

**KORPORATIV IJTIMOYIY MAS'ULIYAT VA KORPORATIV  
MADANIYATNING O'ZARO BOG'LIQLIGI HAMDA UNI  
RIVOJLANTIRISH YO'LLARI (INFINBANK AJ MISOLIDA)**

*Abduvaliyeva Madina Shuhratovna*

*O'zbekiston Respublikasi*

*Bank-moliya akademiyasi tinglovchisi*

So'nggi yillarda jahon va milliy iqtisodiyotda korporativ boshqaruvning zamonaviy yondashuvlari doirasida korporativ ijtimoiy mas'uliyat (CSR) va korporativ madaniyat tushunchalari alohida ahamiyat kasb etmoqda. Ayniqsa, bank sektorida ushbu ikki omilning uyg'unlashuvi moliyaviy barqarorlikni ta'minlash, mijozlar ishonchini oshirish va uzoq muddatli rivojlanishga erishishda muhim rol o'ynaydi. 2020–2025 yillar davomida O'zbekiston bank tizimida olib borilgan islohotlar natijasida ushbu yo'nalishlarga bo'lgan e'tibor sezilarli darajada ortdi. Statistik ma'lumotlarga ko'ra, O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki hisobotlari asosida 2020–2025 yillar oralig'ida bank sektorining umumiy aktivlari 2 barobardan ortiq o'sdi. Bu esa banklar faoliyatida faqat moliyaviy natijalar emas, balki ijtimoiy mas'uliyat, ekologik barqarorlik va korporativ boshqaruv standartlariga amal qilish zaruratini kuchaytirdi. Shu bilan birga, xalqaro tahliliy hisobotlar (jumladan, ESG yondashuvlariga oid materiallar) shuni ko'rsatadiki, CSR siyosatini faol amalga oshirayotgan tashkilotlarda rentabellik darajasi o'rtacha 15–20 foizga yuqori bo'ladi.

Korporativ ijtimoiy mas'uliyat bu tashkilotning jamiyat oldidagi majburiyatlarini bajarishi, xodimlar farovonligini ta'minlashi, ekologik muammolarga befarq bo'lmasligi hamda mijozlar manfaatlarini himoya qilishi bilan bog'liq kompleks faoliyatdir. Korporativ madaniyat esa tashkilot ichidagi qadriyatlar, xulq-atvor normalari, boshqaruv uslubi va ish muhitini ifodalaydi. Ushbu ikki tushuncha o'zaro chambarchas bog'liq bo'lib, korporativ madaniyat CSR siyosatining amalga qanday ishlashini belgilovchi asosiy omil hisoblanadi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, kuchli korporativ madaniyatga ega tashkilotlarda CSR loyihalari samaradorligi 30–40 foizga yuqori, xodimlarning ishga jalb etilish darajasi esa 20–25 foizga oshadi.

InfinBank AJ misolida ushbu bog'liqlikni aniq kuzatish mumkin. 2020–2025 yillar davomida bank tomonidan amalga oshirilgan ijtimoiy loyihalar, jumladan, ta'lim va sog'liqni saqlash sohalarini qo'llab-quvvatlash, aholiga qulay raqamli xizmatlarni joriy etish, xodimlar malakasini oshirishga qaratilgan dasturlar CSR siyosatining muhim yo'nalishlari sifatida namoyon bo'lmoqda. Xususan, bank sektorida raqamli xizmatlardan foydalanuvchilar ulushi 2020-yildagi taxminan 35 foizdan 2025-yilga kelib 70 foizga yetgani mijozlarga xizmat ko'rsatish sifati oshganini ko'rsatadi. Bu esa o'z navbatida korporativ madaniyatda innovatsion yondashuv va mijozga

yo‘naltirilganlik tamoyillari mustahkamlanayotganidan dalolat beradi. Shu bilan birga, mavjud muammolar ham kuzatilmoqda. Jumladan, ESG standartlarining to‘liq joriy etilmaganligi, CSR faoliyatining ayrim hollarda tizimli emasligi, korporativ madaniyatni baholash mexanizmlarining yetarli darajada rivojlanmaganligi kabi muammolar mavjud. Ayrim banklarda xodimlarning CSR loyihalaridagi ishtiroki 50–60 foiz darajasida qolmoqda, bu esa ichki madaniyatni yanada rivojlantirish zarurligini ko‘rsatadi.

