

SANOAT KORXONALARINING ASOSIY BIZNES-JARAYONLARINI ANIQLASH, TASNIQLASH VA ESG BILAN INTEGRATSIYASI

Azimova Maxfuza Rashidovna

Buxoro davlat universiteti

“Yashil iqtisodiyot va agrobiznes” kafedrası

o‘qituvchisi

Annotatsiya

Maqolada sanoat korxonalarining biznes jarayonlarini aniqlash, tasniqlash va ekologik, ijtimoiy hamda boshqaruv mezonlari bilan uyg‘unlashtirish masalalari o‘rganildi. Jarayonli yondashuv, qiymat zanjiri tahlili va ilmiy manbalarni umumlashtirish asosida konseptual model ishlab chiqildi. Jarayonlar asosiy, yordamchi, boshqaruv va rivojlantiruvchi guruhlariga ajratildi. Ularning chegaralari, mas’ul shaxslari, kirish resurslari va natijalarini belgilash tartibi yoritildi. ESG ustuvorliklarini baholash uchun vaznli ko‘rsatkich, jarayonlar bilan mezonlarni bog‘lovchi matritsa va samaradorlik ko‘rsatkichlari pasportlari taklif etildi. Integratsiyani diagnostika, loyihalash, tajriba sinovi, kengaytirish va ishonchlilikni ta’minlash bosqichlarida amalga oshirish belgilandi. Modelning amaliy qo‘llanishi namunaviy baholar orqali tushuntirildi. Uni real korxona ma’lumotlari asosida tekshirish va tarmoq xususiyatlariga moslashtirish zarurati qayd etildi.

Kalit so‘zlar: sanoat korxonalari, biznes jarayonlari, jarayonli boshqaruv, ESG integratsiyasi, qiymat zanjiri, ustuvorlikni baholash, samaradorlik ko‘rsatkichlari.

Аннотация

В статье были рассмотрены вопросы выявления, классификации и интеграции бизнес-процессов промышленных предприятий с экологическими, социальными и управленческими критериями. На основе процессного подхода, анализа цепочки создания стоимости и обобщения научных источников была разработана концептуальная модель. Процессы были разделены на основные, вспомогательные, управленческие и развивающие. Определён порядок установления их границ, ответственных лиц, входных ресурсов и результатов. Предложены взвешенный показатель приоритетности ESG, матрица интеграции и паспорта показателей эффективности. Внедрение было организовано в последовательность диагностики, проектирования, пилотного испытания, масштабирования и обеспечения достоверности. Применение модели было объяснено на условных оценках. Отмечена необходимость проверки на данных реальных предприятий и адаптации к отраслевым особенностям в последующих исследованиях.

Ключевые слова: промышленные предприятия, бизнес-процессы, процессное управление, интеграция ESG, цепочка создания стоимости, оценка приоритетности, показатели эффективности.

Abstract

The article examined the identification, classification and integration of industrial business processes with environmental, social and governance criteria. A conceptual model was developed through a process approach, value chain analysis and synthesis

of scholarly sources. Processes were classified as core, supporting, managerial and developmental. Procedures for defining boundaries, responsibilities, inputs and outputs were outlined. A weighted ESG priority score, an integration matrix and performance indicator specifications were proposed. Implementation was structured around diagnosis, design, pilot testing, scaling and assurance. Illustrative assessments explained the model's application. Validation using actual enterprise data and adaptation to sectoral conditions were identified as necessary next steps.

Keywords: industrial enterprises, business processes, process management, ESG integration, value chain, priority assessment, performance indicators.

KIRISH

Jahon sanoatida raqobat ustunligi endilikda faqat tannarx, ishlab chiqarish quvvati va mahsulot sifati bilan belgilanmaydi. Korxonaning energiya va materiallardan foydalanishi, chiqindilarni boshqarishi, xodimlar xavfsizligini ta'minlashi, yetkazib beruvchilar bilan mas'uliyatli ishlashi hamda qarorlar shaffofligini kafolatlashi investorlar, banklar, mijozlar va davlat uchun muhim mezonga aylandi. Shu sababli ESG tamoyillarini alohida hisobot shaklida emas, balki kundalik biznes-jarayonlarning vazifalari, javobgarligi va natija ko'rsatkichlariga kiritish zarur.

Xalqaro tadqiqotlar ham ushbu yondashuvni qo'llab-quvvatlaydi. 2000 dan ortiq empirik tadqiqot natijalarini umumlashtirgan ishda ESG omillari va moliyaviy natijalar o'rtasidagi bog'liqlik aksariyat hollarda salbiy emasligi ko'rsatilgan [3]. Barqarorlik siyosatini erta joriy etgan kompaniyalarda esa boshqaruv jarayonlari, manfaatdor tomonlar bilan muloqot va uzoq muddatli natijalar boshqa kompaniyalardan sezilarli farq qilgani aniqlangan [2]. O'zbekistonda ham "yashil" iqtisodiyotga o'tish strategiyasi va unga oid islohotlar sanoat korxonalaridan energiya va resurs samaradorligini oshirishni talab qilmoqda [16]; [17].

