

# **THE IMPACT OF CORPORATE GOVERNANCE ON THE SUSTAINABILITY AND INNOVATION OF UZBEKISTAN'S TRANSPORT COMPANIES**

Kadirova Sharofat Amonovna

Tashkent State Transport University

Email: kadirovasharofat@gmail.com

ORCID: 0000-0001-8951-0135

## **Abstract**

This article examines the impact of corporate governance mechanisms on the sustainability and innovative development of transport companies in the Republic of Uzbekistan. Based on an analysis of regulatory documents, annual reports, and Agency for Development of the Capital Market and Corporate Governance of the Republic of Uzbekistan (ARRUKR) data for 2020–2024, the level of governance maturity in railway, aviation, and road transport organizations is assessed. Quantitative indicators of board independence, the dynamics of ESG reporting implementation, and innovation activity are presented. Three case studies, a SWOT analysis, and comparisons with practices in South Korea (Korail), Germany (Deutsche Bahn), and France (SNCF) are conducted. Two research hypotheses are formulated and empirically validated, and practical recommendations for institutional improvement of corporate governance are proposed.

**Keywords:** Corporate governance, sustainability, innovation, ESG, digitalization, transport sector, Uzbekistan, Middle Corridor.

## **Introduction**

### **ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА УСТОЙЧИВОСТЬ И ИННОВАЦИОННОСТЬ ТРАНСПОРТНЫХ КОМПАНИЙ УЗБЕКИСТАНА**

Кадирова Шарофат Амоновна

Ташкентский государственный транспортный университет

e-mail: kadirovasharofat@gmail.com

ORCID: 0000-0001-8951-0135

## **Аннотация:**

Статья исследует влияние механизмов корпоративного управления на устойчивость и инновационное развитие транспортных компаний Республики Узбекистан. На основе анализа нормативных документов, годовых отчётов и данных Агентства по развитию рынка капитала и корпоративного управления (АРРУКР) за 2020–2024 гг. оценивается уровень зрелости управления в железнодорожных, авиационных и автотранспортных организациях. Представлены количественные показатели независимости советов

директоров, динамика внедрения ESG-отчётности и инновационной активности. Выполнен анализ трёх кейсов, SWOT-анализ и сравнение с практиками Южной Кореи (Korail), Германии (Deutsche Bahn) и Франции (SNCF). Сформулированы и эмпирически подтверждены две исследовательские гипотезы, предложены практические рекомендации по институциональному совершенствованию корпоративного управления.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, устойчивость, инновации, ESG, цифровизация, транспортный сектор, Узбекистан, Средний коридор

## **1. Введение**

Согласно данным Министерства транспорта Узбекистана (2024), тенденции развития отрасли подтверждают необходимость усиления корпоративного управления, что подчёркивает актуальность данного исследования [4].

В 2024–2025 гг. роль транспортного комплекса Узбекистана усиливается из-за роста транзитных потоков по Маршруту «Среднего коридора», увеличения грузооборота по маршрутам Китай–Европа, а также перераспределения транспортных потоков вследствие санкционной политики в регионе. Эти изменения требуют от транспортных компаний более высокого уровня устойчивости, цифровой зрелости и инновационности. Глобальный тренд на устойчивость трансформирует логистику: внедрение ESG-практик перестаёт быть факультативным и становится фактором операционной эффективности и доступа к капиталу [7, 8].

Корпоративное управление (КУ) становится ключевым инструментом обеспечения устойчивого развития отрасли, повышения прозрачности, минимизации рисков и стимулирования инноваций [19, 20]. Однако уровень зрелости КУ в транспортных организациях остаётся неоднородным, что снижает потенциал модернизации сектора.

В связи с этим, **целью настоящего исследования** является оценка влияния корпоративного управления на устойчивость и инновационную активность транспортных компаний Узбекистана. Для её достижения в работе ставится и эмпирически исследуется **ключевой вопрос (RQ)**: каким образом конкретные элементы корпоративного управления (независимость совета, комитеты по инновациям, ESG-отчетность) влияют на показатели инновационности и устойчивости в условиях транспортной отрасли Узбекистана? В рамках данного вопроса выдвигаются и эмпирически проверяются на основе анализа кейсов и отраслевых данных следующие гипотезы:

H1: Наличие в совете директоров специализированного комитета по инновациям положительно коррелирует с объемом инвестиций в цифровые технологии и количеством реализуемых инновационных проектов.

H2: Уровень и качество раскрытия ESG-информации (экологической, социальной, управленческой) положительно связаны со способностью компаний привлекать международное финансирование и инвестиции «зеленого» характера.

## **2. Обзор литературы**

Влияние корпоративного управления (КУ) на результаты деятельности компаний является устоявшимся предметом исследования в мировой науке. Основополагающие рамочные принципы, такие как стандарты OECD (2015) и методология IFC (2022), закладывают теоретический фундамент, утверждая, что прозрачность, подотчетность и защита прав акционеров напрямую способствуют финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности [1, 2]. Эти принципы находят конкретное применение в транспортном секторе, где качество корпоративного управления напрямую влияет на способность компаний осуществлять капиталоёмкие долгосрочные инвестиции в модернизацию и соответствовать растущим требованиям по устойчивости. [11, 12]. Отечественные авторы (АРРУКР (Агентство по развитию рынка капитала и корпоративного управления Республики Узбекистан, 2022–2024)) подчёркивают неоднородность внедрения лучших практик корпоративного управления в государственных транспортных компаниях Узбекистана.

