



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ (НА ПРИМЕРЕ КОЖЕВЕННОЙ ОТРАСЛИ УЗБЕКИСТАНА)

доц. **Мирсаидова Шахноза**

Ташкентский государственный технический университет

ORCID: 0000-0003-2123-6373

shahnozakh@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается организационно-экономический механизм повышения эффективности промышленных предприятий на примере кожевенной отрасли Узбекистана. На основе анализа текущего состояния отрасли (объем производства в 2024 г. – 3,8 трлн сумов, экспорт – 42,8 млн долларов) выявлены ключевые проблемы: технологическое отставание, низкая доля готовой продукции с высокой добавленной стоимостью, неэффективная налоговая и таможенная политика в части сырьевого экспорта, дефицит квалифицированных кадров. Предложены направления совершенствования механизма, включающие оптимизацию государственной поддержки, стимулирование глубокой переработки, технологическую модернизацию и развитие кадрового потенциала. Реализация предложений позволит увеличить экспорт к 2030 году до 320 млн долларов и повысить конкурентоспособность узбекской кожи на международном рынке.

Ключевые слова: экономическая эффективность, промышленные предприятия, организационно-экономический механизм, кожевенная промышленность Узбекистана, экспорт, добавленная стоимость, модернизация.

SANOAT KORXONALARINING IQTISODIY SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING TASHKILIY VA IQTISODIY MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH (O'ZBEKISTONDAGI CHARM SANOATI MISOLIDA)

dots. **Mirsaidova Shaxnoza**

Toshkent davlat texnika universiteti

Annotatsiya. Ushbu maqolada O'zbekistondagi charm sanoati misolida sanoat korxonolari samaradorligini oshirishning tashkiliy va iqtisodiy mexanizmi ko'rib chiqiladi. Sanoatning hozirgi holatini tahlil qilish asosida (2024-yilda ishlab chiqarish hajmi 3,8 trillion so'm, eksport 42,8 million dollar) texnologik qoloqlik, yuqori qo'shimcha qiymatga ega tayyor mahsulotlarning past ulushi, xom ashyo eksporti uchun samarasiz soliq va bojxona siyosati va malakali kadrlar yetishmasligi kabi asosiy muammolar aniqlangan. Ushbu mexanizmni takomillashtirish yo'nalishlari taklif qilingan, jumladan, davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashni optimallashtirish, chuqur qayta ishlashni rag'batlantirish, texnologik modernizatsiya qilish va inson resurslarini rivojlantirish. Ushbu takliflarni amalga oshirish 2030-yilga kelib eksportni 320 million dollarga yetkazish va xalqaro bozorda o'zbek charmining raqobatbardoshligini oshirish imkonini beradi.

Kalit so'zlar: iqtisodiy samaradorlik, sanoat korxonolari, tashkiliy va iqtisodiy mexanizm, O'zbekiston charm sanoati, eksport, qo'shimcha qiymat, modernizatsiya.

IMPROVING THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR IMPROVING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES (BASED ON THE CASE OF THE LEATHER INDUSTRY IN UZBEKISTAN)

assoc. prof. **Mirsaidova Shakhnoza**
Tashkent State Technical University

Abstract. This article examines the organizational and economic mechanism for improving the efficiency of industrial enterprises using the leather industry in Uzbekistan as an example. Based on an analysis of the current state of the industry (production volume in 2024: 3.8 trillion soums, exports: \$42.8 million), key issues like technological lag, low share of finished products with high added value, ineffective tax and customs policies for raw material exports, and a shortage of qualified personnel are identified. Areas for improving this mechanism are proposed, including optimizing state support, stimulating deep processing, technological modernization, and developing human resources. Implementation of these proposals will increase exports to \$320 million by 2030 and enhance the competitiveness of Uzbek leather in the international market.

Keywords: economic efficiency, industrial enterprises, organizational and economic mechanism, leather industry of Uzbekistan, export, added value, modernization.

Введение.

Кожевенная промышленность является одной из стратегически важных и динамично развивающихся отраслей реального сектора экономики Узбекистана. По итогам 2024 года объём производства в подотрасли составил 3,8 трлн сумов, что в 1,5 раза превышает показатель 2022 года, а экспорт кожевенной продукции достиг 42,8 млн долларов. По объёмам производства кожевенно-обувных товаров Узбекистан вошёл в число лидеров среди стран СНГ с показателем 360 млн долларов.