Muammoning amaliy jihati shundaki, ko'plab sanoat korxonalarida bo'linmalar funksiyalar bo'yicha boshqariladi, jarayonning boshidan oxirigacha bo'lgan egasi esa aniq belgilanmaydi. Natijada energiya sarfi faqat energetika bo'limining, mehnat xavfsizligi faqat tegishli xizmatning, korrupsiyaviy xavf esa faqat yuridik bo'limning vazifasi sifatida qaraladi. Aslida ushbu omillar xarid shartlaridan boshlab ishlab chiqarish rejimi, ombor operatsiyalari, sotuv va servisgacha bo'lgan yagona qiymat zanjirida shakllanadi [12].

Tadqiqotning maqsadi - sanoat korxonalarining asosiy biznes-jarayonlarini aniqlash va tasniflashning uslubiy asoslarini takomillashtirish hamda ularni ESG mezonlari bilan integratsiyalovchi amaliy modelni ishlab chiqish. Ushbu maqsadga erishish uchun jarayon chegaralarini belgilash, jarayonlar arxitekturasini shakllantirish, ESG ta'sir nuqtalarini aniqlash, o'lchanadigan KPIlarni tanlash va joriy etish bosqichlarini asoslash vazifalari bajarildi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Jarayonli boshqaruv nazariyasida M. Porter qiymat zanjirini kiruvchi logistika, operatsiyalar, chiquvchi logistika, marketing-sotuv va servis kabi asosiy faoliyatlar hamda ularni ta'minlovchi infratuzilma, inson resurslari, texnologiyalar va xarid

faoliyatiga ajratadi [12]. A. Ostervalder va I. Pigneur qiymat taklifini mijoz segmentlari, asosiy resurslar va hamkorlar bilan bog'lash orqali biznes modelining yaxlitligini ko'rsatadi [11]. ISO 9001 jarayonlar o'zaro bog'liqligi va natijadorligini boshqarishni [8], ISO 14001 esa ekologik jihatlar, risklar va doimiy yaxshilashni tizimli tashkil etishni talab qiladi [7]. Jarayonlarni loyihalash, tahlil qilish va takomillashtirishning zamonaviy metodik asoslari biznes-jarayonlarni boshqarish (BPM) sohasidagi ishlarda tizimlashtirilgan [1].

Strategik maqsadlarni operatsion ko'rsatkichlarga aylantirish masalasi muvozanatli ko'rsatkichlar tizimi konsepsiyasida ishlab chiqilgan: unda moliyaviy, mijoz, ichki jarayonlar hamda o'qish va rivojlanish nuqtai nazarlari o'zaro bog'langan [9]. Ekologik buxgalteriya hisobiga oid tadqiqotlarda esa ekologik xarajat va ta'sirlarni boshqaruv hisobiga kiritish korxona qarorlarini asoslashning muhim sharti sifatida ko'rsatilgan [13].

ESG sohasida GRI standartlari korxonaning iqtisodiyot, atrof-muhit va insonlarga ta'sirini ochib berishga yo'naltirilgan bo'lsa [4], IFRS S1 va IFRS S2 investorlar qaroriga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan barqarorlik hamda iqlim bilan bog'liq risk va imkoniyatlarni moliyaviy axborot bilan bog'laydi [5]; [6]. Mazkur yondashuvlarning umumiy jihat - muhimlikni aniqlash, boshqaruv nazorati, strategiya, risklarni boshqarish, metrikalar va maqsadlarni yagona tizimda ko'rishdir. Mas'uliyatli biznes yuritish bo'yicha OECD yo'riqnomalari hamda BMT Global shartnomasining o'nta tamoyili inson huquqlari, mehnat, atrof-muhit va korrupsiyaga qarshi kurash sohalarida korxona va uning ta'minot zanjiri uchun asosiy talablarni belgilaydi [10; 14]. Empirik tadqiqotlar barqarorlik amaliyotlarining tashkiliy jarayonlar va moliyaviy natijalar bilan bog'liqligini tasdiqlaydi [2]; [3].