Исследования, фокусирующиеся на развитых экономиках, демонстрируют, что современное КУ выступает ключевым драйвером цифровой трансформации и внедрения ESG-принципов (Environmental, Social, and Governance). На национальном уровне некоторые аспекты цифровой трансформации транспортного сектора уже освещаются исследователями, однако фокус часто делается на технологических, а не на управленческих предпосылках этого процесса [15, 16], а практика соседних стран показывает системный подход к интеграции ESG в корпоративное управление транспортных компаний [14, 17, 18]. Внедрение ESG в логистике не только отвечает трендам, но и приносит прямую экономическую выгоду (например, через снижение затрат на топливо и доступ к «зеленому» финансированию) [14]. Например, опыт Deutsche Bahn (Германия) и SNCF (Франция) показывает, как интеграция комитетов по устойчивому развитию и рискам в структуру совета директоров систематизирует инвестиции в «зеленые» технологии и предиктивный анализ данных [10, 11, 12]. Азиатские практики, в частности южнокорейской Korail, подчеркивают роль специализированных инновационных комитетов как институционального механизма для ускорения внедрения прорывных технологий, таких как интеллектуальные транспортные системы [12].

В то же время академический дискурс выявляет контекстуальный разрыв. Подавляющее большинство эмпирических доказательств и моделей успеха получены в условиях зрелых рынков со стабильными институтами. В контексте реформируемых экономик с переходным этапом развития, к которым относится Узбекистан, фокус смешается. Существующие публикации и официальные документы (например, отчеты АРРУКР и Азиатского банка развития) в основном посвящены макроэкономическим и регуляторным аспектам модернизации транспортного комплекса [6, 7]. В них обосновывается необходимость реформ КУ на уровне деклараций и стратегий. Однако недостаточно исследований, которые бы на микроуровне, с использованием количественных данных и глубинных кейс-стади, анализировали бы причинно-следственные связи между конкретными элементами КУ (например, долей независимых

директоров или наличием ESG-отчетности) и конкретными показателями инновационности и устойчивости местных транспортных компаний [21].

Таким образом, выявленный пробел в литературе заключается в отсутствии комплексных исследований, которые:

1. Адаптируют международные теоретические рамки КУ к специфике транспортного сектора Узбекистана.
2. Эмпирически проверяют, как структурные и процессуальные элементы КУ опосредованно (через стратегию, культуру, доступ к капиталу) влияют на цифровизацию и устойчивое развитие.
3. Предлагают верифицируемую концептуальную модель этой взаимосвязи.

Настоящее исследование направлено на заполнение данного пробела. Его новизна заключается в синтезе международных стандартов, эмпирического анализа данных узбекистанских компаний за 2020–2024 гг. и сравнительного изучения лучших практик для построения и верификации оригинальной концептуальной модели.

### **3. Теоретическая основа и методология исследования**

#### **3.1. Контекст и теоретические предпосылки**

Транспортная отрасль Узбекистана находится в стадии активного реформирования. Значимые шаги включают:

- внедрение корпоративного управления в крупных государственных компаниях;
- создание советов директоров и специализированных комитетов;
- внедрение цифровых технологий в операционной деятельности;
- повышение прозрачности закупок и финансового учета;
- модернизацию инфраструктуры и развитие международных транспортных коридоров[3, 5].

#### **3.2. Концептуальная модель исследования**

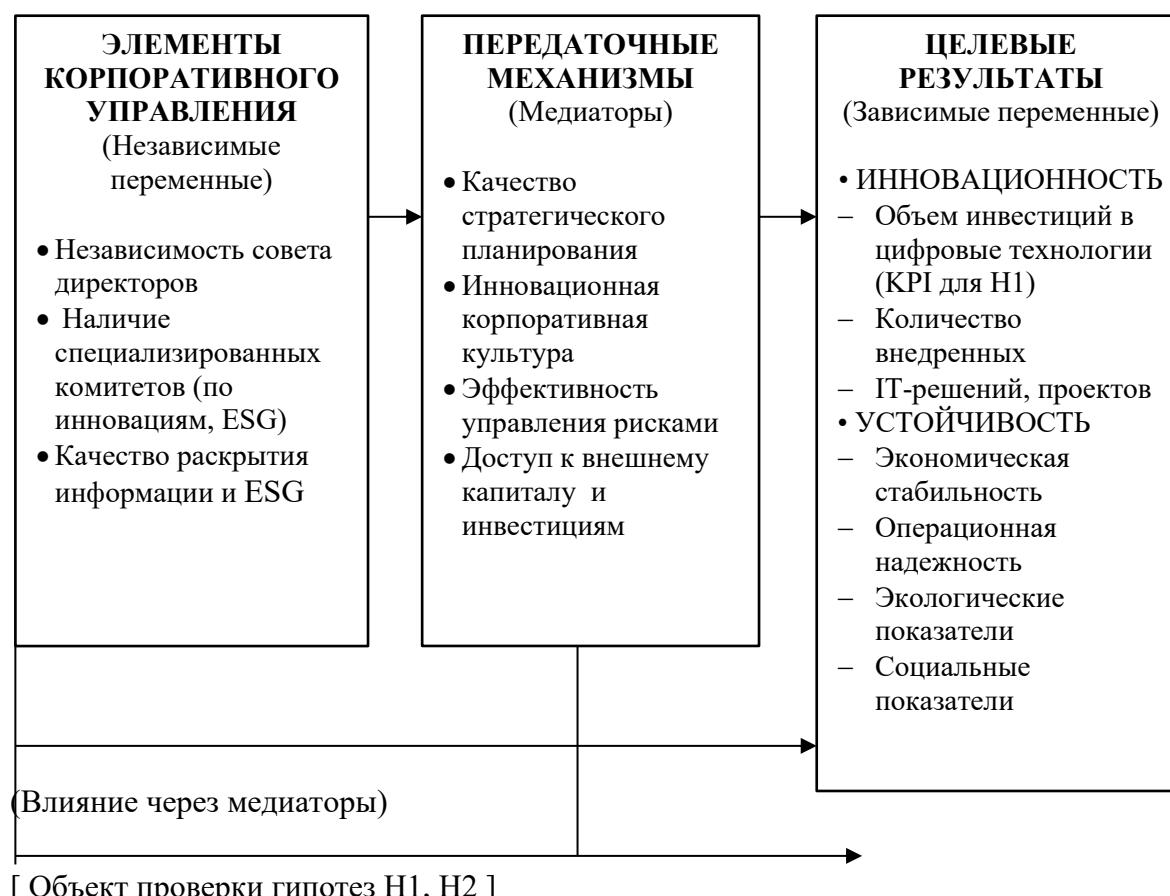
На основе синтеза теоретических подходов и специфики транспортной отрасли автором предлагается **концептуальная модель** влияния корпоративного управления на целевые показатели развития компании (Рисунок 1).

