

# Повышение эффективности корпоративного управления на железнодорожном транспорте Республики Узбекистан



**М. Г. Григорян,**  
д. э. н., профессор кафедры  
экономики транспорта  
Петербургского государственного университета  
путей сообщения  
Императора Александра I  
(ПГУПС)



**Ф. З. Каракулов,**  
соискатель кафедры  
экономики транспорта  
ПГУПС

В статье обосновывается необходимость повышения эффективности корпоративного управления на железнодорожном транспорте Республики Узбекистан. Дается оценка основных результатов деятельности железнодорожной компании. На основе анализа результатов деятельности железнодорожной компании выделены основные направления совершенствования корпоративного управления.

В условиях глобализации и развития высоких технологий железнодорожные перевозки играют все более важную роль в международных и национальных транспортных связях. Дальнейшее развитие экономики немислимо без налаженного транспортного обеспечения. От его четкости и надежности во многом зависит ритмичность работы предприятий промышленности, строительства и сельского хозяйства, а также работоспособность населения.

В транспортной системе Узбекистана пассажирский железнодорожный транспорт играет ведущую роль. Технологически процесс пассажирских перевозок неразрывно связан с массовым обслуживанием населения. При этом требуется сохранять оптимальное соотношение между потребностью жителей в перевозках и парком транспортных средств.

Эффективное управление — основа устойчивой работы железнодорожного транспорта. По сравнению с другими отраслями национального хозяйства указанный сегмент имеет существенные особенности, что во многом определяет специфику процесса управления.

В настоящей статье на основе результатов деятельности железнодорожной компании определяются основные направления совершенствования корпоративного управления.

## Структурирование проблемы

На проблему внедрения и дальнейшего совершенствования корпоративного управления обращают внимание многие заинтересованные стороны: правитель-

ство, менеджмент организации, акционеры, общественные организации и т. д. Подтверждением тому служит Указ Президента Республики Узбекистан «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах» [1], который в полной мере затрагивает деятельность железнодорожной компании Узбекистана.

В 2015 г. Государственно-акционерная железнодорожная компания «Узбекистон темир йуллари» была переименована в Акционерное общество «Узбекистон темир йуллари». Согласно государственным официальным источникам информации и данным железнодорожной компании сейчас вопрос о разделении инфраструктуры перевозчика не рассматривается, но вносятся существенные изменения в структуру управления дорогой, а среди главных целей названы повышение прозрачности функционирования компании, рост эффективности акционерного общества. Самый весомый аргумент в пользу корпоративного управления состоит в том, что увеличится прибыльность компании. Результаты многочисленных исследований [2–6] указывают на связь между эффективным корпоративным управлением и повышением значений основных показателей деятельности. Необходимо проанализировать величины основных показателей деятельности железнодорожной компании Узбекистана — АО «Узбекистон темир йуллари» за период 2015–2018 гг.

Из представленных в таблице данных видно, что значения основных показателей не претерпели существенных

Основные результаты деятельности АО «Узбекистон темир йуллари»

Показатель	Год			
	2015	2016	2017	2018
Грузооборот, млн т-км	22 931,1	22 934	22 936	23 200
Пассажиरोоборот, млн пасс.-км	3759,5	3757,7	3933,6	3875,4
Общая численность работников, чел.	67 125	69 361	75 214	84 912
Производительность труда, млн т-км на одного работника	0,45	0,44	0,41	0,37
Объем капиталовложений за счет всех источников финансирования, млн долл., в том числе:	607,35	831,18	815,75	648,34
за счет собственных средств	358,56	379,28	414,95	91,84
за счет государственного бюджета	62,61	109,88	85,34	101,44
за счет заемных средств	163,78	212,12	170,3	231,4
за счет фонда реконструкции и развития Республики Узбекистан	22,4	79,9	145,17	173,66
прочие	–	50	–	50

изменений, несмотря на внедрение корпоративного управления. Так, грузооборот железнодорожного транспорта остается практически без изменения (к 2018 г. увеличился на 1,2 %). Подобная тенденция сохраняется и для пассажирооборота, значение которого увеличилось к 2018 г. на 3,1 %.

Общая численность работников АО «Узбекистон темир йуллари» значительно увеличилась к 2018 г., прирост составил 17 787 чел., или 26,5 % от базового значения 2015 г. Следует отметить, что увеличение численности работников не привело к существенным изменениям величины одного из основных показателей деятельности компаний – производительности труда. К концу 2018 г. производительность труда работников составила 0,37 млн т/км, что на 18 % меньше значения 2015 г.