O'zbekistonda "yashil" iqtisodiyotga o'tish strategiyasi energiya samaradorligini oshirish, tabiiy resurslardan oqilona foydalanish va past uglerodli rivojlanishni jadallashtirishni ko'zda tutadi [17]. 2030-yilgacha bo'lgan davrda ushbu yo'nalishdagi islohotlar samaradorligini oshirish chora-tadbirlari ham belgilangan [16]. Jahon bankining tadqiqotida ham O'zbekiston iqtisodiyotini yashil rivojlanishga yo'naltirishda energiya samaradorligi va sanoatni modernizatsiya qilish muhimligi ta'kidlangan [15]. Biroq strategik maqsadlarni korxona darajasiga tushirish uchun ularni muayyan jarayon egasi, o'lchov birligi, ma'lumot manbai va nazorat davriyligi bilan bog'lash lozim. Tadqiqotdagi jarayon-ESG matritsasi aynan shu metodik bo'shliqni to'ldirishga qaratilgan.

METODOLOGIYA

Tadqiqot konseptual-amaliy xarakterga ega. Birinchi bosqichda korxona faoliyati "yetkazib beruvchidan mijozgacha" tamoyili asosida xaritalanadi. Ikkinchi bosqichda jarayonlar qiymat yaratishga bevosita hissasi bo'yicha asosiy, resurs va infratuzilma bilan ta'minlashi bo'yicha yordamchi, maqsad va nazoratni belgilashi bo'yicha boshqaruv jarayonlariga ajratiladi [1]; [12]. Uchinchi bosqichda har bir jarayon uchun kirishlar, yetkazib beruvchilar, amallar, chiqishlar va mijozlar SIPOCda aniqlanadi. To'rtinchi bosqichda manfaatdor tomonlar talabi va ikki tomonlama muhimlik yondashuvi asosida ESG ta'sir, risk va imkoniyatlari baholanadi [4]; [5].

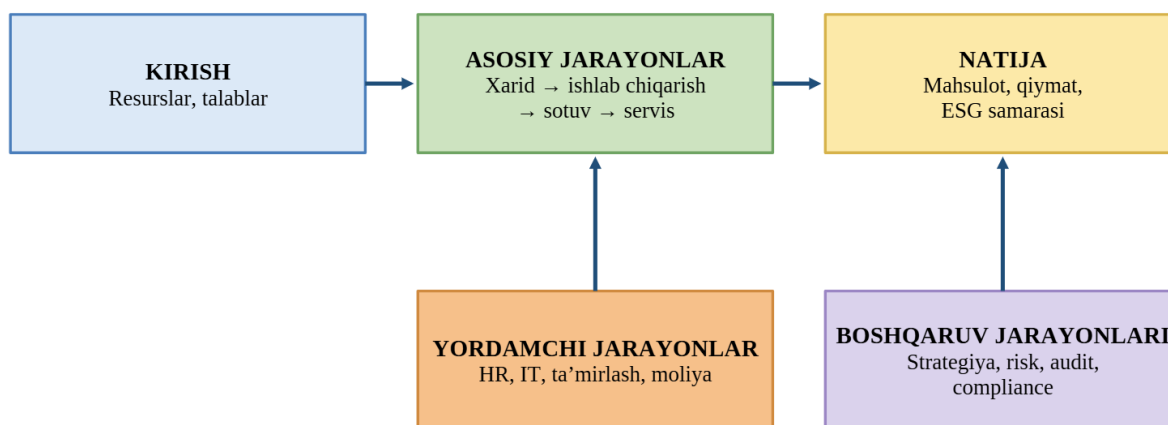
Ustuvorlikni aniqlash uchun quyidagi integral ko'rsatkich tavsiya etiladi (1-formula):

$$P_i = 0,30I_i + 0,25F_i + 0,20R_i + 0,15S_i + 0,10D_i \quad (1)$$

Bu yerda I - ekologik yoki ijtimoiy ta'sir ko'lami; F - moliyaviy ta'sir; R - huquqiy va reputatsion risk; S - manfaatdor tomonlar sezgirligi; D - ma'lumotlarning mavjudligi. Har bir mezon 1 dan 5 gacha baholanadi. $P_i \geq 4,0$ bo'lsa kritik, 3,0-3,99 bo'lsa yuqori, 2,0-2,99 bo'lsa o'rta, $P_i < 2,0$ bo'lsa past ustuvorlik belgilanadi. Og'irliklar korxona tarmog'i strategiyaga muvofiq ekspertlar tomonidan qayta kalibrlanishi mumkin. Masalan, jarayonning ta'sir ko'lami 5, moliyaviy ta'siri va huquqiy riski 4, manfaatdor tomonlar sezgirligi va ma'lumotlar mavjudligi 3 ball bilan baholansa, $P_i = 1,50 + 1,00 + 0,80 + 0,45 + 0,30 = 4,05$ bo'lib, jarayon kritik ustuvorlik guruhiga kiradi. Formulada eng katta og'irlik ta'sir ko'lamiga berilgani ESG integratsiyasida birinchi navbatda korxona faoliyatining atrof-muhit va insonlarga real ta'siri hisobga olinishini bildiradi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Biznes-jarayon - ma'lum iste'molchi uchun qiymat yaratadigan, kirish resurslarini belgilangan natijaga aylantiradigan, egasi, chegarasi, ijrochilari va o'lchanadigan ko'rsatkichlariga ega o'zaro bog'liq ishlar majmuasidir [1]. Jarayonni oddiy funksiyadan ajratadigan asosiy belgi uning bo'linmalararo xususiyati va yakuniy natijaga yo'naltirilganidir. Masalan, "xarid bo'limi" tashkiliy birlik, "xomashyoni ehtiyojdan qabul qilishgacha ta'minlash" esa bir nechta bo'linma qatnashadigan jarayondir. Ushbu yondashuv asosida tuzilgan sanoat korxonasining jarayonlar arxitekturasini quyida keltirilgan (1-rasm).