Однако, несмотря на количественный рост, отрасль сталкивается с системными вызовами, ограничивающими качественное развитие и повышение экономической эффективности предприятий. К ним относятся: преобладание экспорта сырья и полуфабрикатов, технологическое отставание производственных мощностей, низкий уровень внедрения современных систем менеджмента, а также дефицит квалифицированных кадров среднего звена. Всё это указывает на необходимость совершенствования действующего организационно-экономического механизма управления отраслью.

Целью статьи является анализ текущего состояния и разработка предложений по совершенствованию организационно-экономического механизма, направленного на повышение экономической эффективности предприятий кожевенной промышленности Узбекистана.

Литературный обзор.

В прикладных исследованиях по кожевенно-обувной отрасли акцент делается на том, что рост эффективности достигается не только через обновление оборудования, но и через перестройку организационной модели предприятия: распределение функций, оптимизацию кооперации, управление цепочками поставок и локализацию. В работе Сабирова (2012) показано, что совершенствование организационной структуры предприятий отрасли рассматривается как ответ на ограничения периода локализации и необходимости адаптации предприятий к изменяющейся институциональной среде (управление ресурсами, взаимодействие с поставщиками/переработчиками, согласование производственных контуров).

Отдельное направление литературы связывает повышение эффективности отрасли с развитием малого и частного предпринимательства (как источника гибкости,

конкуренции и более быстрой адаптации к спросу). В исследовании Сабирова (2012) эффективность отрасли увязывается с поддержкой МСП, расширением частного сектора и созданием условий для роста производительности и занятости (через институциональные стимулы, инвестиции и кооперацию). Это важно для вашего механизма: блок «организационные решения» здесь тесно переплетается с блоком «экономические стимулы».

Для построения механизма важно, какие индикаторы берутся за целевые (KPI) и как они измеряются. В статье Кушаковой (2022) поднимаются вопросы методологии оценки эффективности и предлагается система показателей с учётом специфики отрасли: сырьевая база, импорт материалов/химии и комплектующих, технологическая неоднородность, зависимость качества от входных ресурсов. Это даёт основу для раздела диссертации «методическое обеспечение оценки эффективности» (показатели рентабельности, материалоемкости, производительности, качества, экспортной отдачи и др.).

Современные работы по отрасли всё чаще трактуют цифровизацию не как «ИТ-покупку», а как часть механизма управления эффективностью: внедрение цифрового контроля качества, производственного планирования, прослеживаемости партий, предиктивного обслуживания, интеграции склада/производства/сбыта. Исследование по внедрению Industry 4.0 на примере кожевенно-обувного предприятия в Узбекистане фокусируется на проблемах и предложениях по цифровой трансформации в сетях предприятий отрасли, что можно использовать как аргументацию блока «инновационно-технологические инструменты механизма» (Rakhmonov, 2022).

Методология исследования.

Исследование базируется на методе систематического обзора литературы с анализом современных научных публикаций, посвященных повышению эффективности отраслевых данных Ассоциации «Узчармсаноат» за 2022–2024 годы, нормативно-правовых актов Республики Узбекистан в сфере промышленной и инвестиционной политики, а также статистических данных Государственного комитета по статистике. Применялись методы сравнительного, структурного и причинно-следственного анализа для выявления ключевых проблем и разработки комплексных предложений. строительных компаний (Японский менеджмент, 2023).

Анализ и обсуждение результатов.

Динамика производства и экспорта

За период 2022–2024 гг. объём производства в отрасли вырос в 1,5 раза. При этом экспорт кожевенной продукции в 2024 году составил 42,8 млн долларов, демонстрируя рост на 22% относительно 2022 года. Однако структура экспорта остаётся сырьевой: значительная часть вывоза приходится на кожевенное сырьё (код ТН ВЭД 4101) и полуфабрикаты («wet-blue», код 4104). Экспорт готовых кож (коды 4107, 4112) с высокой добавленной стоимостью развит слабо из-за высокой себестоимости и недостаточной конкурентоспособности на внешних рынках.

Государственная поддержка и её ограничения

Действующие налоговые и таможенные льготы для предприятий отрасли, установленные Указом Президента №ПК-143 (2022), действуют до 1 января 2026 года. За период их действия (2018–2024 гг.) в отрасль привлечено 363 млн долларов иностранных инвестиций, реализовано проектов на 962 млн долларов и создано 428 новых предприятий. Однако временный характер льгот создаёт неопределённость для долгосрочных инвестиционных планов.

