



## ИСТОРИЯ СТАТЬИ

Принято: 10 май 2022 г.

Утверждено: 14 май 2022 г.

Опубликовано: 30 май 2022 г.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

*Sanoat inqilobi, qopip, huquq*

# РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

**Набиженов Отабек Ганиевич<sup>1</sup>, Хужамқулов Зохиджон  
Раббимқул ўғли<sup>2</sup>, Юлдашева Саодат Арыслановна<sup>3</sup>**

<sup>1,2</sup>Студент Экономического факультета Ташкентского государственного Транспортного университета <sup>3</sup>Кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики Ташкентского государственного Транспортного университета

<https://doi.org/10.5281/zenodo.6596288>

## АННОТАЦИЯ

В данной статье рассматриваются существующие системы корпоративного управления, их особенности. Сделан анализ деятельности транспортных компаний в Узбекистане и рассмотрен подход, позволяющий компаниям самостоятельно выбирать для себя наиболее приемлемые модели управления. На основании сделанного анализа дано заключение по результативности управления организационными изменениями на транспортных предприятиях.

Изучение какой-либо деятельности всегда начинается с анализа существующих теорий. В мире существует довольно много различных моделей корпоративного управления. Каждая страна формирует свою специфическую модель корпоративного управления. Системы корпоративного управления в основном основываются на четырех моделях корпоративного управления: англо-американской, континентальной, японской и семейной. В англо-американской модели владельцами капитала компаний выступают, в основном, институциональные и частные инвесторы, которые ориентируются на краткосрочные цели получения дохода за счет курсовой разницы. Высшим органом управления

корпорацией является общее собрание акционеров.

Основным органом в данной модели является Совет директоров, который распоряжается всей деятельностью акционерного общества, защищает интересы акционеров, обеспечивает качество корпоративного управления и несет ответственность за него перед собранием акционеров и контролирующими государственными органами. В англо-американской модели интересы акционеров представлены большим количеством обособленных друг от друга мелких инвесторов, находящихся в зависимости от менеджмента корпорации. Проблемой при применении этой модели является проблема взаимоотношений собственников компаний и наемных



менеджеров. В связи с этим повышается роль фондового рынка, который в названной модели является ключевым инструментом контроля над менеджментом корпорации.

При континентальной (немецкая) модели управления корпорацией характерна высокая степень концентрации акционерного капитала, доминирующая роль банков в принятии корпоративных решений и сравнительно небольшая распыленность акций среди частных инвесторов. Континентальная модель характеризуется более высоким уровнем концентрации собственности и наличием стратегических инвесторов с блокирующими пакетами акций, среди которых большую роль играют банковские структуры.

Система управления в компании континентальной модели имеет двухуровневую структуру: наблюдательный совет и правление. Высшим органом управления является собрание акционеров. Для управления компанией создается наблюдательный совет, обладающий контролирующими функциями, и правление, которое наделено всей полнотой исполнительной власти.

В континентальной системе управления корпорацией есть участие сотрудников в управлении компанией. Практически все компании в Германии являются частью огромной сети перекрестного владения акциями. Центральное место в данной системе занимают банки и страховые компании. Поскольку в условиях континентальной модели значительная часть капитала корпорации принадлежит субъектам,

связанных с ней, поэтому данную модель еще называют инсайдерской.

Японская модель исторически формировалась сначала под воздействием континентальной модели, затем – ангlosаксонской как элемента экономических реформ, проводимых в стране в 1990-е гг. [3]. Японская модель уделяет особое внимание как правам и интересам акционеров, так и стейкхолдеров [4]. Для данной модели характерна высокая концентрация собственности в руках крупных и средних акционеров, перекрестное владение акциями компаниями, входящими в «кейрецу». При этом основную роль играют банковские организации.