1-rasm. Sanoat korxonasining jarayonlar arxitekturasini¹

1-rasmda kirish resurslari va talablar asosiy jarayonlar zanjiri (xarid, ishlab chiqarish, sotuv, servis) orqali natijaga - mahsulot, qiymat va ESG samarasiga aylanishi ko'rsatilgan. Yordamchi jarayonlar (HR, IT, ta'mirlash, moliya) asosiy jarayonlarni resurs bilan ta'minlaydi, boshqaruv jarayonlari (strategiya, risk, audit, komplayens) esa yakuniy natijaga maqsad va nazorat orqali ta'sir qiladi.

¹ Manba: muallif ishlanmasi.

Jarayonlarning to'liq tasnifi rivojlantiruvchi jarayonlar bilan birga keltirilgan (1-jadval).

1-jadval

Sanoat korxonasi biznes-jarayonlarining tasnifi¹

Jarayon turi	Asosiy mazmuni	Namunaviy jarayonlar	Natija mezonlari
Asosiy	Tashqi mijoz uchun bevosita qiymat yaratadi	Talabni rejalash; xarid; ishlab chiqarish; sifat; ombor-logistika; sotuv; servis	Sifat, tannarx, muddat, mijoz qoniqishi
Yordamchi	Asosiy jarayonlarni resurs va infratuzilma bilan ta'minlaydi	HR; IT; moliya; ta'mirlash; laboratoriya; huquqiy xizmat	Mavjudlik, uzluksizlik, xizmat darajasi
Boshqaruv	Maqsad, qoida, risk va nazorat mexanizmlarini belgilaydi	Strategiya; byudjet; risk; audit; komplayens; ESG boshqaruvi	Maqsadga erishish, risk darajasi, hisobdorlik
Rivojlantiruvchi	Kelajak qiymati va transformatsiyani yaratadi	R&D; raqamlashtirish; energiya modernizatsiyasi; sirkulyar yechimlar	Innovatsiya portfeli, ROI, emissiya kamayishi

1-jadvaldan ko'rinadiki, jarayonlar to'rt guruhga ajratiladi va har bir guruh o'z natija mezoniga ega: asosiy jarayonlar sifat, tannarx va muddat bilan, yordamchi jarayonlar xizmat darajasi bilan, boshqaruv jarayonlari hisobdorlik bilan, rivojlantiruvchi jarayonlar esa innovatsiya va emissiya kamayishi bilan baholanadi. Tasniflashda bir jarayonni faqat bitta guruhga qattiq bog'lashdan ko'ra, uning korxona qiymat taklifidagi asosiy rolini belgilash maqsadga muvofiq. Masalan, laboratoriya nazorati kimyo korxonasida asosiy jarayonning ajralmas qismi, boshqa tarmoqda esa yordamchi xizmat bo'lishi mumkin. Shuning uchun tasnif korxonaning mahsuloti, texnologiyasi, tartibga solish darajasi va mijoz talabidan kelib chiqadi.

ESG integratsiyasi jarayonga qo'shimcha hujjat yuklash emas, balki mavjud qaror nuqtalarini yangi mezonlar bilan boyitishdir. Masalan, xaridda narx va yetkazib berish muddatiga qo'shimcha ravishda materialning uglerod izi, mehnat standartlari va manfaatlar to'qnashuvi tekshiriladi; ishlab chiqarishda esa quvvat va brak bilan bir qatorda energiya, suv, emissiya, xavfsizlik hodisalari va operatsion nazorat o'lchanadi (2-jadval).

2-jadvalda yettita asosiy jarayonning har biri uchun ekologik, ijtimoiy va boshqaruv mezonlari hamda ularni o'lchaydigan KPilar bitta qatorda keltirilgan. Masalan, ishlab chiqarish jarayonida ekologik ta'sir tCO₂e/t va m³/t, ijtimoiy ta'sir LTIFR ko'rsatkichi bilan o'lchanadi, ombor va logistikada esa gCO₂/t-km va OTIF ko'rsatkichlari qo'llanadi. Shunday qilib, har bir jarayon egasi o'z zonasidagi E, S va G omillari uchun aniq javobgarlikka ega bo'ladi.

