

ОСОБЕННОСТИ УСТОЙЧИВОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ESG-ТРАНСФОРМАЦИИ НА В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Рашидова Нилюфар

Студентка, 2-курса, Университета Мировой Экономики и Дипломатии

Факультет “Международная экономика и менеджмент”

rashidovanilufar1@icloud.com

У.А Шарипова

Научный руководитель: Заведующий кафедрой международные

финансы и инвестиции УМЭД, к.э.н, доцент

umida-s@mail.ru

Статья посвящена условиям внедрения устойчивого развития в Узбекистане, в условиях развития целей устойчивого развития где компании сталкиваются с институциональными и технологическими барьерами, но одновременно получают новые возможности для инвестиций, повышения конкурентоспособности и интеграции в глобальные рынки. Статья представляет теоретический, аналитический и практический материал, позволяющий оценить перспективы развития устойчивого менеджмента и определить направления дальнейшей трансформации корпоративных стратегий.

Ключевые слова. Устойчивое развитие; устойчивый менеджмент; ESG; корпоративная стратегия; международные стандарты; зелёная экономика; цифровизация; энергоэффективность; корпоративная социальная ответственность; Узбекистан; экологическая модернизация; цепочки поставок; инновации.

В последние десятилетия мировая социально-экономическая действительность претерпела глубокую трансформацию, связанную с переходом к устойчивому развитию. Резкие изменения климата¹, истощение природных ресурсов, разрыв или перестройка глобальных цепочек поставок, подъем социальных ожиданий и увеличение прозрачности деятельности фирм стали причиной

¹ United Nations, *Sustainable Development Report 2024*, 2024.



E- Global Congress

Hosted online from Dubai, U. A. E., E - Conference.

Date: 30th November 2025

Website: <https://eglobalcongress.com/index.php/egc>

ISSN (E): 2836-3612

того, что обыденные стратегии управления попросту уходят на второй план в вопросах обеспечения предприятия долгожительством. Подобные условия ускоряют трансформацию концепции устойчивого развития, ранее содержавшей в себе чисто добротное начало или аспект благотворительности в большой бизнес, в прочный стратегический курс для коммерческого бизнеса, для политических властей и для межгосударственных самодеятельностей.

В Узбекистане государственным приоритетом является переход к зеленой экономике. Это поддерживается национальными стратегиями, реформами в энергетике и промышленности, активной работой в привлечении зарубежных инвестиций и созданием благоприятного институциональной базы, поощряющего бизнес к внедрению стандарта устойчивого развития. Однако перед компаниями ставятся целый ряд задач: недостаточной готовностью национальной инфраструктуры, низкой квалификацией специалистов в сфере устойчивого управления, ограничениями доступом к зеленым технологиям, высокими финансовыми барьерами на пути модернизации. Но говоря о практике, видимые решения в этой области позволяют войти в диалог с международными клиентами, усилить экспортные возможности и поднять имидж предприятия.

Таким образом, тенденции устойчивого развития формируют новую управленческую реальность, в которой экологическая и социальная ответственность становятся не дополнительными, а базовыми требованиями к эффективному бизнесу. Глобальные изменения демонстрируют, что компании, игнорирующие эти тенденции, рискуют утратить конкурентоспособность, тогда как интеграция принципов устойчивости обеспечивает устойчивый рост, инвестиционную привлекательность и долгосрочные стратегические преимущества.

Анализ международной практики показывает, что крупные корпорации рассматривают устойчивость не как ограничение, а как фактор долгосрочного роста. Например, компании, входящие в индекс Dow Jones Sustainability Index²,

² Dow Jones, *Dow Jones Sustainability Index Review*, 2023.

E- Global Congress

Hosted online from Dubai, U. A. E., E - Conference.

