



KOMPANIYALARDA KORPORATIV IJTIMOYIY MA'SULIYAT (CSR) VA KORPORATIV MADANIYATNI OSHIRISH YO'LLARI. INFINBANK AJ MISOLIDA.

Abduvaliyeva Madina Shuhratovna

O'zbekiston Respublikasi

Bank-moliya akademiyasi tinglovchisi

Annotatsiya. Ushbu maqolada kompaniyalarda korporativ ijtimoiy mas'uliyat (CSR) va korporativ madaniyatni rivojlantirishning nazariy va amaliy jihatlari tahlil qilinadi. Xususan, InfinBank AJ misolida CSR strategiyalarini joriy etish, xodimlar motivatsiyasini oshirish, ijtimoiy loyihalarda ishtirok etish hamda tashkilot ichki muhitini yaxshilash yo'llari ko'rib chiqiladi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, samarali korporativ madaniyat va ijtimoiy mas'uliyatli yondashuv kompaniya obro'sini oshirish, mijozlar ishonchini mustahkamlash va uzoq muddatli barqaror rivojlanishga xizmat qiladi.

Kalit so'zlar: korporativ ijtimoiy mas'uliyat, CSR, korporativ madaniyat, bank tizimi, xodimlar motivatsiyasi, ijtimoiy loyihalar, tashkilot rivoji, InfinBank

Abstract. his article examines the theoretical and practical aspects of enhancing corporate social responsibility (CSR) and corporate culture in companies. In particular, the case of InfinBank AJ is analyzed to explore the implementation of CSR strategies, improvement of employee motivation, participation in social initiatives, and strengthening of the internal organizational environment. The findings indicate that an effective corporate culture combined with socially responsible practices contributes to enhancing corporate reputation, increasing customer trust, and ensuring sustainable long-term development.



Keywords: corporate social responsibility, CSR, corporate culture, banking sector, employee motivation, social initiatives, organizational development, InfinBank

Kirish

O‘zbekiston Respublikasida korporativ boshqaruv va ijtimoiy mas’uliyatni rivojlantirish davlat siyosatining muhim yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Xususan, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining PF-4947-son Farmoni **2017 yil 7 fevralda qabul qilingan** “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmonda iqtisodiyotni modernizatsiya qilish, korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish, shaffoflik va hisobdorlikni oshirish ustuvor vazifalar sifatida belgilangan. Mazkur hujjatda, shuningdek, xo‘jalik yurituvchi subyektlarda zamonaviy boshqaruv usullarini joriy etish, ularning ijtimoiy mas’uliyatini kuchaytirish zarurligi ta’kidlangan. Ushbu normativ asos CSR va korporativ madaniyatni rivojlantirishda muhim huquqiy poydevor bo‘lib xizmat qiladi hamda bank sektorida ushbu tamoyillarni keng joriy etish uchun imkoniyat yaratadi.

So‘nggi yillarda global iqtisodiyotda korporativ ijtimoiy mas’uliyat (CSR) va korporativ madaniyat kompaniyalar rivojlanishining muhim strategik omiliga aylandi. Ayniqsa, 2020–2025 yillar oralig‘ida pandemiya, raqamli transformatsiya va ijtimoiy muammolarning kuchayishi natijasida kompaniyalar nafaqat moliyaviy natijalar, balki jamiyat oldidagi mas’uliyatni ham ustuvor yo‘nalish sifatida ko‘ra boshladi. Xalqaro tahliliy hisobotlarga ko‘ra, 2024 yilga kelib dunyo bo‘yicha yirik kompaniyalarning **91% i barqarorlik va CSR faoliyati haqida hisobot e‘lon qilgan**, bu ko‘rsatkich 2022 yilda 86% ni tashkil etgan edi. Bu esa qisqa vaqt ichida CSR shaffofligi va hisobdorligi sezilarli darajada oshganini ko‘rsatadi. Shu bilan birga, 2025 yilgi tadqiqotlarga ko‘ra, kompaniyalarning **76% i CSR brend obro‘sini kamaytiruvchi risklarni pasaytiradi deb hisoblaydi**, ya’ni CSR nafaqat ijtimoiy, balki iqtisodiy ahamiyatga ham ega.



