Ilmiy tadqiqotlar va ularning yechimlari jurnali
Aoka guvohnoma № 323759 ISSN: 3060-4818

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА АО «УЗКАБЕЛЬ»

Каримбекова Дилшода Самат кизи
АО «Узкабель», Республика Узбекистан
E-mail: dilsho.k07@gmail.com
https://doi.org/10.5281/zenodo.23630237

Аннотация: В статье раскрыты теоретико-методические основы и практические направления совершенствования организационно-экономического механизма использования производственного потенциала акционерного общества «Узкабель» в условиях модернизации промышленности Республики Узбекистан. Производственный потенциал рассматривается как совокупность материальных, трудовых и технологических возможностей предприятия, реализуемых через организационные и экономические инструменты управления. Показано, что рост спроса на кабельную продукцию со стороны энергетики и курс на импортозамещение создают условия для повышения загрузки производственных мощностей. Обоснована структура совершенствования механизма, направленная на рост коэффициента использования производственного потенциала и повышение экономической отдачи от инвестиций в обновление оборудования.
Ключевые слова: производственный потенциал, организационно-экономический механизм, кабельная промышленность, использование мощностей, импортозамещение, эффективность производства, управление предприятием.

IMPROVING THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR USING THE PRODUCTION POTENTIAL OF JSC «UZKABEL»

Abstract: The article examines the theoretical and methodological foundations and practical directions for improving the organizational and economic mechanism of using the production potential of JSC «Uzkabel» under the conditions of industrial modernization in the Republic of Uzbekistan. Production potential is considered as the combination of material, labour and technological capacities of an enterprise that are realized through organizational and economic management instruments. It is shown that the growing demand for cable products from the energy sector and the policy of import substitution create conditions for higher utilization of production capacities. A structure for improving the mechanism is substantiated, aimed at increasing the utilization coefficient of production potential and the economic return on investment in equipment renewal.
Keywords: production potential, organizational and economic mechanism, cable industry, capacity utilization, import substitution, production efficiency, enterprise management.

ВВЕДЕНИЕ

Промышленная политика Республики Узбекистан на современном этапе ориентирована на углубление переработки, развитие несырьевого экспорта и замещение импортируемой продукции

отечественным производством. В Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы поставлена задача ускорения развития национальной экономики, повышения энергоэффективности и снижения потерь в отраслях промышленности [1]. Эти направления напрямую связаны с кабельной отраслью, поскольку электрические кабели и провода являются базовым элементом энергетической, строительной и промышленной инфраструктуры.

Кабельная продукция относится к числу товаров, в которых внутреннее производство в Узбекистане долгое время уступало импорту. По официальным сообщениям, в 2025 году страна ввезла высоковольтной кабельной продукции и изолированных медных шин почти на 400 млн долларов США [4]. Это определяет значительный внутренний рынок для предприятий, способных освоить выпуск такой продукции, и одновременно указывает на резерв, который может быть реализован за счёт более полного использования имеющегося производственного потенциала.

Акционерное общество «Узкабель» является одним из предприятий, работающих в данной сфере. Вместе с тем эффективность использования его производственного потенциала зависит не только от технического состояния оборудования, но и от того, насколько организационно-экономический механизм управления обеспечивает согласование производственных возможностей с рыночным спросом, затратами и инвестиционными решениями. Недостаточная согласованность этих элементов приводит к простоям оборудования, неравномерной загрузке участков и снижению отдачи от вложений в модернизацию.

Цель статьи — обосновать направления совершенствования организационно-экономического механизма использования производственного потенциала АО «Узкабель» и показать, как изменения в механизме могут повысить степень использования производственных возможностей. Для достижения цели решаются задачи: уточнить понятие производственного потенциала и состав механизма его использования; проанализировать внешние условия функционирования кабельной отрасли; предложить структуру совершенствования механизма.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ И МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Производственный потенциал предприятия обычно определяют как совокупность возможностей выпуска продукции, которые заложены в основных фондах, трудовых ресурсах, технологии и организации производства. В содержательном плане такой потенциал не равен фактическому выпуску: он характеризует предельные возможности предприятия при заданных условиях, тогда как фактический выпуск отражает, какая часть этих возможностей реально использована. Разрыв между этими величинами и является основным объектом управления в рамках механизма использования потенциала.

