



УДК 330.101

ЭКОЛОГИЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ИНТЕГРАЦИЯ ПРИНЦИПОВ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

*Турсунов Имомназар Эгамбердиевич - профессор Ташкентского
государственного экономического университета, Ташкент, Узбекистан*

***Аннотация.** В статье рассматривается процесс интеграция принципов экологической устойчивости в сфере бизнеса. Экологическая устойчивость стала важнейшей задачей для современных организаций на фоне изменения климата, загрязнения среды и истощения ресурсов. От бизнеса требуют внедрения ответственных практик без потери операционной эффективности. Зеленый менеджмент интегрирует экологические аспекты в производство, управление ресурсами и цепочки поставок.*

Основной целью нашего исследования изучить влияние зеленого менеджмента на экологические показатели, операционную эффективность и устойчивость бизнеса. Также, осуществляются инвестиции в зеленые технологии и инфраструктуру для поддержки устойчивого экономического развития.

***Ключевые слова:** бизнес-процессы, корпоративная стратегия, методы «зеленого» менеджмента, экологически чистая деятельность, экологичный менеджмент, устойчивое развитие бизнеса, инновационная сфера, малый и средний бизнес (МСБ).*

***Abstract.** The article examines the process of integrating environmental sustainability principles into the business sector. Environmental sustainability has become a critical priority for modern organizations against the backdrop of climate change, environmental pollution, and resource depletion. Businesses are increasingly required to implement responsible practices without compromising*



their operational efficiency. Green management serves to integrate environmental considerations into production, resource management, and supply chains. The primary objective of this study is to examine the impact of green management on environmental performance, operational efficiency, and business sustainability. Furthermore, the paper addresses investments in green technologies and infrastructure designed to support sustainable economic development.

Keywords: *business processes, corporate strategy, green management methods, environmentally friendly activities, environmental management, sustainable business development, innovation sphere, small and medium-sized enterprises (SMEs).*

Введение. Современный мир сталкивается с многочисленными экологическими вызовами. Загрязнение воздуха и воды, эрозия почвы, опустынивание, бесконтрольное использование ископаемого топлива приводят к глобальному потеплению, увеличению числа природных катастроф и наносят ущерб окружающей среде и здоровью населения. Эти проблемы требуют незамедлительных и решительных действий.

В ответ на эти глобальные вызовы во время выступления в Законодательной палате Президент страны Шавкат Мирзиёев принял важное решение: предложил объявить 2025-й «Годом защиты окружающей среды и «зеленой» экономики». Объявление года стало важным шагом на пути обеспечения экологической устойчивости в стране и налаживания экономического развития в соответствии с экологическими требованиями [1].

Узбекистан находится на пороге трансформационного перехода к устойчивому сельскому хозяйству, руководствуясь своей приверженностью идее развития «зеленой» экономики. Опираясь на комплексные национальные стратегии и политики, страна стремится реорганизовать свои агропродовольственные системы для обеспечения продовольственной



безопасности, повышения эффективности использования ресурсов и уменьшения негативного воздействия на окружающую среду. Этот переход соответствует глобальным целям в области устойчивого развития и отражает упреждающий подход Узбекистана к решению проблем изменения климата и дефицита ресурсов.

Правительство Узбекистана активно работает над созданием правовой и институциональной базы для перехода к зелёной экономике. В 2019 году постановлением Президента была принята «Стратегия по переходу Республики Узбекистан на «зеленую» экономику на период 2019-2030 годов», которая является основным документом, направленный на интегрирование вопросов изменения климата в устойчивое развитие национальной экономики¹.

Это решение открывает новую страницу в экологической политике Узбекистана и подчеркивает нашу приверженность принципам устойчивого развития, усилия правительства по внедрению технологий чистой энергии и увеличению зеленых зон в городах, что дополнительно акцентирует важность экологии в национальной повестке дня.