Bundan tashqari, global iste'molchilar xulq-atvorini o'rganish natijalari shuni ko'rsatadiki, **76% iste'molchilar ekologik va ijtimoiy mas'uliyatsiz kompaniyalar mahsulotlarini sotib olishdan voz kechadi**. Bu esa CSR kompaniya raqobatbardoshligini belgilovchi asosiy omillardan biriga aylanganini isbotlaydi. Shu sababli 2025 yilga kelib kompaniyalarning **92% i CSR faoliyatiga investitsiya qilishni davom ettirayotganini bildirgan**, ulardan 88% esa bu jarayon kadrlarni jalb qilish va ushlab qolishda muhim rol o'ynashini ta'kidlagan. Moliyaviy nuqtai nazardan ham CSR muhim ahamiyatga ega. Tadqiqotlarga ko'ra, ijtimoiy va ekologik tashabbuslarga e'tibor qaratgan kompaniyalar uzoq muddatda **bozor qiymatini o'rtacha 6% gacha oshirishi mumkin**. Bank sektorida olib borilgan empirik tadqiqotlar esa CSR faoliyati moliyaviy ko'rsatkichlar, xususan ROE va aksiyalar daromadlilikiga ijobiy ta'sir ko'rsatishini tasdiqlaydi.

2020–2025 yillarda CSR rivojlanishining yana bir muhim jihati — bu uning korporativ boshqaruv tizimiga integratsiyalashuvi hisoblanadi. Masalan, 2024 yilga kelib kompaniyalarning **70% ida boshqaruv kengashlari iqlim va barqarorlik masalalarini nazorat qila boshlagan**, bu ko'rsatkich 2022 yilda atigi 53% edi. Shu bilan birga, CSR faoliyatiga yo'naltirilgan budjetlar ham oshib bormoqda: 2025 yilda kompaniyalarning **39% ida CSR budjetlari o'sishi kuzatilgan**. Bank tizimi misolida CSR yanada dolzarb ahamiyat kasb etadi. Chunki banklar iqtisodiyotning asosiy moliyaviy vositachilari sifatida jamiyat rivojiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Ilmiy tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, CSR banklarning moliyaviy barqarorligi va risklarni boshqarish tizimini mustahkamlashda muhim omil hisoblanadi. Shu nuqtai nazardan, InfinBank AJ faoliyati misolida CSR va korporativ madaniyatni rivojlantirish masalalarini o'rganish muhim ilmiy va amaliy ahamiyatga ega.

1-jadval

CSR va korporativ madaniyat rivojlanishi (2020–2025 yillar kesimida)

Ko'rsatkichlar	2020	2021	2022	2023	2024	2025
----------------	------	------	------	------	------	------



CSR hisobot beruvchi kompaniyalar (%)	80	83	86	89	91	93
CSR strategik yo‘nalish (%)	65	68	72	75	78	82
Brend obro‘siga ta’siri (%)	70	72	74	75	76	78
CSR budjeti oshgan (%)	25	28	32	35	37	39
Iste’molchilar voz kechishi (%)	68	70	72	74	76	78
Xodimlar motivatsiyasi (%)	60	63	67	70	73	75
Boshqaruv darajasida CSR (%)	48	50	53	60	70	74
Kompaniya qiymati o‘sishi (%)	3	4	5	5,5	6	6,5