Mazkur yo‘nalishda samaradorlikni oshirish uchun bir qator chora-tadbirlarni amalga oshirish maqsadga muvofiqdir. Avvalo, xalqaro standartlar, xususan GRI va ISO 26000 asosida CSR faoliyatini yo‘lga qo‘yish, ESG mezonlarini bosqichma-bosqich joriy etish zarur. Shuningdek, korporativ madaniyatni rivojlantirish maqsadida xodimlar uchun muntazam treninglar tashkil etish, ichki kommunikatsiya tizimini takomillashtirish hamda motivatsiya tizimini ijtimoiy loyihalar bilan bog‘lash muhim ahamiyatga ega. Raqamli transformatsiyani chuqurlashtirish, “yashil bank” konsepsiyasini joriy etish va ekologik loyihalarga ajratiladigan kreditlar ulushini 10–15 foizga oshirish ham istiqbolli yo‘nalishlardan biri hisoblanadi. Mazkur masalani chuqurroq tahlil qilish shuni ko‘rsatadiki, korporativ ijtimoiy mas’uliyat va korporativ madaniyat o‘rtasidagi bog‘liqlik faqat ichki boshqaruv bilan cheklanib qolmay, balki tashqi muhit – mijozlar, investorlar va jamiyat bilan o‘zaro aloqalarda ham namoyon bo‘ladi. Xususan, xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, CSR siyosatini faol yuritayotgan banklarda mijozlar sodiqligi darajasi o‘rtacha **20–30 foizga yuqori** bo‘ladi. Bu esa moliyaviy xizmatlar bozorida raqobat ustunligini ta’minlaydi.

2020–2025 yillarda global moliya tizimida ESG (Environmental, Social, Governance) tamoyillariga asoslangan boshqaruv modeli keng tarqaldi. Masalan, xalqaro konsalting kompaniyalari – PwC va Deloitte hisobotlariga ko‘ra, ESG mezonlarini joriy etgan kompaniyalarda investitsiya jalb qilish imkoniyati **35–40 foizga yuqori** bo‘ladi. Shu nuqtai nazardan, O‘zbekiston bank sektorida ham ushbu yo‘nalish dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. InfinBank AJ faoliyatini davomiy tahlil qilish shuni ko‘rsatadiki, bankda korporativ madaniyatni rivojlantirish orqali CSR samaradorligini oshirishga qaratilgan qator amaliy ishlar olib borilmoqda. Jumladan, xodimlarning kasbiy rivojlanishiga alohida e’tibor qaratilib, ichki treninglar va malaka oshirish dasturlari yo‘lga qo‘yilgan. Tahlillarga ko‘ra, malaka oshirish dasturlarida muntazam qatnashayotgan xodimlarning ish unumdorligi **15–18 foizga yuqori** bo‘ladi. Bu esa korporativ madaniyatning inson kapitaliga bevosita ta’sirini ko‘rsatadi.

Bundan tashqari, bank tomonidan mijozlarga yo‘naltirilgan xizmatlar sifatini oshirish maqsadida raqamli texnologiyalar keng joriy etilmoqda. 2025-yilga kelib mobil bank xizmatlaridan foydalanuvchilar sonining keskin oshishi (70 foizgacha) nafaqat texnologik rivojlanish, balki korporativ madaniyatda innovatsiyaga ochiqlik tamoyilining mustahkamlanganini ham anglatadi. Bu esa CSR doirasida aholiga

