnatilgan nazorat mexanizmini talab qiladi. Ichki audit, xatarlarni boshqarish tizimi va ishonchli hisobotlar tartibga solish yukini kamaytirish vositalariga aylanmoqda. Korxona *ESG* omillarini qanchalik shaffof va tizimli boshqarsa, nazorat organlari bilan ziddiyatlar ehtimoli shunchalik kam bo‘ladi va uning faoliyatini bashorat qilish imkoniyati shunchalik yuqori bo‘ladi.

Shunday qilib, davlatning *ESG* nazorati va monitoringidagi roli hisobotlarni rasmiy boshqarish emas, balki barqaror boshqaruv davlat korxonasining barqaror ishlashi shartiga aylanadigan muhitni yaratishdan iborat.

4-QISM. ESGni JORIY ETISHNING FOYDA VA TA'SIRLARI

Oldingi bo'limlarda ma'lumotlarni oshkor etish standartlari, hisobot talablari, ichki va tashqi nazorat mexanizmlari ko'rib chiqilgan edi. Biroq, *ESG* faqat muvofiqlik sohasi bilan cheklanib qolmaydi. Uning strategik ahamiyati davlat korxonasining barqarorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadigan boshqaruv va iqtisodiy natijalarda namoyon bo'ladi.

Xalqaro amaliyot shuni ko'rsatadiki, *ESG*ni strategiya va operatsion jarayonlarga tizimli integratsiya qilish o'lchanadigan samaralarni shakllantiradi: kapitalga kirishni yaxshilash, qarz olish xarajatlarini kamaytirish, investorlar va jamiyat ishonchini oshirish, operatsion samaradorlikni oshirish va umumiy xatarlarni kamaytirish. Bu ta'sirlar o'zaro bog'liq va bir-birini kuchaytiradi.

O'zbekiston uchun ushbu kun tartibi, ayniqsa, "yashil" iqtisodiyotga o'tish, davlat kompaniyalarining shaffofligiga qo'yiladigan talablarni kuchaytirish va xalqaro moliya bozorlariga integratsiyalashuv sharoitida muhim ahamiyatga ega. Bunday sharoitlarda *ESG* rasmiy hisobot majburiyati emas, balki raqobatbardoshlik elementi va investitsiyaviy jozibadorlikni oshirish vositasiga aylanadi.

Ushbu qismda *ESGni* joriy etishning asosiy boshqaruv samaralari ko'rib chiqiladi: moliyalashtirish imkoniyatlariga ta'sir, manfaatdor tomonlarning ishonchi, faoliyat samaradorligi va tizimli xatarlarni kamaytirish.

1. Moliyalashtirishdan foydalanish imkoniyatlarini yaxshilash (imtiyozli kreditlar, "yashil" obligatsiyalar)

*ESG*ni joriy etishning eng sezilarli iqtisodiy samaralaridan biri kapitalga kirishni kengaytirish va qarz olish xarajatlarini kamaytirishdir. Davlat korxonalari uchun bu strategik ahamiyatga ega, chunki yirik infratuzilma va modernizatsiya loyihalari uzoq muddatli va nisbatan arzon moliyalashtirishni talab qiladi.

So‘nggi yillarda O‘zbekiston barqaror moliyalashtirish vositalaridan faol foydalana boshladi. 2023-yil oktyabr oyida uch yil muddatga, yillik 16,25% stavkada 4,25 trillion so‘mlik birinchi suveren "yashil" yevroobligatsiyalar joylashtirildi. Investorlar tomonidan yuqori talab 2025-yildagi keyingi joylashtirishlarda ham saqlanib qoldi: buyurtmalar hajmi taklifdan sezilarli darajada oshib ketdi, daromadlilik esa avvalgi nashrlardan pastroq bo‘ldi. Bu shuni ko‘rsatadiki, barqaror kun tartibi va mablag‘lardan foydalanishning shaffof tuzilmasi mavjudligi bozor tomonidan xatarni kamaytirish omili sifatida qabul qilinadi.

2021–2024-yillarda O‘zbekiston xalqaro bozorlarda *SDG* (Barqaror rivojlanish maqsadlari) va "yashil" toifadagi suveren tematik obligatsiyalarni jami taxminan 1,2 mlrd AQSH dollari miqdorida joylashtirdi. Mablag‘lar Barqaror rivojlanish maqsadlariga mos loyihalarni, jumladan suvni tejash, chiqindilar bilan ishlash, toza transport, sog‘liqni saqlash, ta’lim va tabiiy resurslarni boshqarish sohasidagi loyihalarni moliyalashtirishga yo‘naltirildi.[30] Mablag‘lar suvni tejash loyihalariga, temir yo‘l va shahar transport infratuzilmasini modernizatsiya qilishga, sanitariya sharoitlarini yaxshilashga va tabiatni muhofaza qilish tashabbuslarini amalga oshirishga yo‘naltirildi. Loyihalarni tanlash va ma’lumotlarni oshkor etish barqaror moliyalashtirishning xalqaro standartlarini hisobga olgan holda amalga oshirildi, bu esa investorlarning ishonchini oshiradi va mablag‘larni jalb qilishda tranzaksiya to‘siqlarini kamaytiradi.

Yirik davlat kompaniyalari ham tashqi kapital bozorlariga chiqmoqda. "UzAvtosanoat" AJ xalqaro platformalarda yevroobligatsiyalarni joylashtirdi, "Ipotekani qayta moliyalashtirish kompaniyasi" AJ esa korporativ "yashil" obligatsiyalarni chiqardi. Bozor instrumentlaridan tashqari, davlat korxonalari energiya samaradorligi va ekologik modernizatsiya loyihalari uchun Osiyo taraqqiyot banki va Yevropa tiklanish va taraqqiyot bankidan imtiyozli moliya-

[30] Ministry of Economy and Finance of the Republic of Uzbekistan. (2025, February 25). Uzbekistan issues next sovereign international bonds. Government portal of the Republic of Uzbekistan.

lashtirishni jalb qilmoqda. Bunday kreditlar, odatda, tijorat kredit-lariga qaraganda uzoqroq muddatga va qulayroq foiz shartlariga ega.

Global bozor bu tendensiyaning barqarorligini tasdiqlamoqda. *Xalqaro kapital bozori assotsiatsiyasi* ma'lumotlariga ko'ra, "yashil" obligatsiyalar bozorining umumiy hajmi 2 trillion AQSH dollaridan, barqaror qarz vositalarining umumiy hajmi esa 4 trillion dollardan oshdi. *NextGenerationEU* dasturi doirasida Yevropa Ittifoqi, shuningdek, infratuzilma loyihalarini moliyalashtirish uchun muntazam ravishda "yashil" obligatsiyalardan foydalanadigan *EDF* va *Deutsche Bahn* kabi kompaniyalar faol emitentlar hisoblanadi. 2008-yildan beri Jahon banki 18 milliard dollardan ortiq miqdordagi "yashil" obligatsiyalarni joylashtirib, shaffoflik va tekshirishning xalqaro standartlarini shakllantirdi.

Davlat korxonasining boshqaruv tizimi uchun bu quyidagilarni anglatadi: rasmiylashtirilgan *ESG* strategiyasi, shaffof hisobot va o'lchanadigan maqsadlarning mavjudligi investorlar tomonidan qabul qilinadigan xatar darajasiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Kompaniyaning shaffofligi va bashorat qilinishi qanchalik yuqori bo'lsa, risk-mukofot shunchalik past bo'ladi va uzoq muddatli kapitaldan foydalanish imkoniyati shunchalik keng bo'ladi. Shunday qilib, *ESG* faqat imidj siyosatining elementi emas, balki moliyaviy barqarorlik vositasiga aylanmoqda.

2. Jamiyat va investorlarning ishonchini oshirish

ESG omillarini joriy etish davlat kompaniyalarining obro'sini mustahkamlashga va investorlar ishonchini oshirishga xizmat qiladi. Xalqaro reytinglar va *ESG* baholash kreditga layoqatlilik va shaffoflikning muhim ko'rsatkichiga aylanmoqda. Shunday qilib, "Navoiyuran" davlat korxonasi 2025-yilda *Sustainable Fitch* tomonidan 100 balldan 61 ball darajasida *ESG* reytingini qo'lga kiritdi[31], bu esa mas'uliyatli boshqaruv va shaffoflik tamoyillariga

[31] *«Navoiyuran» davlat korxonasining ESG-reytingi 55 balldan 61 ballga ko'tarildi.* Havola: navoiyuran.uz/ru/ru24122025/

sodiqligini tasdiqladi. *Fitch* ekologik hodisalarning yo‘qligi va milliy standartlarga muvofiqligini alohida ta’kidladi, bu esa kompaniyaning investitsiyaviy jozibadorligini sezilarli darajada oshirdi.

Boshqa davlat korxonalari ham shunga o‘xshash natijalarni ko‘rsatmoqda. "O‘zmetkombinat" AJ "B" darajasidagi *CDP* reytingini oldi, bu dunyodagi o‘rtacha tarmoq ko‘rsatkichlaridan sezilarli darajada yuqori. Aktivlari 136 trillion dollardan ortiq bo‘lgan 740 dan ortiq institutsional investorlar *CDP* hisobotiga e’tibor qaratmoqda, bu esa kompaniyaga bo‘lgan ishonchni to‘g‘ridan to‘g‘ri oshiradi va xalqaro kapitalga kirishni osonlashtiradi[32]. Shunday qilib, yuqori *ESG* reytinglari davlat korxonalariga nafaqat bozor kutilmalariga javob berish, balki tashqi bozorlardan qarz olishda pastroq xarajatlarni ta’minlash imkonini beradi.

Shaffoflik va muntazam ommaviy hisobotlar barcha manfaatdor tomonlar – hamkorlar, aksiyadorlar, mijozlar va jamiyat o‘rtasidagi ishonchni mustahkamlaydi. Bu borada "UzAuto Motors" AJning birinchi *ESG* hisobotini e’lon qilishi muhim qadam bo‘ldi, unda kompaniya o‘zining ekologik va ijtimoiy siyosati to‘g‘risidagi ma’lumotlarni tizimli ravishda taqdim etdi. Bunday hisobotlar xalqaro me’yorlar va standartlarga rioya qilishga intilishdan dalolat beradi, bu esa ham tartibga soluvchi organlar, ham keng jamoatchilik ishonchini oshirishga xizmat qiladi.

Jamiyat ishonchi **kompaniyalarning ijtimoiy mas’uliyati** orqali ham shakllanadi. Eng yirik davlat korxonalari ijtimoiy loyihalarga, jumladan uy-joy, ta’lim va sog‘liqni saqlash sohalariga faol sarmoya kiritmoqda, bu esa jamoatchilik qo‘llab-quvvatlashini kuchaytiradi va ijtimoiy mojarolar ehtimolini kamaytiradi. Xususan, "UzAuto Motors" IT-akademiya, ijtimoiy obyektlar qurilishini moliyalashtiradi, shuningdek, sport va madaniy tashabbuslarni qo‘llab-quvvatlaydi. Bunday qadamlar nafaqat korxonaning ijtimoiy obro‘sini mustahkamlaydi, balki aholi va xodimlarning sadoqati tufayli uning faoliyatining uzoq muddatli barqarorligini ta’minlaydi.

[32] CDP, Capital Markets Signatory List 2024: https://www.cdp.net/en/investor/signatories

Xalqaro amaliyot shuni koʻrsatadiki, *ESG* omillarini sifatli boshqarish va muhim nomoliyaviy axborotni shaffof oshkor etish investorlar, iste'molchilar va boshqa manfaatdor tomonlarning ishonchini mustahkamlashi mumkin. *Edelman Trust Barometer* 2023 maxsus tadqiqotiga koʻra, respondentlarning 63 foizi kompaniyalardan iqlim va ekologik ta'sir, ta'minot zanjirlari hamda ishchi kuchining xilma-xilligi masalalarida shaffoflikni kutadi.[33] Investorlar uchun *ESG* boʻyicha oshkor etish kompaniyaning uzoq muddatli xatarlari va imkoniyatlarini baholash uchun toʻliqroq asos yaratadi. Xalqaro moliya korporatsiyasi qoʻllanmasida qayd etilishicha, muhim *ESG* axborotini moliyaviy ma'lumotlar bilan birga oshkor etish xatarlarni yaxshiroq tushunishga, korporativ boshqaruv va xatarlarni boshqarishni mustahkamlashga yordam beradi hamda kompaniyalarning kapitalga kirish imkoniyatini yaxshilashi mumkin. Bozor darajasida bunday oshkor etish xorijiy investorlar uchun investitsiya muhitining jozibadorligini oshirishi mumkin.[34] Shu bilan birga, *ESG* amaliyotlarining qarz kapitali qiymatiga, toʻgʻridan-toʻgʻri xorijiy investitsiyalar hajmiga yoki bozor baholashiga ta'siri soha, mamlakat, oshkor etish sifati, kredit riski, bitim tuzilmasi va bozorning umumiy holatiga bogʻliq. Shu sababli alohida empirik tadqiqotsiz kapital qiymatining 20–30 bazaviy punktga universal pasayishi yoki toʻgʻridan-toʻgʻri xorijiy investitsiyalarning ikki–uch barobar oʻsishi haqida da'vo qilmaslik kerak.

