

МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ И УЗБЕКСКАЯ ПРАКТИКА

Мэтякубов Азамат Джуманазарович
Ташкентский архитектурно-строительный университет
PhD, доцент кафедры «Экономика и недвижимость»

Аннотация

В статье проанализирован международный опыт повышения экономической эффективности предприятий и возможности его применения в условиях Узбекистана. В исследовании рассмотрены практики развитых зарубежных стран по повышению производственной эффективности, а также механизмы их адаптации к национальной экономике. Автором дана оценка влияния цифровых технологий, методов управления и организационных инноваций на результаты деятельности предприятий. На основе лучших практик Японии, Германии и Южной Кореи разработаны практические рекомендации для отечественных предприятий. Результаты исследования дополнены опытом реформ, проведённых на промышленных предприятиях Узбекистана в 2022-2025 годах.

Ключевые слова: экономическая эффективность, зарубежный опыт, управление предприятием, цифровизация, инновационные технологии, оптимизация производства, организационное развитие.

MECHANISMS FOR IMPROVING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF ENTERPRISES: FOREIGN EXPERIENCE AND UZBEK PRACTICE

Metyakubov Azamat Djumanazarovich
Tashkent Architecture and Construction University
PhD, Associate Professor of the Department of Economics and Real Estate

Abstract

The article analyzes international experience in improving the economic efficiency of enterprises and the possibilities of its application in the conditions of Uzbekistan. The study examines the practices of developed foreign countries aimed at increasing production efficiency, as well as the mechanisms for adapting them to the national economy. The author evaluates the impact of digital technologies, management methods, and organizational innovations on enterprise performance. Based on the best practices of Japan, Germany, and South Korea, practical recommendations for domestic enterprises have been developed. The results of the study are supplemented by the experience of reforms implemented at industrial enterprises of Uzbekistan during 2022-2025.

Keywords: economic efficiency, foreign experience, enterprise management, digitalization, innovative technologies, production optimization, organizational development.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях усиливающейся глобализации мировой экономики конкурентоспособность национальных предприятий напрямую определяется уровнем их экономической эффективности. Начиная с 2022 года в Республике Узбекистан в рамках программы модернизации промышленных предприятий были реализованы масштабные реформы на 847 крупных производственных объектах [3]. Однако статистические данные показывают, что средняя производительность труда отечественных предприятий в 3,2 раза ниже показателей развитых стран. Данное отставание связано не только с технологическими факторами.

Основная проблема проявляется в низких темпах внедрения организационных и управленческих инноваций. Мониторинг, проведённый в 2023-2024 годах на промышленных предприятиях Ташкентской области, показал, что современные системы управления применяются лишь в 23 процентах предприятий [5]. Вместе с тем механическое копирование моделей развитой рыночной экономики не всегда даёт ожидаемый результат, поскольку необходимо учитывать культурные и институциональные особенности.

Изучение зарубежного опыта требует понимания не только технологических решений, но и управленческих парадигм в целом. Например, философия «кайдзен» на японских предприятиях включает в себя не только определённую методологию, но и всю корпоративную культуру предприятия [1]. Немецкая концепция «Industry 4.0» отличается глубокой интеграцией цифровизации на всех уровнях производственного процесса [4].

Основной целью данного исследования является выявление зарубежных моделей повышения эффективности, которые могут быть адаптированы для предприятий Узбекистана, а также определение практических направлений их применения. На основе эмпирических исследований, проведённых в 2024 году на девяти производственных предприятиях Самаркандской и Наманганской областей, проанализированы условия успешного внедрения международных практик.

Модели повышения эффективности предприятий в развитых странах.

Преимущество японских предприятий заключается не столько в технологическом превосходстве, сколько в системе непрерывного совершенствования. Принцип «кайдзен» - долгосрочное развитие через небольшие, но постоянные изменения - считается одним из главных конкурентных преимуществ японской промышленности [1]. Это хорошо прослеживается на примере компании Toyota: в 2023 году количество рационализаторских предложений на одного работника составило 47 в год, при этом 92 процента предложений были реализованы.