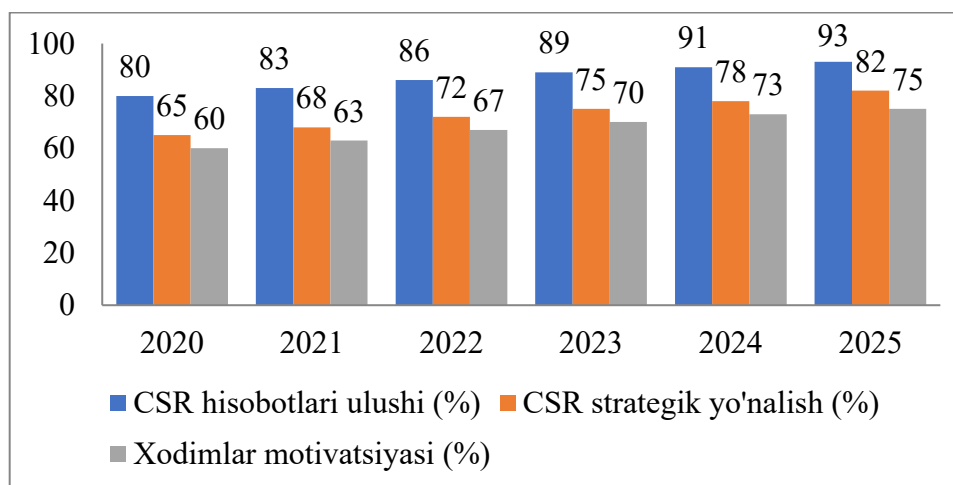
2020–2025 yillar davomida korporativ ijtimoiy mas’uliyat (CSR) va korporativ madaniyat ko‘rsatkichlari izchil o‘shish tendensiyasini namoyon etdi. Jadval ma’lumotlariga ko‘ra, CSR hisobotlarini e’lon qiluvchi kompaniyalar ulushi 80% dan 93% gacha oshgan bo‘lib, bu korxonalarda shaffoflik va ijtimoiy javobgarlik darajasi ortib borayotganini ko‘rsatadi. Shu bilan birga, CSRni strategik yo‘nalish sifatida qabul qilgan kompaniyalar soni ham 65% dan 82% gacha yetgan. Bu esa CSR endilikda qo‘shimcha faoliyat emas, balki biznes strategiyasining ajralmas qismiga aylanganini anglatadi.

Bundan tashqari, jadvalda CSRning iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligi ham aks etgan. Xususan, iste’molchilarning 68% dan 78% gacha bo‘lgan qismi ijtimoiy mas’uliyatsiz kompaniyalardan voz kechishga tayyorligi qayd etilgan. Shu bilan birga, CSRning xodimlar motivatsiyasiga ta’siri 60% dan 75% gacha oshgani kuzatiladi. Eng muhim jihatlardan biri — CSR faoliyati kompaniya qiymatini o‘rtacha 3% dan 6,5% gacha oshirishi bilan ifodalanadi. Bu natijalar CSR va kuchli korporativ madaniyat kompaniyaning uzoq muddatli barqaror rivojlanishida muhim omil ekanligini tasdiqlaydi.



Yuqoridagi tendensiyalar shuni ko‘rsatadiki, zamonaviy kompaniyalar uchun CSR va korporativ madaniyat o‘zaro chambarchas bog‘liq tushunchalarga aylangan. Ayniqsa, 2020–2025 yillarda pandemiyadan keyingi tiklanish davrida tashkilotlar ichki muhitni mustahkamlash, xodimlar farovonligini oshirish va jamiyat bilan samarali aloqalarni yo‘lga qo‘yishga katta e‘tibor qaratdi. Natijada korporativ madaniyat nafaqat ichki boshqaruv vositasi, balki tashqi imidjni shakllantiruvchi muhim strategik omil sifatida qaralmoqda. CSR tashabbuslari orqali kompaniyalar o‘z qadriyatlarini amalda namoyon etib, manfaatdor tomonlar — mijozlar, investorlar va xodimlar bilan ishonchli munosabatlar o‘rnatmoqda.