¹ Manba: [1]; [12] asosida muallif ishlanmasi.

2-jadval
Asosiy biznes-jarayonlar va ESG mezonlari integratsiyasi¹

Jarayon	E - ekologik mezon	S - ijtimoiy mezon	G - boshqaruv mezon	Asosiy KPI
Talab va ishlab chiqarishni rejalash	Energiya sig'imi, resurs cheklovi, iqlim riski	Ish yuklamasi va smena xavfsizligi	Ssenariylar, vakolat va tasdiqlash izi	kWh/birlik; reja aniqligi
Xarid va ta'minot	Qayta ishlangan ulush, transport izi, xavfli modda	Yetkazib beruvchida mehnat huquqi	Tender shaffofligi, sanksiya va korrupsiya tekshiruvi	ESG skriningdan o'tgan xaridlar, %
Ishlab chiqarish	Energiya, suv, emissiya, chiqindi, yo'qotish	Jarohatlanish, ekspozitsiya, ergonomika	Texnologik intizom, hodisa eskalatsiyasi	tCO ₂ e/t; m ³ /t; LTIFR; brak, %
Sifat nazorati	Ekodizayn va hayot sikli talabi	Mahsulot xavfsizligi	Sinov xolisligi, kuzatuvchanlik	Shikoyat; qaytarish; muvofiqlik, %
Ombor va logistika	Yoqilg'i, marshrut, qadoq, sizib chiqish	Haydovchi va ombor xavfsizligi	Yuk va hujjat kuzatuvchanligi	gCO ₂ /t-km; OTIF; hodisalar
Sotuv va shartnoma	Ekologik da'volarning asoslanganligi	Mijoz huquqi, diskriminatsiyasiz xizmat	Narx va bonuslar nazorati, maxfiylik	Asoslangan "yashil" da'volar, %
Servis va qayta oqim	Ta'mirlash, qayta foydalanish, utilizatsiya	Mijoz va servis xodimi xavfsizligi	Kafolat qarorlari shaffofligi	Qaytarib olingan mahsulot, %

Har bir muhim jarayon uchun bir betlik "jarayon pasporti" tuziladi. Unda jarayon nomi va kodi, boshlanish-tugash chegarasi, egasi, maqsadi, kirish-chiqishlar, ichki va tashqi mijozlar, ishtirokchilar, axborot tizimi, asosiy risklar, nazorat nuqtalari, ESG ta'sirlari, KPI formulalari, ma'lumot egasi va hisobot davriyligi qayd etiladi. Jarayon egasi natija uchun javob beradi; ESG mutaxassisi metodologiyani muvofiqlashtiradi; funksional rahbarlar esa ma'lumot va nazoratning ishonchliligini ta'minlaydi [6]; [10]; [14]. Asosiy ESG KPilar uchun pasport namunasi quyida keltirilgan (3-jadval).

3-jadvaldagi yettita KPI ekologik (energiya, GHG, suv, chiqindi), ijtimoiy (LTIFR) va boshqaruv (ta'minotchi skriningi, etika murojaatlari) yo'nalishlarini qamrab oladi va har biri uchun hisoblash formulasi, ma'lumot manbai, davriyligi hamda mas'ul bo'linmasi belgilangan. KPilar mutlaq va nisbiy ko'rsatkichlarni birgalikda qamrab olishi kerak [9]. Masalan, ishlab chiqarish oshganda jami energiya sarfi ko'payishi mumkin, biroq bir birlik mahsulotga sarf kamayishi samaradorlikni ko'rsatadi. Shu bilan birga faqat intensivlik ko'rsatkichidan foydalanish korxonaning mutlaq ekologik bosimini yashirishi mumkin [13]. Shuning uchun jami sarf,