В основе японской модели лежит борьба с «муда» (потерями). Методология выявления и устранения семи видов потерь применяется во всех производственных процессах:

- перепроизводство;
- время ожидания;
- лишние транспортировки;
- неэффективные технологические операции;
- избыточные запасы;
- ненужные движения;
- выпуск дефектной продукции.

Однако применение японского опыта в условиях Узбекистана сталкивается с рядом ограничений. Основная проблема связана с квалификацией и мотивацией рабочей силы. Эксперимент, проведённый в 2024 году на предприятиях лёгкой промышленности Ферганской долины, показал, что для формирования «кайдзен»-групп требуется предварительное обучение и изменение организационной культуры в течение 4–6 месяцев [6].

Кроме того, японская система основана на долгосрочных трудовых отношениях, тогда как в Узбекистане наблюдается высокая текучесть кадров. Несмотря на это, отдельные элементы успешно внедряются. После внедрения методологии «5S» на восьми электростанциях системы «Узбекэнерго» время простоев оборудования сократилось на 34 процента [3].

Немецкая стратегия «Industry 4.0» стала мировым эталоном цифрового производства. Принятая в 2011 году концепция предусматривает широкомасштабную интеграцию киберфизических систем в производственные процессы [4]. Интернет вещей (IoT), анализ больших данных, искусственный интеллект и роботизация объединяются в единую производственную экосистему.

На заводах Siemens активно применяются технологии цифровых двойников (digital twins). Кроме того, немецкие промышленные предприятия внедряют гибкие производственные системы, позволяющие выпускать продукцию как единичными экземплярами, так и малыми партиями. Такая гибкость отвечает растущему спросу на индивидуализированную продукцию.

Полное внедрение немецкой модели в условиях Узбекистана осложняется рядом факторов. Во-первых, цифровые технологии требуют значительных первоначальных инвестиций. Во-вторых, наблюдается дефицит специалистов, обладающих цифровыми компетенциями. Например, при установке автоматизированной линии на одном из машиностроительных предприятий Андижанской области в 2023 году на повышение квалификации инженеров потребовалось четыре месяца, однако возможности системы использовались лишь на 60 процентов [5].

Для малого и среднего бизнеса более целесообразной является стратегия модульной цифровизации. Поэтапная автоматизация отдельных процессов лучше соответствует существующим ресурсным возможностям предприятий. Около 37 процентов предприятий строительных материалов

Ташкента придерживаются именно такой стратегии: сначала цифровизируются процессы управления запасами, затем внедряются системы мониторинга производственных процессов [2].

Успех южнокорейских предприятий является результатом тесной интеграции государства, науки и бизнеса. Такие корпорации, как Samsung, Hyundai и LG, направляют на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы от 5 до 8 процентов прибыли, что значительно выше показателей зарубежных конкурентов [4]. Южнокорейская модель сочетает инновационность с высокой скоростью вывода продукции на рынок.

Особое внимание уделяется инвестициям в человеческий капитал. На корейских предприятиях каждый работник ежегодно проходит в среднем 87 часов профессионального обучения. Эти процессы поддерживаются государственными программами: компании получают гранты, покрывающие до 60 процентов расходов на обучение персонала [1]. В результате производительность труда в 2015-2023 годах росла в среднем на 4,7 процента ежегодно.

Для предприятий Узбекистана именно корейский опыт представляется наиболее перспективным. Государство активно поддерживает промышленное развитие, а предприятия стремятся повысить свою рыночную адаптивность. В 2024 году в рамках программы, организованной Узбекско-Корейским бизнес-центром, 23 отечественных предприятия работали совместно с корейскими менторами, что позволило сократить продолжительность производственных процессов в среднем на 29 процентов [6].

Вместе с тем централизованную систему управления корейских чебелей сложно перенести на малый и средний бизнес. Для Узбекистана более важным представляется опыт долгосрочного сотрудничества с поставщиками. Корейские компании помогают поставщикам повышать качество продукции и выстраивают взаимовыгодные партнёрские отношения.