Под организационно-экономическим механизмом понимается система взаимосвязанных организационных структур, методов планирования, стимулов и инструментов финансирования, посредством которых руководство предприятия воздействует на использование ресурсов. Механизм включает три группы элементов: организационные (структура управления, распределение полномочий, регламенты производства), экономические (ценообразование, систему учёта затрат, инвестиционные критерии, систему мотивации) и информационно-аналитические (учёт загрузки оборудования, контроль отклонений, оценку эффективности).

Методологическую основу исследования составили системный подход, сравнительный анализ и структурно-логическое моделирование. Внешние условия оценивались по официальным

документам и данным государственной статистики [1; 2]. Динамика и структура спроса на кабельную продукцию анализировались по материалам международных финансовых институтов и официальных сообщений о реализуемых проектах [3; 4]. На основе выявленных зависимостей построена модель совершенствования механизма, элементы которой сопоставлены с показателями загрузки и эффективности использования производственного потенциала.

Ограничением исследования является отсутствие в открытом доступе внутренней управленческой и финансовой отчётности АО «Узкабель». Поэтому в статье не приводятся количественные оценки фактической мощности и загрузки предприятия. Предлагаемая модель ориентирована на последующую параметризацию по данным самого предприятия, а выводы сформулированы на уровне структуры механизма и направлений его совершенствования.

Подходы к оценке производственного потенциала

Оценка производственного потенциала в экономической литературе строится на нескольких подходах. Ресурсный подход рассматривает потенциал как сумму располагаемых ресурсов предприятия: основных фондов, оборотных средств, трудовых ресурсов и технологических возможностей. Результативный подход оценивает потенциал через выпуск, который может быть получен при эффективной организации производства. Комплексный подход объединяет оба предыдущих и сопоставляет располагаемые ресурсы с достигнутыми результатами. Для целей совершенствования механизма использования именно комплексный подход наиболее продуктивен, поскольку позволяет увидеть разрыв между возможностями и их реализацией.

Структура производственного потенциала промышленного предприятия обычно включает четыре компонента: материально-техническую базу, трудовой потенциал, технологический потенциал и организационно-управленческий потенциал. Материально-техническая база характеризуется составом и возрастом оборудования, площадями и энергообеспеченностью. Трудовой потенциал определяется численностью, квалификацией и производительностью персонала. Технологический потенциал отражает уровень освоенных процессов, возможность перехода на новые изделия и качество продукции. Организационно-управленческий потенциал связан с качеством планирования, распределения ответственности и принятия решений. Именно последний компонент чаще всего определяет, насколько полно используются первые три.

Для количественной характеристики использования потенциала применяются относительные показатели. Коэффициент использования производственной мощности рассчитывается как отношение фактического выпуска за период к максимально возможному выпуску при заданном режиме работы. Коэффициент загрузки оборудования определяется как отношение фактического времени работы к календарному или плановому фонду времени. Коэффициент экстенсивного использования отражает долю оборудования, находящегося в работе, а коэффициент интенсивного использования — отношение фактической производительности к паспортной. Совокупное использование потенциала оценивается произведением этих коэффициентов с учётом структуры ассортимента.

Важным методологическим вопросом является выбор базы сравнения. Нормативная мощность, определяемая по паспортным данным оборудования, даёт верхнюю границу возможностей, но может не учитывать реальных ограничений по сырью, энергии и квалификации персонала. Поэтому в практике управления целесообразно использовать несколько уровней мощности: теоретическую, технически достижимую и экономически целесообразную. Разница

между ними показывает, какая часть потенциала ограничена техническими факторами, а какая — организационными и экономическими. Именно эта разница составляет зону воздействия организационно-экономического механизма.