Date: 30th November 2025

Website: <https://eglobalcongress.com/index.php/egc>

ISSN (E): 2836-3612

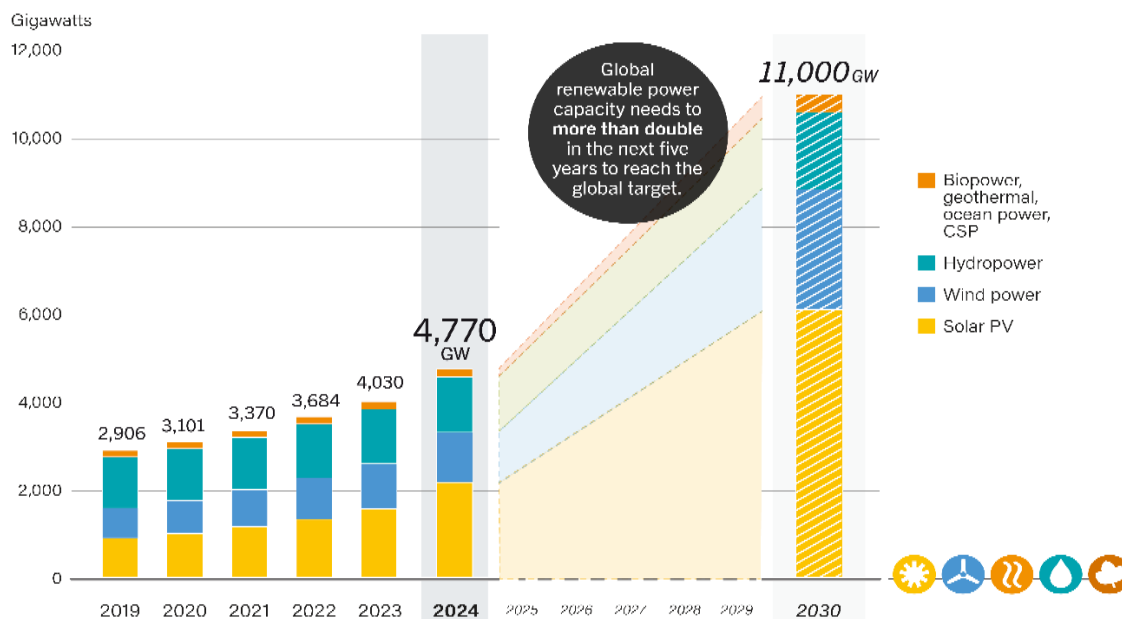


Рис.1 Индекс Dow Jones Sustainability Index — компании с высокой устойчивостью

демонстрируют более высокие показатели рентабельности и рыночной капитализации по сравнению с аналогами, не интегрирующими ESG-принципы. Это связано с тем, что такие предприятия работают с меньшими регуляторными рисками, быстрее адаптируются к изменениям спроса и обладают большей прозрачностью для инвесторов. Финансовые институты также перешли к новой модели оценки: инвестиционные фонды BlackRock, Vanguard³ и другие глобальные игроки выделяют устойчивость как основной критерий инвестиционной политики. То есть компании, игнорирующие ESG, фактически ограничивают доступ к международным финансовым ресурсам.

³ BlackRock, *Annual Sustainability Report*, 2023.

E- Global Congress

Hosted online from Dubai, U. A. E., E - Conference.