Японский опыт управления качеством

Японская система управления качеством имеет следующие основополагающие характеристики (Японская модель менеджмента, 2025; Повышение эффективности управления, 2024):

1. Всеобъемлющее управление качеством на уровне фирмы с участием всех работников
2. Система кружков качества (Quality Circles), функционирующая с 1950-х годов (Белых, 2016).
3. Непрерывное обучение кадров в области управления качеством
4. Культ потребителя – воспитание исключительно уважительного отношения к заказчикам (The role of BIM as a lean tool, 2024).
5. Система Канбан – точное выполнение производственных операций в срок (Белых, 2016).
6. Ротация труда – периодическая работа сотрудников в разных отделах для получения дополнительных навыков (The role of BIM as a lean tool, 2024).

Ключевой принцип японского подхода, сформулированный профессором Каору Исикава: "нельзя экономить на качестве, поскольку качество само является экономией" (Японский менеджмент, 2023).

Таблица 2.

Принципы японской системы управления качеством

| Принцип | Характеристика |
|------------------------------------|---|
| Всеобъемлющее управление качеством | Вовлечение всех сотрудников фирмы в процессы контроля и улучшения качества |
| Кружки качества | Добровольные группы работников, решающие производственные проблемы (с 1950-х гг.) |
| Непрерывное обучение | Систематическое повышение квалификации всех категорий персонала |
| Культ потребителя | Воспитание уважительного отношения к клиентам на всех уровнях компании |
| Система Канбан | Точное выполнение операций точно в срок (Just-In-Time) |
| Ротация труда | Периодическая смена должностей для получения разностороннего опыта |

Источник: составлено автором на основе (Японский менеджмент, 2023).

Барьеры для повышения добавленной стоимости

Ключевым барьером является экономическая нецелесообразность глубокой переработки сырья внутри страны из-за действующей системы налогообложения экспорта:

Экспортная пошлина на сырую кожу (код 4101) составляет лишь 30%, делая её вывоз более выгодным, чем переработка. Переработка сырья до стадии «wet-blue» увеличивает его стоимость с 10 до 15-18 долларов, но также облагается пошлиной.

Экспорт готовых кож (коды 4107, 4112) облагается пошлиной в 5%, что снижает их ценовую конкурентоспособность против аналогов из Индии, Турции и Пакистана.

Оптимизация механизмов государственной поддержки

1. Продление льготного режима. Увеличить срок действия специальных налоговых и таможенных преференций для отрасли до 2029 года, обеспечив стабильность условий для реализации долгосрочных инвестиционных проектов.

2. Дифференциация таможенно-тарифной политики:

Поэтапное повышение экспортной пошлины на сырую кожу до 100% для стимулирования её переработки внутри страны.

Полная отмена 5%-ной экспортной пошлины на готовые кожи (ТН ВЭД 4107, 4112) для повышения их конкурентоспособности на внешних рынках.

Введение прогрессивной шкалы пошлин на экспорт полуфабрикатов («wet-blue», код 4104): с 10% (но не менее 300 долл./т) в 2025-2026 гг. до 30% (но не менее 900 долл./т) к 2029 году.

Стимулирование технологической модернизации и кооперации

1. Развитие промышленной инфраструктуры. Создать на базе Ассоциации «Узчармсаноат» Единую дирекцию по управлению специализированными мини-промышленными зонами для централизованного решения вопросов инженерно-коммунального обеспечения.

2. Привлечение инвестиций в «готовые» мощности. Сместить фокус с продажи земельных участков под застройку на предложение инвесторам готовых производственных помещений в технопарках на условиях аренды или выкупа.

3. Расширение доступа к финансированию. Распространить действующую программу кредитования с государственной гарантией до 50% на вновь созданные предприятия отрасли (сейчас программа доступна только для компаний, работающих более 24 месяцев).

Универсальность японских принципов

Японский опыт управления качеством демонстрирует универсальность базовых принципов качества, которые могут быть адаптированы в различных культурных контекстах (Повышение эффективности управления, 2024). Ключевым является не простое копирование японских методов, а их творческое осмысление с учетом национальных особенностей (Белых, 2016).

Развитие человеческого капитала и системы управления

1. Реформа системы профобразования. Расширить сеть специализированных учебных центров и колледжей при ведущих предприятиях. Внедрить дуальную систему обучения, совмещающую теоретическую подготовку с практикой на производстве.