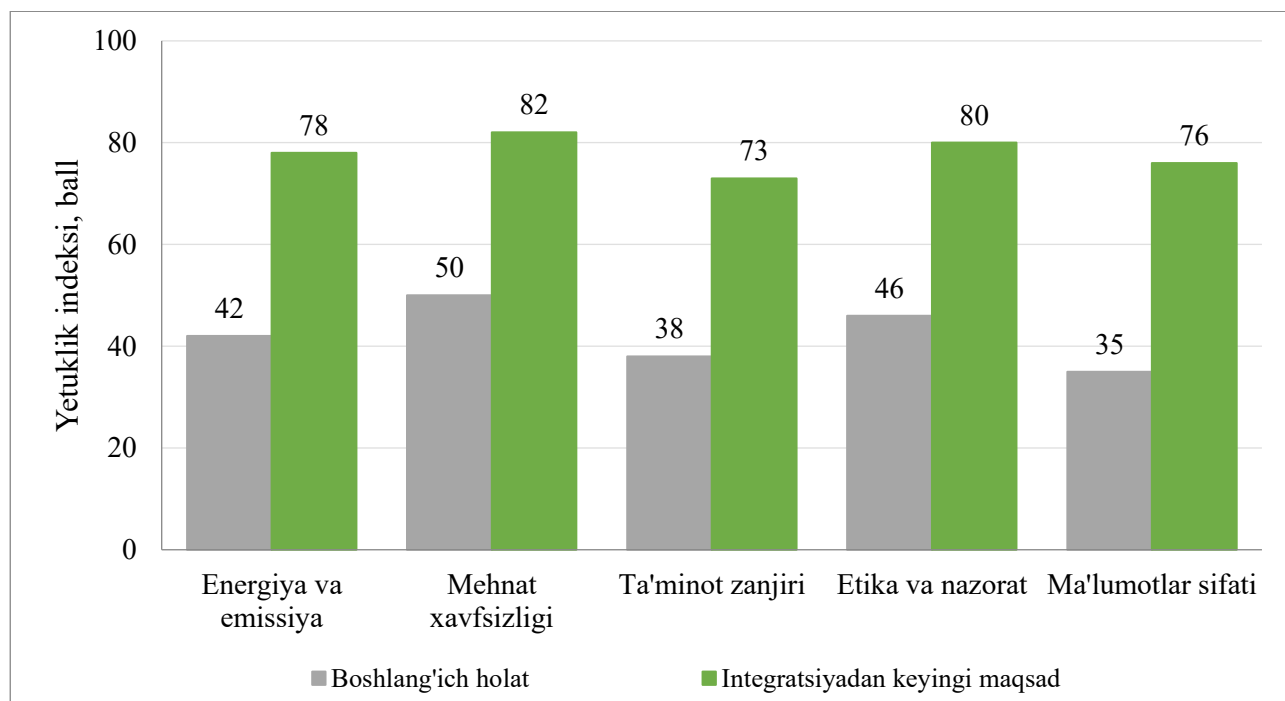
¹ Manba: [4]; [6]; [7]; [10] asosida muallif ishlanmasi.

intensivlik, maqsadga nisbatan og'ish va iqtisodiy samara bir panelda beriladi. Besh yo'nalish bo'yicha boshlang'ich va maqsadli yetuklik darajasini baholash namunasi keltirilgan (2-rasm).

3-jadval

ESG KPilarining tavsiya etiladigan pasporti¹

KPI	Hisoblash usuli	Manba / davriylik	Mas'ul
Energiya sig'imi	Jami energiya sarfi / yaroqli mahsulot hajmi	Hisoblagich + ERP / oylik	Ishlab chiqarish va energetika
GHG intensivligi	Scope 1+2 tCO ₂ e / mahsulot yoki tushum	Yoqilg'i va elektr ma'lumoti / choraklik	Ekologiya va moliya
Suv sig'imi	Olingan chuchuk suv m ³ / mahsulot	Suv hisoblagichi / oylik	Bosh muhandis
Chiqindini qayta yo'naltirish	Qayta ishlangan va qayta foydalanilgan / jami chiqindi ×100	Dalolatnoma / oylik	Ekologiya va ombor
LTIFR	Mehnatga layoqatsizlik hodisalari ×1 000 000 / ish soati	HSE reyestri / oylik	Mehnat xavfsizligi
ESG skrinig'li ta'minotchi	Tekshirilgan muhim ta'minotchi / jami muhim ta'minotchi ×100	Xarid reyestri / choraklik	Xarid va komplayens
Etika murojaatlari yopilishi	Muddatida yopilgan asoslangan holatlar / jami holatlar ×100	Ishonch kanali / choraklik	Komplayens



2-rasm. ESG jarayonlarining diagnostik va maqsadli yetuklik profili²

¹ Manba: [4]; [6] asosida muallif ishlanmasi.

² Manba: muallif ishlanmasi (namunaviy ekspert bahosi).

2-rasmdagi qiymatlar aniq korxona statistikasi emas, balki metodikani namoyish etuvchi namunaviy ekspert bahosidir. Unda boshlang'ich holat 35-50 ball, integratsiyadan keyingi maqsad esa 73-82 ball oralig'ida ko'rsatilgan. Eng katta tafovut ma'lumotlar sifatida (35 dan 76 ballgacha, 41 ball), eng kichigi esa mehnat xavfsizligida (50 dan 82 ballgacha, 32 ball) kuzatiladi. Amaliy tadqiqotda ular audit dalillari, hisoblagichlar, ERP ma'lumotlari, xodimlar so'rovi va boshqaruv hujjatlari asosida hisoblanadi. Boshlang'ich hamda maqsadli holat o'rtasidagi tafovut ESG yo'l xaritasidagi ustuvor loyihalarni tanlashga xizmat qiladi.