Модель постулирует, что **ключевые элементы корпоративного управления** (структурные: независимость совета, наличие профильных комитетов; процессуальные: качество раскрытия информации, в т. ч. ESG) определяют **качество медиаторов или передаточных механизмов**. К последним относятся: стратегическое видение и планирование, инновационная корпоративная культура, управление рисками и доступ к внешнему капиталу. Именно через эти медиаторы корпоративное управление оказывает прямое воздействие на **конечные результаты** деятельности компании — её инновационность (цифровизация, внедрение новых технологий) и устойчивость (экономическая, операционная, экологическая, социальная) [19, 20, 21]. Данная модель служит основой для формирования исследовательских гипотез и структурирования последующего эмпирического анализа. Эффективное корпоративное управление является ключевым фактором устойчивости бизнеса, так как обеспечивает:



- финансовую стабильность;
- управляемость и прозрачность процессов;
- снижение операционных и стратегических рисков;
- инвестиционную привлекательность [1, 19].

Инновационность предприятий напрямую зависит от качества управленческих решений, стратегического видения и способности руководства принимать риски, инвестировать в новые технологии, формировать инновационную корпоративную культуру [22].



**Рисунок 1. Концептуальная модель влияния корпоративного управления на инновационность и устойчивость транспортных компаний**

Источник: разработано автором. на основе [1, 19, 22]

Согласно Стратегии развития транспортной системы до 2035 г., устойчивость включает экономическую, операционную, экологическую и социальную компоненты [2]:

#### Экономическая устойчивость

- стабильность доходов;
- оптимизация затрат;
- высокая производительность.

### **Операционная устойчивость**

- надежность логистических процессов;
- минимизация сбоев;
- цифровизация и автоматизация.

### **Экологическая устойчивость**

- снижение выбросов;
- переход на экологичные виды транспорта;
- энергоэффективность.

### **Социальная устойчивость**

- безопасность пассажиров и грузов;
- развитие кадрового потенциала;
- корпоративная культура безопасности.

Корпоративное управление является инструментом укрепления всех этих направлений путем стратегического планирования, возможности диверсификации рисков и повышения качества управления [23].

Инновационное развитие транспортных компаний включает цифровизацию процессов, внедрение современных технологий, модернизацию инфраструктуры и развитие логистических решений [16, 22].

За период 2020–2024 гг. уровень цифровизации транспортных предприятий вырос на 35–40%, доля процессов, переведённых в электронный формат, увеличилась с 22% до 58%, а количество внедрённых цифровых решений — более чем в 2,3 раза [5, 6].

Среди ключевых инновационных направлений:

- автоматизация складских и логистических операций — внедлено свыше 120 автоматизированных рабочих станций и более 40 цифровых модулей учёта;
- использование IoT и Big Data в мониторинге перевозок — количество оборудованных датчиками вагонов выросло с 350 до 920 единиц (2020–2024 гг.);
- внедрение электронных билетов, цифровых платформ и ERP-систем — ERP позволила Uzbekistan Airways сократить время обработки данных на 18%, УТЙ — на 12%;
- развитие интеллектуальных транспортных систем (ITS) — pilotные зоны охватывают 620 км автомобильных коридоров;
- использование блокчейна для отслеживания грузов — 8 логистических операторов внедрили электронный документооборот с блокчейн-верификацией;
- модернизация подвижного состава и авиационного парка — обновлено 11% железнодорожного и 9% авиапарка за 5 лет [5, 14].

Детализированные показатели инновационной активности демонстрируют, что перечисленные выше процессы цифровизации находят практическое подтверждение в конкретных результатах компаний. По данным АРРУКР и отраслевых отчётов, уровень инновационной активности транспортных компаний Узбекистана демонстрирует положительную динамику (повысился с 0,41 до 0,63 за 2020–2024 гг) [7].

В частности:



количество инновационных проектов в АО «Ўзбекистон темир йўллари» увеличилось с 11 до 26;

Uzbekistan Airways внедрила более 15 цифровых решений, включая электронный документооборот, AI-модули прогнозирования загрузки и обновлённые системы бронирования;

доля операций, охваченных автоматизацией складской логистики, увеличилась с 18% до 47%;

количество объектов, оснащённых IoT-датчиками мониторинга перевозок, выросло на 62% за пять лет;

использование ERP-систем внедрено в 87% ключевых подразделений транспортных компаний.

