

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ И ПРИВАТИЗАЦИИ В СФЕРЕ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА УЗБЕКИСТАНА

Валижонов Акмал Рахимович, *заведующий отделом, к.э.н.*

Кадыров Тохиржан Аманович, *старший научный сотрудник*

**Центр исследований проблем приватизации и управления
государственными активами при Агентстве по управлению
государственными активами Республики Узбекистан
(Республика Узбекистан, Ташкент)**

Аннотация. В статье рассматриваются основные направления реструктуризации, приватизации и дальнейшего развития АО «Узбекистон темир йуллари» в условиях модернизации транспортной системы Республики Узбекистан. Исследованы вопросы поэтапной приватизации отдельных видов деятельности с учетом сохранения государственного контроля над стратегически важной инфраструктурой и объектами естественной монополии. Особое внимание уделено вопросам повышения конкурентоспособности национальной железнодорожной компании и ее роли в социально-экономическом развитии страны.

Ключевые слова: железнодорожный транспорт, реструктуризация, приватизация, корпоративное управление, цифровизация, инвестиции, транспортная инфраструктура, логистика.

MAIN DIRECTIONS OF RESTRUCTURING AND PRIVATIZATION IN THE RAILWAY TRANSPORT SECTOR OF UZBEKISTAN

Valijanov Akmal Rakhimovich, *Head of the Department, Candidate of
Economic Sciences*

Kadirov Tohirjan Amanovich, *senior researcher*

**Center for Research on Problems of Privatization and Management of
State Assets under the Agency for Management of State Assets of the
Republic of Uzbekistan**

(Republic of Uzbekistan, Tashkent)

Abstract. The article examines the main directions of restructuring, privatization, and further development of JSC “Uzbekiston Temir Yollari” in the context of modernization of the transport system of the Republic of Uzbekistan. The study analyzes issues related to the phased privatization of certain types of activities while maintaining state control over strategically important infrastructure and natural monopoly facilities. Particular attention is paid to enhancing the competitiveness of the national railway company and its role in the socio-economic development of the country.

Key words: *railway transport, restructuring, privatization, corporate governance, digitalization, investments, transport infrastructure, logistics.*

Железнодорожный транспорт является одной из важнейших составляющих транспортной системы Республики Узбекистан, обеспечивая перевозку пассажиров и грузов как внутри страны, так и по международным маршрутам. Основным хозяйствующим субъектом в данной сфере является АО «Узбекистон темир йуллари», которое играет важную роль в обеспечении экономической безопасности государства, развитии промышленности, торговли и интеграции страны в международную транспортную сеть.

Современные экономические условия требуют повышения эффективности деятельности железнодорожной отрасли посредством структурных преобразований, внедрения современных методов управления, цифровых технологий и привлечения частных инвестиций. В связи с этим особую актуальность приобретают процессы реструктуризации и частичной приватизации отдельных направлений деятельности компании.

В частности, принято Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по коренному реформированию сферы железнодорожного транспорта Республики Узбекистан» от 10 октября 2023 г., № ПП-329, которым определены основные задачи поэтапного реформирования сферы железнодорожного транспорта [2].

Реструктуризация представляет собой комплекс организационных, экономических и управленческих мероприятий, направленных на повышение эффективности функционирования предприятия. В рамках проведения реструктуризации целесообразным является выделение следующих основных направлений.

1. Совершенствование организационной структуры.

Оптимизация системы управления предусматривает сокращение избыточных административных уровней, перераспределение полномочий и внедрение современных методов корпоративного управления.

2. Разделение видов деятельности.

Международный опыт реформирования железнодорожной отрасли показывает, что разделение функций управления инфраструктурой и перевозочной деятельности, а также выделение отдельных направлений бизнеса способствует повышению прозрачности финансовых потоков, предотвращению перекрестного субсидирования и развитию конкурентной среды [3,4,5].

3. Цифровая трансформация.

Внедрение цифровых технологий включает автоматизацию управления перевозочным процессом, электронный документооборот, интеллектуальные системы диспетчеризации, электронные билеты, цифровую логистику и современные системы управления активами.

4. Финансовое оздоровление.

Реструктуризация предусматривает совершенствование финансового менеджмента, повышение инвестиционной привлекательности предприятия, оптимизацию расходов и внедрение современных методов бюджетирования.

