

# ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА УСТОЙЧИВОСТЬ И ИННОВАЦИОННОСТЬ ТРАНСПОРТНЫХ КОМПАНИЙ УЗБЕКИСТАНА

**Кадирова Шарофат Амоновна**

Ташкентский государственный транспортный университет

ORCID: 0000-0001-8951-0135

E-mail: [kadirovasarofat@gmail.com](mailto:kadirovasarofat@gmail.com)

## 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

## Annotatsiya

Ushbu maqolada O‘zbekiston Respublikasidagi transport kompaniyalarining barqarorligi va innovatsion rivojlanishiga korporativ boshqaruv mexanizmlarining ta’siri o‘rganiladi. 2020–2024-yillar davomida normativ-huquqiy hujjatlar, yillik hisobotlar va Kapital bozorini rivojlantirish hamda korporativ boshqaruv agentligi (ARRUKR) ma’lumotlari asosida temiryo‘l, aviatsiya va avtomobil transporti tashkilotlarida boshqaruv yetukligi darajasi baholangan. Boshqaruv kengashlarining mustaqillik darajasi, ESG-hisobotlari joriy etilishi va innovatsion faollik dinamikasi bo‘yicha miqdoriy ko‘rsatkichlar keltirilgan. Uchta holat (case-study) tahlili, SWOT-tahlil va Janubiy Koreya (Korail), Germaniya (Deutsche Bahn) hamda Fransiya (SNCF) amaliyoti bilan taqqoslashlar amalga oshirilgan. Ikki tadqiqot gipotezasi ilgari surilgan va empirik jihatdan tasdiqlangan, shuningdek, korporativ boshqaruvni institutsional takomillashtirish bo‘yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

**Kalit so‘zlar:** korporativ boshqaruv, barqarorlik, innovatsiyalar, ESG, raqamlashtirish, transport sohasi, O‘zbekiston, O‘rta yo‘lak

## 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

## ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития транспортной отрасли Республики Узбекистан характеризуется усилением структурных и институциональных трансформаций, обусловленных как внутренними экономическими реформами, так и изменениями во внешней геоэкономической среде. Согласно данным Министерства транспорта Узбекистана, текущие тенденции развития отрасли подтверждают необходимость совершенствования механизмов корпоративного управления, что актуализирует научный анализ его влияния на устойчивость и инновационное развитие транспортных компаний [4].

В 2024–2025 гг. значение транспортного комплекса в национальной экономике существенно возрастает вследствие увеличения транзитных потоков по маршруту «Среднего коридора», роста грузооборота по направлениям Китай–Европа, а также перераспределения международных транспортных потоков в условиях санкционной политики в регионе. Указанные процессы предъявляют повышенные требования к адаптивности транспортных компаний, уровню их цифровой зрелости, инновационного потенциала и способности обеспечивать долгосрочную устойчивость функционирования.

Одновременно на глобальном уровне усиливается тренд на устойчивое развитие, оказывающий существенное влияние на трансформацию логистических и транспортных систем. Внедрение принципов ESG (Environmental, Social, Governance) постепенно перестаёт носить рекомендательный характер и становится важным фактором повышения операционной эффективности, управления рисками и расширения доступа к международным финансовым ресурсам [7, 8]. В этих условиях особую значимость приобретает корпоративное управление как институциональный механизм интеграции принципов устойчивости и инновационности в стратегию развития транспортных организаций.

Корпоративное управление выступает ключевым инструментом обеспечения прозрачности деятельности компаний, повышения качества управленческих решений, минимизации операционных и инвестиционных рисков, а также стимулирования инновационной активности [19, 20]. Вместе с тем уровень зрелости корпоративного управления в транспортных компаниях

Узбекистана остаётся неоднородным, что сдерживает потенциал технологической модернизации и устойчивого развития отрасли в целом.

В связи с этим целью настоящего исследования является оценка влияния механизмов корпоративного управления на устойчивость и инновационную активность транспортных компаний Республики Узбекистан. Для достижения поставленной цели в работе формулируется и эмпирически исследуется ключевой исследовательский вопрос (RQ): каким образом отдельные элементы корпоративного управления, включая независимость совета директоров, наличие специализированных комитетов по инновациям и практики раскрытия ESG-информации, воздействуют на показатели инновационности и устойчивости компаний транспортной отрасли.

В рамках данного исследовательского вопроса выдвигаются и эмпирически проверяются следующие гипотезы на основе анализа отраслевых данных и кейс-исследований:

H1: наличие в структуре совета директоров специализированного комитета по инновациям положительно коррелирует с объёмом инвестиций в цифровые технологии и количеством реализуемых инновационных проектов;

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

## **ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР**

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 капиталоемкие долгосрочные инвестиции в модернизацию и соответствовать растущим требованиям по устойчивости. [11, 12]. Отечественные авторы (АРУКУР (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 Kogail, 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 смещается. 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:

- адаптируют международные теоретические рамки к специфике транспортного сектора Узбекистана.
- эмпирически проверяют, как структурные и процессуальные элементы ку опосредованно (через стратегию, культуру, доступ к капиталу) влияют на цифровизацию и устойчивое развитие.
- 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.

