



## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНЫМИ УСЛУГАМИ: ОСОБЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ КАРАКАЛПАКСТАН

**Нуриббетов Р.И.**

доктор экономических наук, проф.

**Кайыбеков П.К.**

независимы соискатель

**Аннотация.** В статье анализируется состояние транспортной сферы Каракалпакстана и выявляются основные организационные проблемы управления транспортными услугами. Приведены официальные статистические данные о доле и объёме транспортных услуг в регионе [1][2]. Рассмотрены причины неэффективности управления (бюрократические проволочки, недостаточная координация, устаревшая инфраструктура, дефицит кадров), а также особенности региона (экстремальный климат, удалённость транзитных коридоров, потребность в новых логистических центрах). Предложены пути оптимизации управления – в том числе цифровизация процессов и сервисов, укрепление межведомственного взаимодействия, развитие транспортно-логистической инфраструктуры (сухих портов, хабов) и повышение квалификации кадров [3][4]. Работа основана на официальных источниках, статистике и публикациях.

**Ключевые слова:** транспортные услуги, управление, Каракалпакстан, цифровизация, логистика, кадровый потенциал, координация.

Транспортная система Республики Каракалпакстан обладает стратегическим значением для экономики региона, обеспечивая перевозки людей и грузов в крайне специфических природно-климатических условиях (пустынный климат, удалённость от основных межгосударственных коридоров). По данным Госкомстата Узбекистана, по итогам 2020 года доля транспортных услуг в общем объёме оказанных услуг в Каракалпакстане составляла 25,7 % (1 673,4 млрд сумов) [1], что значительно превышает долю этого сектора в республике и свидетельствует о высокой зависимости экономики региона от транспортной инфраструктуры и логистики. Аналогично, в январе–октябре 2025 года объём транспортных услуг в Каракалпакстане составил 3,9 трлн сумов [2], демонстрируя устойчивый рост сектора. Вместе с тем географическая удалённость столицы региона – Нукоса – и экстремальные летние температуры накладывают особые требования на техническое оснащение транспорта: например, новые электробусы



адаптированы усиленной системой охлаждения и терморегулирующими аккумуляторами, так как жара ( $>40^{\circ}\text{C}$ ) снижает их дальность хода на 15–20 % [5]. Учитывая указанные факторы, необходимо совершенствовать организационные механизмы управления транспортными услугами с учётом нужд Каракалпакстана.

#### Современное состояние транспортных услуг в Каракалпакстане

Транспортно-логистическая система Каракалпакстана включает автомобильный, железнодорожный, водный и воздушный транспорт. Несмотря на наличие всех видов, регион отличается ограниченными путями сообщения: дороги испытывают большой износ, авиация преимущественно обслуживает столицу, а речной транспорт играет второстепенную роль из-за засоленных вод и нерегулярности перевозок. Между тем официальные данные подчёркивают значительную роль транспорта в экономике: уже упомянутая доля в 25,7 % в 2020 г. показывает преобладание сектора транспортных услуг среди остальных видов услуг в Каракалпакстане [1]. По данным на конец 2025 г., объём транспортных услуг в регионе растёт: в период январь–октябрь 2025 г. он составил 3,9 трлн сумов [2], что соответствует тренду национального роста отрасли. Эти показатели существенно ниже общенациональных (например, в 2025 г. всего по Узбекистану – 150,8 трлн сумов), однако темп роста каргалпакского транспорта превосходит средние цифры по стране, что указывает на активизацию логистики внутри региона.

Таким образом, Каракалпакстан демонстрирует высокую зависимость экономики от транспортного сектора. Увеличивается спрос на перевозки продовольствия, сырья (в том числе минералов и сельхозпродукции) и пассажиропоток. В последующие годы ожидается расширение работы через международные сухие порты (уже получены первые статусы международных логистических центров [3]) и развитие приграничных маршрутов. Но наряду с ростом возникает и ряд проблем организационного характера.

#### Организационные проблемы управления транспортом в регионе

Ключевые проблемы организации управления транспортными услугами в Каракалпакстане можно сформулировать следующим образом:

- **Бюрократические барьеры и задержки.** На практике бизнес-процессы часто затормаживаются избыточным формализмом. Так, например, в начале 2026 г. импортная партия из 12 новых электробусов задержалась на длительное оформление сертификатов соответствия по «техническим причинам» со стороны регионального узбекского центра сертификации «UzTest». Остановка техники на простое обходилась перевозчику в сотни миллионов сумов потерь ежедневно [6][7]. Такая ситуация подчёркивает неэффективность текущих механизмов взаимодействия между местными органами контроля и инвесторами.