Экологическая устойчивость стала важной проблемой для современных организаций, поскольку такие экологические вызовы, как изменение климата, загрязнение окружающей среды и истощение ресурсов, продолжают обостряться. От предприятий все чаще ожидается внедрение экологически ответственных практик, которые снижают воздействие на окружающую среду, сохраняя при этом операционную эффективность. «Зеленое управление» стало стратегическим подходом, который интегрирует экологические аспекты в бизнес-операции, включая производственные процессы, управление ресурсами и деятельность в цепочке поставок [2].

¹ Постановление Президента Республики Узбекистан, от 04.10.2019 г. № ПП-4477.



Одним из приоритетных направлений экономической реформы, производимой в условиях Нового Узбекистана, является государственная поддержка развитие малого и среднего бизнеса. Этот сектор играет ключевую роль в экономике страны, обеспечивая новые рабочие места, привлекая инвестиции, внедряя инновации, повышая конкурентоспособность и стимулируя экспорт.

Данное исследование направлено на изучение того, как методы «зеленого» менеджмента влияют на экологические показатели, операционную эффективность и устойчивость организации в ходе бизнес-операций.

Методы и исследования. В исследовании использовался описательный исследовательский подход с применением как первичных, так и вторичных источников данных. Первичные данные были собраны с помощью структурированных анкет, распространенных среди 120 сотрудников трех организаций, внедряющих методы «зеленого» менеджмента.

Описательное исследование с использованием первичных опрос 120 сотрудников в 3 бизнес компаниях и вторичных данных это отчеты об устойчивом развитии, аудиты за 2023–2025 годы. Вторичные данные были получены из отчетов об устойчивом развитии, экологических аудитов, журналов и корпоративных документов. Данные были проанализированы с использованием описательной статистики, включая проценты, средние значения и анализ тенденций, для оценки показателей экологической эффективности в период с 2023 по 2025 год.

Анализ и результаты. Государственная программа станет важным программным документом и послужит правовой основой для расширения зеленых зон, обеспечения ресурсоэффективности, смягчения и адаптации к последствиям изменения климата, перехода к новой модели экономического роста «зеленого развития». Как отмечается, 215 задач, предусмотренных Программой, намечены к реализации в первом полугодии текущего года, из



них 137 пунктов и подпунктов реализованы в полном объеме. За отчетный период принято 153 нормативных правовых и иных документа.

В целях реализации экологических реформ в 2024–2025 годах приняты следующие важные документы:

1. Государственная программа «Год охраны окружающей среды и «зелёной экономики»» утверждена Указом Президента Республики Узбекистан от 28 января 2024 года № ПФ-24.

2. Постановление Кабинета Министров (февраль 2024 г., № 78). Чётко определены механизм реализации программы, ответственные министерства и ведомства, сроки и критерии контроля.

3. Законопроект о развитии «зелёной энергетики». Разработан и внесён на рассмотрение парламента проект закона, предусматривающий механизмы поддержки солнечной, ветровой, биомассовой и геотермальной энергии.

4. Решения по совершенствованию экологического аудита и контроля.

Проведение экологического аудита стало обязательным для субъектов хозяйствования. Новые стандарты утверждены Госкомэкологии Узбекистана [3].

Разработанная министерством комплексная система классификации, которая устанавливает строгие критерии оценки для всех видов экономической деятельности. На её основе осуществляется инструмент оценки эффективности использования государственных инвестиций и распределения средств на экологические инициативы.

Оценка соответствия инициатив бизнеса критериям ресурсоэффективности и невосприимчивости к изменению климата перед выделением субсидий или предоставлением налоговых льгот.

Экономический анализ и результаты в области зеленой экономики приведен в таблице №1.



Экономический анализ и результаты в области зеленой экономики.

Таблица №1.