уровень цифровизации операционных процессов в среднем по отрасли вырос с 27% до 48%;

доля онлайн-продаж авиабилетов увеличилась с 12% до 41%;

количество активных IoT-датчиков в железнодорожной инфраструктуре выросло до 1200+ единиц [5, 6, 16].

Эти результаты подтверждают, что инновационная активность транспортного сектора во многом зависит от качества корпоративного управления, готовности руководства инвестировать в технологии, наличия комитетов по инновациям и уровня корпоративной культуры [22].

### **3.3. Методы и данные исследования**

Методологическая основа исследования строится на необходимости достижения цели, сформулированной во Введении, и проверки выдвинутых гипотез Н1 и Н2.

Для этого применяется комплекс следующих методов:

Анализ нормативно-правовых документов, регулирующих корпоративное управление и транспортный сектор (УП-70/2023, Постановления Кабинета Министров, Стратегия развития транспортной системы до 2035 г.) [1, 2].

Анализ корпоративных и годовых отчётов АРРУКР (2022–2024), Uzbekistan Airways, АО «Ўзбекистон темир йўллари» и других компаний отрасли [5, 6, 7].

Кейс-стади трёх транспортных компаний, позволяющее выявить влияние корпоративного управления на устойчивость и инновации на уровне предприятия.

Сравнительный анализ международных практик Южной Кореи, Германии и Франции в части внедрения ESG, инновационных комитетов и цифровых транспортных решений [10, 11, 12].

SWOT-анализ корпоративного управления в транспортной отрасли Узбекистана, выполненный на основе собранных данных.

Следует отметить, что исследование имеет определённые ограничения, связанные с доступностью некоторых коммерческих данных и фокусом на крупнейшие компании отрасли, что может влиять на возможность полной экстраполяции выводов на малый и средний бизнес в транспортном секторе.

#### 4. Результаты исследования

##### 4.1. Текущее состояние корпоративного управления

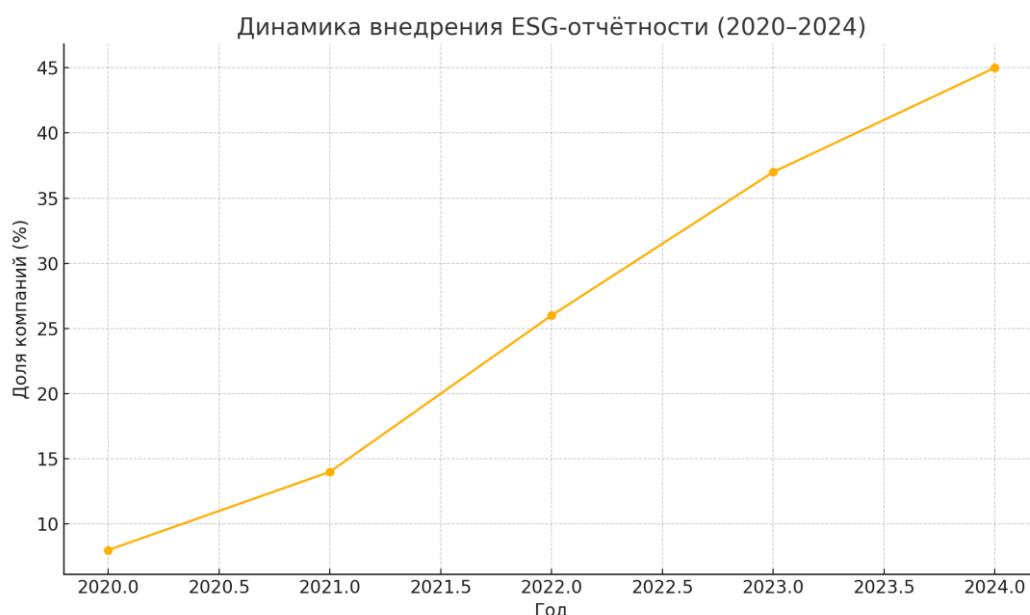
Представленные достижения отражаются и в количественных показателях корпоративного управления. Так, согласно данным АРРУКР, уровень зрелости корпоративного управления в транспортных компаниях характеризуется следующими значениями (табл.1):

Таблица 1. Показатели корпоративного управления в транспортных компаниях Узбекистана (2024)

Показатель	Транспортные компании	Среднее по другим отраслям
Доля независимых директоров	<b>28%</b>	34%
Наличие комитетов по аудиту	<b>100%</b>	95%
Наличие комитетов по рискам	<b>62%</b>	71%
Публикация ESG-отчётов	<b>45%</b>	52%
Индекс корпоративного управления (IFC)	<b>0.56</b>	0.63

(Источник: составлено автором на основе АРРУКР, 2025; Uzbekistan Airways ESG Report 2024; Uzbekistan Railways 2024 [5, 6, 7])

Таблица 1 позволяет получить первичные данные для проверки предпосылок гипотез. Так, относительно низкая доля независимых директоров (28%) и публикация ESG-отчетов лишь 45% компаний (показатель, релевантный для гипотезы Н2) указывают на потенциальные ограничения в работе передаточных механизмов модели, таких как стратегический контроль и привлекательность для инвесторов [3, 9].



Рост ESG-отчётности подтверждает структурную модернизацию сектора, однако текущий уровень (45% компаний) остаётся недостаточным по сравнению с международными стандартами [3, 9].