Shunday qilib, Oʻzbekistondagi davlat korxonalariga boʻlgan ishonchni oshirishga *ESG* reytinglarini joriy etish, shaffof hisobot berish va ijtimoiy mas'uliyat orqali erishiladi. Xalqaro amaliyot shuni tasdiqlaydiki, yuqori *ESG* baholari investitsiyalardan foydalanish imkoniyatini oshiradi va kapital qiymatini pasaytiradi. Oʻzbekiston davlat korxonalari uchun *ESG* ma'lumotlarini tizimli ravishda oshkor etish, xalqaro reytinglarda ishtirok etish va ijtimoiy loyihalarni

[33] Edelman. (2023). 2023 Edelman Trust Barometer Special Report: The Collapse of the Purchase Funnel. Edelman.
[34] International Finance Corporation. (2022). IFC ESG Guidebook. World Bank Group.

amalga oshirish ustuvor vazifaga aylanmoqda, bu esa investorlar, jamiyat va davlat organlari tomonidan ishonch ortishini ta’minlaydi.

3. Xarajatlarni optimallashtirish va samaradorlikni oshirish

Yetakchi xorijiy kompaniyalar tajribasi shuni ko‘rsatadiki, tizimli *ESG* yondashuvlari bevosita resurslarni tejash va xarajatlarni kamaytirishga olib keladi – eng avvalo, energiya samaradorligi, ta’minot zanjirlarini optimallashtirish, materiallar va tashlamalarni ehtiyotkorlik bilan boshqarish, logistika va ma’lumotlarni boshqarish orqali. *ESG* bunday hollarda alohida "ekologik" tashabbus sifatida emas, balki operatsion intizom va boshqaruvchanlikni oshirish vositasi sifatida namoyon bo‘ladi.

Iste’mol sektorida *Unilever* kompaniyasi energiya samaradorligi va barqaror qishloq xo‘jaligi dasturlari 2008-yildan buyon 1 milliard yevrodan ortiq mablag‘ni tejash imkonini berganini rasman ma’lum qildi, bu uning *Iqlim o‘zgarishi bo‘yicha harakat rejasida* (2024) o‘z aksini topgan. Iqtisodiy samaradorlikka energiya va suv sarfini kamaytirish, uskunalarni modernizatsiya qilish va ta’minot zanjirlarida qayta tiklanuvchi amaliyotlarga o‘tish loyihalari orqali erishiladi, bu esa bir vaqtning o‘zida tashlamalar va operatsion xarajatlarni kamaytiradi.

Sanoat va infratuzilmada energiya samaradorligi va energiya iste’molini raqamli boshqarishga yo‘naltirilgan maqsadli investitsiyalar o‘lchanadigan samara beradi. *Siemens* korporativ dekarbonizatsiya dasturi doirasida energiya samaradorligini oshirishga 100 million yevro miqdoridagi investitsiyalar o‘z operatsiyalari doirasida yiliga taxminan 20 million yevro tejashni ta’minlashini ta’kidladi. Kompaniya mijozlar uchun energiya hisob-kitob tizimlaridan tortib ishlab chiqarish maydonlarini optimallashtirishgacha bo‘lgan loyihalarda ham xuddi shu yondashuvlarni joriy etmoqda.

Avtosanoat standartlashtirilgan energiya boshqaruvi tizimlarining samaradorligini namoyish etmoqda. *Toyota* (JAR) keys-stadisida *ISO 50001* standartining joriy etilishi ikki yil ichida elektr

energiyasi iste'molini 8,15 GVt·soatga kamaytirishga, 4,8 million randdan (taxminan 360 ming AQSH dollari) ortiq mablag'ni tejashga va tashlamalarni 7 804 tonna CO_2 ekvivalentiga qisqartirishga olib keldi. Bunday natijalarga nisbatan "tezkor" choralar: o'chirishlarni avtomatlashtirish, ishlab chiqarish smenasidan tashqari yuklamani boshqarish va energiya sarfini doimiy nazorat qilish orqali erishiladi[35].

Logistika va transport kompaniyalari operatsion modelni o'zgartirish orqali yoqilg'i xarajatlarini optimallashtirmoqda. Konteyner tashuvchilarda, jumladan *Maersk, "sekin bug'lash"* strategiyasiga o'tish (kreyser tezligini ataylab pasaytirish) taqqoslanadigan tashish hajmlarida yoqilg'i sarfi va solishtirma xarajatlarni kamaytirishning asosiy choralaridan biriga aylandi, bu korporativ hisobotlar va soha sharhlari bilan tasdiqlangan. Jadvallarni qayta sozlash zarurligiga qaramay, umumiy samara yoqilg'ini barqaror tejash va tashlamalarni kamaytirishda namoyon bo'ladi.

Chakana savdo va tarqatish ta'minotchilar va logistika bilan ishlash orqali tejamkorlikni kengaytiradi. *Walmart Project Gigaton* dasturi[36] ta'minot zanjiridagi tashlamalarni kamaytirish (energiya samaradorligi, qadoqlashni optimallashtirish, yo'qotishlar va tashish xarajatlarini kamaytirish) bir vaqtning o'zida umumiy xarajatlarni qanday kamaytirishini ko'rsatadi. *Walmart* 2024-yilda ta'minot zanjiri bo'ylab CO_2-ekv. tashlamalarini 1 gigatonnaga kamaytirish maqsadiga muddatidan 6-yil oldin erishganini e'lon qildi va bu yutuqda energiya samaradorligi hamda logistika loyihalarining hissasini alohida qayd etdi.

Davlat korxonalari, jumladan O'zbekiston korxonalari uchun bu amaliyot bir nechta amaliy xulosalarga aylanadi. **Birinchidan,** energiya boshqaruvi tizimlarini (*ISO 50001*, energiya auditi, dispetcherlik, o'chirishlarni avtomatlashtirish) joriy etish orqali tez iqtisodiy

[35] Case Study. Toyota (South Africa) saves US$360k with ISO 50001. URL: https://business-benefits.org/case-study/toyota-south-africa-saves-us360k-iso-50001

[36] Walmart Project Gigaton – bu 2017-yilda boshlangan yirik tashabbus bo'lib, u 2030-yilgacha ta'minot zanjirida issiqxona gazlari tashlamalarini 1 milliard metrik tonnaga (1 gigatonna) kamaytirish yoki ularning oldini olishga qaratilgan.

samara olish mumkin bo‘lib, uning qoplanish davri 1-3-yilni tashkil etadi. **Ikkinchidan,** maydonchalar bo‘yicha energiya iste’molini hisobga olish va boshqarishning raqamli tizimlari boshqariladigan va bashorat qilinadigan tejamkorlikni ta’minlash imkonini beradi. **Uchinchidan,** yetkazib berish va logistika zanjirlarini optimal-lashtirish yirik xaridorlar uchun moddiy va transport xarajatlarini kamaytirish orqali sezilarli samara berishi mumkin. Bu yondashuv-lar *GRI, ISSB* va *ISO 50001* xalqaro me’yorlariga mos keladi hamda bir vaqtning o‘zida *ESG-o‘lchovlar* va loyihalar iqtisodiyotini yaxshilaydi.

2022-yilda "UzAuto Motors" AJ birinchi *ESG*-hisobot e’lon qilinganligi haqidagi xabarda amalga oshirilgan choralar ishlab chiqarishning energiya iste’moli va atmosferaga zararli moddalar chiqindilarini 2021-yilga nisbatan deyarli 60 foizga kamaytirishga imkon berganini ma’lum qildi.[37] Shu bilan birga, kompaniyaning ushbu davr uchun ommaviy *ESG*-hisoboti oraliq xarakterga ega bo‘lib, faqat 2022-yilning birinchi yarim yilligini qamrab oladi; shu sababli ko‘rsatilgan bahoni mustaqil tasdiqlangan, taqqoslanadigan yillik pasayish deb talqin qilib bo‘lmaydi. Oraliq hisobotning o‘zida ishlab chiqarilgan mahsulot birligiga hisoblangan chiqindilar ko‘rsatkichi 2021-yildagi har bir avtomobil uchun 481,54 kg CO_2e dan 2022-yil birinchi yarim yilligida har bir avtomobil uchun 377,26 kg CO_2e gacha, ya’ni taxminan 22 foizga kamaygan. Bu ishlab chiqarishning uglerod intensivligi yaxshilanganini ko‘rsatishi mumkin, biroq bir xil davrlarni solishtirish va hisoblash metodikasini oshkor etishni talab qiladi.[38] Energiya samaradorligi va resurslar monitoringi bo‘yicha choralar ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish va operatsion samaradorlikni oshirish imkonini berishi mumkin. Biroq tannarxga to‘g‘ridan-to‘g‘ri moliyaviy ta’sir auditdan o‘tgan moliyaviy hisobot yoki kompaniyaning alohida hisob-kitoblari bilan tasdiqlanishi lozim.

[37] UzAuto Motors / Uzavtosanoat. (2022). UzAuto Motors published its first ESG report.
[38] UzAuto Motors JSC. (2022). Interim Sustainability Report: First Half-Year 2022.

4-jadval

ESG amaliyotining iqtisodiy samarasi: O‘zbekiston va xalqaro kompaniyalar tajribasini taqqoslash

Yo‘nalish	O‘zbekiston	Xalqaro amaliyot
Energiya samaradorligi va xarajatlarni kamaytirish	**UzAuto Motors.** Kompaniya energiya iste’moli va chiqindilarni 2021-yilga nisbatan deyarli 60 foizga kamaytirgani haqida ma’lum qildi. Biroq mavjud hisobot faqat 2022-yilning I yarim yilligini qamrab oladi; uglerod intensivligining taqqoslanadigan ko‘rsatkichi taxminan 22 foizga kamaygan.[39]	**Siemens.** 2016–2020-yillarda kompaniya o‘z obyektlarida energiya samaradorligiga 100 mln yevrogacha sarmoya kiritishni rejalashtirgan bo‘lib, yiliga 20 mln yevrogacha tejashni kutgan.[40]
Resurslar va chiqindilardan oqilona foydalanish	**UzAuto Motors.** Xomashyoni qayta ishlash, ekologik toza materiallar, chiqindilardan ikkilamchi foydalanish va resurslar monitoringi joriy etilmoqda.	**Unilever.** 2017-yilda barqaror brendlar kompaniyaning boshqa brendlariga qaraganda 46 foizga tezroq o‘sdi va aylanma o‘sishining 70 foizini ta’minladi.[41]
Operatsion barqarorlik	Energiya va resurslarni tejash energiya, yoqilg‘i, xomashyo va utilizatsiya xarajatlarini kamaytirishi mumkin; to‘g‘ridan-to‘g‘ri moliyaviy samara alohida hisob-kitoblarni talab qiladi.	Energiya menejmenti, resurslar va ta’minot zanjirlarini boshqarishdagi ESG amaliyotlari operatsion, tartibga solish va obro‘ xatarlarini kamaytirishga yordam beradi.

[39] UzAuto Motors JSC. Interim Sustainability Report: First Half-Year 2022; UzAuto Motors / Uzavtosanoat. UzAuto Motors published its first ESG report.
[40] Siemens AG. Climate Change 2020.
[41] Unilever. 2017-yil Sustainable Living Brands natijalari.