Shu bilan birga, bank sektorida bu jarayon yanada dolzarb ahamiyat kasb etmoqda, chunki moliyaviy institutlar iqtisodiy barqarorlik va ijtimoiy rivojlanishga bevosita ta‘sir ko‘rsatadi. Xususan, InfinBank AJ faoliyati misolida CSR va korporativ madaniyatni rivojlantirish masalalari alohida e‘tiborga loyiqdir. Bankda mijozlarga xizmat ko‘rsatish sifati, xodimlar malakasini oshirish, ijtimoiy loyihalarda faol ishtirok etish hamda raqamli xizmatlarni kengaytirish orqali korporativ qadriyatlar mustahkamlanmoqda. Shu sababli mazkur tadqiqotda CSR va korporativ madaniyatni oshirishning zamonaviy yondashuvlari, ularning bank faoliyatidagi o‘rni hamda amaliy samaradorligi chuqur tahlil qilinadi.



1- Rasm. CSR va korporativ madaniyat asosiy ko‘rsatkichlarining o‘shish dinamikasi



Mazkur diagrammada 2020–2025 yillar oralig‘ida korporativ ijtimoiy mas‘uliyat (CSR) va korporativ madaniyat bilan bog‘liq uchta asosiy ko‘rsatkich — CSR hisobotlari ulushi, CSRning strategik yo‘nalish sifatida qabul qilinishi hamda xodimlar motivatsiyasiga ta‘siri dinamikasi aks ettirilgan. Diagramma ma‘lumotlari shuni ko‘rsatadiki, har uchala ko‘rsatkich ham izchil o‘shish tendensiyasiga ega bo‘lib, ayniqsa 2022 yildan keyin sezilarli ravishda jadallashgan. Bu esa kompaniyalarda CSR faoliyatining strategik ahamiyati ortib borayotganini tasdiqlaydi. Shuningdek, diagrammada aks etgan o‘shish korporativ madaniyatning mustahkamlanishi bilan bevosita bog‘liq ekanini ko‘rsatadi. Xususan, xodimlar motivatsiyasining oshishi tashkilot ichki muhitining yaxshilanishi va boshqaruv tizimining samaradorligi ortganidan dalolat beradi. Umuman olganda, ushbu tendensiyalar CSR va korporativ madaniyat uyg‘unligi kompaniyalar barqaror rivojlanishining muhim omiliga aylanganini ko‘rsatadi.

Keltirilgan diagramma va tahliliy ma‘lumotlar asosida shuni ta‘kidlash mumkinki, zamonaviy kompaniyalar faoliyatida korporativ ijtimoiy mas‘uliyat (CSR) va korporativ madaniyat o‘zaro uyg‘un holda rivojlanmoqda. Ayniqsa, 2020–2025 yillar davomida yuzaga kelgan global iqtisodiy o‘zgarishlar, pandemiya oqibatlarini hamda raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi kompaniyalarni yangi boshqaruv yondashuvlarini joriy etishga majbur qildi. Natijada CSR faoliyati oddiy xayriya yoki ijtimoiy yordam shaklidan chiqib, kompaniya strategiyasining muhim tarkibiy qismiga aylandi. Bu jarayonda korporativ madaniyat esa tashkilot ichidagi qadriyatlar tizimini shakllantiruvchi asosiy omil sifatida namoyon bo‘ldi.

Bugungi kunda kompaniyalar uchun xodimlar bilan samarali ishlash, ularning ijtimoiy himoyasini ta‘minlash va professional rivojlanishiga sharoit yaratish ustuvor vazifalardan biri hisoblanadi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, kuchli korporativ madaniyatga ega tashkilotlarda xodimlar almashinuvi 25–30% ga kam bo‘ladi, bu esa kompaniya barqarorligiga bevosita ijobiy ta‘sir ko‘rsatadi. Shu bilan birga, CSR tashabbuslari orqali xodimlar o‘z ish joyiga nisbatan sadoqatini oshiradi,



bu esa mehnat unumdorligining 15–20% gacha o‘shishiga olib kelishi mumkin. Demak, CSR va korporativ madaniyat o‘zaro bir-birini to‘ldiruvchi omillar sifatida kompaniya ichki samaradorligini oshiradi.

