

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ В ПРОИЗВОДСТВЕ ЭКСПОРТООРИЕНТИРОВАННОЙ ПРОДУКЦИИ ХЛОПКОВО-ТЕКСТИЛЬНЫХ КЛАСТЕРОВ ПО СРЕДСТВАМ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

PhD Джурабаев Отабек Джурабаевич

Доцент кафедры менеджмент Ташкентского государственного экономического
университета,

АННОТАЦИЯ

Данная статья представляет анализ системы сбалансированных показателей в хлопково-текстильных кластерах, с учетом финансовых, внутренних бизнес-процессов, развития персонала и привлечения клиентов. Исследование подтверждает важность рентабельности производства и инвестиций в экспорт, а также необходимость оптимизации производственных процессов. Другие выводы включают дефицит квалифицированного персонала, необходимость диверсификации экспорта и разработку стратегической карты развития. Исследование подчеркивает важность системного подхода к управлению и предлагает меры для обеспечения устойчивого развития хлопково-текстильных кластеров.

Ключевые слова. *Хлопково-текстильные кластеры, рентабельность производства, оптимизация бизнес-процессов, диверсификация экспорта, развитие персонала, системный подход к управлению.*

ВВЕДЕНИЕ

Интенсивный демографический рост населения мира повлек за собой максимальное увеличения спроса на потребительские продукты, особенно на продукты первой необходимости. В странах с благополучным инвестиционным фоном и достаточным экономическим потенциалом легкая промышленность становится драйвером экономического роста и основным источником удовлетворения интенсивно растущего спроса конечного потребителя. В связи с этим в странах с высоким потенциалом развития текстильной промышленности требуется дальнейшее совершенствование на основе развития прогрессивных и интеграционных форм изменения организационно-управленческой структуры предприятий отрасли.

Узбекистан является одним из крупнейших в мире производителей хлопка-сырца. Однако, проблемой текстильной промышленности страны долгое время являлось избыточное стимулирование экспорта хлопка-волокна и продукции из

него с низкой долей добавленной стоимости. Для решения этой проблемы были созданы хлопково-текстильные кластеры, и выпускаемая ими продукция уже поступает на внешний и внутренний рынки. Однако, предприятия хлопково-текстильных кластеров сталкиваются с такими проблемами, быстрый износ основных производственных фондов, нехватки оборотных средств, высокий уровень трудоемкости производственных процессов, дефицита квалифицированных работников, нехватки инвестиционных ресурсов. В 2023 году Международная организация труда (МОТ) и Международная финансовая корпорация (IFC) готовятся к запуску новую программу поддержки текстильной и швейной промышленности Узбекистана. В Республике Узбекистан развитию кластеров хлопково-текстильной промышленности как одного из важнейших направлений структурных преобразований и диверсификации национальной экономики, повышению экономического потенциала предприятий путем полноценного формирования цепочки добавленной стоимости в отрасли, обеспечения занятости, повышения доходов и качества жизни населения уделяется особое внимание.

Методы. В процессе подготовки статьи использованы такие методы, как общенаучные, формально-логические, системного анализа, классификации, обобщения, горизонтального и вертикального анализа, эконометрического моделирования, факторного анализа, корреляционно-регрессионного анализа и прогнозирования.

Анализ. Система сбалансированных показателей (ССП), разработанная и использованная американскими учеными Р.С. Капланом и Д.П. Нортон, основывается на комбинации четырех аспектов предприятия: финансового, клиентского, внутреннего и развития. Главная идея ССП заключается в достижении равновесия между этими аспектами в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

В рамках данного исследования нами будет рассмотрена операционная стратегия предприятий хлопково-текстильных кластеров Узбекистана, стратегическая цель которых – увеличение объема экспортоориентированной продукции.

Главной целью применения системы сбалансированных показателей является выявление причинно-следственных связей между показателями, результатом которого является составление стратегической карты.

Рассматривая соотношение объема экспорта продукции хлопково-текстильных кластеров в 2018-2023 гг. в виде объема выпущенной продукции и финансовых показателей (рис. 1) отметим следующую тенденцию: в 2018 -2020

гг. объем произведенной продукции и объем полученной выручки росли пропорционально друг другу, в 2021 г. наблюдался более быстрый рост выручки от экспорта по сравнению с объемом экспорта в натуральных единицах, а в 2022-2023 гг. тенденция изменилась: рост объема экспорта продукции хлопково-текстильных кластеров возрос более значительно, чем рост выручки от реализации, что свидетельствует о снижении рентабельности продаж.



Рис. 1 Соотношение объема экспорта и объема выручки от экспорта продукции хлопково-текстильных кластеров в 2018-2023 гг.

Для определения факторов, оказавших влияние на снижение выручки от экспорта продукции хлопково-текстильных кластеров, нами разработана модель регрессионно-корреляционного анализа для изучения влияния величины выручки от экспорта продукции хлопково-текстильных кластеров, от общего объема произведенной продукции, объема продукции, направляемого на экспорт и рентабельности производства.