Birgalikda taqdim etilgan misollar shuni ko‘rsatadiki, *ESG* amaliyotlari nafaqat ekologik yoki ijtimoiy ta’sirni, balki xarajatlarni sezilarli darajada kamaytirish va samaradorlikni oshirishni ham ta’minlaydi, bu ayniqsa kapitalni ko‘p talab qiladigan davlat korxonalari uchun muhimdir. Energiya tejash, resurslarni optimallashtirish va boshqariladigan jarayonlar davlat vazifalarini bajarishga zarar yetkazmagan holda biznes barqarorligini oshirish imkonini beradi.

Shu bilan birga, iqtisodiy samara *ESG* o‘z-o‘zidan maqsad hisoblanmaydi. Xarajatlarni optimallashtirish va samaradorlikni oshirish bir vaqtning o‘zida avariyalar, ijtimoiy nizolar, tartibga solish sanksiyalari va obro‘ yo‘qotish ehtimolini kamaytiradi. Aynan shu sababli, keyingi bo‘lim davlat korxonasi faoliyatiga *ESG* integratsiyasining mantiqiy davomi sifatida ekologik, ijtimoiy va boshqaruv xatarlarini kamaytirishga bag‘ishlangan.

4. Xatarlarni kamaytirish

Tizimli joriy etish *ESG* davlat va xususiy korxonalarning umumiy xatarlarini kamaytirishga yordam beradi.

1. Ekologik xatarlar. Bu xatarlar kam tashlamali texnologiyalar va chiqindilarni boshqarish tizimlarini joriy etish orqali kamaytiriladi. Masalan, "Navoiyuran"da tabiatni muhofaza qilish qonunchiligiga rioya qilinishi va tashlamalarni nazorat qilish tizimining joriy etilishi ekologik hodisalarning oldini olish imkonini berdi. Bunday choralar jarimalar va oqibatlarni bartaraf etish xarajatlarini minimallashtiradi.

Xalqaro amaliyotda *Siemens* muvaffaqiyatli namuna ko‘rsatmoqda. Shunday qilib, energiya samaradorligini oshirish va qayta tiklanadigan manbalarga o‘tish orqali kompaniya har yili o‘n million-lab yevroni tejaydi, shu bilan birga uglerod izini kamaytiradi[42]. *Toyota* Janubiy Afrika va Argentinadagi maydonchalarda *ISO 50001* energiya menejmenti tizimlarini joriy etdi. Janubiy Afrikada dastur

[42] Siemens AG, Sustainability Report 2022, p. 48. URL: https://www.siemens.com/global/en/company/sustainability/sustainability-reporting.html

ikki yil ichida 8,15 GVt·soat energiyani tejash va CO_2 chiqindilarini taxminan 7 804 tonnaga kamaytirish imkonini berdi, Argentinadagi Sarate zavodi esa *ISO 50001* sertifikatlashdan so‘ng 2019–2023-yillarda energiya iste’molini 20 foizga qisqartirdi.[43] Ushbu misollar shuni ko‘rsatadiki, ekologik tartibga solish talablariga rioya qilish va ularni oldindan bajarish sanksiyalar ehtimolini kamaytiradi hamda operatsion barqarorlikni oshiradi.

2. Ijtimoiy xatarlar. Xavfsiz mehnat sharoitlariga, munosib ish haqiga, xodimlarni rivojlantirishga va mahalliy hamjamiyatlar bilan ishlashga sarmoya kiritish ijtimoiy, operatsion va obro‘ xatarlarini kamaytirishi mumkin. *UzAuto Motors* ijtimoiy dasturlarni amalga oshiradi va ijtimoiy infratuzilmani rivojlantirishni qo‘llab-quvvatlaydi, biroq bu choralarning kadrlar qo‘nimsizligi va mehnat nizolariga bevosita ta’siri ochiq hisobotlarda miqdoriy jihatdan oshkor etilmagan. *Unilever* 2030-yilgacha kompaniyaga tovar va xizmatlarni bevosita yetkazib beruvchi barcha shaxslar uchun munosib ish haqi yoki daromadni ta’minlash maqsadini qo‘ygan.[44] Xitoydagi *Foxconn* tajribasi shuni ko‘rsatadiki, 2010-yillarning boshida ortiqcha ish vaqti, ish haqi va mehnat muhofazasi bilan bog‘liq muammolar jiddiy obro‘ inqiroziga va mehnat amaliyotlariga qo‘yiladigan talablarning kuchayishiga olib kelishi mumkin.[45]

3. Siyosiy va tartibga solish risklari. *ESG* amaliyotlarini faol joriy etish orqali ular sezilarli darajada qisqaradi. O‘zbekiston 2060-yilgacha uglerod neytralligi bo‘yicha strategik yo‘nalishni qabul qildi, bu milliy strategik hujjatlarda o‘z aksini topgan. *ESG* standartlarini oldindan joriy etgan kompaniyalar me’yoriy-huquqiy bazaning to‘satdan qat’iylashtirilishiga duch kelish ehtimolini kamaytiradi.

Xalqaro amaliyot shuni ko‘rsatadiki, *ESG* xatarlarini yetarli darajada boshqarmaslik jiddiy oqibatlarga olib kelishi mumkin.

---

[43] Toyota Argentina S.A. (2024). ISO 50001 Energy Management System Case Study: Toyota Argentina S.A. Lawrence Berkeley National Laboratory / 50001 Ready Insights. Business Benefits of ISO 50001. (2021). Toyota (South Africa) saves US$360k with ISO 50001. Toyota South Africa Motors. (2021). Sustainability Report 2021.

[44] Unilever PLC. (2023). Annual Report and Accounts 2022.

[45] Students and Scholars Against Corporate Misbehaviour (SACOM). (2010). Workers as Machines: Military Management in Foxconn. BBC News. (2018, June 11). Foxconn broke Chinese labour laws — rights group.

2020-yilda *Jukan-Gorjdagi* madaniy meros obyektlari vayron qilinganidan so‘ng *Rio Tinto* jamoatchilik va siyosiy bosimga, rahbarlarning ketishiga hamda madaniy merosni boshqarish tizimini va hududning an’anaviy egalari bilan o‘zaro hamkorlikni qayta ko‘rib chiqish zaruratiga duch keldi.[46] *Neste* esa, aksincha, qayta tiklanadigan yoqilg‘ini past uglerodli iqtisodiyotga o‘tishga moslashish strategiyasining bir qismi sifatida rivojlantiradi, biroq kompaniya natijalari tartibga solish, mandatlar va boshqa bozor sharoitlariga ham bog‘liq.[47]

Shunday qilib, *ESG* orqali risklarni boshqarish ekologik avariyalar, ijtimoiy mojarolar va tartibga solish sanksiyalari ehtimolini kamaytiradi. O‘zbekiston uchun bu, ayniqsa, "yashil" iqtisodiyotga o‘tish va global bozorlarga integratsiyalashuv sharoitida dolzarbdir. Jahon amaliyoti (*Siemens, Toyota, Unilever, Rio Tinto, Neste)* shuni ko‘rsatadiki, *ESG*ni tizimli ravishda joriy etgan kompaniyalar nafaqat jarimalar va inqirozlardan qochadi, balki tejamkorlik, barqaror kadrlar munosabatlari va siyosiy qo‘llab-quvvatlash ko‘rinishida strategik afzalliklarga ega bo‘ladi.

5-jadval

ESG xatarlarini kamaytirish: O‘zbekiston tajribasi va xalqaro amaliyot

Xatar turi	O‘zbekiston	Xalqaro amaliyot
Ekologik xatarlar	**«Navoiyuran» AJ.** Ekologik nazorat va chiqindilar monitoringi tizimlarini joriy etish ekologik hodisalarning oldini olishga va tabiatni muhofaza qilish talablariga rioya etilishini oshirishga qaratilgan.	**Neste (Finlyandiya).** Qayta tiklanadigan yoqilg‘i va past uglerodli yechimlarni rivojlantirish iqlim o‘tishiga moslashish strategiyasining bir qismidir. Biroq biznes natijalari tartibga solish,

[46] Rio Tinto. (2021). Annual Report 2020. Rio Tinto. (2021). Communities and Social Performance Commitments Disclosure: Interim Report. Australian Government. (2021). Australian Government Response to the Destruction of Juukan Gorge.

[47] Neste Corporation. (2023). Annual Report 2022. Neste.

	Miqdoriy samarani faqat yillik koʻrsatkichlar va birlamchi manba mavjud boʻlgandagina keltirish lozim.	mandatlar va bozor sharoitlariga bogʻliq.[48]
Ijtimoiy xatarlar	**UzAuto Motors.** Kompaniya xodimlarni qoʻllab-quvvatlash, ijtimoiy infratuzilmani rivojlantirish va obodonlashtirish dasturlarini amalga oshiradi. Ochiq materiallar ularning xodimlar sodiqligi, kadrlar qoʻnimsizligi yoki mehnat nizolariga ta'sirini miqdoriy tasdiqlash imkonini bermaydi.	**Unilever.** Kompaniya munosib ish haqi, inson huquqlari va mehnat sharoitlari masalalarini ta'minot zanjirini boshqarishga integratsiya qiladi; 2030-yilgacha kompaniyaga tovar va xizmatlarni bevosita yetkazib beruvchi shaxslarning munosib ish haqi yoki daromadini ta'minlash maqsadi qoʻyilgan.[49]
Tartibga solish va obroʻ xatarlari	Oʻzbekiston Parij kelishuviga muvofiq uglerod neytralligiga erishishning uzoq muddatli strategiyasini ishlab chiqmoqda va yirik strategik davlat korxonalarida ESG-dasturlarni joriy etmoqda. Rasman e'lon qilingan oʻlchanadigan maqsad — 2035-yilgacha issiqxona gazlari chiqindilarini 50 foizga kamaytirish.[50]	**Rio Tinto (Avstraliya).** 2020-yilda Jukan-Gorjdagi madaniy meros obyektlarining vayron qilinishi jamoatchilik va siyosiy reaksiyaga, investorlar bosimiga va rahbarlarning ketishiga sabab boʻldi. Voqeadan soʻng kompaniya madaniy merosni boshqarish va hamjamiyatlar bilan oʻzaro hamkorlik yondashuvlarini qayta koʻrib chiqdi.[51]

[48] Neste Corporation. (2023). Annual Report 2022. Neste.
[49] Unilever PLC. (2023). Annual Report and Accounts 2022.
[50] Oʻzbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 30-yanvardagi PF-16-son Farmoni; Vazirlar Mahkamasining 2026-yil 4-maydagi 221-son qarori.
[51] Rio Tinto. (2021). Annual Report 2020; Communities and Social Performance Commitments Disclosure: Interim Report.

5. Milliy barqaror rivojlanish maqsadlariga hissa qo‘shish

ESG amaliyotlari barqaror rivojlanishning milliy va xalqaro ustuvor yo‘nalishlarini amalga oshirishga salmoqli hissa qo‘shmoqda.

"O‘zbekiston-2030" strategiyasiga muvofiqligi. 2022-yil 2-dekabrdagi PQ-436-son Prezident qarori bilan 2030-yilgacha qayta tiklanadigan energiya manbalarining 40%-lik maqsadli ko‘rsatkichi belgilangan. PF-37-son Farmon bilan "O‘zbekiston-2030" strategiyasini amalga oshirishning yillik dasturi mustahkamlandi. Ushbu vazifalarni davlat korxonalari amaliyotiga ESGni tizimli joriy etmasdan amalga oshirib bo‘lmaydi, chunki aynan ular mamlakat energetika, transport va sanoat infratuzilmasining asosiy qismini ta’minlaydi.

Barqaror rivojlanish maqsadlari (BMT BRM). 2021-yilda O‘zbekiston barqaror rivojlanish maqsadlarining *(SDG)* birinchi suveren obligatsiyasini, 2023-yilda esa birinchi "yashil" obligatsiyalarni chiqardi. Olingan mablag‘lar ustuvor infratuzilma va ekologik loyihalarni moliyalashtirishga, xususan, suv va energiyani tejaydigan texnologiyalarni joriy etish, transport, sanitariya va ijtimoiy infratuzilmani rivojlantirishga yo‘naltiriladi. Bunday emissiyalar "yashil" o‘sish davlat dasturiga kiritilgan va *SDG* metodologiyasi asosida nazorat qilinadi, bu esa milliy barqaror rivojlanish ko‘rsatkichlariga erishishga xizmat qiladi.