Taklif etilgan modelning asosiy afzalligi ESGni operatsion boshqaruvga "vertikal" va "gorizontal" ravishda ulashidir. Vertikal integratsiya kuzatuv kengashi va rahbariyat maqsadlaridan sex hamda ish joyi ko'rsatkichlarigacha bo'lgan javobgarlikni yaratadi. Gorizontal integratsiya esa bir mahsulot oqimida xarid, ishlab chiqarish, logistika, sotuv va servisning o'zaro ta'sirini ko'rsatadi. Natijada ekologik yoki ijtimoiy muammo bir bo'limda qayd etilib, boshqa bo'limda nazoratsiz qolmaydi.

Integratsiya darajasini besh pog'onada baholash mumkin: 1) fragmentar - ESG faoliyati alohida aksiyalar bilan cheklanadi; 2) muvofiqlik - asosiy e'tibor qonun talabiga qaratiladi; 3) tizimli - siyosat, risklar va KPIlar mavjud; 4) integratsiyalashgan - ESG mezonlari investitsiya, xarid, rejalash va rag'batlantirishga kiritiladi; 5) transformatsion - sirkulyar biznes modeli, past uglerodli texnologiya va manfaatdor tomonlar bilan birgalikda qiymat yaratish ustunlik qiladi. Korxona barcha yo'nalishda birdan beshinchi darajaga chiqmasdan, kritik jarayonlardan boshlashi maqsadga muvofiq. Buning uchun bosqichma-bosqich yo'l xaritasi taklif etiladi (4-jadval).

4-jadval

ESG integratsiyasini joriy etish yo'l xaritasi¹

Bosqich	Asosiy ishlar	Natijaviy hujjat	Muddat
1.Diagnostika	Jarayonlar reyestri; manfaatdor tomonlar; muhim ESG mavzulari; ma'lumot sifati	Boshlang'ich baholash va muhimlik xaritasi	1-2 oy
2.Loyihalash	Jarayon egalari; RACI; risk va nazorat; KPI formulasi; IT talabi	Jarayon-ESG matritsasi va pasportlar	2-3 oy
3.Pilot	1-2 kritik jarayonda hisoblagich, trening, nazorat va dashboard	Pilot hisoboti, tuzatishlar, iqtisodiy effekt	3-6 oy
4.Masshtablash	Qolgan jarayonlar, ta'minotchilar, byudjet va motivatsiyaga integratsiya	Korxona bo'yicha yagona ESG boshqaruv tizimi	6-12 oy
5.Ishonchlilik	Ichki audit, dalillar, rahbariyat tahlili, zarur bo'lsa tashqi assurance	Tekshiriladigan hisobot va yaxshilash rejasi	Doimiy

4-jadvalda ESG integratsiyasi besh bosqichda amalga oshiriladi: diagnostika va loyihalash birgalikda 3-5 oyni, 1-2 kritik jarayondagi pilot 3-6 oyni, butun korxona bo'yicha masshtablash esa 6-12 oyni oladi. Oxirgi bosqich - ishonchlilikni ta'minlash doimiy jarayon bo'lib, ichki audit va zarur hollarda tashqi tasdiqlash orqali hisobotning ishonchliligini kafolatlaydi. Har bir bosqich aniq natijaviy hujjat bilan yakunlanishi joriy etish jarayonini nazorat qilishni osonlashtiradi.

¹ Manba: [6]; [10]; [14] asosida muallif ishlanmasi.

Amaliyotda uchta xatardan qochish kerak. Birinchisi - o'lchab bo'lmaydigan umumiy maqsadlar: "ekologik toza bo'lish" o'rniga bazaviy yil, birlik, muddat va javobgar belgilanadi. Ikkinchisi - ma'lumotlarni qo'lda ko'paytirish: bitta ko'rsatkich uchun yagona manba va ma'lumot egasi tayinlanadi. Uchinchisi - "yashil" da'volarni dalilsiz marketing qilish: mahsulot bayonotlari sifat, yuridik va ESG nazoratidan o'tishi kerak. Ayniqsa kichik va o'rta sanoat korxonalarida dastlab 8-12 ta muhim KPI bilan boshlash, keyinchalik tizim yetuklashgan sari ko'rsatkichlarni kengaytirish samaralidir.