Расчётная схема оценки эффекта совершенствования

Эффект от совершенствования механизма можно представить как прирост выпуска, обеспеченный более полным использованием существующих мощностей, за вычетом затрат на организационные изменения. Если обозначить через Q0 фактический выпуск до совершенствования, через M располагаемую мощность и через K0 коэффициент использования до изменений, то K0 = Q0 / M. После внедрения механизма при неизменной мощности ожидаемый выпуск Q1 = K1 × M, где K1 — целевой коэффициент использования. Прирост выпуска составляет ΔQ = (K1 − K0) × M, а его денежный эффект определяется как ΔQ, умноженный на маржинальную прибыль единицы продукции, за вычетом расходов на внедрение.

Такая схема имеет управленческое преимущество: она связывает абстрактный показатель использования потенциала с конкретной величиной дополнительной прибыли. Руководство получает возможность сопоставить затраты на организационные изменения, например на перестройку планирования и обучение персонала, с ожидаемым приростом выпуска и принять решение на основе сравнения вариантов. Кроме того, расчёт позволяет оценить чувствительность результата к изменению спроса: при снижении загрузки эффект от мощности уменьшается пропорционально, что требует согласования программы выпуска с рыночными прогнозами.

Для инвестиционной оценки модернизации используется та же логика. Инвестиции в оборудование оправданы, если прирост маржинальной прибыли, обусловленный ростом коэффициента использования, за срок службы оборудования покрывает стоимость вложений с требуемой нормой доходности. Если же фактическая загрузка существующего оборудования остаётся низкой, дополнительные мощности не дадут ожидаемого эффекта. Поэтому порядок решений должен быть таким: сначала повышение использования существующего потенциала, затем инвестиции в расширение.

Этапы внедрения совершенствованного механизма

Внедрение предлагаемого механизма целесообразно проводить поэтапно. На первом этапе осуществляется диагностика: проводится инвентаризация оборудования, фиксируется фактическая загрузка участков за последние отчётные периоды, выявляются узкие места и причины простоев. Результатом этапа является карта потенциала предприятия, на которой отражены располагаемые и используемые мощности по каждому участку.

На втором этапе формируется новая система планирования и учёта. Вводятся показатели загрузки по участкам, устанавливаются регламенты ежемесячного анализа отклонений и определяется ответственность руководителей подразделений за достижение целевых коэффициентов. Одновременно пересматривается система учёта затрат, чтобы себестоимость формировалась по видам продукции с учётом использования оборудования. Этот этап требует подготовки персонала, поскольку новые показатели меняют критерии оценки работы.

На третьем этапе проводится экономическая оценка ассортиментной программы и инвестиционных проектов, а также внедряется контур мотивации. Премирование руководителей и бригад связывается с ростом загрузки оборудования и выполнением программы выпуска с

учётом маржинальной прибыли, а не только с объёмом производства. Завершающим элементом выступает регулярная корректировка механизма по результатам анализа фактических показателей.

Факторы риска и ограничения

Эффективность предлагаемого механизма может снижаться под воздействием ряда факторов. Во-первых, колебания спроса со стороны энергетического сектора и строительства могут привести к неравномерной загрузке, даже если внутренний механизм организован правильно. Во-вторых, появление новых отечественных производителей высоковольтной продукции ужесточит конкуренцию и может снизить цены, что повлияет на маржинальную прибыль и экономическую целесообразность отдельных программ выпуска [3; 4]. В-третьих, зависимость от поставок меди и изоляционных материалов делает себестоимость чувствительной к конъюнктуре сырьевых рынков.

Существенным ограничением выступает внутренняя готовность предприятия к изменениям. Переход к новой системе учёта и планирования требует времени, квалифицированных кадров и согласия руководителей среднего звена, которые получают дополнительную ответственность. Сопротивление изменениям может проявиться в искажении отчётных данных, поэтому внедрение должно сопровождаться открытой процедурой согласования показателей и обучением персонала. В условиях ограниченности внутренних данных также важно, чтобы первоначальные расчёты проверялись на фактической отчётности предприятия до принятия окончательных инвестиционных решений.