Investitsiyalar va texnologiyalarni jalb etish. Tan olingan *ESG* yondashuvlarini joriy etish va muhim nomoliyaviy axborotni shaffof oshkor etish investorlar, kreditorlar va texnologik hamkorlar uchun xatarlarning tushunarliligini oshirishi, shuningdek, kompaniyalar va davlatning barqaror moliyalashtirish dasturlarida ishtirok etishini osonlashtirishi mumkin. 2023–2024-yillarda O‘zbekiston "yashil" moliyalashtirishni va xalqaro moliya tashkilotlari bilan "yashil" transformatsiya, barqaror

infratuzilma hamda Barqaror rivojlanish maqsadlarini byudjet jarayoniga integratsiya qilish sohasida hamkorlikni rivojlantirishda davom etdi. Jahon amaliyotida "yashil" obligatsiyalar dekarbonizatsiya va resurs samaradorligi loyihalari uchun mablag‘ jalb qilishda qo‘llaniladi. *EDF* "yashil" obligatsiyalar orqali jalb qilingan mablag‘larni qayta tiklanadigan energetika, gidroenergetikani modernizatsiya qilish, energiya samaradorligi, elektr tarmoqlari va biologik xilma-xillikni himoya qilish loyihalarini moliyalashtirish va qayta moliyalashtirishga yo‘naltiradi.[52] Germaniyada suveren "yashil" obligatsiyalar, xususan, temir yo‘l infratuzilmasini saqlash va rivojlantirishga, jumladan *Deutsche Bahn AG* va davlat ishtirokidagi boshqa korxonalarga investitsiya subsidiyalariga yo‘naltiriladi.[53] *State Grid Corporation of China* Xitoyning 2060-yilgacha uglerod neytralligiga erishish bo‘yicha milliy yo‘nalishi kontekstida "aqlli tarmoqlar", qayta tiklanadigan generatsiyani va energiya jamlagichlarini integratsiya qilishni o‘z ichiga olgan elektr tarmog‘i infratuzilmasini rivojlantirmoqda.[54]

Shunday qilib, *ESG* amaliyotlari O‘zbekiston davlat korxonalariga "Yangi O‘zbekiston"ning strategik maqsadlariga erishish va mamlakatning xalqaro barqaror rivojlanish tizimiga integratsiyalashuviga bevosita hissa qo‘shish imkonini beradi. Davlat kompaniyalari uchun bu nafaqat davlat talabi, balki moliyalashtirish, innovatsiyalar va xalqaro texnologiyalarni jalb qilish imkoniyatidir. Xalqaro tajriba *(EDF, Deutsche Bahn, State Grid)* davlat korxonalarining "yashil" tashabbuslardagi ishtiroki milliy barqarorlikning asosiy harakatlantiruvchi kuchiga aylanayotganini tasdiqlaydi.

[52] EDF. (2022). Universal Registration Document 2022.
[53] Federal Republic of Germany. (2024). Green Bond Allocation Report 2023. Deutsche Finanzagentur. Federal Republic of Germany. (2025). Green Bond Impact Report 2023–2024.
[54] International Energy Agency. (2021). An Energy Sector Roadmap to Carbon Neutrality in China. IEA.

6-jadval

ESG amaliyotlarining milliy barqaror rivojlanish maqsadlariga hissasi: O‘zbekiston tajribasi va xalqaro amaliyot

Yo‘nalish	O‘zbekiston	Xalqaro amaliyot
Energetika va dekarbonizatsiya	**PQ-436 (2022).** 2030-yilgacha qayta tiklanadigan energiya manbalari quvvatini 15 GVtgacha oshirish, ularning elektr energiyasi ishlab chiqarishdagi ulushini 30 foizdan ortiqqa yetkazish va YAIM birligiga to‘g‘ri keladigan issiqxona gazlari chiqindilarini 2010-yilga nisbatan 35 foizga kamaytirish nazarda tutilgan.[55]	**State Grid Corporation of China.** Kompaniya "aqlli" tarmoqlarni, tozalangan energiyaning mintaqalararo uzatilishini va qayta tiklanadigan energiya manbalarini ulashni Xitoyning 2030-yilgacha emissiya cho‘qqisiga va 2060-yilgacha uglerod neytralligiga erishish bo‘yicha milliy yo‘nalishi doirasida rivojlantirmoqda.[56]
Barqaror obligatsiyalar orqali moliyalashtirish	**O‘zbekiston suveren obligatsiyalari.** 2021-yil iyul oyida ekvivalenti 235 mln AQSH dollari bo‘lgan birinchi suveren *SDG*-obligatsiyalar joylashtirildi. 2023-yil oktyabr oyida 4,25 trln so‘mlik birinchi	**EDF (Fransiya).** Kompaniya "yashil" obligatsiyalardan qayta tiklanadigan energetika, gidroenergetika, energiya samaradorligi, elektr tarmoqlari va biologik xilma-xillik sohasidagi

[55] O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 2-dekabrdagi PQ-436-son «O‘zbekiston Respublikasining 2030-yilgacha "yashil" iqtisodiyotga o‘tishga qaratilgan islohotlar samaradorligini oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi Qarori.

[56] State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council of China. (2021). State Grid Releases Action Plans for Carbon Neutrality.

	suveren "yashil" yevroobligatsiyalar joylashtirildi. Mablag‘lar ekologik va ijtimoiy ahamiyatga ega loyihalarga yo‘naltiriladi.[57]	loyihalarni moliyalashtirish va qayta moliyalashtirish uchun foydalanadi.[58]
Transport va infratuzilma	***SDG***- va "yashil" obligatsiyalar mablag‘lari, jumladan, jamoat va temir yo‘l transportini rivojlantirishga, metroni kengaytirishga, suvni tejaydigan texnologiyalarga, sanitariya infratuzilmasiga va boshqa ekologik loyihalarga yo‘naltiriladi.[59]	**Germaniya / Deutsche Bahn.** Germaniyaning suveren "yashil" obligatsiyalaridan tushumlar transport infratuzilmasini, jumladan *Deutsche Bahn AG* uchun investitsiya subsidiyalarini rivojlantirishga yo‘naltiriladi. Temir yo‘l tarmog‘ini elektrlashtirish transportni dekarbonizatsiya qilishning muhim vositasi sifatida qaraladi.[60]
Global BRMlarga integratsiyalashuv	**Suveren *SDG***-obligatsiyalarni chiqarish xalqaro investorlar mablag‘larini BRM bilan bog‘langan	Moliyaviy va muhim *ESG* axborotini shaffof oshkor etish investorlar va kreditorlarga kompaniyaning uzoq

[57] Ministry of Economy and Finance of the Republic of Uzbekistan; United Nations Development Programme. Uzbekistan’s First SDG Bond Allocation and Impact Report.
[58] EDF. (2022). Universal Registration Document 2022.
[59] United Nations Development Programme. (2023). Uzbekistan Issues First Ever Green Sovereign Eurobonds Worth 4.25 Trillion UZS on the London Stock Exchange.
[60] Federal Republic of Germany. (2024). Green Bond Allocation Report 2023. Deutsche Finanzagentur. Federal Republic of Germany. (2025). Green Bond Impact Report 2023–2024. Deutsche Finanzagentur.

	davlat dasturlarini — ta’lim, sog‘liqni saqlash, suv xo‘jaligi, transport, ifloslanishni nazorat qilish, tabiiy resurslarni boshqarish va "yashil" energetika sohalarida — moliyalashtirish uchun jalb qilish imkonini beradi.[61]	muddatli xatarlari va imkoniyatlarini baholashga yordam beradi. Shu bilan birga, *ESG* amaliyotlarining o‘zi texnologiyalarga yoki xalqaro hamkorliklarga "1,5–2 barobar tez-tez" kirishni ta’minlaydi, deb da’vo qilib bo‘lmaydi.[62]

[61] Ministry of Economy and Finance of the Republic of Uzbekistan; United Nations Development Programme. Uzbekistan’s First SDG Bond Allocation and Impact Report.
[62] International Finance Corporation. (2022). IFC ESG Guidebook. World Bank Group.

5-QISM. ESGni JORIY ETISHNING AMALIY VOSITALARI

1. ESGni joriy etishning 3-yillik yo‘l xaritasi

Yo‘l xaritasi yillar bo‘yicha tuzilgan bo‘lib, oltita asosiy boshqaruv blokini o‘z ichiga oladi. Har bir blok uchun aniq harakatlar, kutilayotgan natija va mas’ul bo‘linma ko‘rsatilgan. Xarita XMK metodologiyasi *(ESMS Implementation Handbook)* , davlat korxonalari uchun IHTT tamoyillari (2024) va milliy qonunchilik talablari, jumladan 2025-yil 30-yanvardagi PF-16-son Farmonga asoslangan. Bu yerda va keyinchalik DK — davlat korxonalari; kuzatuv kengashi IHTT terminologiyasida direktorlar kengashiga mos keladi.

Muhim: Vaqt chegaralari taxminiy hisoblanadi. *ESG (ISO tizimlari, MHXS hisobotlari, ekologik audit)* elementlari mavjud bo‘lgan korxonalar alohida bosqichlarni amalga oshirishni tezlashtirishi mumkin.

7-jadval

ESGni joriy etish bo‘yicha uch yillik “Yo‘l xaritasi”

	1-yil: tayyorgarlik	2-yil: joriy etish	3-yil: hisobot berish va kengaytirish	Mas’ul
Blok	**Asosiy harakatlar**	**Asosiy harakatlar**	**Asosiy harakatlar**	
Boshqaruv va tuzilma	• ESG bo‘yicha ishchi guruh tuzish to‘g‘risida buyruq chiqarish • ESG koordinatorini tayinlash • ESGni joriy etish reja-jadvalini tasdiqlash • Top-menejment bilan ta’kidlovchi yig‘ilish o‘tkazish	• Kuzatuv kengashi huzurida ESG qo‘mi-tasini tashkil etish • Kuzatuv kengashi-ning har choraklik yig‘ilishlari kun tartibi-ga ESG masalalarini kiritish • Barqaror rivojlanish siyosatini tasdiqlash • Kuzatuv kengashi a’zolari va CFO/CSO xodimlarini o‘qitish	• ESG strategiyasini har yili ko‘rib chiqish • Menejerlarning KPI ko‘rsatkichlarini ESG ko‘rsatkichlari bilan bog‘lash • ESG reytingini (Sustainable Fitch yoki shunga o‘xshash) olish uchun ariza topshirish	Bosh direktor Kuzatuv kengashi ESG koordinatori
Diagnostika va strategiya	• E, S, G bloklari bo‘yicha ESG-audit (GAP-tahlil) o‘tkazish	• 2030-yilgacha bo‘l-gan maqsadli ko‘rsat-kichlarga ega ESG stra-tegiyasini tasdiqlash.	• Birinchi hisobot davri yakunlari bo‘yicha ESG strategiyasini yangilash	Strategik rejalashtirish xizmati

	• 2-3-yillik ekologik ma’lumotlarni inventarizatsiya qilish • Manfaatdor tomonlarni tahlil qilish (stakeholder mapping) • Soha uchun muhim ESG omillarini aniqlash	• 30.01.2025-yildagi PF-16 va "O‘zbekiston-2030" bilan bog‘lash • Birinchi ichki ESG auditini o‘tkazish • Muhimlik matritsasini tuzish	• Ko‘rsatkichlarni tarmoq andozalari bilan taqqoslash • Asosiy ma’lumotlarni mustaqil tomondan tekshirish	ESG ishchi guruhi
E – Ekologiya	• Tashlamalar manbalarini inventarizatsiya qilish (GHG protokoli bo‘yicha 1- va 2-qamrovlar) • Asosiy energiya sarfi va CO2 tashlamalarini o‘lchash • Asosiy ishlab chiqarish obyektlarining energiya auditini o‘tkazish • Tashlamalarni kamaytirishning ustuvor nuqtalarini aniqlash	• Atrof-muhitni boshqarish tizimini (ISO 14001 yoki shunga o‘xshash) joriy etish • Energiya va suv iste’molini hisobga oluvchi raqamli asboblarni o‘rnatish • Birinchi energiya tejash loyihalarini amalga oshirish (qoplash muddati <3-yil) • Mahsulotning uglerod izini hisoblash (3-qamrov – muhim zanjirlar bo‘yicha)	• GHG Protocol bo‘yicha ESG hisobotida tashlamalar bo‘yicha ma’lumotlarni oshkor etish • Ilmiy asoslangan iqlim maqsadlarini (SBTi) belgilash • "Yashil" moliyalashtirish dasturlarida ishtirok etish imkoniyatini baholash • Energiya boshqaruvi tizimini sertifikatlash (ISO 50001)	Bosh ekolog Texnik direktor Energetika bo‘limi