В целях повышения эффективности использования активов и привлечения дополнительных инвестиций предлагается рассмотреть возможность реализации приватизации по следующим направлениям:

- привлечение стратегических инвесторов;
- продажа непрофильных активов;
- государственно-частное партнерство;
- развитие конкуренции в сфере сервисного обслуживания;
- создание совместных предприятий с иностранными компаниями.

При этом стратегически важная железнодорожная инфраструктура, как правило, остается под государственным контролем, либо управляется государственными инфраструктурными менеджерами, что соответствует международной практике регулирования естественных монополий и обеспечения устойчивого функционирования транспортной системы [6,7,8].

При осуществлении приватизации в сфере железнодорожного транспорта необходимо соблюдение норм Закона Республики Узбекистан "О железнодорожном транспорте" от 27 ноября 2024 г., № ЗРУ-1006 [1].

В соответствии со статьей 11 данного Закона АО "Узбекистон темир йуллари" является уполномоченной организацией в области железнодорожного транспорта общего пользования. Инфраструктура и магистральные локомотивы железнодорожного транспорта общего пользования являются собственностью оператора инфраструктуры. Согласно данному Закону, оператором инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования является юридическое лицо, которое принадлежит уполномоченной организации.

Продажа или передача третьим лицам объектов инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования и магистральных локомотивов не допускается.

В целом в сфере железнодорожного транспорта целесообразно осуществлять процесс приватизации поэтапно. На первом этапе необходимо усовершенствовать корпоративное управление, внедрить международные стандарты финансовой отчетности в хозяйственных обществах, входящих в состав АО "Узбекистон темир йуллари". На втором этапе нестратегические активы и некоторые сервисные услуги могут быть переданы частному сектору. На третьем этапе необходимо сформировать конкурентную среду путем расширения участия частных операторов на рынке грузоперевозок и логистики. На последующих этапах часть акций некоторых дочерних обществ может быть предложена через фондовый рынок или стратегическим инвесторам. При этом на нынешнем этапе реформ государство должно сохранить пакет контроля над железнодорожной инфраструктурой и стратегически важными активами.

На наш взгляд, приватизация отдельных видов деятельности в сфере железнодорожного транспорта будет способствовать повышению качества услуг, внедрению современных технологий, развитию конкурентной среды, снижению бюджетной нагрузки и увеличению инвестиционной активности.

В долгосрочной перспективе развитие АО «Узбекистон темир йуллари» связано с реализацией масштабных инфраструктурных проектов, включающих в себя развитие транзитного потенциала Узбекистана, интеграция в международные транспортные коридоры, расширение скоростного пассажирского сообщения, внедрение экологически чистых технологий, цифровизация всех бизнес-процессов, развитие интеллектуальных транспортных систем.

По нашему мнению, комплексный подход к реформированию АО «Узбекистон темир йуллари» создаст условия для повышения эффективности

деятельности компании, укрепления ее конкурентных позиций на международном рынке транспортных услуг и интеграции в международные транспортные коридоры, одновременно обеспечив повышение качества транспортного обслуживания населения и бизнеса, а также усиление роли железнодорожного транспорта в социально-экономическом развитии Республики Узбекистан.

Список использованной литературы

1. Закон Республики Узбекистан «О железнодорожном транспорте» от 27 ноября 2024 г., № ЗРУ-1006.
2. Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по коренному реформированию сферы железнодорожного транспорта Республики Узбекистан» от 10 октября 2023 г., № ПП-329
3. The separation of operations from infrastructure in the provision of railway services Report of the one hundred and third round table of transport economics held in Paris on 13th -14th June 1996//European conference of ministers of transport 1997
4. Railway Reform in South East Europe and Turkey On the Right Track? // Transport Unit, Sustainable Development Europe and Central Asia Region Report No. 60223-ECA March 2011, Document of the World Bank
5. DIRECTIVE 2012/34/EU OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 21 November 2012 establishing a single European railway area (recast)// <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32012L0034>
6. Public policy objectives of state-owned enterprises OECD Business and Finance Policy Papers No. 103 OECD 2026

7. DIRECTIVE (EU) 2016/2370 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 14 December 2016 amending Directive 2012/34/EU as regards the opening of the market for domestic passenger transport services by rail and the governance of the railway infrastructure (Text with EEA relevance)// <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2016/2370/oj/eng?utm>

8. OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Romania // Corporate Governance, OECD Publishing, Paris OECD (2023),