Date: 30th November 2025

Website: <https://eglobalcongress.com/index.php/egc>

ISSN (E): 2836-3612

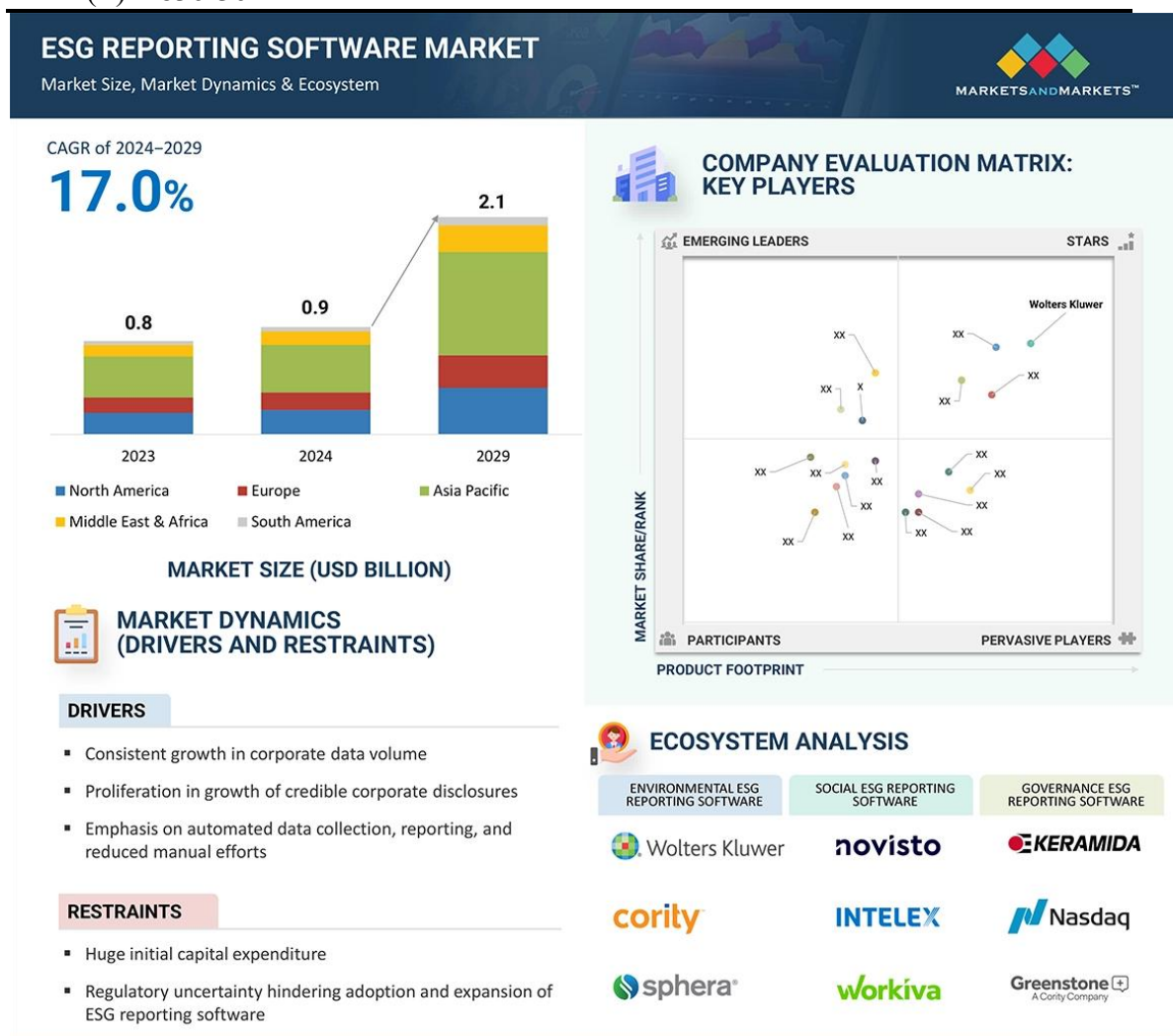


Рис.2 Рынок ESG-софтвера / инструменты устойчивости

На уровне производственного менеджмента наблюдается сдвиг в сторону развития низко углеродных технологий. Статистика Международного энергетического агентства (IEA) показывает, что количество компаний, внедривших стратегии достижения углеродной нейтральности⁴, выросло более чем в четыре раза за последние пять лет. Это означает, что предприятия рассматривают декарбонизацию не как внеплановый проект, а как центральный элемент модернизации. При этом цифровизация становится ключевым инструментом устойчивого менеджмента: системы мониторинга выбросов, автоматизированные энергосети, цифровые двойники

⁴ International Energy Agency (IEA), *Net Zero Roadmap 2023*, 2023.



E- Global Congress

Hosted online from Dubai, U. A. E., E - Conference.

Date: 30th November 2025

Website: <https://eglobalcongress.com/index.php/egc>

ISSN (E): 2836-3612

производственных процессов и большие данные позволяют оптимизировать использование ресурсов и снизить экологические риски. Таким образом, технологические решения становятся связующим звеном между экологическими, экономическими и управленческими задачами.