S – Ijtimoiy soha	• 3-yillik jarohatlanish statistikasini yig‘ish, LTIFR ni hisoblash • Xodimlarning mehnat sharoitlari haqida anonim so‘rovnoma o‘tkazish • Ijtimoiy imtiyozlar va dasturlarni inventarizatsiya qilish • Rahbariyatda mahalliy xodimlarning ulushini aniqlash	• ESMS – ekologik va ijtimoiy boshqaruv tizimini (XMK uslubi) joriy etish • Barcha darajadagi xodimlar uchun mehnat muhofazasi va sanoat xavfsizligi bo‘yicha majburiy o‘qitishni joriy qilish • Xodimlar va fuqarolarning shikoyatlari uchun ishonch telefonini ochish • Rahbarlik lavozimlarida mahalliy kadrlarni rivojlantirish dasturini ishlab chiqish	• LTIFR, qo‘nimsizlik va gender muvozanati bo‘yicha ma’lumotlarni e’lon qilish • SA8000 yoki shunga o‘xshash standart bo‘yicha mehnat sharoitlari auditidan o‘tish • Yopish muddatlari bo‘yicha KPI bilan murojaatlarga javob berish tizimini joriy etish	Xodimlar bo‘yicha direktor Mehnatni muhofaza qilish xizmati Investitsiyalarni jalb qilish bo‘yicha menejer
G – Boshqaruv	• Kuzatuv kengashi tuzilmasini baholash: mustaqil a’zolar ulushi • Korporativ boshqaruvni o‘z-o‘zini baho-	• Muvofiqlik bo‘yicha ishonch telefonini joriy etish yoki yangilash (anonimlik kafolatlanadi)	• Birinchi to‘liq ESG hisobotini (GRI Standards 2021) nashr etish	Korporativ kotib Komplayens xizmati Ichki audit

	lashni o‘tkazish (XMK matritsasi) • Axloq kodeksi va korrupsiyaga qarshi siyosatni yangilash • Manfaatlar to‘qnashuvini boshqarish tartibini tavsiflash	• ESG-KPI bilan bog‘liq mukofotlash siyosatini ishlab chiqish • Direktorlar kengashi uchun ESG xatarlar matritsasini joriy etish • GRI bo‘yicha birinchi ESG hisoboti uchun ma’lumotlarni tayyorlashni boshlash	• Tashqi ma’lumotlar tekshiruvidan o‘tish (Cheklangan kafolat) • Kuzatuv kengashi, qo‘mitalar tarkibi va mukofotlash tizimini ochib berish • IFRS S1/S2 (tashqi investorlar uchun) bo‘yicha audit ma’lumotlarini tayyorlash	
Hisobot va aloqa	• Hisobot standartini belgilash (GRI, GRI + ISSB) • ESG ma’lumotlarini to‘plash uchun mas’ul shaxsni tayinlash • Ko‘rsatkichlar va ma’lumotlar manbalari reestrini shakllantirish • ESG hisobotining ichki andozasini ishlab chiqish	• Yillik hisobotda ESG pilot bo‘limini e’lon qilish • Muhim mavzularni aniqlash uchun manfaatdor tomonlar bilan uchrashuvlar o‘tkazish • ESG ma’lumotlarini avtomatlashtirilgan tarzda yig‘ish uchun AT tizimini sozlash	• Mustaqil ESG hisoboti yoki integratsiyalashgan hisobotni e’lon qilish • Tashqi ekologik audit o‘tkazish (O‘RQ-678) • ESG hisobotini Davlat korxonasining veb-saytiga joylashtirish va UzAssets’ga yuborish • OAV uchun press-reliz va brifing tayyorlash	PR/IR xizmati Moliyaviy direktor ESG koordinatori

		• 30-iyundan kechiktirmay nashr etilishini ta’minlash		
Yilning asosiy natijasi	**ESG ishchi guruhi tuzildi. Asosiy ma’lumotlar to‘plangan. GAP tahlili yakunlandi. ESG strategiyasi ishlab chiqilmoqda.**	**ESG boshqaruv tizimiga o‘rnatilgan. ESMS joriy etildi. Ishonch telefoni ishlayapti. Tajribaviy ESG bo‘limi e’lon qilindi.**	**To‘liq ESG hisoboti e’lon qilindi. Tashqi tekshiruv yakunlandi. ESG reytingi olindi.**	

2. O‘zbekiston me’yoriy bazasi bilan integratsiya

Asosiy tartibga solish konteksti: O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 30-yanvardagi "Atrof-muhitni muhofaza qilish va "yashil" iqtisodiyot yili"da "O‘zbekiston – 2030" strategiyasini amalga oshirishga oid davlat dasturi to‘g‘risida"gi PF-16-son Farmoni sanoat davlat korxonalaridan ekologik mas’uliyatli amaliyotlarga o‘tishni hamda atrof-muhitga salbiy ta’sirni kamaytirishni to‘g‘ridan to‘g‘ri talab qiladi. Ushbu farmon 2025-yilda *E* (ekologiya) bloki bo‘yicha ishlarni jadal boshlash uchun me’yoriy asos hisoblanadi.

8-jadval

O‘zbekiston Respublikasining normativ hujjatlari va ular bilan bog‘liq ESG-harakatlar

Normativ hujjat	Davlat korxonalariga qo‘yiladigan asosiy talablar	Tegishli ESG harakatlari	Bajarish muddatlari
30.01.2025-yildagi PF-16-son "Atrof-muhitni asrash va yashil iqtisodiyot yili" ("O‘zbekiston-2030") to‘g‘risidagi	Sanoat korxonalari tomonidan tashlamalarni kamaytirish; davlat korxonalarini "yashil" amaliyotlarga o‘tkazish; ekologik ko‘rsatkichlar bo‘yicha hisobot berish	CO2 tashlamalarining asosiy o‘lchovi, dekarbonizatsiya rejasi, ESG hisobotidagi birinchi ekologik bo‘lim	2025-yil - inventarizatsiya va reja 2026-yil - hisobotdagi dastlabki natijalar
21.02.2024-yildagi PF-37-son "Yoshlar va biznesni	Davlat korxonalarining ochiq korporativ boshqaruvi; shaffoflik,	ESG hisobotini 30-iyundan kechiktirmay e’lon qilish;	ESG hisoboti – har yili, 30-iyundan kechiktirmay

Normativ hujjat	Davlat korxonalariga qo‘yiladigan asosiy talablar	Tegishli ESG harakatlari	Bajarish muddatlari
qo‘llab-quvvatlash yili" ("O‘zbekiston-2030") to‘g‘risidagi	MHXS, xaridlarni raqamlashtirish, davlat ulushi ≥50% bo‘lgan davlat korxona-lari uchun KSO hisoboti	shaffoflik bo‘yi-cha korporativ KPI; Tashqi audit bilan MHXS-hisobot	
02.12.2022-yildagi PQ-436-son Qaror 2030-yilgacha "yashil" iqtisodiyot	YAIMning uglerod sig‘imini kamaytirish; 2030-yilgacha qayta tiklanadi-gan energiya manbalari - 40%; "yashil" loyihalar va investitsiya-larni qo‘llab-quvvatlash	Energiya auditi va qayta tikla-nadigan ener-giya manbalari-ga o‘tish rejasi; mahsulotning uglerod izini hisoblash; "yashil" moli-yalashtirish mexanizmlari-da ishtirok etish (ITB, ETTB)	2025-2030-yillarda rejani bosqichma-bosqich amalga oshirish
21.04.2025-yildagi "2025-yilga mo‘ljallangan xususiylashtiri sh dasturi to‘g‘risida"gi PF-70	Elektron savdo-lar; xalqaro maslahatchilarni ng ishtiroki; bitimlarning shaffofligi. Davlat korxonasining ESG profili aktiv-ning jozibadorli-giga ta’sir ko‘rsatadi	Due diligence uchun ESG ma’lumotlarini tayyorlash; investitsiya memorandumi da ESG masala-larini ochib berish; bitimdan oldin muhim ESG	Xususiylashtiri sh jarayonlari boshlangunga qadar

Normativ hujjat	Davlat korxonalariga qo‘yiladigan asosiy talablar	Tegishli ESG harakatlari	Bajarish muddatlari
		xatarlarini bartaraf etish	
"Ekologik audit to‘g‘risida"gi O‘RQ-678-son Qonun (2022-yil 17-martdan kuchga kirdi)	Ekologik yuki yuqori bo‘lgan korxonalar uchun majburiy mustaqil ekologik audit; ijobiy xulosa rejali tekshiruvlar chastotasini kamaytiradi.	ESG chora-tad-birlar rejasiga (2-3-yillar) ekologik audit-ni kiritish; audit natijalari-dan ESG hiso-botining ekolo-gik qismi uchun asos sifatida foydalanish	3-yilda kamida 1 marta (1-toifali korxonalar uchun - har yili)

Normativ-huquqiy hujjatlar ro‘yxati 2025-yil 1-iyul holatiga ko‘ra amal qiladi. Yangilanishlarni lex.uz va uz-assets.uz saytlarida kuzatib boring. 2025-2026-yillarda davlat korxonasining ESG hisobotiga qo‘yiladigan talablarni aniqlashtiruvchi qonunosti hujjatlari qabul qilinishi kutilmoqda.

3. Davlat korxonasi uchun namunaviy KPI ko‘rsatkichlari

Jadval o‘z ichiga O‘zbekistonning asosiy sanoat davlat korxonalari (tog‘-kon sanoati, metallurgiya, kimyo va energetika) uchun moslashtirilgan *E, S, G* bloklari bo‘yicha 15 ta asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlarini *(KPI)* qamrab olgan. Hisoblash metodologiyasi *GRI*, *GHG Protocol, ILO* va *ISO 45001* standartlariga mos keladi. Barcha ko‘rsatkichlar *GRI 2021* standartlari va *Sustainable Fitch* reyting metodologiyasi bo‘yicha hisobot talablariga mos keladi.

KPI tanlash tamoyillari:

(1) O‘lchanuvchanlik – har bir ko‘rsatkich aniq hisoblash formulasiga ega;

(2) Boshqariluvchanlik – *KPI* ma’lum bir bo‘linmaning ta’sir doirasida bo‘ladi;

(3) Muhimlik – O‘zbekiston davlat korxonalariga xos bo‘lgan haqiqiy xatarlarni aks ettiradi;

(4) Taqqoslanuvchanlik – xalqaro benchmarklar bilan hamda *UzAssets* portfelidagi davlat korxonalari o‘rtasida o‘zaro solishtirish imkonini beradi.