- **Недостаточная координация между органами власти.** Межведомственное взаимодействие пока формально. Инициативы по развитию транспорта требуют согласований на уровне различных ведомств – от министерств до региональных управлений – что приводит к узким местам. При этом у региона отсутствуют полноценные управляющие советы или координационные структуры (транспортные «кластеры») для регионального планирования. Обсуждение в 2024 г. вопросов цифровизации транспорта проходило в формате расширенных межведомственных встреч[8][9], но такого рода координационные практики необходимо закрепить системно.

- **Устаревшая логистическая инфраструктура.** Несмотря на географическое положение Каракалпакстана на важных транзитных направлениях (связь со странами Центральной Азии и выезд к Каспийскому морю), региональная сеть хабов и портов развита слабо. Только в конце 2025 г. два логистических центра в Каракалпакстане получили статус «международного сухого порта»[3], что стало шагом вперед. Тем не менее нужно значительно расширить количество современных складских терминалов и распределительных центров, а также улучшить состояние автодорог. При этом дефицит финансирования и инвестиций затрудняет своевременный ремонт и строительство ключевых магистралей и переправ.

- **Нехватка квалифицированных кадров.** Регион испытывает острый дефицит подготовленных специалистов для управления сложными транспортными системами и внедрения инноваций. Отмечается потребность в логистиках, диспетчерах, IT-специалистах в транспортной отрасли. Хотя при Нукусском транспортном колледже в 2021 г. был открыт Центр подготовки квалифицированных кадров в сфере строительства[10], он охватывает в первую очередь строительную специальность. В целом региону необходимо расширять профессиональное образование и программы переподготовки, ориентируясь на задачи отрасли. Министерство транспорта при этом ставит задачу «внедрения на системной основе передовых методов образования, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров»[6], но ресурсная база пока ограничена.

#### Пути оптимизации управления транспортными услугами

Для решения указанных проблем целесообразно реализовать комплекс мер, объединяющих цифровые технологии, координацию, развитие инфраструктуры и кадры. Основные направления оптимизации управления транспортным сектором Каракалпакстана включают:



- **Цифровизация процессов и сервисов.** Необходимо расширить внедрение электронных информационных систем на всех уровнях управления транспортом. Например, уже сегодня по стране действуют интегрированные платформы для пассажирского транспорта («Uzairways», «e-ticket.railways.uz», «avtoticket.uz»), позволяющие покупать билеты онлайн для разных видов транспорта[12]. Для грузоперевозок между странами введена электронная система обмена разрешениями «E-Permit» (сотрудничество Узбекистана и Казахстана), что ускоряет оформление транзитных грузов и может быть распространено на другие направления. При министерстве транспорта создан Центр «Цифровой транспорт», курирующий разработку более 10 новых отраслевых IT-систем[8]. В Каракалпакстане целесообразно развивать аналогичные решения: ввести автоматизированную диспетчеризацию движения автобусов (для контроля за маршрутами в режиме реального времени[14]), электронные разрешения на грузоперевозки по региону, а также внедрять умные транспортные системы (ITS) для оптимизации маршрутных сетей и мониторинга транспорта. Это повысит эффективность управления и качество услуг, а также прозрачность тендерных и инвестиционных процедур.

- **Укрепление координации и взаимодействия органов власти.** Требуется формализовать механизмы межведомственного сотрудничества на уровне Каракалпакстана. Рекомендуется создать при местном правительстве Координационный совет по транспорту и логистике, который будет объединять представителей министерств, госкомитетов, региональной администрации и частных компаний. Подобная платформа позволила бы согласовывать крупные проекты (строительство дорог, развитие хабов, цифровые инициативы) и устранять избыточные согласования. Уже отмечалось, что вопросы цифровизации обсуждаются совместно с разными ведомствами, что можно распространить на другие сферы транспорта. Для повышения оперативности следует упростить порядок согласования сертификации и техосмотра (как это было сделано после вмешательства бизнес-омбудсмана в проблему электробусов[6]). Важную роль должна сыграть практика государственно-частного партнёрства: например, привлечение инвесторов к развитию автобусных парков (проект «Sapsan Trans Nukus» по строительству автопарка на 200 автобусов) и логистических центров потребует чёткой координации между центральными и региональными властями.