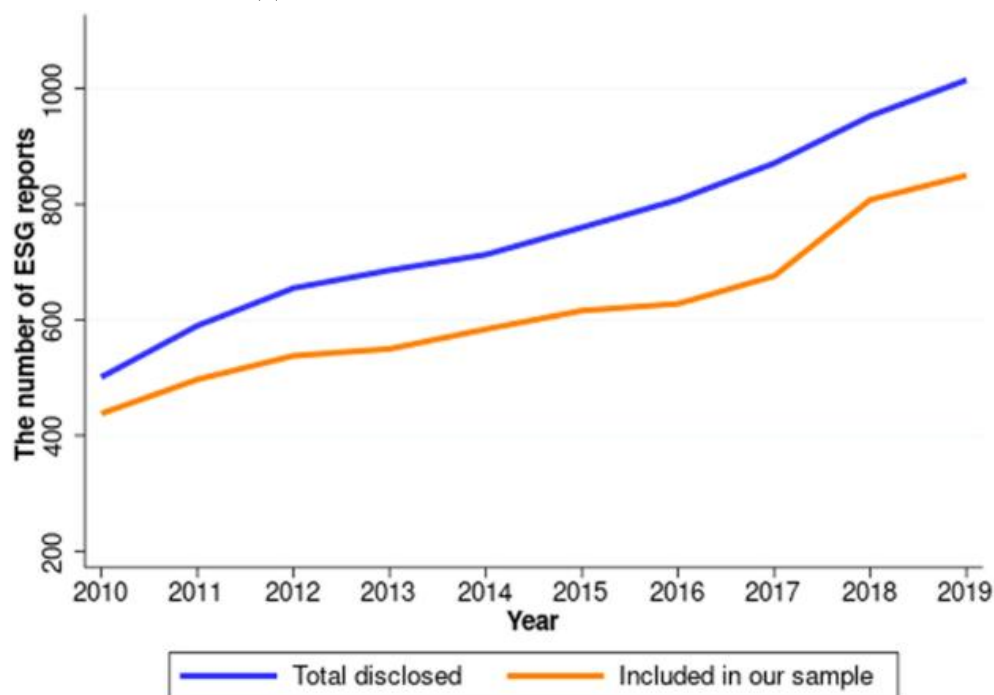


Рис.3 Рост числа компаний с ESG-отчётностью

Для компаний Узбекистана, вступающих в фазу активной экономической модернизации, анализ глобальных тенденций имеет практическое значение. Национальная стратегия перехода к зелёной экономике⁵ предполагает масштабное обновление промышленных предприятий, развитие возобновляемой энергетики и повышение энергоэффективности.

⁵ World Bank, *Uzbekistan Country Update*, 2024.

E- Global Congress

Hosted online from Dubai, U. A. E., E - Conference.

Date: 30th November 2025

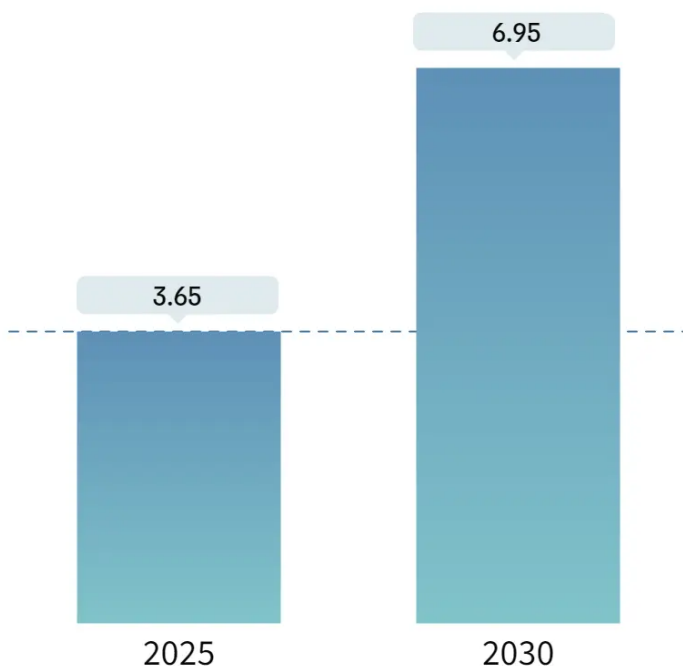
Website: <https://eglobalcongress.com/index.php/egc>

ISSN (E): 2836-3612

Uzbekistan Renewable Energy Market

Installed Base in Gigawatt

CAGR 13.73%



Source : Mordor Intelligence



Рис.4 Рост возобновляемой энергетики в Узбекистане

В этой связи перед бизнесом стоит необходимость адаптироваться к новым нормам, прежде всего в части мониторинга выбросов, управления отходами и соблюдения международных стандартов отчётности. Однако узбекские компании сталкиваются с рядом системных барьеров. Во-первых, ограниченный доступ к современным технологическим решениям затрудняет модификацию производственных процессов. Во-вторых, предприятия испытывают нехватку квалифицированных специалистов в области ESG-менеджмента, что усложняет формирование стратегий устойчивого развития. В-третьих, для внедрения «зелёных» инноваций требуется значительный объём инвестиций, что создаёт финансовые барьеры, особенно для малого и среднего бизнеса.

Аналитический обзор показывает, что ключевым условием успеха становится способность компаний интегрировать устойчивость в



E- Global Congress

Hosted online from Dubai, U. A. E., E - Conference.

Date: 30th November 2025

Website: <https://eglobalcongress.com/index.php/egc>

ISSN (E): 2836-3612

стратегические процессы, а не ограничиваться отдельными проектами. В современном менеджменте устойчивость рассматривается как система взаимосвязанных задач: от оптимизации ресурсов и перехода на чистую энергию до развития корпоративной культуры, ориентированной на социальную ответственность и инновации. Компании, достигающие гармоничного сочетания этих элементов, формируют качественно новую модель управления, способную обеспечивать стабильность в условиях глобальных изменений.