Из анализа статистических данных следует, что в последние годы тенденции изменения производительности труда, характеризующие эффективность производственной деятельности работников, к сожалению, нельзя назвать положительными. На основании данных открытой отчетности АО «Узбекистон темир йуллари» авторами статьи был выполнен расчет производительности труда работников, а также определены цепные индексы снижения производительности труда (рис.). Если говорить об изменении производительности труда в каждом следующем году по сравнению с предыдущим, то среднее значение индекса роста производительности труда составило 0,97.

В ходе анализа исследовали экономическую оправданность инвестирования средств в основные фонды компании. Для этого сопоставляли темпы изменения индексов фондовооруженности труда и производительности труда работников. Кривые, представленные на рисунке, свидетельствуют, что в целом наблюдается неудовлетворительное соотношение роста производительности труда работников и фондовооруженности труда:  $I_{\text{ПТ}} < I_{\text{ФВ}}$ . Такое соотношение указывает на неэффективность инвестиций в основные фонды компании, а также на целесообразность жесткого контроля над эффективностью управленческих

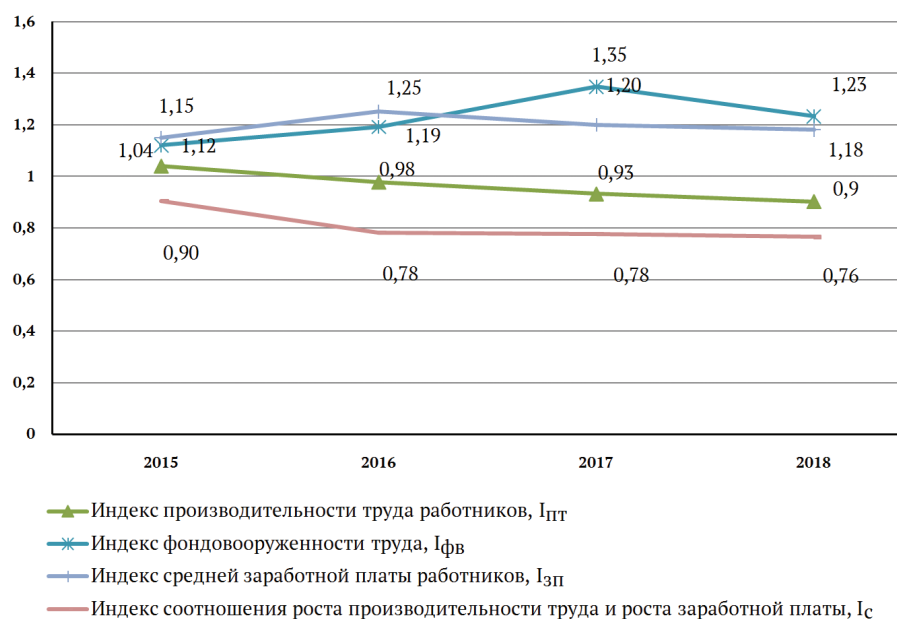
решений по обеспечению нормального соотношения роста производительности труда работников и фондовооруженности их труда.

Согласно открытым аналитическим отчетам правительства сейчас экономическое состояние Республики Узбекистан улучшается, соответственно индекс средней заработной платы увеличивается (в среднем на 17,5 % в год).

На рисунке показана динамика индекса соотношения между темпами роста производительности труда и средней заработной платы работников компании. На основании полученных данных можно сделать следующее заключение:

- соотношение между темпами роста производительности труда и средней заработной платы работников не достигает нижней границы нормативной величины; в среднем  $I_c$  составляет 0,8;
- максимальная величина индекса соотношения между темпами роста производительности труда и средней заработной платы работников составила 0,9 (2015 г.), минимальная – 0,76 (2018 г.);
- низкий уровень соотношения между темпами роста производительности труда и средней заработной платы работников свидетельствует об угрозе потери экономической состоятельности железнодорожной компании.

Корпоративное управление должно способствовать привлечению в железнодорожную компанию значительных инвестиций, внешних и внутренних.



Изменение индексов производительности труда, фондовооруженности труда и коэффициента соотношения роста производительности труда и роста заработной платы

За последние годы, как свидетельствует статистика Государственного комитета Республики Узбекистан по содействию приватизированным предприятиям и развитию конкуренции [7], на фондовом рынке увеличилось число местных инвесторов, появились и иностранные игроки. Согласно представленным в таблице данным результаты инвестиционной деятельности АО «Узбекистон темир йуллари» в течение последних трех лет не претерпели особых изменений. Так, в 2018 г. капиталовложения остаются на уровне 650 млн долл., по отношению к 2017 г. это составит 80 %, т. е. инвестиции сократятся на 165,75 млн долл. Эта тенденция связана по меньшей мере с двумя обстоятельствами:

1) в железнодорожной подотрасли по прежнему преобладает государственная собственность (100 % акций АО «Узбекистон темир йуллари» принадлежат государственному унитарному предприятию «Центр по управлению государственными активами»);

2) частный капитал и рыночные методы управления не использовались в течение реорганизационного периода, поэтому трудно убедить отечественных и иностранных инвесторов в необходимости, реализуемости и эффективности инвестиционных проектов на железнодорожном транспорте Республики Узбекистан.