В Японии существуют две системы управления компаниями: система аудиторов и система комитетов. Согласно первой системе управления, системе корпоративных аудиторов, в компании существуют следующие органы: общее собрание акционеров, совет директоров, представительные директоры, исполнительные директоры, корпоративные аудиторы, совет корпоративных аудиторов. В соответствии со второй системой, в компании имеются общее собрание акционеров, совет директоров, в котором создаются комитет по аудиту, комитет по назначениям и комитет по вознаграждениям, и исполнительные директоры. Иными словами, японскую модель корпоративного управления можно охарактеризовать как полностью закрытую, основную на банковском контроле и финансировании. Семейные бизнес-группы получили



распространение практически во всех странах мира, особенно в странах Азии и Латинской Америки, в Канаде, Швеции, Италии и во Франции. Характерной чертой данной модели является осуществление управления компанией членами одной семьи. Капитал концентрируется и распределяется по семейным каналам, и контроль над бизнесом полностью принадлежит семье. Нередко в сочетании с вертикальной структурой построения бизнес-группы применяется

горизонтальная структура перекрестного владения акциями. Эти инструменты контроля используются семейными бизнес-группами для перераспределения денежных потоков посредством трансфертного ценообразования, взаимного страхования и перекрестного финансирования. Семейные группы для сохранения контроля над другими фирмами часто выпускают акции с неравными правами голосования.

Семейные фирмы представляют собой устаревшую форму консолидации капитала и не являются эффективной формой ведения бизнеса.

Ни одна модель не обладает преимуществами перед другими, и не может быть названа универсальной. Российская практика корпоративного управления также не укладывается ни в одну из классических моделей. Ее специфика определена историей возникновения отечественных компаний в результате массовой приватизации и последующего перераспределения собственности, которое привело к ее высокому уровню концентрации и низкому уровню

отделения собственности от управления. Другой отличительной чертой российских акционерных обществ является наличие специфических «тесных» отношений между управленцами компаний и владельцами крупных пакетов акций. Будущее наших транспортных компаний зависит от конкурентоспособности национальной экономики на глобальном рынке, а одним из источников высокой конкурентоспособности является следование стандартам корпоративного менеджмента.

В условиях глобальной конкуренции многие страны с иным устройством корпоративного сектора довольно активно заимствуют определенные элементы ангlosаксонской модели и инкорпорируют их в систему национальных институтов. Большой интерес представляет опыт Франции, которая предоставила возможность отечественным компаниям выбирать между одно- и двухзвенной системами управления. Свобода предоставляется и в возможности разграничения или совмещения должностей председателя правления и председателя совета директоров по собственному выбору. Этот подход позволяет компаниям самостоятельно выбирать для себя наиболее приемлемые модели управления. Такая гибкость позволяет, с одной стороны, учесть специфику компании, с другой – установить определенные рамки, продиктованные лучшей практикой корпоративного управления. Для внедрения в стране какой-либо модели корпоративного управления надо обязательно учесть



специфику экономического развития страны. Новые инструменты необходимо применять обдуманно, с учетом наших специфических особенностей. Различные компании руководствуются многообразными мотивами и принципами для внедрения корпоративной культуры. Одни стремятся совершенствовать систему корпоративного управления, поскольку в ближайшей перспективе планируют выйти на IPO. Другие считают, что совершенствование системы управления позволит повысить эффективность деятельности компаний.

Успешная деятельность отечественных компаний зависит от многих факторов, среди которых присутствует правильно выбранная стратегия развития и позиционирования на рынке, компетентное руководство, квалифицированные сотрудники, возможный доступ к капиталу. Значительным вкладом корпоративного менеджмента в деятельность развивающейся компании является облегчение доступа к инвестиционному капиталу.

Если рассматривать компанию с развитой системой корпоративного управления, то в ней должны быть определены основные элементы, такие как: независимые директоры, комитеты совета директоров, система внутреннего контроля и управления рисками, служба внутреннего аудита. Для успешного корпоративного менеджмента необходимо грамотно выстроить взаимодействие между всеми этими элементами, также необходимо, чтобы участники, входящие в состав этой

системы, осознавали свою роль в развитии всего процесса и четко понимали свои обязанности.