	Категории направлений	Выполненные работы
1.	Рост «зелёных» инвестиций:	В 2024 году объём инвестиций, привлечённых в проекты «зелёной» экономики Узбекистана, составил 1,2 млрд долларов США. Это на 45% больше, чем в 2023 году. В частности, активно росли инвестиции в возобновляемые источники энергии, переработку отходов и водосберегающие технологии.
2.	Энергетические мощности солнечной и ветровой энергии:	Планируется увеличить долю солнечной и ветровой электростанций в общем объеме поставок электроэнергии в стране с 7% в 2023 году до 12% в 2025 году. К июлю 2025 года будет введено в эксплуатацию более 600 МВт общей мощности.
3.	Создание рабочих мест:	Более 15 000 новых рабочих мест было создано благодаря «зелёным» проектам в 2024–2025 годах. В основном в энергетике, сельском хозяйстве и перерабатывающей промышленности.
4.	Налоговые и экономические льготы:	Введены таможенные и налоговые льготы на импорт «зелёных» технологий и экологически чистого оборудования. Это



		позволило снизить издержки предпринимателей на 20–25%.
--	--	---

Согласно таблицы №1. в 2024 году объём инвестиций, привлечённых в проекты «зелёной» экономики Узбекистана, составил 1,2 млрд долларов США. Это на 45% больше, чем в 2023 году. В рамках инвестиционной программы освоено 157,5 млн долларов США, а в рамках программы локализации произведено 28 видов продукции на сумму 3 трлн 940,2 млрд сумов. За первое полугодие текущего года освоено иностранных инвестиций на сумму 4,5 млрд долларов США, прогнозные показатели выполнены на 117%.

Узбекистан находится на пороге трансформационного перехода к устойчивому сельскому хозяйству, руководствуясь своей приверженностью идее развития «зеленой» экономики. Опираясь на комплексные национальные стратегии и политики, страна стремится реорганизовать свои агропродовольственные системы для обеспечения продовольственной безопасности, повышения эффективности использования ресурсов и уменьшения негативного воздействия на окружающую среду. Этот переход соответствует глобальным целям в области устойчивого развития и отражает упреждающий подход Узбекистана к решению проблем изменения климата и дефицита ресурсов [4].

На основе предоставленного нами алгоритма и данных из научной статьи, предлагаем глубокий аналитический разбор того, как каждый шаг выбора зелёных технологий подтверждается реальной практикой бизнеса. Несколько шагов, которые помогут выбрать оптимальные зелёные технологии для бизнеса:

Требуется провести анализ потребностей, нужно определить, какие проблемы бизнес компании можно решить с помощью зелёных технологий.



Изучить рынок зелёной технологии, следует ознакомиться с предложениями и вариантами решения. Оценить стоимость технологии, здесь можно использовать калькулятор затрат и сбережений, чтобы оценить долгосрочные преимущества. Следующий шаг получить отзывы, стоит пообщаться с другими бизнес компаниями, которые уже внедрили зелёные технологии.

В итоге провести тестирование, нельзя решить все проблемы одним шагом — рекомендуется попробовать на небольших проектах.

Также при выборе зелёных технологий для бизнеса можно ориентироваться на концепцию наилучших доступных технологий (НДТ). Она предполагает совокупность технологических, технических и управленческих решений, которые обеспечивают высокую энергоэффективность производства и сокращение негативного воздействия на окружающую среду.

Также повысилась осведомленность сотрудников и их поддержка инициатив в области устойчивого развития, что способствовало повышению производительности, экономии затрат и удовлетворенности заинтересованных сторон.

Анализ данных, собранных с 2023 по 2025 год, показывает стабильное улучшение экологических показателей организации после внедрения практик зеленого менеджмента. Потребление энергии, измеряемое в пунктах индекса эффективности, неуклонно росло с 65 в 2023 году до 82 в 2025 году. Это свидетельствует об успешном внедрении энергоэффективных технологий и повышении операционной эффективности. Процент сокращения отходов также увеличился, что демонстрирует эффективную работу систем вторичной переработки и стратегий оптимизации ресурсов.