Государственная политика в сфере энергоэффективности и снижения потерь [1] создаёт дополнительную рамку для решений предприятия. Требования к энергоэффективности продукции и процессов могут стать как стимулом для модернизации, так и источником дополнительных затрат. Поэтому в механизм совершенствования целесообразно включить оценку энергетической составляющей себестоимости и её связи с загрузкой оборудования, поскольку недозагрузка при неизменном энергопотреблении ухудшает удельные показатели.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

Внешние условия использования производственного потенциала

Промышленность занимает заметное место в экономике страны. По данным Национального комитета Республики Узбекистан по статистике, за январь–сентябрь 2023 года доля промышленности в ВВП составила 25,6% [2]. Промышленный сектор, таким образом, является одним из основных источников роста добавленной стоимости, и условия его развития задают рамки для деятельности отдельных предприятий, включая кабельные.

Стратегия на 2022–2026 годы предусматривает повышение энергоэффективности экономики на 20% к 2026 году и программы снижения потерь в отраслях промышленности [1]. Для кабельной отрасли это означает рост спроса на надёжные и энергоэффективные линии передачи и распределения электроэнергии. Модернизация электросетевого хозяйства, строительство новых подстанций и интеграция возобновляемых источников энергии повышают потребность в высоковольтном кабеле, что создаёт устойчивый сегмент спроса для отечественных производителей.

Значимым фактором выступает курс на импортозамещение. Сообщается о строительстве в Ташкентской области завода по производству высоковольтной кабельной продукции стоимостью

около 60 млн долларов США, который при выходе на полную мощность должен выпускать до 25 тыс. тонн продукции в год и обеспечивать замещение импорта на сумму около 150 млн долларов США ежегодно [4]. Аналогичную направленность имеют проекты по выпуску медного кабеля, поддержанные международными финансовыми институтами. Так, ЕБРР финансирует расширение производства медных кабельных и проволочных изделий, нацеленное на рост экспорта специальной продукции, включая кабели для солнечных электростанций [3].

Для АО «Узкабель» эти тенденции имеют двойственное значение. С одной стороны, появление новых производителей и рост местного предложения повышают конкуренцию на внутреннем рынке. С другой — расширение энергетических программ и импортозамещение формируют спрос, который предприятие может удовлетворить, если его производственный потенциал будет использоваться более полно и гибко. Поэтому совершенствование механизма использования потенциала становится условием сохранения рыночных позиций.

Структура совершенствования организационно-экономического механизма

В основу предлагаемого совершенствования положена идея согласования трёх контуров управления: производственного, экономического и организационного. Производственный контур отвечает за состояние оборудования, технологическую подготовку и планирование загрузки. Экономический контур включает систему учёта затрат по видам продукции, оценку прибыльности заказов и инвестиционные критерии модернизации. Организационный контур определяет структуру подразделений, распределение ответственности за загрузку мощностей и систему мотивации персонала.

Первое направление совершенствования — переход от планирования выпуска по объёмам к планированию по загрузке мощностей. Для этого предприятию целесообразно устанавливать нормативную и фактическую загрузку по ключевым технологическим участкам: волочению, изоляции, скручиванию и испытательному оборудованию. Выявление узких мест позволяет определить, какие участки ограничивают общий выпуск, и направить инвестиции в первую очередь на них.

Второе направление — экономическое обоснование ассортиментной политики. Высоковольтная и специальная кабельная продукция, по которой существует импорт, как правило, требует более сложной технологии и обеспечивает большую добавленную стоимость на единицу выпуска. Сравнение маржинальной прибыли по группам изделий с учётом загрузки оборудования помогает выбрать программу выпуска, которая максимизирует отдачу от имеющихся мощностей, а не только объём продаж.