9-jadval

Davlat korxonalari uchun eng keng tarqalgan (asosiy) ESG-KPI'lar ro'yxati

KPI	Ko‘rsatkich tavsifi	Formula / Hisoblash usuli	Mo‘ljal (asosiy)	Davriylik	Mas’ul
E – EKOLOGIK KO‘RSATKICHLAR					
Solishtirma CO2 tashlamalari	Mahsulot birligiga to‘g‘ri keladigan issiqxona gazlari tashlamalari (1+2-qamrovlar)	tCO2-ekv. / tonna mahsulot (GHG Protocol, 1+2 qamrovi)	Bazaviy yildan har yili 5% ga pasayish	Har cho-rakda	Bosh ekolog
Mahsulotning energiya sig‘imi	Ishlab chiqarilgan mahsulot birligiga birlamchi energiya sarfi	GDj / mahsulot tonnasiga (GDj / mln so‘m tushumga)	Yiliga 3-7% ga pasayish	Har cho-rakda	Texnik direktor / Energetika bo‘limi
Suv iste’moli	Mahsulot birligiga nisbatan suv olish hajmi (Markaziy Osiyo uchun o‘ta muhim)	m3 / tonna mahsulot	Yiliga 5% pasayish	Har cho-rakda	Bosh ekolog
Chiqindilarni qayta ishlash	Qayta ishlash yoki qayta foydalanishga yo‘naltirilgan qattiq sanoat chiqindilarining ulushi	Hosil bo‘lgan chi-qindilarning umu-miy hajmidan %	Yilga nisba-tan kamida 50% 3.	Har yili	Texnik direktor

KPI	Ko‘rsatkich tavsifi	Formula / Hisoblash usuli	Mo‘ljal (asosiy)	Davriylik	Mas’ul
Ekologik hodisalar	Jarimalar yoki tartibga soluvchi organlarning ko‘rsatmalariga olib kelgan ekologik qonunchilikni buzish holatlari soni	Yiliga birlik (qoidabuzarliklarning mutlaq soni)	0 ta muhim hodisa	Har chorakda	Bosh ekolog / Mehnat muhofazasi va sanoat xavfsizligi xizmati
S – IJTIMOIY KO‘RSATKICHLAR					
LTIFR (jarohatlanish chastotasi koeffitsiyenti)	1 mln ishlangan soatga to‘g‘ri keladigan ish vaqti yo‘qotilishi bilan jarohatlanishlar chastotasi. ILO/ISO 45001 bo‘yicha xavfsizlikning asosiy ko‘rsatkichi.	LTIFR = (Ish vaqtini yo‘qotishga olib kelgan baxtsiz hodisalar soni/Ishlab berilgan odam-soatlar) X 1 000 000	Yiliga 10% ga kamayish Maqsad: 3-yilga kelib ≤ 1,0	Har chorakda / Har yili	Xodimlar bo‘yicha direktor / Xavfsizlik va xavfsizlik xizmati
O‘limga olib keladigan jarohatlanish (TRIR / FATIR)	Ishlab chiqarishdagi o‘lim bilan bog‘liq baxtsiz hodisalarning mutlaq soni. Maqsad — nol darajasidagi o‘lim ko‘rsatkichi (jarohatlanishning yo‘qligi).	Yiliga o‘lim bilan bog‘liq baxtsiz hodisalar soni (mutlaq)	0 (nol maqsad)	Har yili	Texnik direktor / Xodimlar bo‘yicha direktor

KPI	Ko‘rsatkich tavsifi	Formula / Hisoblash usuli	Mo‘ljal (asosiy)	Davriy lik	Mas’ul
Mahalliy xodimlarning boshqaruvdagi ulushi	Rahbarlik lavozimlaridagi (top-menejment + o‘rta bo‘g‘in menejmenti) O‘zbekiston Respublikasi fuqarolarining ulushi (foizi). Kadrlar potensialini rivojlantirish bo‘yicha «O‘zbekiston-2030» strategiyasi maqsadi bilan bog‘liq.	Barcha darajadagi rahbarlarning umumiy sonidan O‘zbekiston Respublikasi fuqarolari bo‘lgan xodimlarning foizi	3-yilga kelib ≥ 80%	Har yili	Xodimlar bo‘yicha direktor
Kadrlar qo‘nimsizligi	Xodimlarning o‘z xohishi bilan ishdan bo‘shashi. Yuqori kadrlar qo‘nimsizligi – ijtimoiy nobarqarorlik va operatsion xatar ko‘rsatkichidir.	O‘z xohishi bilan ishdan bo‘shaganlar soni/O‘rtacha xodimlar soni) X 100%	Tarmoq bo‘yicha o‘rtacha ko‘rsatkichdan past; yiliga 2 foiz bandga (f.b.) kamaytirish	Har yili	Xodimlar bo‘yicha direktor
Mehnat muhofazasi va sanoat xavfsizligi bo‘yicha ta’lim	Hisobot yilida mehnatni muhofaza qilish va sanoat xavfsizligi bo‘yicha majburiy o‘qitishdan o‘tgan xodimlar ulushi.	(Ta’lim olganlar soni / Jami xodimlar soni) × 100%	2-yilga kelib 100%	Har yili	MM va SX xizmati / Inson resurslari (HR)

KPI	Ko‘rsatkich tavsifi	Formula / Hisoblash usuli	Mo‘ljal (asosiy)	Davriy lik	Mas’ul
G - BOSHQARUV KO‘RSATKICHLARI					
Kuzatuv kengashining mustaqil a’zolari ulushi	Kuzatuv kengashidagi mustaqil direktorlar foizi. GP uchun OECDning asosiy mezoni. UzAssets korporativ boshqaruv qoidalari bilan bog‘liq.	(Mustaqil a’zolar soni / Kuzatuv kengashi a’zolarining umumiy soni) × 100%	1-yilga kelib ≥ 30%; 3-yilga kelib ≥ 40%	Har yili	Korporativ kotib / Kuzatuv kengashi
Komplayens bo‘yicha ishonch telefonining mavjudligi	Qoidabuzarliklar haqida xabar berish uchun anonim ishonch telefoni faoliyat ko‘rsatadimi? Murojaatlar soni va o‘z vaqtida yopilgan (ko‘rib chiqilgan) murojaatlar ulushi (foizi) – G-blogining yetuklik indikatoridir.	Binar (ha/yo‘q) + Murojaatlar soni, normativ muddatda (≤30 kun) yopilgan (ko‘rib chiqilgan) murojaatlar ulushi (foizi)	Ishonch telefoni 2-yilning 2-choragigacha (Q2) ishga tushirilgan; murojaatlarning ≥ 90% o‘z vaqtida “yopilgan” (ko‘rib chiqilgan)	Har chorakda	Komplayens xizmati / Ichki audit
ESG hisobotini e’lon qilish (nashr etish)	ESG hisoboti/bo‘limi belgilangan muddatda e’lon qilindimi? Davlat ulushi ≥50% bo‘lgan korxonalar uchun	Binar (ha/yo‘q) + Amaldagi e’lon qilingan sana va	Me’yorga 100% muvofiqlik	Har yili	ESG koordinatori /

KPI	Ko‘rsatkich tavsifi	Formula / Hisoblash usuli	Mo‘ljal (asosiy)	Davriy lik	Mas’ul
muddatlariga rioya qilish	me’yoriy talab — 30-iyundan kechiktirmasdan e’lon qilish.	normativ muddat qiyosi			moliyaviy direktor
Rahbariyatni rag‘batlantirish tizimida ESG mezonlari	Boshqaruv a’zolari va tarkibiy bo‘linmalar rahbarlarining KPI hamda bonus motivatsiyasi tizimidagi ESG ko‘rsatkichlari ulushi. Bu — ESG mezonlarining boshqaruvga real integratsiyalashganligi indikatoridir.	Top-menejmentning umumiy KPI paketidagi ESG ko‘rsatkichlarining vazn ulushi (%)	2-yilga kelib ≥ 10%; 3-yilga kelib ≥ 20%	Har yili	Kuzatuv kengashi / HR
Ichki ESG-audit yakunlari bo‘yicha aniqlangan qoidabuzarliklarni bartaraf etish	Ichki ESG-audit davomida aniqlangan va belgilangan muddatlarda bartaraf etilgan qoidabuzarliklar hamda nomuvofiqliklar ulushi.	(Bartaraf etilgan qoidabuzarliklar / Aniqlangan qoidabuzarliklar) X 100%	2-yilga kelib ≥ 80%; 3-yilga kelib ≥ 95%	Har yili	Ichki audit / Komplayens xizmati

Manbalar: GRI Standards 2021; GHG Protocol Corporate Accounting Standard; ISO 45001:2018; IFC ESMS Implementation Handbook v.2.1; OECDning davlat korxonalarini korporativ boshqarish bo‘yicha yo‘riqnomalari 2024; Sustainable Fitch ESG Scoring Methodology.

4. Birinchi ESG hisobotini tayyorlashda uchraydigan beshta keng tarqalgan xato

Ushbu bo‘lim O‘zbekiston davlat korxonalari amaliyotini tahlil qilish, *KPMG ESG Strategy Review (2024)* tavsiyalari, Xalqaro moliya korporatsiyasining *(IFC)* davlat korxonalarini kuzatib borish tajribasi hamda *PwC ESG Awareness Survey Uzbekistan (2024)* tahliliy ma’lumotlariga asoslangan. Har bir xatolik 10-jadvalda quyidagicha tavsiflangan: 1) alomatlar, 2) oqibatlar, 3) yechim.

Asosiy fakt: *PwC* ma’lumotlariga ko‘ra (2024), O‘zbekistondagi kompaniyalarning faqat 25% ga yaqini aniq maqsad va ko‘rsatkichlarga ega bo‘lgan, rasmiylashtirilgan *ESG*-strategiyasiga ega. Xatoliklarning aksariyati tasodifiy emas, balki tizimli xarakterdadir. Ularni bartaraf etish katta resurslarni talab qilmaydi, biroq boshqaruv irodasini taqozo etadi.

10-jadval

Kompaniyalar o'zining birinchi ESG-hisobotini tayyorlashda yo'l qo'yadigan 5 ta keng tarqalgan xato

#	Ko'p uchraydigan xato	Alomatlar	Davlat korxonasi uchun oqibatlar	Qanday oldini olish / tuzatish mumkin
01	**«Hisobot uchungina ESG»: ma’lumotlar yig‘iladi, lekin boshqaruvda foydalanilmaydi**	ESG ko‘rsatkichlari hisobotda mavjud bo‘lsa-da, top-menejmentning yig‘ilishlarida muhokama qilinmaydi, bo‘linmalarning byudjeti va	ESG real xavf-xatarlar-ni (risklarni) kamaytir-maydi. Birinchi jiddiy avariya yoki ekologik halokatning o‘ziyoq	ESG ko‘rsatkichlarini Kuzatuv kengashi uchun choraklik boshqaruv hisobotla-riga kiritish. 1-yilning

		KPI tizimiga ta’sir ko‘rsatmaydi. Hisobot yiliga bir marta shunchaki «nomiga» tayyorlanadi.	tizim shunchaki ko‘r-gazmali (dekorativ) bo‘lganini ko‘rsatib qo‘yadi. Natijada dav-lat va investorlarning ishonchiga putur yetadi.	o‘zidayoq kamida 3 ta asosiy ESG-KPI ko‘r-satkichini menejer-larning bonuslariga bog‘lash.
02	**Asosiy ma’lumotlar yetishmasligi: jarayonni ko‘rsatish imkonsizligi**	Davlat korxonasi ESG-hisobotini e’lon qiladi, biroq «2022-yilga nisbatan CO_2 tashlamalari qanchaga kamaydi?» degan savolga javob bera olmaydi. Ma’lumotlar yoki umuman yig‘ilmagan, yoki noizchil (tarqoq) yig‘ilgan.	Ambitsiyali, ammo real maqsadlarni belgilab bo‘lmaydi. Tartibga soluvchi (regulyator) va investorlar hisobot-ni chala (to‘liq emas) deb qabul qiladi. Rey-ting agentliklari esa dinamikani ko‘rsatuv-chi tarixiy ma’lumotlar qatori mavjud emasligi sababli bahoni pasaytiradi.	1-yilda: 2–3-yillik retrospektiv ma’lu-motlarni (tashlama-lar, jarohatlanish, energiya sarfi) yig‘ishni amalga oshirish. Bazaviy yilni belgilab olish. Ma’lumotlar manbalari reestrini va hisoblash metodologiyasini yaratish.