Bundan tashqari, CSR faoliyati kompaniyalarning tashqi muhit bilan munosabatlarini ham sezilarli darajada yaxshilaydi. Xususan, ekologik tashabbuslar, ijtimoiy loyihalarda ishtirok etish va xayriya faoliyati orqali kompaniyalar jamiyat oldida o‘z obro‘sinini mustahkamlaydi. Statistik ma’lumotlarga ko‘ra, ijtimoiy mas’uliyatli kompaniyalarga nisbatan mijozlar ishonchi 70–80% darajada yuqori bo‘ladi. Bu esa o‘z navbatida kompaniya daromadlari va bozor ulushining ortishiga xizmat qiladi. Ayniqsa, bank sektorida mijozlar ishonchi hal qiluvchi ahamiyatga ega bo‘lib, CSR faoliyati bu ishonchni shakllantirishda muhim vosita sifatida xizmat qiladi.

Shu nuqtai nazardan, InfinBank AJ misolida CSR va korporativ madaniyatni rivojlantirish masalalari alohida ahamiyat kasb etadi. Bank faoliyatida zamonaviy boshqaruv usullarini qo‘llash, xodimlar malakasini oshirish, mijozlarga xizmat ko‘rsatish sifatini yaxshilash hamda ijtimoiy loyihalarda faol ishtirok etish orqali korporativ qadriyatlar mustahkamlanmoqda. Ayniqsa, raqamli bank xizmatlarining kengayishi, ekologik tashabbuslarning qo‘llab-quvvatlanishi va ijtimoiy loyihalarga investitsiyalar ajratilishi bankning CSR strategiyasining muhim yo‘nalishlari hisoblanadi.

Xulosa. Yuqoridagi tahlillar asosida shuni xulosa qilish mumkinki, korporativ ijtimoiy mas’uliyat (CSR) va korporativ madaniyat zamonaviy kompaniyalar, ayniqsa bank sektori uchun strategik ahamiyatga ega bo‘lgan muhim omillardan biridir. 2020–2025 yillar davomida ushbu yo‘nalishlarda sezilarli o‘shish kuzatilib, CSR kompaniyalar faoliyatining ajralmas qismiga aylangan. CSRning rivojlanishi nafaqat kompaniya obro‘sinini oshirish, balki mijozlar ishonchini mustahkamlash, xodimlar motivatsiyasini kuchaytirish hamda umumiy samaradorlikni oshirishga xizmat qilmoqda. Shuningdek, korporativ madaniyatning rivojlanishi tashkilot ichki



muhitini yaxshilab, xodimlar o'rtasida hamkorlik, sadoqat va mas'uliyat hissini kuchaytiradi. Bu esa o'z navbatida kompaniyaning uzoq muddatli barqaror rivojlanishini ta'minlaydi. CSR va korporativ madaniyat uyg'unligi kompaniyani nafaqat iqtisodiy, balki ijtimoiy jihatdan ham muvaffaqiyatli subyektga aylantiradi.

InfinBank AJ misolida ham ko'rish mumkinki, CSR strategiyalarini samarali joriy etish va korporativ madaniyatni rivojlantirish orqali bank o'z faoliyatini yangi bosqichga olib chiqishi mumkin. Xususan, ijtimoiy loyihalarda faol ishtirok etish, xodimlar malakasini oshirish va mijozlarga yo'naltirilgan xizmatlarni rivojlantirish bankning raqobatbardoshligini oshiradi. Umuman olganda, CSR va korporativ madaniyatni kompleks rivojlantirish kompaniyalar uchun nafaqat bugungi kun talabi, balki kelajakdagi muvaffaqiyatning muhim kafolati hisoblanadi.