Третье направление — совершенствование инвестиционного механизма. Модернизация должна оцениваться не только по стоимости оборудования, но и по приросту использования существующих мощностей. Инвестиционное решение считается обоснованным, если ожидаемый прирост выпуска, снижение удельных затрат и сокращение простоев обеспечивают окупаемость в установленный срок. Такой подход предотвращает ситуацию, когда новое оборудование простаивает из-за недостатка загрузки или неготовности других участков.

Четвёртое направление — информационно-аналитическое обеспечение. Механизм работает эффективно только при регулярном учёте фактической загрузки, отклонений от плана и причин простоев. Для этого необходима единая система показателей, которая связывает

производственные данные с экономическими результатами и позволяет руководству принимать решения на основе количественных оценок, а не только текущей ситуации.

Модель совершенствования и ожидаемый эффект

Предлагаемая модель включает четыре взаимосвязанных блока: диагностику производственного потенциала, планирование загрузки, экономическую оценку программы выпуска и контроль результатов. Диагностика определяет фактическую и располагаемую мощность по участкам. Планирование загрузки согласует производственную программу с имеющимся спросом и ограничениями по ресурсам. Экономическая оценка выбирает ассортиментные и инвестиционные решения. Контроль фиксирует отклонения и возвращает результаты в блок диагностики, обеспечивая замкнутый цикл управления.

Ожидаемый эффект от внедрения модели выражается в росте коэффициента использования производственного потенциала, снижении доли простоев и повышении отдачи от инвестиций. Поскольку конкретные значения показателей для АО «Узкабель» требуют использования внутренней отчётности, оценка эффекта в статье дана в качественном виде. Для количественной оценки рекомендуется рассчитывать коэффициент загрузки как отношение фактического выпуска к располагаемой мощности за отчётный период и сопоставлять его с динамикой спроса на продукцию.

Эффективность модели также зависит от внешней среды. Устойчивость спроса со стороны энергетического сектора, реализация программ импортозамещения и доступность финансирования определяют, насколько быстро предприятие сможет перейти к более полной загрузке мощностей. Поэтому совершенствование внутреннего механизма должно сопровождаться мониторингом внешних условий и своевременной корректировкой производственной программы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование показало, что использование производственного потенциала АО «Узкабель» определяется не только техническими возможностями оборудования, но и качеством организационно-экономического механизма управления. Внешние условия, включая рост спроса со стороны энергетики и курс на импортозамещение в кабельной отрасли, создают благоприятную основу для повышения загрузки мощностей [1; 2; 3; 4].

Основной вывод состоит в том, что совершенствование механизма должно идти по четырём направлениям: переход к планированию загрузки мощностей, экономическое обоснование ассортиментной политики, оценка инвестиций по приросту использования потенциала и информационно-аналитическое обеспечение управления. Предложенная структура позволяет согласовать производственный, экономический и организационный контуры управления.

Перспективой дальнейших исследований является параметризация модели на основе внутренних данных предприятия, расчёт фактических коэффициентов загрузки по участкам и количественная оценка экономического эффекта от внедрения предложенных решений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы: Указ Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 г. № УП-60 [Электронный ресурс]. – URL: https://lex.uz/ru/docs/5841077 (дата обращения: 24.10.2026).
2. Национальный комитет Республики Узбекистан по статистике. Какова доля промышленности в отраслевой структуре ВВП (ВРП)? [Электронный ресурс]. – 2023. – 8 ноября. – URL: https://stat.uz/en/press-center/news-of-committee/46674-qsyaim-yahm-ning-tarmoqlar-bo-yicha-tarkibida-sanoatning-ulushi-qanday-8 (дата обращения: 24.10.2026).
3. EBRD helps to boost production of copper cables in Uzbekistan [Electronic resource]. – EBRD, 2025. – URL: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ebrd-helps-to-boost-production-of-copper-cables-in-uzbekistan.html (accessed: 24.10.2026).
4. Uzbekistan to boost local cable production and cut imports [Electronic resource] // Kun.uz. – 2026. – 13 February. – URL: https://kun.uz/en/news/2026/02/13/uzbekistan-to-boost-local-cable-production-and-cut-imports (accessed: 24.10.2026).