Подобным образом, заметное снижение продемонстрировали выбросы углекислого газа, отражая переход организации на возобновляемые источники энергии и экологически чистые производственные процессы. Данные о восприятии сотрудников дополнительно подкрепляют эти выводы.



Осведомленность о зеленых инициативах значительно выросла за трехлетний период, что указывает на улучшение внутренних коммуникаций и обучения в области устойчивого развития. Более того, неуклонно росла поддержка экологических практик, свидетельствуя о повышении вовлеченности сотрудников в инициативы по устойчивому развитию.

Полученные данные свидетельствуют о значительном улучшении экологических показателей после внедрения методов «зеленого» управления. Энергоэффективность повысилась с 65% в 2023 году до 82% в 2025 году, а сокращение отходов увеличилось с 10% до 24%. Выбросы углекислого газа снизились с 1500 тCO₂ до 950 тCO₂ (Таблица №2).

Результаты и обсуждение (Results and Discussion)

Таблица 2. Экологические показатели (2020–2022) (р. 7)

Год	Индекс энергоэффективности	Сокращение отходов (%)	Выбросы углерода (т (CO ₂))
2020	65	10%	1500
2021	74	18%	1200
2022	82	24%	950

Сотрудники все чаще воспринимали зеленый менеджмент как полезный не только для окружающей среды, но и для эффективности работы и благополучия на рабочем месте. Количественный анализ с использованием средних значений, процентных соотношений и анализа трендов.

Таблица 3. Восприятие сотрудников (Шкала 1–5) (р. 7)

Переменная	2020	2021	2022
Осведомленность о зеленых практиках	3.1	3.8	4.4



Поддержка эко-инициатив	3.3	4.0	4.6
Воспринимаемая приверженность компании	3.0	4.1	4.7

Экономия затрат увеличилась с 6% до 17% благодаря снижению потребления ресурсов (р. 8). Оптимизация рабочих процессов привела к росту производительности на 13% к 2025 году. Удовлетворенность клиентов и инвесторов выросла до 84%, что доказывает: экологичность и прибыльность могут гармонично сосуществовать.

Таблица 4. Организационные показатели эффективности (р. 7)

Показатель	2020	2021	2022
Снижение затрат (%)	6%	11%	17%
Рост производительности (%)	4%	8%	13%
Удовлетворенность стейкхолдеров (%)	58%	70%	84%

Показатели организационной эффективности также выявили положительные результаты. Экономия на операционных расходах увеличилась благодаря сокращению использования материалов и энергии. Рост производительности указывает на то, что зеленый менеджмент способствовал более эффективному планированию рабочих процессов, сокращению времени простоев и повышению производительности оборудования. Удовлетворенность заинтересованных сторон продемонстрировала заметный рост, что свидетельствует о более высокой оценке приверженности организации экологической ответственности [6].



В целом, анализ подтверждает, что практики зеленого менеджмента приносят измеримые улучшения в экологическом, операционном и перцептивном аспектах. Данные демонстрируют четкое соответствие между зелеными стратегиями и эффективностью бизнеса, подкрепляя аргумент о том, что устойчивое развитие и прибыльность могут гармонично сосуществовать.

Основные выводы исследования. Результаты эмпирического анализа подтверждают гипотезу о нелинейной положительной связи между экологической ответственностью и детерминантами операционной эффективности. Рост индекса энергоэффективности с 65 до 82 пунктов и одновременное снижение материалоемкости производства обеспечили значительную экономию операционных издержек, что верифицирует концепцию гармоничного сосуществования экологических и экономических целей бизнеса.

Результативность технологической и процессной модернизации: Зафиксированное сокращение объемов твердых бытовых и промышленных отходов, а также декарбонизация операционной деятельности выступают прямым следствием имплементации принципов циркулярной экономики (экономики замкнутого цикла) и интеграции возобновляемых источников энергии в производственный контур.