Таким образом, результаты анализа основных показателей деятельности АО «Узбекистон темир йуллари» свидетельствуют о необходимости проведения дальнейших исследований и поиска ключевых методов корпоративного управления, с помощью которых ситуация улучшится. Корпоративное управление — относительно новая для железнодорожного транспорта Республики Узбекистан форма управления, призванная повысить экономическую эффективность компании.

Эффективное корпоративное управление требует четкого понимания ролей совета директоров, менеджмента компании и акционеров; их взаимоотношений, а также взаимосвязей с заинтересованными сторонами. Совет директоров играет важную роль в формировании бизнес-стратегий компании. Выбор высококвалифицированного генерального директора, который возглавит компанию, контроль и оценка его работы, планирование процесса деятельности — некоторые наиболее важные функции совета. Члены совета

директоров тщательно контролируют дела компании, затрагивая, в частности, такие ключевые области, как стратегия и риск, но не управляют бизнесом компании, выполняя или дублируя задачи генерального директора и старшей управленческой команды. Акционерное общество возглавляет генеральный директор, который несет ответственность за формирование и реализацию стратегий компании, а также за управление деятельностью компании под надзором членов правления и за информирование совета директоров о состоянии дел. В сферу ответственности высшего менеджмента входит стратегическое планирование, управление рисками и анализ финансовой отчетности. Эффективная команда менеджеров должна управлять компанией с акцентом на ее устойчивое развитие.

Высший менеджмент реализует планы после их утверждения советом директоров, регулярно проверяет выполнение стратегических планов с советом директоров, а также по мере необходимости рекомендует и вносит изменения в планы. Генеральный директор и высший менеджмент несут ответственность за предоставление совету рекомендаций по эффективному распределению ресурсов компании, выбору путей ее экономического роста, форм ее экономической интеграции (дезинтеграции), спин-офф-проектов, методов оптимизации физических и нефизических ресурсов, надлежащего возврата капитала акционерам в форме дивидендов, выкупа акций и других средств распределения капитала и т. д.

В заключение отметим, что на основе анализа показателей деятельности железнодорожной компании следует выделить ряд основных направлений совершенствования корпоративного управления:

- создание долгосрочных ценностей в результате успешного корпоративного управления, основанного на использовании наиболее эффективных методов;
- формирование корпоративных стратегий для улучшения показателей деятельности АО «Узбекистон темир йуллари», что обеспечит устойчивое развитие компании;
- организация управления кадровой политикой для повышения производительности труда работников, поскольку рост численности персонала компании не оказал воздействия

на значения основных показателей деятельности компании;

- создание благоприятных условий для широкого привлечения прямых иностранных инвестиций, что предполагает своевременное раскрытие инвесторам определенной информации, например данных о значении финансовых показателей компании.

Таким образом, проблема эффективности корпоративного управления весьма актуальна. В настоящей статье определены направления, дальнейшая разработка которых приведет к действенной практике корпоративного управления в АО «Узбекистон темир йуллари». ■

#### Литература

1. Указ президента Республики Узбекистан «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах» № УП-4720 от 24 апреля 2015 г.
2. Каракулов Ф. З. Корпоративное управление как фактор успешного развития в железнодорожном комплексе Республики Узбекистан // Развивающиеся рынки: перспективы развития бизнеса и государства. — СПб., 2016. С. 603–606.
3. Каракулов Ф. З. Внедрение современной модели корпоративного управления как фактор развития железнодорожного комплекса Республики Узбекистан // Основные аспекты повышения инвестиционной деятельности и развитие системы корпоративного управления в экономике. — Ташкент, 2016. С. 124–125.
4. Каракулов Ф. З., Осипов Н. Е., Мержанов А. М. Анализ международного опыта корпоративного управления в железнодорожном комплексе // Экономическое развитие регионов и приграничных территорий евразийского экономического союза (ЕАЭС). — Брянск, 2016. С. 79–82
5. Уайли Д. Корпоративное управление: Владельцы, директора и наемные работники АО. — М.: Джон Уайли энд Санз, 2010. — 240 с.
6. Харчилава Х. П. Современные проблемы развития корпоративного управления в российской экономике // Вестн. Гос. ун-та управления. 2012. № 18. С. 25–38.
7. Государственный комитет Республики Узбекистан по содействию приватизированным предприятиям и развитию конкуренции. URL: <https://gkk.uz/ru/novosti/dlya-investorov>