2. Подготовка кадров для цифровой трансформации. Включить в учебные программы модули по основам цифровых технологий, бережливому производству (Lean) и управлению качеством для подготовки современных специалистов среднего звена.

Рекомендации по стимулированию экспорта продукции с высокой добавленной стоимостью

1. Поддержка брендинга и выхода на новые рынки. Усилить государственную поддержку участия местных производителей в международных выставках и программах по развитию брендов (например, компенсируя часть затрат на сертификацию и маркетинг для зарубежных рынков).

2. Развитие экспорта через механизмы производственной кооперации. Активнее привлекать иностранные бренды под контрактное производство (сорсинг), используя конкурентные преимущества Узбекистана в виде доступного сырья и labour costs. повышению эффективности

• Создание культуры качества: воспитание уважения к потребителю на всех уровнях (Японский менеджмент, 2023)

• Адаптация международного опыта: учет национальной специфики при внедрении Lean (Узчармсаноат, 2022–2024).

• Государственная поддержка: особенно важна на развивающихся рынках для стимулирования технологической модернизации и кооперации (Цифровая трансформация Узбекистана, 2023).

Заключение.

Повышение экономической эффективности предприятий кожевенной промышленности Узбекистана требует пересмотра и комплексного совершенствования существующего организационно-экономического механизма. Ключевыми векторами такого совершенствования должны стать:

1. Стимулирующая и предсказуемая государственная политика, направленная на удержание сырья внутри страны и поощрение экспорта готовой продукции.

2. Целевая технологическая модернизация и развитие современной промышленной инфраструктуры.

3. Инвестиции в человеческий капитал через реформу профессионального образования.

4. Активная поддержка экспортной деятельности компаний, производящих продукцию с высокой добавленной стоимостью.

Реализация предложенного комплекса мер позволит не только достичь плановых показателей (экспорт в 320 млн долларов к 2030 году), но и осуществить структурную трансформацию отрасли: увеличить долю готовой продукции в экспорте, повысить производительность труда и Культурную трансформацию по японской модели с акцентом на качество, непрерывное обучение и вовлеченность персонала, укрепить позиции Узбекистана как регионального центра по производству качественных кожевенных товаров (Мирсаидова, 2018). Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку методик оценки эффективности предлагаемых мер и анализ лучших международных практик в области управления отраслевым развитием.

Литература / Reference:

Kushakova M. N., Akhmedov U. A., Tashpulatov Sh. Sh. (2022) *Criteria and indicators of efficiency assessment of leather and leather shoe industry* // *Annals of Forest Research*. — Vol. 65, № 1. — P. 12345–12360. — URL: <https://www.annalsofforestresearch.ro> (дата обращения: 02.02.2026).

Rakhmonov, Nodirjon. (2022). *PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL 4.0 PROGRAM IN UZBEKISTAN (ON THE EXAMPLE OF A LEATHER SHOE MANUFACTURING ENTERPRISE)*. *Economics and Innovative Technologies*. 6. 120-129. 10.55439/EIT/vol10_iss6/a13.

The role of BIM as a lean tool (2024) // *Journal of Engineering and Applied Science*. – URL: <https://jeas.springeropen.com> (дата обращения: 14.10.2025).

Белых М.Г. (2016) *Повышение эффективности проектного управления* // НИУ ВШЭ.

Данные Ассоциации «Узчармсаноат» за 2022–2024 годы.

Мирсаидова Шахноза Арслонбековна (2018) *Устойчивое развитие промышленности Узбекистана* // *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. №1 (13). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-promyshlennosti-uzbekistana> (дата обращения: 02.02.2026).

Повышение эффективности управления (2024) // *Getcompass*. – URL: [адрес не указан] (дата обращения: 14.10.2025).

Сабиров Н.Н. (2012) *Развитие малого и частного предпринимательства кожевенно-обувной промышленности Узбекистана* // *Экономика и финансы (Узбекистан)*. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-malogo-i-chastnogo>

predprinimatelstva-kozhevenno-obuvnoy-promyshlennosti-uzbekistana (дата обращения: 02.02.2026).

Цифровая трансформация Узбекистана (2023) // GlobalCIO. – URL: <https://globalcio.ru/discussion/36575/> (дата обращения: 14.10.2025).

Японская модель менеджмента (2025) // Harry Job. – URL: [адрес не указан] (дата обращения: 14.10.2025).

Японский менеджмент (2023) // Bitcorp. URL: [адрес не указан] (дата обращения: 14.10.2025).