## **МЕТОДОЛОГИЯ**

Методологическая основа исследования строится на необходимости достижения цели, сформулированной во Введении, и проверки выдвинутых гипотез H1 и H2.

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.

## **АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ**

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].

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].



**Рис. 1. Концептуальная модель влияния корпоративного управления на инновационность и устойчивость транспортных компаний<sup>1</sup>**

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.

<sup>1</sup> Источник: разработано автором. на основе [1], [19], [22]

### **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 – внедрено 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) – пилотные 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].

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):

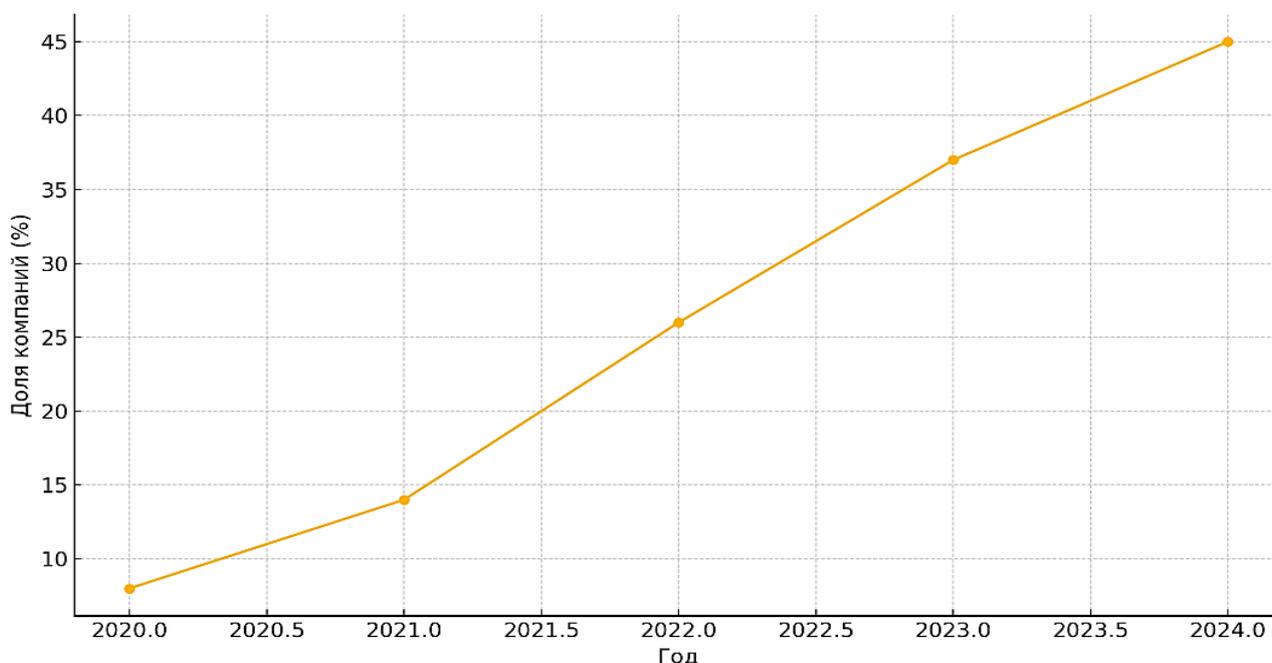
**Таблица 1.**

**Показатели корпоративного управления в транспортных компаниях Узбекистана (2024 год)<sup>1</sup>**

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

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 H2) указывают на потенциальные ограничения в работе передаточных механизмов модели, таких как стратегический контроль и привлекательность для инвесторов [3, 9].

<sup>1</sup> Авторская разработка



**Рис.2 Рост доли компаний, внедряющих ESG-отчётность в 2020–2024 гг.<sup>1</sup>**

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).

<sup>1</sup> Авторская разработка

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].

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 H1. 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 H2. 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].

#### *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)<sup>1</sup>**

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

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<sup>2</sup>**

Критерий	Uzbekistan Airways	Deutsche Bahn	Вывод
Инвестиции в цифровизацию	28 млн долларов США (2021–2023)	2,4 млрд евро ESG-бонды	DB имеет более глубокое ESG-финансирование
Онлайн-продажи	41 процентов	72 процентов	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

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].