03	**ESG – «bitta bo‘limning ishi»: mas’uliyat taqsimlanmagan**	ESG-menejer ishga jalb etiladi yoki IR (investorlar bilan aloqalar) xizmatidan mas’ul shaxs tayinlanadi. Ma’lumotlar bo‘yicha barcha so‘rovlar u orqali o‘tadi. Ishlab chiqarish va moliyaviy bo‘linmalar ESGni «o‘zgalarning (begona) vazifasi» sifatida qabul qiladi.	Ma’lumotlar sekin va xatoliklar bilan yig‘iladi. Real xavf-xatarlar (tashlamalar, jarohatlanish) boshqarilmaydi, chunki ishlab chiqarish xodimlari ESGni o‘zlarining mas’uliyat sohasi deb hisoblamaydilar.	Har bir asosiy tarki-biy bo‘linmada (ishlab chiqarish, HR, moliya, xaridlar) «ESG-chempionlari»-ni tayinlash. Aniq ko‘rsatkichlarni yig‘ish bo‘yicha mas’uliyatni lavozim yo‘riqnomalarida mustahkamlab qo‘yish. ESG-koor-dinator — ijrochi emas, balki metodo-log va agregatordir.
04	**«Greenwashing» («yashil» aldov / xo‘jako‘rsinga): faqat yutuqlar ochiqlanadi**	ESG-hisobotda faqat ijobiy ko‘rsatkichlar ko‘rsatilgan. Yuqori LTIFR (jarohatlanish tezligi koeffitsiyenti) hisobot ichida «yo‘qolib qolgan». Ekologik hodisalar tilga olinmagan. O‘tgan yilgi maqsadlarning muvaffaqiyatsizligi	Reyting agentliklari (Sustainable Fitch, MSCI) ma’lumotlar to‘liq emasligi sababli bahoni pasaytiradi. ESG auditorlari nomuvofiqliklarni aniqlaydi. Ommaviy axborot vositalari va	GRI balans tamoyiliga amal qilish: yutuqlar bilan bir qatorda maqsadlardan ortda qolish holatlarini ham ularning sabablarini tushuntirgan holda ochiqlash. Muvaffaqi-yatsizliklar va ularni

		(bajarilmagani) izohlanmagan.	jamiyat birinchi imkoniyat tug‘ilishi bilanoq ushbu nomuvofiqlikdan katta shov-shuv ko‘tarish uchun foydalanadi.	tuzatish rejasi – tizimning yetukligi-dan dalolat beradi. Rejasiz muvaffaqiyat-sizliklar esa – ishonchning barbod bo‘lishi demakdir.
05	**Byudjetsiz ESG: ustuvor yo‘nalishlar bayon (deklaratsiya) qilinadi, lekin moliyalashtirilmaydi**	ESG-strategiya qabul qilingan. Tashlamalarni kamaytirish bo‘yicha maqsadlar belgilangan. Biroq investitsiya byudjetida energiya auditi, tozalash inshootlarini modernizatsiya qilish yoki xodimlarni mehnatni muhofaza qilish va texnika xavfsizligi bo‘yicha o‘qitish uchun hech qanday mablag‘ ko‘zda tutilmagan.	ESG-maqsadlarga investitsiyalarsiz erishib bo‘lmaydi. ESG sohasidagi soxta tejamkorlik yakunda qimmatga tushuvchi avariyalar, jarimalar va favqulodda ta’mirlash ishlariga aylanadi. Natijada davlat korxo-nasining UzAssets va xalqaro moliya insti-tutlari (XMI) oldidagi obro‘siga putur yetadi.	Yillik byudjetni shakl-lantirishda E/S/G yo‘nalishlari bo‘yicha taqsimlangan alohida «ESG-investitsiyalar» satrini ajratish. 1-yil-da CAPEX’ning 0,5–1 foizi kifoya qiladi. Ustuvorlik – tez qop-lanadigan tadbirlarga (energiya tejamkor-ligi, mehnatni muho-faza qilish va texnika xavfsizligi bo‘yicha o‘qitish) beriladi.

✓ CHEK-LIST: «Birinchi ESG-hisobotga tayyormizmi?»

☐ Tarkibiy bo‘linmalar bo‘yicha mas’uliyati taqsimlangan ESG ishchi guruhi tuzilgan

☐ 2–3-yillik bazaviy ma’lumotlar (CO_2 tashlamalari, energiya sarfi, LTIFR, kadrlar qo‘nimsizligi) yig‘ilgan

☐ Manfaatdor tomonlar tahlili o‘tkazilgan va muhim ESG-omillari belgilangan

☐ Menejerlarning motivatsiya tizimiga bog‘langan ESG-KPI ko‘rsatkichlari tasdiqlangan

☐ ESG ko‘rsatkichlari Kuzatuv kengashi uchun choraklik boshqaruv hisobotlariga kiritilgan

☐ Hisobot standarti belgilangan (kamida: GRI Standards 2021) va ma’lumotlarni yig‘ish uchun mas’ul shaxs tayinlangan

☐ Komplayens ion liniyasi ishga tushirilgan

☐ Birinchi ichki ESG-audit (yoki ISO 14001/ISO 45001 bo‘yicha audit) o‘tkazilgan

☐ ESG tadbirlari uchun byudjet yillik CAPEX/OPEX rejasiga kiritilgan

☐ ESG-hisobot loyihasi CFO, CEO va yuridik xizmat bilan ichki kelishuvdan o‘tgan

☐ ESG-hisobotini e’lon qilish sanasi rejalashtirilgan (davlat ulushi ≥50% bo‘lgan davlat korxonalari uchun 30-iyundan kechiktirmay)

Foydalanilgan adabiyotlar

Normativ-huquqiy hujjatlar

1. O‘zbekiston Respublikasining 2021-yil 15-martdagi O‘RQ-678-son «Ekologik audit to‘g‘risida»gi Qonuni. O‘zbekiston Respublikasi qonunchilik ma’lumotlari milliy bazasi (LexUZ).
2. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2026-yil 4-maydagi 221-son «Barqaror rivojlanish va ekologik, ijtimoiy hamda korporativ boshqaruv (ESG) tamoyillarini joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi qarori.
3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 2-dekabrdagi PQ-436-son «O‘zbekiston Respublikasining 2030-yilgacha "yashil" iqtisodiyotga o‘tishga qaratilgan islohotlar samaradorligini oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi Qarori.
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 24-fevraldagi PQ-4611-son «Moliyaviy hisobotning xalqaro standartlariga o‘tish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida»gi Qarori.
5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 30-yanvardagi PF-16-son «Atrof-muhitni muhofaza qilish va "yashil" iqtisodiyot yili»da «O‘zbekiston – 2030» strategiyasini amalga oshirishga oid davlat dasturi to‘g‘risida»gi Farmoni.
6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-fevraldagi PF-37-son «Yoshlar va biznesni qo‘llab-quvvatlash yili»da «O‘zbekiston – 2030» strategiyasini amalga oshirishga oid davlat dasturi to‘g‘risida»gi Farmoni.
7. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 21-apreldagi PF-70-son «2025-yilgi xususiylashtirish dasturi to‘g‘risida»gi Farmoni.
8. Directive (EU) 2025/794 of the European Parliament and of the Council of 14 April 2025 amending Directives (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards the dates from which Member States are to apply certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements (“Stop-the-Clock Directive”). Official Journal of the European Union, L, 16.04.2025.

9. Directive (EU) 2026/470 of the European Parliament and of the Council of 24 February 2026 amending Directives 2006/43/EC, 2013/34/EU, (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards certain corporate sustainability reporting requirements and certain corporate sustainability due diligence requirements ("Omnibus I Directive"). Official Journal of the European Union, L, 26.02.2026.

Boshqa foydalanilgan adabiyotlar

10. O'zbekiston Respublikasi Davlat aktivlarini boshqarish agentligi. (n.d.). Xalqaro ESG standartlarining evolyutsiyasi va davlat kompaniyalari hisobotining kelajagi [Taqdimot]. UzAssets. https://uz-assets.uz/ru/presentations/

11. «O'ztransgaz» AJ. (2024). 2023 yilgi barqaror rivojlanish bo'yicha ESG-hisobot.

12. «Navoiyuran» DK. (2025, 11-aprel). «Navoiyuran» davlat korxonasi ESG-reytingini oldi. https://navoiyuran.uz/ru/ru11042025/

13. «Navoiyuran» DK. (2025, 24-dekabr). «Navoiyuran» davlat korxonasining ESG-reytingi 55 balldan 61 ballga ko'tarildi. https://navoiyuran.uz/ru/ru24122025/

14. Kursiv Media. (n.d.). CSRD va O'zbekiston: Yevropa Ittifoqining yangi standartlari biznes uchun qoidalarni qanday o'zgartirmoqda.

15. Kursiv Media. (2025, 3-iyun). ESG reytingi: «O'zmetkombinat» tajribasi.

16. Moskva birjasi. (2024). Barqaror rivojlanishning eng yaxshi amaliyotlariga qanday rioya qilish: Emitent uchun qo'llanma (3-nashr).

17. XMK. (2016). Ekologik va ijtimoiy menejment tizimini joriy etish bo'yicha qo'llanma.

18. Milliy ekologiya va iqlim o'zgarishi qo'mitasi. (2025, 17-yanvar). Atmosferaga zarar yetkazayotgan issiqxona egalariga nisbatan choralar ko'rilmoqda. https://gov.uz/ru/eco/news/view/33281

19. NKMK. Nomoliyaviy hisobot va hujjatlar. Navoiy kon-metallurgiya kombinati.

20. Nornikel. (2021). Manfaatdor tomonlar bilan o‘zaro hamkorlik. Barqaror rivojlanish hisoboti.
21. OECD. (n.d.). O‘zbekistonning "yashil" iqtisodiyotga o‘tishini moliyalashtirish. OECD Publishing.
22. OECD. (2024). Davlat ishtirokidagi korxonalar uchun korporativ boshqaruv bo‘yicha OECD yo‘riqnomalari 2024. OECD Publishing.
23. O‘zbekiston Respublikasi Hukumati. (2023). 2030-yilgacha O‘zbekistonning barqaror rivojlanish milliy maqsad va vazifalarini amalga oshirish bo‘yicha ixtiyoriy milliy sharh (ikkinchi). O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligi.
24. Australian Government. (2021). Australian Government response to the destruction of Juukan Gorge.
25. BBC News. (2018, June 11). Foxconn broke Chinese labour laws — rights group.
26. Beckmann, J., & Rogmann, J. (2024). Determinants and effects of country ESG controversy. Energy Economics, 131, 107326.
27. Business Benefits of ISO 50001. (2021). Toyota (South Africa) saves US$360k with ISO 50001.
28. CDP. (2024). Capital markets signatory list 2024.
29. Committee of European Auditing Oversight Bodies. (2024). CEAOB guidelines on limited assurance on sustainability reporting. European Commission.
30. Diginex. (n.d.). ESG reporting essentials: ESG risks that your company should focus on. https://www.diginex.com/insights/esg-risks-that-your-company-should-focus-on
31. Ecoism. (n.d.). Double Materiality. Ikki tomonlama muhimlik: tushuncha va metodologiya. https://www.ecoism.ru/post/double-materiality
32. Edelman. (2023). 2023 Edelman Trust Barometer special report: The collapse of the purchase funnel. Edelman.
33. EDF. (2022). Universal registration document 2022. EDF.
34. ESG Foundation. Keeping current — ESG Foundation. https://esgfoundation.org/keeping-current
35. ESG Online. ESGni joriy etish. Manfaatdor tomonlar (stakeholders) xaritasini tuzish. Teletype. https://teletype.in/@esg_online/stakeholdermap.html

36. European Commission. (n.d.). Corporate sustainability reporting.
37. European Commission / EFRAG. (2023). European Sustainability Reporting Standards (ESRS 1 — General requirements; ESRS 2 — General disclosures).
38. Federal Republic of Germany. (2024). Green bond allocation report 2023. Deutsche Finanzagentur.
39. Federal Republic of Germany. (2025). Green bond impact report 2023–2024. Deutsche Finanzagentur.
40. Global Reporting Initiative. GRI global adoption by top companies continues to grow.
41. Global Reporting Initiative. (2016). GRI 102: General disclosures 2016.
42. Global Reporting Initiative. (2016). GRI 413: Local communities 2016.
43. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. (2021, November 10). ESG governance: Board and management roles & responsibilities.
44. HPBS. ESG: Biznes va jamiyat uchun yangi standart. https://hpbs.uz/articles/esg-a-new-standard-for-business-and-society
45. IFRS Foundation. IFRS S1 General requirements for disclosure of sustainability-related financial information.
46. IFRS Foundation. IFRS S2 Climate-related disclosures.
47. IFRS Foundation. Introduction to the ISSB and IFRS sustainability disclosure standards.
48. IFRS Foundation. (2025, June). IFRS Foundation publishes jurisdictional profiles providing transparency and evidencing progress towards adoption of ISSB Standards.
49. International Energy Agency. (2021). An energy sector roadmap to carbon neutrality in China. IEA.
50. International Finance Corporation. Corporate governance in state-owned enterprises. IFC.
51. International Finance Corporation. Corporate governance progression matrix for state-owned enterprises. IFC Corporate Governance Methodology Tools.