Институциональные и культурные факторы повышения эффективности.

Механическое копирование международных практик зачастую не даёт ожидаемого результата. Это подчёркивается во многих исследованиях [2], [3]. Технологии и системы управления, внедрённые без учёта местных условий, не обеспечивают необходимой эффективности, а иногда приводят к негативным последствиям.

В развитых странах эффективность предприятий зависит не только от их внутренних возможностей. Существенное значение имеют защита прав собственности, гарантии исполнения контрактов, доступ к финансовым рынкам и качество системы образования. Все эти элементы институциональной инфраструктуры оказывают прямое влияние на экономические результаты предприятий.

В Узбекистане в 2022-2024 годах были проведены важные реформы в данном направлении. Срок регистрации предприятий сокращён до трёх дней,

упрощено налоговое администрирование, либерализованы процедуры лицензирования [5]. Вместе с тем сохраняются определённые ограничения: сложности в получении банковских кредитов, ограниченность валютного рынка и проблемы качества местных поставщиков.

Интересным представляется результат опроса, проведённого в 2024 году на предприятиях химической промышленности Ташкента. Согласно исследованию, 68 процентов менеджеров считают основным препятствием для повышения эффективности организационно-правовые проблемы, и только 32 процента указали на технологическое отставание [3]. Это подтверждает приоритетность институциональных реформ.

Основой японской и немецкой моделей управления являются определённые культурные ценности. Лояльность работников, коллективизм и долгосрочное мышление японских сотрудников являются важными условиями эффективности «кайдзен». Немецкая дисциплина, внимание к процедурам и высокий уровень технической подготовки обеспечивают результативность «Industry 4.0».

В условиях Узбекистана формирование современной корпоративной культуры становится самостоятельной задачей. Иерархические методы управления, сохранившиеся со времён советской системы, не создают благоприятной среды для инновационной инициативы [6]. Идеи молодых специалистов зачастую недостаточно поддерживаются руководством, а инициативы сталкиваются с административными барьерами.

Эксперимент, проведённый в 2023 году на машиностроительном предприятии Ферганской области, показал, что предоставление работникам большей автономии и создание условий для экспериментов позволило сократить производственные расходы на 17 процентов уже в первый год. Кроме того, было внедрено 43 рационализаторских предложения, а текучесть кадров оказалась в 2,3 раза ниже среднеотраслевого уровня [5].

Изменение корпоративной культуры является долгосрочным процессом. Оно должно начинаться с высшего руководства. Руководители должны демонстрировать личный пример, развивать прозрачность и открытый диалог, а также формировать доверие внутри коллектива. Подобные изменения требуют не одного года, а как минимум 3-5 лет.

Цифровизация и открытые инновации

Внедрение цифровых технологий является одним из важнейших направлений повышения эффективности предприятий. Однако многие предприятия пока не готовы к масштабной цифровизации из-за ограниченных финансовых возможностей и недостаточного уровня подготовки кадров.

На основе проведённого исследования [2], [4] можно предложить трёхэтапную модель цифровизации предприятий.

Первый этап - административная цифровизация. На данном этапе автоматизируются документооборот, бухгалтерский учёт и кадровое администрирование. Этот этап относительно недорогой, быстро реализуется

и обеспечивает быстрый эффект. В настоящее время на этом уровне находятся около 54 процентов предприятий Узбекистана [3]. Основные преимущества - экономия времени, сокращение ошибок и повышение прозрачности данных.

Второй этап - мониторинг производственных процессов. На оборудовании устанавливаются сенсоры, позволяющие отслеживать параметры производства в режиме реального времени и анализировать простои. Данный этап требует средних инвестиций и повышения квалификации персонала. Основные результаты - повышение коэффициента использования оборудования, сокращение времени простоев и улучшение качества продукции.

Третий этап - формирование полностью интегрированной цифровой экосистемы. Он предполагает интеграцию ERP-, MES- и CRM-систем на единой платформе, использование искусственного интеллекта и предиктивной аналитики. Данный этап требует значительных инвестиций и масштабных организационных изменений.