Однако сохраняются проблемы:

- ограниченная независимость советов директоров;
- недостаточный уровень раскрытия информации;
- слабая система риск-менеджмента;
- неструктурированная инновационная политика;
- потребность в обучении менеджеров современным подходам КУ;
- низкая интеграция ESG-стандартов [19, 21].

Эти ограничения препятствуют созданию гибких и устойчивых моделей управления, необходимых для инновационного развития отрасли [22].

Эффективное корпоративное управление усиливает устойчивость компаний за счёт:

**1. Повышения финансовой устойчивости** (Советы директоров обеспечивают контроль бюджетов, инвестиционных решений, дивидендной политики)

**2. Улучшения управления рисками** (Функционирование комитетов по аудиту и рискам позволяет минимизировать операционные и стратегические угрозы).

**3. Прозрачности и подотчётности** (Раскрытие информации и аудит повышают доверие инвесторов и пассажиров).

**4. Повышения надежности логистических процессов** (Улучшение корпоративной структуры сокращает сбои и повышает качество сервиса).

**5. Развития корпоративной культуры безопасности** (Для транспортной отрасли это критически важно) [20, 23].

Рассмотренные теоретические механизмы корпоративного управления проявляются на практике по-разному в различных транспортных компаниях. Для демонстрации влияния корпоративного управления на устойчивость отрасли ниже представлены три кейс-исследования, отражающие как успешные элементы управления, так и существующие ограничения [16].

#### **4.2. Анализ кейсов**

##### **Кейс 1. АО «Ўзбекистон темир йўллари»**

1. В 2022 г. УТЙ создало **Комитет по управлению рисками** при Совете директоров. По данным годового отчёта:

- количество внеплановых простоев снизилось на 12% к 2021 г.
- количество «критических событий» в логистике — на 9%
- повысился уровень предиктивного мониторинга локомотивов (IoT-датчики на 400+ единиц техники)

Комитет ежеквартально анализирует 13 категорий отраслевых рисков и инициировал цифровизацию складского учёта, что снизило издержки на 4,3 млрд сум в 2023 г. [6].

### **Кейс 2. АО «Uzbekistan Airways»**

В 2021–2023 гг. компания Uzbekistan Airways внедрила:

- обновлённую систему управления бронированием SabreSonic/Amadeus;
- электронный документооборот (paperless-инициатива);
- централизованную ERP-систему.

Совет директоров утвердил инвестиционный пакет в размере \$28 млн, при этом:

- время обработки рейса сократилось в среднем на 18%;
- доля онлайн-продаж выросла с 12% до 41%;
- средний коэффициент загрузки рейсов улучшился на 6 п.п.

Инновационный комитет при Совете директоров (создан в 2023 г.) инициировал проекты по Big Data-аналитике пассажиропотоков.

Кейс Uzbekistan Airways служит наглядной иллюстрацией гипотезы Н1. Создание Инновационного комитета при Совете директоров (2023) стало институциональной основой для структурирования процесса цифровизации, что подтверждается утверждением значительного инвестиционного пакета (\$28 млн) и конкретными результатами внедрения [5, 14].

### **Кейс 3. Крупное автотранспортное предприятие (анонимная компания из топ-20 по объёму перевозок)**

В одном из крупных автотранспортных предприятий, находящихся в процессе реструктуризации:

- в Совете директоров отсутствуют независимые члены;
- финансовая отчётность не публикуется;
- инновационные проекты реализуются ситуативно;
- высокий уровень операционных рисков (сбои в доставках выросли на 22% в 2023 г.).

В результате компания:

- потеряла двух крупных корпоративных клиентов,
- имеет низкий ESG-рейтинг,
- не может привлечь банковское финансирование на модернизацию транспорта.

Кейс проблемного автотранспортного предприятия, в свою очередь, демонстрирует «отрицательный» пример в контексте гипотезы Н2. Полное отсутствие прозрачности (непубликуемая отчетность) и, как следствие, нулевой уровень ESG-раскрытия напрямую привели к неспособности привлечь финансирование для модернизации, подтверждая предполагаемую связь [17, 18].

### **4.3. Международный опыт**

Практика ведущих международных транспортных компаний демонстрирует, что корпоративное управление является ключевым ускорителем инноваций [12].

Сравнение опыта Узбекистана с зарубежными примерами позволяет выявить наиболее эффективные модели управления инновациями и оценить потенциал их адаптации. В этой связи представляется целесообразным рассмотреть практики Южной Кореи, Германии и Франции [10, 11, 12].



Корпоративное управление оказывает прямое влияние на инновации через:

**1. Формирование инновационной стратегии** (Совет директоров определяет приоритеты цифровизации и модернизации).

**2. Создание специализированных комитетов по инновациям** (Это ускоряет принятие решений и контроль проектов).

**3. Развитие человеческого капитала** (Внедрение систем обучения, повышение квалификации персонала).

**4. Привлечение инвестиций для инноваций** (Прозрачные компании получают доступ к финансированию).

**5. Корпоративную культуру инноваций** (КУ стимулирует инициативность, ответственность и внедрение новых технологий).

**6. Поддержку цифровых логистических решений** (ERP, CRM, интеллектуальные транспортные системы, электронные документы) [22].

Таким образом, влияние корпоративного управления на инновационное развитие транспортных компаний проявляется как через стратегические решения, так и через создание институциональных условий, стимулирующих цифровизацию и технологическое обновление [16, 22]. Однако, чтобы глубже понять эффективность таких механизмов, важно обратиться к международному опыту, где корпоративное управление уже давно интегрировано в инновационные стратегии транспортных операторов. Практика ведущих зарубежных компаний показывает, что именно развитые модели КУ — включая независимые комитеты, ESG-интеграцию и прозрачные системы оценки эффективности — становятся ключевым фактором ускорения инноваций. Далее будут рассмотрены примеры Кореи, Германии и Франции, демонстрирующие, как управленческие реформы непосредственно способствуют внедрению прорывных транспортных технологий [10–12].