Takliflar. Yuqoridagi tahlillar asosida kompaniyalarda, xususan, InfinBank AJ faoliyatida korporativ ijtimoiy mas'uliyat (CSR) va korporativ madaniyatni yanada rivojlantirish uchun quyidagi takliflarni ilgari surish mumkin:

Birinchidan, CSR faoliyatini kompaniya strategiyasiga to'liq integratsiya qilish zarur. Bu borada uzoq muddatli CSR strategiyasi ishlab chiqilib, unda aniq maqsadlar, ko'rsatkichlar (KPI) va monitoring tizimi belgilanishi lozim. Ayniqsa, ekologik, ijtimoiy va boshqaruv (ESG) tamoyillarini joriy etish orqali kompaniya faoliyatining barqarorligini ta'minlash mumkin.

Ikkinchidan, xodimlar bilan ishlash tizimini takomillashtirish muhim ahamiyatga ega. Korporativ madaniyatni mustahkamlash uchun muntazam treninglar, motivatsion dasturlar va ichki kommunikatsiyani rivojlantirish zarur. Xodimlarning fikrini o'rganish (feedback tizimi) orqali tashkilot ichki muhitini yaxshilash mumkin.

Uchinchidan, ijtimoiy loyihalar va xayriya faoliyatini kengaytirish tavsiya etiladi. Ta'lim, sog'liqni saqlash, ekologiya va yoshlarni qo'llab-quvvatlash yo'nalishlarida amalga oshiriladigan loyihalar kompaniya imidjini



mustahkamlashga xizmat qiladi. Shu bilan birga, mahalliy hamjamiyat bilan hamkorlikni kuchaytirish muhimdir.

To'rtinchidan, raqamli texnologiyalarni CSR va korporativ boshqaruv jarayonlariga joriy etish zarur. Masalan, raqamli platformalar orqali mijozlar va xodimlar bilan samarali muloqot o'rnatish, shaffoflikni ta'minlash va hisobot berish tizimini avtomatlashtirish mumkin.

Beshinchidan, CSR bo'yicha xalqaro standartlar va ilg'or tajribalarni joriy etish maqsadga muvofiq. Bu kompaniyaga global bozorda raqobatbardosh bo'lish, investorlar ishonchini oshirish hamda xalqaro reytinglarda yuqori o'rinlarni egallash imkonini beradi.

Xulosa sifatida aytish mumkinki, ushbu takliflarni amaliyotga joriy etish orqali kompaniyalar, jumladan InfinBank AJ, o'zining ijtimoiy mas'uliyatini oshirishi, korporativ madaniyatni mustahkamlashi va uzoq muddatli barqaror rivojlanishga erishishi mumkin.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining PF-4947-son Farmoni. *O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida.* – Toshkent, 2017 yil 7 fevral.

2. Abdullayev Yo.A. Korporativ boshqaruv va ijtimoiy mas'uliyat. – Toshkent: Iqtisodiyot, 2022. – 180 b.

3. Aguinis H., Glavas A. On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work // *Journal of Management.* – 2021. – Vol. 47, № 5. – P. 1057–1086.

4. Crane A., Matten D., Spence L.J. *Corporate social responsibility: Readings and cases in a global context.* – London: Routledge, 2021. – 540 p.

5. Deloitte. *Global human capital trends.* – New York: Deloitte, 2023. – 120 p.



6. InfinBank AJ. Yillik hisobotlar. – Toshkent, 2020–2025.
7. Ivanova N.V. *Korporativnaya sotsialnaya otvetstvennost biznesa v sovremennykh usloviyakh*. – Moskva: Infra-M, 2021. – 220 s.
8. McWilliams A., Siegel D.S. Corporate social responsibility and firm performance: Recent developments // *Journal of Management Studies*. – 2020. – Vol. 57, № 4. – P. 815–830.
9. Petrov A.A. *Razvitie korporativnoy kultury v organizatsiyakh*. – Sankt-Peterburg: Piter, 2022. – 240 s.
10. PwC. *ESG insights report*. – London: PwC, 2024. – 110 p.
11. Rasulov Sh.R. Bank tizimida korporativ madaniyatni rivojlantirish yo‘llari. – Toshkent: Moliya, 2023. – 150 b.
12. World Bank. *Corporate governance and CSR in emerging markets*. – Washington: World Bank, 2023. – 200 p.