Вместе с тем следует помнить о том, что внедрение принципов корпоративного управления – это длительный процесс, и должно пройти определенное время, пока сформируется культура корпоративного поведения, и компании действительно будут следовать этим принципам и стандартам [3]. Для успешного внедрения принципов корпоративного управления целесообразно создать определенную инфраструктуру, которая смогла бы способствовать этому процессу

Это должно проявляться в том, что любая заинтересованная компания будет иметь четкое представление, как нужно осуществлять свою деятельность, чтобы принять и следовать принципам корпоративного управления. Компании, соблюдающие высокие стандарты корпоративного управления, как правило, получают более широкий доступ к капиталу по сравнению с корпорациями, управляющими ненадлежащим образом, и превосходят последних в долгосрочной перспективе. Недостаточный уровень цивилизованности рынка:

1. Наличие теневого бизнеса, носящего системный характер, его ориентация на транспортную отрасль обусловлена следующими причинами (сложное проведение оперативного контроля текущей деятельности, вследствие удаленности рабочих мест от органов управления; несовершенна нормативно-правовая база функционирования транспортных предприятий; низкий



профессиональный уровень менеджмента; отсутствует прозрачность информационно-финансовых потоков).

2. Слабость государственной транспортной политики по обеспечению экономической безопасности функционирования транспортных предприятий. Например, либерализация цен на топливно-энергетические ресурсы, спад производства в грузообразующих отраслях экономики страны, высокий уровень налоговой нагрузки на транспортные предприятия, низкий уровень менеджмента, правовой вакуум, проявляющийся во всех видах деятельности транспортного предприятия.

3. Замедленное обновление основных фондов и несоответствие их технического уровня современным требованиям стандартов: в настоящее время зафиксирован существенный износ грузового автотранспортного парка в Узбекистане, при этом более половины численности парка требует незамедлительного списания по требованиям дорожной и экологической безопасности, неэффективный срок службы подвижного состава значительно увеличивает долю денежных средств (примерно на 25 – 30 %), направляемых на поддержание парка в рабочем состоянии, и снижает долю амортизационных отчислений в инвестициях, направляемых на его обновление.

4. Низкий уровень конкурентоспособности отечественных транспортных предприятий на

международному рынке перевозок: как никогда остро сегодня стоит проблема скорейшего перехода на европейские экологические стандарты, что требует значительных инвестиций на обновление и техническое перевооружение парка автотранспортных средств. Однако данный процесс требует не только значительных затрат, но и времени.

5. Низкий уровень информатизации транспортного процесса и информационного взаимодействия транспорта с другими отраслями экономики: слабое внедрение инновационных транспортных технологий и их недостаточная увязка с производственными, торговыми, складскими технологиями, низкий уровень межотраслевой и межрегиональной координации в развитии транспортной инфраструктуры приводят к разрывам единого транспортного пространства, нерациональному использованию всех видов ресурсов и снижению эффективности функционирования как отдельных транспортных предприятий, так и отрасли в целом.

6. Недостаточная эффективность финансово-экономических механизмов, стимулирующих выделение инвестиций на развитие предприятий государственного сектора и отрасли. На величину рентабельности влияет не только низкая прибыль транспортных предприятий, но и величина затрат по перевозкам, которая очень далека от оптимальной. 7. Невысокая скорость товародвижения, сдерживающая ускорение темпов экономического



развития отрасли и национальной экономики в целом: в условиях глобализации мировой экономики транспортные предприятия наряду с финансовыми институтами выступают важнейшим рычагом интеграционных процессов. В современном мире темпы роста торговли услугами более чем в 2 раза выше

темпов роста торговли товарами. Так, в Дании доля доходов по транспортной отрасли

составляет 48,1% в общем объеме экспорта услуг, в Голландии 4,9%.

Организационные изменения на транспортных предприятиях, обусловленные влиянием экономических факторов, должны быть направлены на адаптацию к рыночным преобразованиям в части: планомерного и обоснованного обновления транспортных; стимулирование инвестиционных и инновационных процессов; повышение мотивации персонала и пр.

Исследование должны быть подвергнуты производственные факторы, определяющие тип и характер организационных изменений на транспортных предприятиях.

В Узбекистане в сфере транспорта на сегодняшний день задействовано около 13,3 тыс. предприятий и организаций.