Таблица 2. Сравнение корпоративного управления: Узбекистан и Южная Корея (Korail)

Показатель	Транспортные компании Узбекистана	Korail (Южная Корея)	Комментарий
Независимые директора	~28%	45%	Более высокая независимость усиливает стратегический контроль
Комитет по инновациям	редко	действует с 2018	Ускоряет проекты KTX-Eum
ESG-отчётность	45%	100%	Полная интеграция ESG-показателей
Цифровизация	средняя	высокая	Корейская модель — ориентир для реформ

Источник: Составлено автором на основе [7, 12, 18, 19]

Данные по Korail — KORAIL Sustainability Report 2023 / UIC Activity Report 2024

Сравнение с Korail дает ориентир для проверки гипотез в «идеальных» условиях. 100-процентная ESG-отчетность и наличие действующего комитета по инновациям в корейской компании коррелируют с ее высокой инновационной активностью и инвестиционной привлекательностью, что косвенно подтверждает логику гипотез H1 и H2 [12].

Таблица 3. Сравнение Uzbekistan Airways и Deutsche Bahn

Критерий	Uzbekistan Airways	Deutsche Bahn	Вывод
Инвестиции в цифровизацию	\$28 млн (2021–2023)	€2,4 млрд ESG-бонды	DB имеет более глубокое ESG-финансирование
Онлайн-продажи	41%	72%	UA движется в сторону полной цифровизации
Система бронирования	Sabre/Amadeus	DB-IT интегрированная	Разрыв в собственных ИТ-решениях
Экологические инициативы	начальный уровень	развитые программы CO <sub>2</sub>	Требуется расширение ESG-проектов

Источник: Составлено автором на основе [5, 10, 12, 1]

Данные по DB — Deutsche Bahn Integrated Report 2024

Сопоставление показывает, что Uzbekistan Airways продвигается в направлении цифровизации, однако существенно уступает Deutsche Bahn по масштабам ESG-финансирования и уровню экологической трансформации. Этот контраст косвенно подтверждает логику гипотезы H2, демонстрируя, как развитая ESG-практика открывает доступ к масштабному «зелёному» финансированию [10].

Таблица 4. Сравнение SNCF и АО «Ўзбекистон темир йўллари»

Параметр	УТЙ	SNCF (Франция)	Комментарий
Комитет по рискам	создан в 2022	действует >10 лет	УТЙ находится на раннем этапе
Уровень цифровизации перевозок	средний	высокий	SNCF внедрила predictive maintenance
Иновационные проекты	~26 в 2024 году	>150 проектов ежегодно	Потенциал роста значительный
ESG-отчётность	развивается	обязательная	Вектор соответствует международным трендам

Источник: Составлено автором на основе [6, 11, 20, 21, 22].

Данные по SNCF — SNCF 2024 Innovation Report и Sustainability Report 2024

Сравнение с SNCF демонстрирует, что УТЙ находится на раннем этапе внедрения цифровых решений и предиктивного обслуживания, что определяет стратегический вектор будущих реформ [11].

#### **4.4. SWOT-анализ**

Перечисленные проблемы отражают структурные ограничения развития корпоративного управления в транспортной отрасли. Чтобы системно оценить их влияние и определить ключевые направления трансформации, целесообразно представить их в формате SWOT-анализа, позволяющего увязать сильные стороны, слабости, возможности и угрозы в единую аналитическую модель.

Таблица 5. SWOT-анализ

<b>Strengths (Сильные стороны)</b>	<b>Weaknesses (Слабые стороны)</b>
Государственная поддержка реформ	Нехватка независимых директоров
Внедрение цифровизации	Ограниченнная ESG-зрелость
Активное обновление инфраструктуры	Низкая интеграция инновационных KPI
<b>Opportunities (Возможности)</b>	<b>Threats (Угрозы)</b>
Рост транзитного потенциала	Увеличение конкуренции в регионе
Привлечение инвестиций через ESG	Технологическое отставание
Партнёрства с Кореей, ЕС	Рост операционных рисков

Выявленная в SWOT-анализе «слабая сторона» — низкая интеграция инновационных KPI — напрямую связана с гипотезой H1. Без измеримых показателей даже созданный комитет по инновациям не сможет эффективно управлять процессом [22].

### **5. Обсуждение результатов**

Полученные результаты позволяют углубить понимание механизмов, предложенных в концептуальной модели (Рис. 1). Эмпирические данные подтверждают, что элементы корпоративного управления действительно действуют не изолированно, а через систему медиаторов. Например, создание профильных комитетов (элемент КУ) не является самоцелью, а служит институциональным триггером для улучшения стратегического планирования и управления рисками (медиаторы), что в конечном счёте приводит к измеримым результатам в области инноваций и устойчивости [19, 22].

Подтверждение гипотезы H1 на примере Uzbekistan Airways выявляет важный контекстуальный нюанс. В условиях, когда инновационные процессы в крупных госкомпаниях Узбекистана исторически могли носить хаотичный характер, формализация в виде комитета при Совете директоров создает легитимный канал для утверждения инвестиций и кросс-функциональной координации. Это согласуется с выводами исследований о том, что в реформируемых отраслях **структурные изменения управления являются первичным условием** для последующей технологической трансформации [15, 16].