Опыт текстильного предприятия Наманганской области подтверждает эффективность данного подхода [6]. В 2022 году были цифровизированы административные процессы, в 2023 году на производственных линиях установлены сенсоры, а к 2024 году предприятие перешло к полностью интегрированной системе. В результате за три года производительность труда выросла на 47 процентов, качество продукции - на 22 процента, а энергозатраты сократились на 19 процентов.

Зарубежный опыт [1], [4] показывает, что современные предприятия постепенно переходят от закрытой модели инноваций к открытой. Создание инноваций исключительно за счёт внутренних ресурсов становится всё менее эффективным. Сотрудничество с университетами, исследовательскими центрами и другими предприятиями превращается в важный источник новых идей.

В Узбекистане данное направление находится на начальной стадии развития. В 2024 году только 11 процентов промышленных предприятий имели долгосрочные договоры о научно-исследовательском сотрудничестве с университетами [3]. Основными причинами являются слабая система коммерциализации научных разработок, недостаточная защита интеллектуальной собственности и дефицит взаимного доверия.

Вместе с тем существуют успешные примеры. Консорциум, созданный между Ташкентским химико-фармацевтическим институтом и тремя отечественными фармацевтическими предприятиями, в 2022-2024 годах разработал девять новых видов продукции, пять из которых уже экспортируются [5]. Государственные программы профинансировали до 50 процентов совместных исследований, что позволило снизить риски для предприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе изучения зарубежного опыта и анализа отечественной практики можно сделать вывод, что повышение экономической эффективности предприятий является непрерывным и долгосрочным процессом. Международный опыт представляет собой важный источник развития, однако его механическое копирование не обеспечивает ожидаемого результата. Успех Японии, Германии и Южной Кореи основан на определённых институциональных и культурных условиях.

Для предприятий Узбекистана наиболее важными направлениями являются формирование долгосрочного стратегического подхода, развитие современной корпоративной культуры, поэтапная цифровизация, инвестиции в человеческий капитал и создание экосистемы открытых инноваций.

Реформы, проведённые на промышленных предприятиях Узбекистана в 2022-2024 годах, уже дали определённые результаты, однако разрыв в уровне эффективности по сравнению с развитыми странами всё ещё остаётся значительным.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются разработка дифференцированных моделей для различных отраслей промышленности, создание адаптированных подходов для малого и среднего бизнеса, а также оценка долгосрочного эффекта внедрения зарубежных практик. Кроме того, особую актуальность приобретает изучение процессов культурной трансформации и механизмов преодоления сопротивления персонала организационным изменениям.

В условиях глобальной конкуренции устойчивого успеха смогут достичь только те предприятия, которые способны постоянно обучаться, адаптироваться и критически переосмысливать зарубежный опыт с учётом национальных особенностей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдуллаева Ш.Н., Турсунов Б.О. Особенности японской модели управления и возможности её применения на предприятиях Узбекистана // Экономика и инновационные технологии. 2023. № 2. С. 45-58.
2. Иброхимов А.Р. Цифровая трансформация предприятий: поэтапный подход // Проблемы современной экономики. 2024. № 1 (49). С. 112-124.
3. Каримов Ф.Ш., Эшонкулов Н.Ж. Модернизация промышленных предприятий Узбекистана: проблемы и решения // Журнал экономических исследований. 2024. Т. 8. № 3. С. 67-82.
4. Рахимов Д.М. Концепция Industry 4.0: зарубежный опыт и уроки для Узбекистана. - Ташкент: Издательство «Иқтисодиёт», 2023.
5. Саидова М.У., Юсупов Т.А. Современные методы оценки эффективности предприятий и их применение в Узбекистане // Финансы и банковское дело. 2024. № 4. С. 89-103.

6. Тухтаев А.Б. Формирование корпоративной культуры и её влияние на экономические результаты // Бизнес-эксперт. 2024. № 6. С. 34-47.
7. Государственный комитет Республики Узбекистан по статистике. Основные показатели промышленных предприятий: 2022-2024 годы. - Ташкент, 2024.