Объем оказанных рыночных услуг за 2020 год составил 198 385,2 млрд сум, номинальный объем возрос на 20 762,0 млрд сум. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года темпы роста составили 102,2 %. В структуре оказанных рыночных услуг по видам экономической деятельности наибольший удельный вес занимают

услуги торговли (26%). Несмотря на значительное сокращение объема оказанных услуг в сфере транспорта (темпер роста к аналогичному периоду 2019 года составил 91,5%), их доля в общем объеме услуг остается преобладающей - 24,4 %. В целом, это связано с введенными ограничениями по недопущению распространения COVID-19, что особенно сильно повлияло на деятельность пассажирского транспорта. Грузовая деятельность на транспорте в период пандемии оказалась не столь сильно подвержена влиянию карантинных мер, что обусловлено как факторами спроса, так и предложения, а также необходимостью поддерживать взаимосвязи производителей и потребителей продукции и услуг. В целях недопущения замедления процессов внешнеторговых перевозок были принятые усиленные меры по переориентированию части объема международных автомобильных перевозок на железнодорожные. Состояние экспорта транспортных услуг, тенденции его развития являются одним из критериев эффективности функционирования экономики государства. За 2020 год объем экспорта транспортных услуг составил 12 861 млрд сум, что на 6,8% ниже показателя аналогичного периода 2019 года. Данное уменьшение вызвано снижением пассажиропотока ввиду закрытия границ и ограничений в осуществлении грузовых перевозок, введенных по всему миру в целях недопущения распространения COVID-19. В сфере экспорта пассажирских транспортных услуг лидирующую позицию занимает воздушный транспорт, на его долю



приходится 99,3% в связи с организацией репатриационных рейсов из СНГ и других стран в целях возвращения соотечественников на Родину, далее железнодорожный – 0,54% и автомобильный – 0,14%. В структуре экспорта грузовых транспортных услуг на первом месте находится железнодорожный транспорт (48,4%), следом идет трубопроводный – 46,7%. Наименьшие доли в структуре приходятся на воздушный (2,8%) и автомобильный (2,2%) виды транспорта.

В общем экспорте транспортных услуг за 2020 год наибольшая доля приходится на железнодорожный транспорт – 29,7%, при этом из них грузовые перевозки составляют 29,4% (для сравнения в 2019 году – 14,7%). Такой рост вызван резким спросом грузовладельцев на осуществление межгосударственных перевозок на железнодорожном транспорте в период пандемии по всем направлениям транспортных коридоров. При этом темп роста объемов транзитных перевозок составил 119% к отчету соответствующего периода прошлого года. При общем падении объемов экспорта транспортных услуг Узбекистана по сравнению с 11 месяцами 2019 года на 938,4 млрд сум., объем экспорта грузовых железнодорожных услуг вырос по отношению к показателю 2019 года на 1 341,1 млрд сум, на автомобильном – на 93,7 млрд. сум, на воздушном – на 210 млрд. сум. Импорт, как и экспорт транспортных услуг, также оказался подвержен введенным по всему миру

ограничениям и снизился на 1 940,6 трлн. сум и составил 10 328,4 млрд сум. Таким образом, организационные изменения на транспортных предприятиях, обусловленные влиянием производственных факторов, должны быть направлены на: расширение возможности организации мелкопартионного завоза продукции; обеспечение реализации логистического подхода при формировании цепей поставок; повышения эксплуатационной и коммерческой маневренности транспорта в части бесперевалочной доставки грузов в пределах значительного интервала партионности; низкого уровня стартового капитала для организации транспортного процесса; высокой маневренности и гибкости транспортного обслуживания.

На основании вышеизложенного необходимо заключить, что базисом результативного управления организационными изменениями на транспортных предприятиях являются проекции трех типов факторов - трудовых, экономических, производственных, - которые учитывают отраслевую специфику функционирования предприятий, а потому методические основы, учитывающие этот факт будут наиболее действенными, а, значит, и востребованными, в профессиональной среде.

Эффективность корпоративного управления это более важный фактор, чем показатели текущей деятельности отдельных предприятий, состояние внешнеторгового баланса или наличие



диспропорций в его экономике. Как показывает мировая практика, причины процветания или упадка кроются в состоянии умов, а не в природных условиях или в технологии. Без повышения эффективности

корпоративного управления невозможно решить задачу, поставленную Президентом Узбекистана – добиться стабильного экономического роста.

**Литературы:**

1. Дементьева А.Г. Модели корпоративного управления: опыт зарубежных стран и России // Право и управление. XXI век. 2008. № 8.
2. Ключков В.Н. Германская модель корпоративного управления: генезис, особенности и традиции // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 6.
3. Кибанов А.Я. Мотивы соучастия персонала в деятельности организации и модели корпоративного управления // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. № 12.