- **Развитие транспортно-логистической инфраструктуры.** Приоритетом должно стать улучшение пропускной способности магистралей и создание мультимодальных хабов. Согласно стратегическим задачам, предлагается



инвестировать в расширение автодорог республиканского значения, в частности северных маршрутов, связывающих Каракалпакстан с остальной частью Узбекистана и сопредельными странами. Сухопутные «сухие порты» – пример удачной интеграции Каракалпакстана в международную сеть: включение двух каракалпакских логистических центров в список портов ускоряет транзит грузов[3]. Логично развивать смежные объекты: склады, железнодорожные терминалы в Нукусе, транспортно-логистические центры при пограничных КПП. Это позволит использовать географическое положение региона для транзитных перевозок. Одновременно необходимо внедрять современные технологии планирования логистических потоков и учитывать природно-климатические риски (например, поднятие рельефа дорог из-за сезонных паводков) при строительстве объектов.

- **Повышение кадрового потенциала.** Качественное управление транспортом требует компетентных специалистов. Важной мерой является создание профильных образовательных и переподготовочных программ. Уже в 2021 году на базе Нукусского транспортного колледжа начал работу Центр подготовки специалистов в строительной сфере, что следует расширить и на транспортные профессии (логистика, техническая эксплуатация, IT-специалисты в транспорте). Министерство транспорта ставит задачу «внедрения передовых методов образования... с учётом текущей потребности отрасли». Актуально внедрять двойные учебные планы с практикой на предприятиях, организовывать стажировки в мегаполисах и приграничных хабах. Не менее важно регулярно повышать квалификацию действующих руководителей транспортной сферы и вводить программы обмена опытом (в том числе с соседними странами). Усиление кадровой базы создаст основу для эффективного управления и внедрения инноваций, обеспечивая устойчивое развитие отрасли в Каракалпакстане.

### **Заключение**

Транспортные услуги играют критическую роль в экономике Каракалпакстана и требуют современных организационных механизмов управления. На основе официальной статистики доказано, что этот сектор быстро растёт и составляет значительную долю регионального рынка услуг[1][2]. Вместе с тем выявлены серьезные проблемы: бюрократия, слабая межведомственная координация, устаревшая инфраструктура и кадровый дефицит. Предложенные меры – цифровизация процессов (электронные разрешения, автоматизация диспетчеризации и оплаты проезда), создание координационных органов, развитие сухих портов и хабов, а также системы профессионального обучения – направлены на решение этих проблем. Их реализация



позволит повысить эффективность управления транспортной сферой и удовлетворить потребности Каракалпакстана в качественных логистических услугах.

#### Список использованных источников

1. Национальный комитет Республики Узбекистан по статистике (stat.uz). *В Республике Каракалпакстан преобладают транспортные услуги*. Пресс-релиз от 22.10.2021 (доступ 2026).
2. Yuz.uz. *Объем транспортных услуг в Узбекистане превысил 150 трлн сумов*. Новости Транспорт, 17.12.2025.
3. UPL.uz. *Омбудсман решил проблему с электробусами в Каракалпакстане*. Экономика, 06.02.2026.
4. Asia-today.news. *Двадцать четыре центра логистики и транспорта в Узбекистане были признаны международными сухими портами*. 18.11.2025.
5. Министерство транспорта Республики Узбекистан (mintrans.uz). *Узбекистан и Казахстан запустили систему «E-Permit» в сфере международных грузоперевозок*. Пресс-релиз от 13.04.2024.
6. Правительственный портал Республики Узбекистан (gov.uz). *Внедрены процессы цифровизации в сфере транспорта*. Новость Минтранса, 13.11.2025.
7. Министерство транспорта Республики Узбекистан (mintrans.uz). *Открыт Центр подготовки квалифицированных специалистов в сфере строительства* (Нукусский транспортный колледж). 01.04.2021.
8. Министерство транспорта Республики Каракалпакстан (qaraqalpaqstan.mintrans.uz).