<sup>1</sup> Авторская разработка

<sup>2</sup> Авторская разработка

**Таблица 4.**

**Сравнение SNCF и АО «Ўзбекистон темир йўллари»<sup>1</sup>**

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
Инновационные проекты	~26 в 2024 году	>150 проектов ежегодно	Потенциал роста значительный
ESG-отчётность	развивается	обязательная	Вектор соответствует международным трендам

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

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<sup>2</sup>**

<b>Strengths (Сильные стороны)</b>	<b>Weaknesses (Слабые стороны)</b>
Государственная поддержка реформ	Нехватка независимых директоров
Внедрение цифровизации	Ограниченная 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].

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

<sup>1</sup> Источник: Составлено автором на основе [6, 11, 20, 21, 22]. Данные по SNCF — SNCF 2024 Innovation Report и Sustainability Report 2024

<sup>2</sup> Авторская разработка

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 H2, 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 управленческой 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-отчётности, с теоретической точки зрения являются признаками «буквоедческого» (tick-box) внедрения стандартов КУ, когда форма соблюдена, но существенные управленческие 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 отчётности в инструмент стратегического планирования и создания долгосрочной стоимости, что является центральной идеей современного корпоративного управления [20, 21].

Данное исследование, будучи сфокусированным на крупнейших игроках рынка, 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 управленческие 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].

В целях повышения устойчивости и инновационной активности транспортных компаний Республики Узбекистан представляется целесообразным реализовать комплекс институциональных и управленческих мер, направленных на совершенствование системы корпоративного управления. В частности, приоритетным направлением является усиление независимости советов директоров и расширение их стратегических полномочий, что позволит повысить качество принимаемых управленческих решений и снизить агентские риски.

В контексте подтверждения гипотезы H1 особое значение приобретает создание при советах директоров специализированных комитетов по инновациям и устойчивому развитию, ориентированных на формирование и мониторинг реализации цифровых и технологических инициатив. Дополнительно целесообразно разработать и внедрить систему ключевых показателей эффективности (KPI) для высшего руководства, увязанную с показателями инновационной активности, цифровой трансформации и операционной эффективности транспортных компаний.

С целью эмпирического подтверждения гипотезы H2 необходимо институционализировать внедрение ESG-стандартов и международных практик устойчивого развития, включая систематическое раскрытие экологической, социальной и управленческой информации. Повышение прозрачности корпоративной и нефинансовой отчётности будет способствовать укреплению доверия со стороны международных финансовых институтов и расширению возможностей привлечения «зелёных» инвестиций.

Важным направлением модернизации корпоративного управления является активное внедрение цифровых решений, включая технологии интернета вещей (IoT), аналитики больших данных (Big Data), интеллектуальных транспортных систем (ITS) и корпоративных информационных платформ (ERP), что позволит

повысить управляемость процессов, снизить транзакционные издержки и улучшить качество принятия управленческих решений.

Неотъемлемым элементом устойчивой трансформации транспортной отрасли выступает развитие человеческого капитала, предусматривающее подготовку и переподготовку специалистов в области корпоративного управления, цифровых технологий и инновационного менеджмента. В совокупности реализация указанных рекомендаций создаст предпосылки для привлечения долгосрочных инвестиционных ресурсов за счёт повышения качества корпоративного управления и обеспечит глубинную институциональную модернизацию транспортных компаний Республики Узбекистан [21, 23].

## **ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

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 подтвердилась, 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:

**Институциональное усиление:** законодательное закрепление требований к независимости советов директоров и обязательное создание в крупных компаниях комитетов по инновациям и устойчивому развитию.

**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.

**Стратегическая интеграция ESG:** переход от фрагментарных отчётов к полномасштабному включению экологических, социальных и управленческих рисков и возможностей в стратегическое планирование и систему риск-менеджмента, что является критическим условием для привлечения «зелёного» финансирования.

**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 24.01.2025 «О мерах по дальнейшему совершенствованию корпоративного управления в акционерных обществах» . <https://gov.uz/ru/iiv/pages/o-zbekiston-respublikasi-prezidentining-farmonlari>
2. Постановление Президента № ПП-28 от 27.01.2025 «О мерах по развитию транспортно-логистической системы до 2035 года» // <https://lex.uz/ru/docs/7342176>
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.



# Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

<b>Muharrir:</b>	Xakimov Ziyodulla Axmadovich
<b>Ingliz tili muharriri:</b>	Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich
<b>Rus tili muharriri:</b>	Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li
<b>Musahhih:</b>	Karimova Shirin Zoxid qizi
<b>Sahifalovchi va dizaynerlar:</b>	Sadikov Shoxrux Shuxratovich Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

**2025-yil, dekabr, 12-son**

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta: [info@marketingjournal.uz](mailto:info@marketingjournal.uz)  
Bot: [@marketinjournalbot](https://t.me/@marketinjournalbot)  
Tel.: +998977838464, +998939266610  
Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 332/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710**. ГОСТ 7.56-2002 "Seriya nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlararo standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**