Гипотеза Н2, подтвержденная «от противного» в кейсе проблемного АТП, указывает на формирующийся в Узбекистане «разрыв доступа» к финансированию. Компании, пренебрегающие прозрачностью и ESG, оказываются в инвестиционной изоляции, в то время как мировые финансовые потоки всё больше ориентируются на устойчивые активы. Это создает «окно возможностей» для компаний, готовых реформировать КУ, что подтверждается растущим интересом международных финансовых институтов к «зеленым» коридорам в регионе [8, 17, 18].

Сравнительный анализ с Korail, Deutsche Bahn и SNCF позволяет выделить не только целевые ориентиры, но и **этапность трансформации**. Опыт SNCF в предиктивном обслуживании демонстрирует, что высокая цифровизация является результатом многолетней эволюции системы риск-менеджмента. Для УТЙ, находящейся в начале этого пути, ключевым уроком является не копирование технологий, а построение аналогично зрелой управлеченческой структуры. Опыт соседнего Казахстана демонстрирует, что интеграция ESG-принципов в корпоративное управление транспортных компаний, как в случае с «DAR RAIL», начинается с разработки внутренних политик и системы отчётности, что является достижимым шагом для компаний Узбекистана на текущем этапе [17, 18].

Выявленные системные ограничения, такие как низкая интеграция инновационных KPI и фрагментарность ESG-отчёtnости, с теоретической точки зрения являются признаками «буквоедческого» (tick-box) внедрения стандартов КУ, когда форма соблюдена, но сущностные управлеченческие связи не работают. Таким образом, рекомендации исследования направлены на переход от формального к содержательному внедрению принципов OECD и IFC [1, 2, 19]. Например, интеграция ESG в систему риск-менеджмента (рекомендация 3) призвана превратить её из инструмента отчёtnости в инструмент стратегического планирования и создания долгосрочной стоимости, что является центральной идеей современного корпоративного управления [20, 21].

Данное исследование, будучи сфокусированным на крупнейших играх рынке, сознательно ограничило объект анализа. Полученные выводы о позитивном влиянии структурированного КУ требуют проверки применительно к сектору средних и малых логистических компаний Узбекистана, где ресурсы на преобразования ограничены, а управлеченческие модели могут быть неформальными. Перспективным направлением является также количественная верификация предложенной концептуальной модели путём построения регрессионных моделей на основе расширенной выборки компаний для статистического подтверждения силы выявленных взаимосвязей.

Учитывая выявленные сильные и слабые стороны корпоративного управления, а также международные ориентиры, представляется необходимым сформировать набор практических рекомендаций. Представленные рекомендации направлены на устранение выявленных проблем и формирование более зрелой модели корпоративного управления, способной обеспечить долгосрочную устойчивость и инновационность транспортных компаний Узбекистана. Их реализация требует системного подхода, согласованности действий государства и бизнеса, а также интеграции лучших международных практик, что подводит к обобщению ключевых выводов исследования [23].



1. Усилить независимость советов директоров и расширить их полномочия.
2. Создать комитеты по инновациям и устойчивости в транспортных компаниях.  
**(направленная на подтверждение H1)**
3. Разработать систему KPI руководства, связанную с инновационной и операционной эффективностью.
4. Внедрить ESG-стандарты и международные практики устойчивого развития.  
**(направленная на подтверждение H2)**
5. Повысить прозрачность корпоративной отчетности.
6. Активно внедрять цифровые решения: IoT, Big Data, ITS, ERP.
7. Развивать человеческий капитал через подготовку специалистов по КУ и инновациям.
8. Привлекать инвестиции через повышение качества корпоративного управления [21, 23].

**Реализация данных рекомендаций позволит обеспечить глубинную институциональную модернизацию корпоративного управления.**

## **6. Заключение**

Проведенное исследование, направленное на оценку влияния корпоративного управления на устойчивость и инновационность транспортных компаний Республики Узбекистан, позволяет сформулировать ряд научно-практических выводов.

В рамках работы был сформулирован и исследован основной вопрос о том, **каким образом конкретные элементы корпоративного управления влияют на ключевые показатели развития транспортной отрасли**. Анализ эмпирических данных за 2020–2024 гг., результатов кейс-стади ведущих национальных компаний (АО «Ўзбекистон темир йўллари», «Uzbekistan Airways») и сравнительного опыта Южной Кореи, Германии и Франции подтвердил центральную роль институтов КУ как катализатора трансформации [5, 6, 10–12].

**Выдвинутые гипотезы нашли подтверждение в результатах анализа.** Так, гипотеза H1 о положительной связи наличия комитетов по инновациям с масштабами технологических инвестиций получила практическое обоснование. Кейс «Uzbekistan Airways» наглядно показал, что создание профильного комитета при Совете директоров привело к структурированию инновационной повестки, утверждению целевого инвестиционного пакета (\$28 млн) и достижению измеримых результатов: рост доли онлайн-продаж до 41%, сокращение времени обработки данных на 18% [5, 14]. Гипотеза H2 о связи ESG-раскрытия с доступом к финансированию также подтвердилаась, но в «негативном» ключе: пример автотранспортного предприятия с нулевой прозрачностью и ESG-отчётностью продемонстрировал прямую причинно-следственную связь между слабым КУ, низкой инвестиционной привлекательностью и потерей конкурентоспособности [17, 18].