52. International Finance Corporation. (2015). Environmental and social management system implementation handbook (Version 2.1). IFC.

53. International Finance Corporation. (2022). IFC ESG guidebook. World Bank Group.

54. Kadrovik.uz. (2025, 26-dekabr). Yil davomida ish joyida 700 dan ortiq jarohatlanish. Tashkilotda baxtsiz hodisalarni qanday rasmiylashtirish va hodisalar xavfini qanday kamaytirish kerak.

55. KPMG. (2025). KPMG International report finds growing link between sustainability and executive pay.

56. KPMG Kazakhstan. (2024). IFRS S1 and S2 implementation.

57. Manifest Climate. Navigating the CSRD timeline: Key deadlines to know. https://www.manifestclimate.com/blog/csrd-timeline/

58. Ministry of Economy and Finance of the Republic of Uzbekistan. (2025, February 25). Uzbekistan issues next sovereign international bonds. Government portal of the Republic of Uzbekistan.

59. Ministry of Economy and Finance of the Republic of Uzbekistan, & United Nations Development Programme. (n.d.). Uzbekistan's first SDG bond allocation and impact report.

60. Navoiyazot. Integratsiyalashgan boshqaruv tizimi. https://www.navoiyazot.uz/ru/menu-55/integrirovannaia-sistema-menedzmenta

61. Neste Corporation. (2023). Annual report 2022. Neste.

62. OECD. (2022). ESG ratings and climate transition: An assessment of the alignment of E pillar scores and metrics. OECD Business and Finance Policy Papers.

63. OECD. (2025). Responsible business conduct for sustainable infrastructure in Kazakhstan, Mongolia and Uzbekistan. OECD Publishing.

64. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, 84(12), 78–92.

65. PwC. (2025). Global annual review 2025.

66. PwC Uzbekistan. (2024). ESG awareness in Eurasia: Survey (PwC Uzbekistan Edition).

67. Rio Tinto. (2021). Annual report 2020. Rio Tinto.
68. Rio Tinto. (2021). Communities and social performance commitments disclosure: Interim report. Rio Tinto.
69. Rio Tinto. (2023). Sustainability reporting 2022: Annual Report 2022, Sustainability Fact Book 2022 and Climate Change Report 2022. Rio Tinto.
70. Siemens AG. (2020). Climate change 2020. Siemens AG.
71. Siemens AG. (2022). Sustainability report 2022.
72. Spot.uz. (2024, 13-mart). ESG nima va nima uchun O‘zbekistondagi kompaniyalar barqaror rivojlanishga e’tibor qaratishi kerak. https://www.spot.uz/ru/2024/03/13/esg-uzbekistan/
73. Spot.uz. (2025, 2-dekabr). S&P NMK, OMK va «O‘zbekneftgaz»ning kredit reytinglarini oshirdi. https://www.spot.uz/ru/2025/12/02/sp-ratings/
74. State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council of China. (2021). State Grid releases action plans for carbon neutrality.
75. Students and Scholars Against Corporate Misbehaviour (SACOM). (2010). Workers as machines: Military management in Foxconn. SACOM.
76. Sustainability Magazine. The problems KPMG has identified in corporate ESG strategies. https://sustainabilitymag.com/articles/the-problems-kpmg-has-identified-in-corporate-esg-strategies
77. Toyota Argentina S.A. (2024). ISO 50001 energy management system case study: Toyota Argentina S.A. Lawrence Berkeley National Laboratory / 50001 Ready Insights.
78. Toyota South Africa Motors. (2021). Sustainability report 2021.
79. UNDP. (2023). Uzbekistan issues first ever green sovereign Eurobonds worth 4.25 trillion UZS on the London Stock Exchange.
80. Unilever. (n.d.). 2017-yil Sustainable Living Brands natijalari.
81. Unilever PLC. (2023). Annual report and accounts 2022. Unilever.

82. United Nations. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future. United Nations.

83. United Nations Global Compact. (2004). Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world. United Nations.

84. UN Principles for Responsible Investment. (2023). Annual report 2023. PRI Association.

85. UzAssets. A seminar was held on the topic “Sustainable development of state-owned companies according to ESG principles”. https://uz-assets.uz/ru/a-seminar-was-held-on-the-topic-sustainable-development-of-state-owned-companies-according-to-esg-principles/

86. UzAssets. (2025). The State Enterprise “Navoiyuran” announces the awarding of debut corporate ESG rating by the international rating agency Sustainable Fitch. https://uz-assets.uz/en/the-state-enterprise-navoiyuran-announces-the-awarding-of-debut-corporate-esg-rating-by-the-international-rating-agency-sustainable-fitch/

87. UzAuto Motors JSC. (2022). Interim sustainability report: First half-year 2022.

88. UzAuto Motors / Uzavtosanoat. (2022). UzAuto Motors published its first ESG report.

89. Whelan, T., Atz, U., & Clark, C. (2021). ESG and financial performance: Uncovering the relationship by aggregating evidence from 1,000 plus studies published between 2015–2020. NYU Stern Center for Sustainable Business & Rockefeller Asset Management.

90. World Bank. (2014). Corporate governance of state-owned enterprises: A toolkit. World Bank Group.

91. World Bank. (2020). Managing environmental and social risks in state-owned enterprises. World Bank Group.

92. World Bank, & Institute for Health Metrics and Evaluation. (2016). The cost of air pollution: Strengthening the economic case for action. World Bank.

93. Yuz.uz. (2025). «NKMK» AJga Sustainable Fitch ESG reytingi berildi. https://yuz.uz/ru/news/ao-ngmk-prisvoen-esg-reyting-sustainable-fitch

MUNDARIJA

KIRISH **3**

Davlat korxonalari uchun ESGning ahamiyati 3

ESGni joriy etish maqsadlari 3

Davlatning mulkdor va tartibga soluvchi sifatidagi roli 5

1-QISM. ESG ASOSLARI **6**

1. ESG nima? **6**

1.1. ESG nima va uning kompaniyalar uchun muhimligi 6

1.2. Konsepsiya evolyutsiyasi 7

1.3. ESGning an'anaviy hisobotdan farqi. 9

1.4. Barqaror rivojlanish sharoitida davlat kompaniyalarining roli va mas'uliyati 13

2. Xalqaro standartlar va tashabbuslar **15**

2.1. Asosiy xalqaro ESG standartlari: davlat kompaniyalari uchun amaliy qo'llanma 15

2.2. Davlat korxonalari uchun XMK va IHTT tajribasi 18

2.3. Davlat kompaniyalarining barqarorligini baholashda ESG reytinglari va indekslarining o'rni 20

3. Davlat sektorida ESG tamoyillarini joriy etish sabablari **22**

3.1. ESG hisobot va nazorat vositasi sifatida 22

3.2. ESG xatarlarni boshqarish va inqirozlarning oldini olish tizimi sifatida 24

3.3. ESG jamiyat va davlat uchun uzoq muddatli qiymat yaratish vositasi sifatida 29

2-QISM. ESG TAMOYILLARINI BOSQICHMA-BOSQICH JORIY ETISH **33**

1. Kompaniyada ESG tamoyillarini joriy etish nimadan boshlanadi? **33**

1.1. Kompaniyadagi joriy vaziyatni tushunish 33

1.2. Asosiy zaif tomonlar va xatarlarni aniqlash 35

1.3. Joriy daraja va asosiy bo'shliqlarni aniqlash 37

2. ESG strategiyasini shakllantirish **39**

2.1. Missiya, qarash va maqsadlarni tasdiqlash 40

2.2. ESG strategiyasining davlat siyosati bilan bog‘liqligi 41
2.3. Tarmoqlar bo‘yicha ESG ustuvorliklarini ajratib ko‘rsatish 43
3. Boshqaruv tizimiga ESG tamoyillarini joriy etish 45
3.1. ESG integratsiyasida direktorlar kengashining roli 45
3.2. Menejmentning roli: ESMS (Environmental & Social Management System) ni joriy etish 47
3.3. Biznes modeli, byudjetlashtirish va KPIlarga ESGning joriy etilishi 50
4. Xatarlar va muhimlik 52
4.1. ESG xatarlarini aniqlash 53
4.2. Davlat korxonasi uchun omillarning muhimligi 54
4.3. Har bir yo‘nalish bo‘yicha KPI ni aniqlash 57
5. Manfaatdor tomonlar bilan o‘zaro hamkorlik 60
5.1. Asosiy manfaatdor tomonlarni va ularning ta’sirini aniqlash. 60
5.2. Muloqot va "qayta aloqa" 63
5.3. Xodimlar, mijozlar va jamiyat manfaatlarini qamrash 64
3-QISM. OSHKOR ETISH VA HISOBOT BERISH AMALIYOTI 66
1. ESG hisoboti 66
1.1. ESG hisobotining tuzilishi 66
1.2. Oshkor qilish hajmi va sifati 68
1.3. ESG ma’lumotlarini oshkor etish standartlari 70
1.4. Muhimlik prinsipini qo‘llash 72
2. Nashr formatlari 73
2.1. Yillik hisobot, integratsiyalashgan hisobot, nomoliyaviy hisobot.....73
2.2. Oshkor etish muddatlari va standartlariga qo‘yiladigan talablar.....75
1-qo‘shimcha. GHG Protocol uslubi 76
2-qo‘shimcha. ESG hisobot standartlarini ishlab chiqishda EFRAG ning roli 77
3-qo‘shimcha. Yevropa Ittifoqining nomoliyaviy hisobot to‘g‘risidagi yo‘riqnomasi 78
3. Audit va nazorat..... 81

3.1. ESG ichki auditi nazorat tizimining bir qismi sifatida 81
3.2. Tashqi audit va ma'lumotlarni tekshirish 84
3.3. Nazorat va monitoringda davlatning roli 85
4-QISM. ESGni JORIY ETISHNING FOYDA VA TA'SIRLARI 87
1. Moliyalashtirishdan foydalanish imkoniyatlarini yaxshilash (imtiyozli kreditlar, "yashil" obligatsiyalar) 87
2. Jamiyat va investorlarning ishonchini oshirish..... 89
3. Xarajatlarni optimallashtirish va samaradorlikni oshirish.. 92
4. Xatarlarni kamaytirish..... 96
5. Milliy barqaror rivojlanish maqsadlariga hissa qo'shish....100
5-QISM. ESGni JORIY ETISHNING AMALIY VOSITALARI.....105
1. ESGni joriy etishning 3-yillik yo'l xaritasi 105
2. O'zbekiston me'yoriy bazasi bilan integratsiya.....111
3. Davlat korxonasi uchun namunaviy KPI ko'rsatkichlari.....113
4. Birinchi ESG hisobotini tayyorlashda uchraydigan beshta keng tarqalgan xato 120
Foydalanilgan adabiyotlar.....125

MIRKOMIL MIRALIMOVICH ADILOV
DILFUZA MAXSUDOVNA KURBANOVA
RUSTAM RAXMATULLAYEVICH GULYAMOV
ANTON VALEREVICH KOSTYUCHENKO

DAVLAT KORXONALARIDA KORPORATIV BOSHQARUV AMALIYOTIGA ESG TAMOYILLARINI JORIY ETISH BO‘YICHA

USLUBIY QO‘LLANMA

Toshkent – «Fan va texnologiyalar nashriyot-matbaa uyi» – 2026
100173 Toshkent sh., Foziltepa ko‘chasi, 22 b uy.

Muharrir:	Shoira Kusherbayeva
Tex. muharrir:	Shahlo Mirqosimova
Rassom:	Umar Ortiqov
Kompyuterda sahifalovchi:	Dilorom Raxmatova

E-mail: tipografiyacnt@mail.ru Tel: 97-450-11-14, 93-381-22-07.
Bosishga ruxsat etildi 05.10.2026.
Bichimi 60x84 $^{1}/_{16}$. «Times New Roman» garniturasi.
Ofset bosma usulida bosildi.
Shartli bosma tabog‘i 8,75. Nashriyot bosma tabog‘i 8,50.
Tiraji 100. Buyurtma № 60.

ISBN 978-9910-281-30-3

5448

9 789910 281303

«Fan va texnologiyalar nashriyot-matbaa uyi»
bosmaxonasida chop etildi.
Toshkent sh., Foziltepa ko‘chasi, 22 b uy.