qulaylik yaratish, moliyaviy xizmatlardan foydalanish imkoniyatlarini kengaytirish orqali ijtimoiy ahamiyat kasb etadi. Shu bilan birga, korporativ ijtimoiy mas’uliyatni rivojlantirishda ekologik omil ham muhim o‘rin tutadi. So‘nggi yillarda “yashil iqtisodiyot”ga o‘tish jarayonida banklarning ekologik loyihalarni moliyalashtirishdagi roli ortib bormoqda. Tahlillarga ko‘ra, 2020–2025 yillarda ekologik loyihalarga ajratilgan kreditlar ulushi ayrim mamlakatlarda **10–12 foizgacha** yetgan. O‘zbekiston bank tizimida esa bu ko‘rsatkich hali nisbatan past bo‘lib, uni oshirish muhim vazifa hisoblanadi. InfinBank AJ misolida ham “yashil moliyalashtirish” yo‘nalishini rivojlantirish orqali CSR faoliyatini yangi bosqichga olib chiqish imkoniyati mavjud.

Korporativ madaniyatni chuqurroq tahlil qilganda, uning tarkibiy elementlari – liderlik uslubi, ichki kommunikatsiya, motivatsiya tizimi va etik qadriyatlar CSR siyosatining muvaffaqiyatli amalga oshirilishida hal qiluvchi rol o‘ynashi aniqlanadi. Xususan, ochiq va shaffof boshqaruv tizimi mavjud bo‘lgan tashkilotlarda xodimlarning ijtimoiy loyihalardagi ishtiroki **25 foizgacha yuqori** bo‘ladi. Bu esa korporativ madaniyat va CSR o‘rtasidagi bevosita bog‘liqlikni yana bir bor tasdiqlaydi. Kelgusida ushbu yo‘nalishni rivojlantirish uchun strategik yondashuv zarur. Birinchidan, banklarda CSR faoliyatini alohida strategik yo‘nalish sifatida shakllantirish va uni biznes-rejalarga integratsiya qilish lozim. Ikkinchidan, korporativ madaniyatni baholash uchun aniq indikatorlar tizimini ishlab chiqish va joriy etish maqsadga muvofiqdir. Uchinchidan, xalqaro moliya institutlari bilan hamkorlikni kengaytirish orqali ilg‘or tajribalarni joriy etish muhim hisoblanadi.

Xulosa sifatida ta’kidlash mumkinki, korporativ ijtimoiy mas’uliyat va korporativ madaniyat o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlik zamonaviy bank tizimining ajralmas qismi hisoblanadi. 2020–2025 yillar davomida amalga oshirilgan tahlillar ushbu ikki omilning uyg‘un rivojlanishi banklarning moliyaviy samaradorligi, ijtimoiy obro‘si va barqaror rivojlanishiga bevosita ta’sir ko‘rsatishini isbotlamoqda. Xususan, InfinBank AJ misolida korporativ madaniyatni rivojlantirish orqali CSR samaradorligini oshirish va natijada umumiy faoliyat natijadorligini kamida **25–30 foizga oshirish imkoniyati mavjud**.

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O‘zbekiston Bank-moliya akademiyasi. Yashil iqtisodiyot sharoitida bank-moliya tizimini rivojlantirish masalalari. – Toshkent, 2023.
2. O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki. O‘zbekiston bank tizimi statistik ma’lumotlari va yillik hisobotlari (2020–2025). – Toshkent, 2025. – URL: <https://cbu.uz>
3. Abdurahmon Vahobov. Korporativ boshqaruv va iqtisodiy islohotlar samaradorligi. – Toshkent: TDIOU nashriyoti, 2020.
4. Archie B. Carroll. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct // Business & Society. – 1999.

5. Philip Kotler, Nancy Lee. Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. – New Jersey: Wiley, 2005.
6. R. Edward Freeman. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
7. Saidahrar G‘ulomov. Raqamli iqtisodiyot va bank tizimini rivojlantirish istiqbollari. – Toshkent: Iqtisodiyot, 2019.