Результаты исследования свидетельствуют, что в транспортной отрасли Узбекистана **сформировалась неоднородная картина зрелости корпоративного управления**. С одной стороны, отмечаются значимые институциональные успехи: внедрение советов директоров, создание комитетов по аудиту и рискам (100% и 62%



компаний соответственно), активная цифровизация операционных процессов (рост уровня цифровизации с 27% до 48% за пять лет) [5, 6]. С другой стороны, ключевые системные ограничения сохраняются: ограниченная независимость советов директоров (в среднем 28% независимых членов), фрагментарное внедрение ESG-практик (только 45% компаний публикуют отчёты), нехватка измеримых KPI для инноваций. Эти «узкие места», выявленные в ходе SWOT-анализа, напрямую сдерживают реализацию транзитного потенциала страны в условиях роста грузопотоков по международным коридорам [7, 9].

На основе выявленных проблем и международного опыта сформулирован **комплекс приоритетных рекомендаций**, реализация которых позволит трансформировать корпоративное управление в действенный инструмент развития:

- 1. Институциональное усиление:** законодательное закрепление требований к независимости советов директоров и обязательное создание в крупных компаниях комитетов по инновациям и устойчивому развитию.
- 2. Внедрение измеримости:** интеграция в систему KPI топ-менеджеров и в корпоративную отчётность показателей, связанных с цифровизацией (например, доля процессов, охваченных ERP/ITS), экологичностью (снижение выбросов CO<sub>2</sub>) и социальным эффектом.
- 3. Стратегическая интеграция ESG:** переход от фрагментарных отчётов к полномасштабному включению экологических, социальных и управлеченческих рисков и возможностей в стратегическое планирование и систему риск-менеджмента, что является критическим условием для привлечения «зелёного» финансирования.
- 4. Синхронизация с государственной повесткой:** активная адаптация лучших международных практик (в частности, опыта Korail в управлении высокоскоростными инновациями и SNCF в предиктивном обслуживании) в рамках реализации Стратегии развития транспортной системы до 2035 года.

**Перспективы дальнейших исследований** видятся в углублении и количественной верификации выявленных взаимосвязей. К приоритетным направлениям можно отнести: разработку отраслевого индекса зрелости корпоративного управления, проведение регрессионного анализа для установления статистической значимости влияния отдельных элементов КУ (например, доли независимых директоров) на финансовые и операционные результаты, а также сравнительный анализ моделей КУ в частных логистических компаниях Узбекистана [23].

Таким образом, совершенствование корпоративного управления является не административным требованием, а стратегической необходимостью для построения конкурентоспособной, устойчивой и инновационной транспортной системы Узбекистана. Интеграция передовых управленческих практик, цифровых технологий и принципов устойчивого развития в деятельность транспортных компаний создаст прочный институциональный фундамент. Это необходимо не только для усиления транзитной роли страны, но и для её устойчивого экономического роста в долгосрочной перспективе [19–23].

**Список использованной литературы**

1. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-70 от 24.01.2023 «О мерах по дальнейшему совершенствованию корпоративного управления в акционерных обществах».
2. Постановление Президента № ПП-28 от 27.01.2025 «О мерах по развитию транспортно-логистической системы до 2035 года» // lex.uz.
3. OECD (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>.
4. Ministry of Transport of Uzbekistan. (2024). Transport System Development Strategy 2035.
5. Uzbekistan Airways. ESG Report 2024. Ташкент, 2025. <https://corp.uzairways.com>.
6. АО «Ўзбекистон темир йўллари». Годовой отчёт за 2024 год. Ташкент, 2025.
7. Агентство по регулированию рынка капитала при Минфине РУз. Обзор корпоративного управления в АО за 2024 год. Ташкент, 2025.
8. World Bank (2023). Uzbekistan Economic Update – Fall 2023.
9. Asian Development Bank (2024). Asian Transport Outlook – National Database: Uzbekistan.
10. PwC Central Asia (2024). ESG Awareness and Readiness Survey – Uzbekistan.
11. Kim J., Lee S. (2023). Corporate Governance and Innovation in Korean Railway Industry // Journal of Transport Research. Vol. 31, № 2. P. 112–130.
12. Deutsche Bahn (2024). Integrated Report 2024.
13. SNCF (2024). Sustainability Performance Report 2024.
14. Gazeta.uz (2025). Uzbekistan Airways планирует перевезти 7 млн пассажиров в 2025 году.
15. Railway.uz – официальные отчёты и протоколы собраний акционеров.
16. Кушакова М. А. Цифровая трансформация и управление на железнодорожном транспорте Узбекистана // Транспортная наука и образование. Ташкент, 2024. № 2. С. 45–52.
17. ESG-принципы в логистике: устойчивое развитие может быть выгодным. Campus. 30.05.2024, АО «Платформа А».
18. Интеграция ESG-принципов в корпоративное управление компании «DAR RAIL» // Kazlogistics. 2023. 15 ноября. URL: [https://kazlogistics.kz/...](https://kazlogistics.kz/) (дата обращения: 10.03.2025).
19. Дементьева А. Г. Корпоративное управление: учебник. Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2024. 496 с. ISBN 978-5-9776-0431-4.
20. Леванова Л. Н., Вавилина А. В. Корпоративное управление: Учебное пособие. Москва: Кнорус, 2023. 320 с. ISBN 978-5-406-09174-8.
21. Розанова Н. М. Корпоративное управление. Москва: Юрайт, 2023. 384 с. ISBN 978-5-534-14768-1.
22. Дмитриева О. В. Управление инновациями: учебное пособие. Тамбов: ТГТУ, 2024. 256 с. ISBN 978-5-8265-2845-7.
23. Основы теории транспортных процессов и систем: учебник. Москва: Знаниум, 2023. 480 с. ISBN 978-5-534-14769-8.