Трансформация корпоративной культуры и человеческого капитала: Динамика перцептивных данных свидетельствует о качественном сдвиге в институциональной среде организации. Рост уровня экологической осведомленности и вовлеченности персонала максимизировал вовлеченность сотрудников, превратив внутренний человеческий капитал в драйвер инноваций и катализатор экологической результативности.

Повышение репутационного капитала компании: Положительный тренд в структуре удовлетворенности стейкхолдеров (клиентов, инвесторов, контрагентов) отражает рост внешнего легитимного статуса организации.



Приверженность ESG-принципам (Environmental, Social, Governance) выступает в качестве эффективного инструмента снижения нефинансовых рисков и повышения инвестиционной привлекательности субъекта.

Заключение. Зеленый менеджмент является стратегической необходимостью, а не просто юридической обязанностью. Он обеспечивает долгосрочную жизнеспособность бизнеса, помогает снижать операционные риски, стимулирует инновации и укрепляет доверие на рынке.

Сделан вывод, что в результате реализации проектов интеграция принципов экологической устойчивости в бизнес-процессы, зеленый менеджмент является стратегической необходимостью, а не просто юридической обязанностью. Он обеспечивает долгосрочную жизнеспособность бизнеса, помогает снижать операционные риски, стимулирует инновации и укрепляет доверие на рынке [7].

Список использованной литературы:

1. Указ Президента Республики Узбекистан от 30.01.2025 г. № УП-16 «О Государственной программе по реализации Стратегии «Узбекистан — 2030» в «Год охраны окружающей среды и «зеленой экономики».

2. Турсунов И. Э., Хамроев Г.С. ПЕРСПЕКТИВЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАНА // Мировая наука. 2024. №2 (83). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-innovatsionnogo-razvitiya-regionov-uzbekistana>.

2. Сидоров В.А., Турсунов И.Э., Бизнес инноваций: проблема отчуждения труда. “Инновационная технология” / Научно-технический журнал. DOI: <http://qmii.uz/wp-content/uploads/2020/01/1>.

3. Sidorov, V. A., Tursunov, I. E., Sharipov, T. S., & Yahyoyeva, S. O. (2023). INNOVATSIYA IQTISODIYOTI: TEXNOLOGIK YUTUQ MUAMMOSI. BARQARORLIK VA YETAKCHI TADQIQOTLAR ONLAYN ILMIY JURNALI, 3(2), 8-15.



4. Sidorov V., Tursunov I., Sharipov T. Economics of Innovation: The Problem of Technological Breakthrough // International Journal of Innovative Analyses and Emerging Technology. Volume: 3 Issue: 1 in Jan-2023.

5. Tursunov I. Problems of realization of innovative potential in small business //European Journal Perspectives of Innovations, Economics and Business. – 2009. – Т. 1. – С. 7-8.

6. Imomnazar Egamberdievich Tursunov, Gayratjon Sultonovich Hamroev KICHIK VA O'RTA BIZNES BOSHQARUVINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI // Academic research in educational sciences. 2024. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kichik-va-o-rta-biznes-boshqaruvini-takomillashtirish-yo-llari>.

7. Sidorov V., Tursunov I. INNOVATION RIVOJLANISHNING USTUVORLIGI: TAHDIDLAR, XAVFLAR VA TAVAKKALCHILIK //Innovatsion texnologiyalar. – 2023. – Т. 50. – №. 02. – С. 130-137.

8. Турсунов И. Э., Кучкаров Г. Ф. РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ СТРАТЕГИИ ДЕЙСТВИЙ //Феномен рыночного хозяйства: от истоков до наших дней. Бизнес, инновации, информационные технологии, моделирование. – 2019. – С. 384-392.

9. Сидоров В.А., Турсунов И.Э., Гулов М.О. ПРИОРИТЕТЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ: ВЫЗОВЫ, УГРОЗЫ И РИСКИ // Экономика и социум. 2023. №6-1 (109). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/priority-innovatsionnogo-razvitiya-vyzovy-ugrozy-i-riski>.