Taklif etilgan uslubning cheklovi shundaki, KPI vaznlari va chegaralari tarmoqlar kesimida farq qiladi: metallurgiyada emissiya va sanoat xavfsizligi, to'qimachilikda suv, kimyoviy moddalar va mehnat sharoiti, oziq-ovqatda esa mahsulot xavfsizligi hamda yetkazib beruvchilar kuzatuvchanligi yuqori ustuvorlikka ega. Keyingi empirik tadqiqotlarda modelni O'zbekiston sanoat tarmoqlari va hududlari kesimida real korxona ma'lumotlari bilan sinovdan o'tkazish, iqtisodiy natija bilan ESG yetukligi o'rtasidagi bog'liqlikni ekonometrik baholash zarur.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Sanoat korxonasining barqaror rivojlanishi ESG siyosati mavjudligi bilan emas, bu siyosatning konkret biznes-jarayonlarda qanday ishlashi bilan belgilanadi. Tadqiqot natijasida biznes-jarayonlarni asosiy, yordamchi, boshqaruv va rivojlantiruvchi guruhlariga ajratish, ularning chegarasi va egasini belgilash hamda har bir jarayonga muhim E, S va G omillarini bog'lashning yaxlit mexanizmi taklif qilindi. Taklif etilgan integral ustuvorlik ko'rsatkichi, jarayon-ESG matritsasi va KPI pasporti korxonaga ESG resurslarini eng muhim jarayonlarga yo'naltirish imkonini beradi. Tadqiqot natijalari asosida quyidagi takliflar ishlab chiqildi:

1. korxonada yuqori darajadagi 15-25 ta jarayondan iborat reyestr tuzish va har biriga aniq egani tayinlash;
2. xarid, ishlab chiqarish, logistika va sotuv jarayonlarida ESG risklarini SIPOC hamda ikki tomonlama muhimlik asosida baholash;
3. 8-12 ta boshlang'ich KPI uchun formula, bazaviy qiymat, maqsad, ma'lumot manbai, davriylik va javobgarni tasdiqlash;
4. energiya, suv, chiqindi, mehnat xavfsizligi va ta'minotchi skriningi bo'yicha pilot dashboardni bitta sex yoki mahsulot liniyasida sinash;
5. ESG natijalarini investitsiya tanlovi, xarid reytingi, rahbarlar KPIlari, ichki audit va yillik boshqaruv tahliliga kiritish;
6. hisobot ko'rsatkichlari uchun dalillar zanjiri va ichki nazoratni yaratib, kelgusida mustaqil tasdiqlashga tayyorlash.

Mazkur takliflar ESGni korxona uchun tashqi talabdan resurs tejamlorligi, risklarning pasayishi, xodimlar ishonchi, moliyalashtirish imkoniyati va uzoq muddatli raqobatbardoshlik manbaiga aylantiradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). Fundamentals of business process management (2nd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>
2. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. Management Science, 60(11), 2835-2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
3. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. Journal of Sustainable Finance & Investment, 5(4), 210-233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
4. Global Reporting Initiative. (n.d.). GRI Standards. GRI. <https://www.globalreporting.org/standards/>
5. IFRS Foundation. (2023a). IFRS S1 General requirements for disclosure of sustainability-related financial information. IFRS Foundation. <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/>
6. IFRS Foundation. (2023b). IFRS S2 Climate-related disclosures. IFRS Foundation. <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures/>
7. International Organization for Standardization. (n.d.). ISO 14001: Environmental management systems. ISO. <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>
8. International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 Quality management systems - Requirements. ISO. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
9. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.
10. OECD. (2023). OECD guidelines for multinational enterprises on responsible business conduct. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/81f92357-en>
11. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.
12. Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.
13. Schaltegger, S., & Burritt, R. (2000). Contemporary environmental accounting: Issues, concepts and practice. Greenleaf Publishing.
14. United Nations Global Compact. (n.d.). The ten principles of the UN Global Compact. <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
15. World Bank. (2022). Towards a greener economy in Uzbekistan. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/7046a76c-f533-5846-83e4-7dde22f2ad03>
16. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 2-dekabr PQ-436-son "2030-yilgacha O'zbekiston Respublikasining yashil iqtisodiyotga o'tishiga qaratilgan

islohotlar samaradorligini oshirish bo'yicha chora-tadbirlar to'g'risida"gi Qarori.
<https://lex.uz/docs/6303230>

17. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 4-oktyabr PQ-4477-son
"2019-2030-yillar davrida O'zbekiston Respublikasining yashil iqtisodiyotga o'tish
strategiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi Qarori. <https://lex.uz/docs/4539502>



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir:
Ingliz tili muharriri:
Rus tili muharriri:
Musahhih:
Sahifalovchi va dizaynerlar:

Turobova Hulkar Rustamovna
Oripov Mahmud Ashurovich
Xidirova Gavxar Rustamovna
Qudratov Aziz Dehqonboyevich
Sadikov Shoxrux Shuxratovich
Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

2026-YIL, 24-25-SENTABR, MAXSUS-SON, I-II-SEKSIYALAR

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta: info@marketingjournal.uz
Bot: [@marketinjournalbot](https://t.me/@marketinjournalbot)
Tel.: +99890 5125464, +998939266610

Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 362/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710**. GOCT 7.56-2002 " Seriyali nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlaro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**