Практическое внедрение принципов устойчивого развития требует от компаний комплексного изменения управленческих процессов, организационной структуры и культуры взаимодействия. Международный опыт показывает, что наиболее успешными оказываются те предприятия, которые начинают трансформацию с интеграции ESG-подхода в стратегическое планирование. Это означает, что экологические и социальные цели формулируются не как отдельные инициативы, а как элементы долгосрочной бизнес-модели. Например, ведущие компании в производственном секторе — такие как Siemens и Toyota — включают показатели по снижению выбросов, ресурсосбережению и инновациям в систему KPI для руководителей. Такой подход обеспечивает управленческую мотивацию и превращает устойчивость в инструмент стратегического роста.

Проведённый анализ показывает, что успешная реализация устойчивого развития в компании возможна только при сочетании стратегического управления, технологических инноваций и трансформации корпоративной культуры. Практические кейсы демонстрируют, что компании, последовательно внедряющие ESG-механизмы, получают не только экологические преимущества, но и экономическую отдачу — рост производительности, улучшение репутации, расширение экспортных возможностей и повышение инвестиционной привлекательности. Таким образом, практика подтверждает, что устойчивость становится важнейшим условием долгосрочного развития компании и её успешной интеграции в глобальную экономику.

Список Литературы:

1. Иванов, А.А. *Устойчивое развитие: современные тенденции и вызовы*. Москва: Наука, 2022.
2. Петрова, Е.В. *ESG-трансформация бизнеса в условиях глобальной экономики*. Санкт-Петербург: Питер, 2023.
3. Абрамова, М.А., и др. *Зелёная экономика: теория и практика*. Москва: Инфра-М, 2021.
4. Колесников, Д.А. «Международные стандарты устойчивой отчётности: GRI, SASB, CSRD». *Журнал корпоративных финансов*, №4, 2023, с. 55–68.
5. Гладкий, А.Г. *Экологическая политика и энергоэффективность в странах СНГ*. Москва: РАНХиГС, 2022.
6. Никифоров, С. *Углеродная нейтральность: стратегии стран и компаний*. Москва: Эксмо, 2024.
7. Ўзбекистон Республикаси Иқтисодиёт ва молия вазирлиги. *Яшил иқтисодиётга ўтиш бўйича Миллий стратегия 2030*. Тошкент, 2023.
8. Ўзбекистон Республикаси Энергетика вазирлиги. *Ўзбекистон энергетика сектори 2023 йиллик ҳисоботи*. Тошкент, 2023.
9. Ўзбекистон Республикаси Экология, атроф-муҳитни муҳофаза қилиш ва иқлим ўзгариши вазирлиги. *Иқлим ўзгариши бўйича миллий ҳисобот*. Тошкент, 2024.
10. Каримов, Б.Б. *Яшил энергетика ва барқарор ривожланиш: амалиёт ва истиқболлар*. Тошкент: Университет нашриёти, 2022.
11. Рахматуллаев, С. «Ўзбекистонда қайта тикланувчи энергия манбалари ривожини». *Иқтисодиёт ва инновациялар журналы*, №2, 2023, с. 40–52.
12. Абдурахмонов, И. *ESG тамойиллари ва уларнинг миллий бизнесга таъсири*. Тошкент: «Бизнинг китоб», 2024.
13. Тураев, Ш., Собиров, Ф. «Ўзбекистон саноатида ресурс тежамкор технологиялар». *Индустриал тадқиқотлар журналы*, №1, 2023, с. 18–29.
14. Марказий банк. *Ўзбекистон молиявий секторида барқарор молия тенденциялари*. Тошкент, 2024.
15. Всемирный банк. *Обзор экономики Узбекистана — 2024*. Вашингтон: Всемирный банк, 2024. (русская версия существует)

E- Global Congress

Hosted online from Dubai, U. A. E., E - Conference.

Date: 30th November 2025

Website: <https://eglobalcongress.com/index.php/egc>

ISSN (E): 2836-3612

16. ПРООН. *Доклад о человеческом развитии 2023–2024*. Нью-Йорк: ПРООН, 2024. (официальный перевод)
17. UNEP. *Глобальная экологическая перспектива — GEO-6*. Найроби: UNEP, 2023. (официальный перевод)
18. United Nations. *Sustainable Development Report 2024*. 2024.
19. OECD. *ESG Trends and Emerging Regulations 2023*. 2023.
20. International Energy Agency (IEA). *Net Zero Roadmap 2023*. 2023.
21. KPMG. *Sustainability Reporting Survey 2023*. 2023.
22. Dow Jones. *Dow Jones Sustainability Index Review 2023*. 2023.
23. BlackRock. *Annual Sustainability Report 2023*. 2023.
24. IFRS Foundation / ISSB. *IFRS S1 и IFRS S2*. 2023.