Результативный показатель: Y – Объем выручки от экспорта продукции хлопково-текстильных кластеров, тыс. долл. США

Факторы, зависящие от результативного показателя:

X_1 – объем экспорта продукции, тыс. тонн

X_2 – рентабельность вложенного капитала, %

X_3 – рентабельность производства продукции на предприятиях хлопково-текстильного кластера, %

Таблица 1

Матрица задачи статистического анализа

Показатели	2018 г	2019 г	2020 г	2021 г	2022 г	2023 г
У	2393,2	4477,4	11307,6	18353,8	25622,4	27899,2
X1	16735	60028	211597	281211	873591	899632
X2	20,3	19,8	21,6	22,9	22,5	23,2
X3	12,2	13,1	12,8	14,3	13,7	14,8

Модель является статистически значимой в целом, а свободный член не является статистически значимым и надежным. В результате расчетов было получено уравнение множественной регрессии:

$$y = 1,8433x_1 + 1,6550x_2 + 2,7519x_3 \quad (1)$$

В результате полученной модели рассмотрим факторы, влияющие на результативный показатель:

- при увеличении объема экспорта продукции предприятиями хлопково-текстильного кластера на 1 тыс. тонн, выручка от экспорта продукции увеличится на 1,8433 тыс. долл. США;

- при увеличении рентабельности вложенного инвесторами капитала на 1%, выручка от экспорта продукции увеличится на 1,655 тыс. долл. США

- при увеличении рентабельности производства продукции на предприятиях хлопково-текстильного кластера на 1%, выручка от экспорта продукции возрастет на 2,7519 тыс. долл. США

Следовательно, финансовая стратегия хлопково-текстильных кластеров в производстве экспортоориентированной продукции направлена на рост объема продукции, снижение издержек, увеличение прибыльности предприятий, входящих в хлопково-текстильные кластеры.

Проведем анализ внутренних бизнес-процессов, возникающих при производстве экспортоориентированной продукции хлопково-текстильных кластеров.

Анализируя динамику производства продукции, отметим, что в 2018-2020 гг. наблюдался резкий рост объема, в 2020-2023 гг. рост также имел место, но он замедлился.

При создании хлопково-текстильных кластеров произошло одновременное усложнение структуры бизнес-процессов кластера и их упорядочение, в связи с соединением в единую систему производственных предприятий, входящих в состав кластера, и их инфраструктуры.

Анализируя тенденции изменения основных барьеров и стимулов в бизнес-процессах хлопково-текстильных кластеров Узбекистана, отметим, что тенденция обновления основных фондов на предприятиях хлопково-текстильных кластеров прослеживается благоприятная, технологическое оборудование модернизируется и обновляется.

В таблице 2 проведем диагностику основных барьеров и стимулов в бизнес-процессах хлопково-текстильных кластеров Узбекистана.

Таблица 2

Диагностика основных барьеров и стимулов в бизнес-процессах хлопково-текстильных кластеров Узбекистана за 2018-2023 гг

Показатели	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Средний возраст основных фондов, лет	12,6	10	7,9	6,2	5,9	5,8
Доля предприятий, внедрявших новые продукты в течение 3 лет, %	11,5	20	29,5	31,0	33,5	34,1
Доля предприятий, осуществляющих обучение персонала без отрыва от производства, %	37,5	47,9	40,2	42,6	42,0	41,9
Доля квалифицированных рабочих в общей численности персонала, %	69	70	70	72	74	75
Коэффициент использования производственных мощностей, % от потенциала	70,6	74,6	72,4	75,1	77,9	78,1

Доля предприятий, внедряющих новые виды продукции, неуклонно повышается: 34,1% предприятий в 2023 г. против 11,1% в 2018 г. Доля предприятий, осуществляющих обучение персонала, колеблется от 37,5% в 2018 г. до 41,9% в 2023 г., и в целом составляет менее половины, следовательно, необходимо создавать условия для предприятий хлопково-текстильного кластера для обучения персонала на местах, без отрыва от производства.

Коэффициент использования производственных мощностей, несмотря на тенденцию роста: 70,6% в 2018 г. против 78,1% в 2023 г., является недостаточным. Следовательно, нами выявлены тенденции недостаточного использования производственных мощностей.

Рассчитаем эффективность бизнес-процессов в сфере эффективности использования фондоемкости и трудоемкости продукции хлопково-текстильных кластеров (табл. 3).

Таблица 3

Диагностика эффективности бизнес-процессов хлопково-текстильного кластера

Показатели	2018 г	2019 г	2020 г	2021 г	2022 г	2023 г
Объем произведенной продукции, млрд. сум.	2393,2	4477,4	11307,6	18353,8	25622,4	26620,3
Средняя стоимость основных средств млрд. сум	26564,5	42535,3	99506,9	132147,4	166545,6	171025,5
Фондоемкость продукции, сум/сум	11,1	9,5	8,8	7,2	6,5	6,7
Количество работников	8584	37209	46572	61672	63403	63589
Количество отработанных дней в году	2120248	9190623	11492169	15232984	15660541	15661782
Трудоемкость продукции млрд. сум/день	885,9	2052,7	1016,3	829,9	611,2	602,4

Расчеты, проведенные в таблице 3, позволили сделать вывод, что особенностью бизнес-процессов для текстильных предприятий является высокий уровень фондоемкости продукции, который, несмотря на тенденцию снижения, составляет 6,7 сум/сум в 2023 г., против 11,1 в 2018 г.

Данная ситуация объясняется проведением модернизации оборудования большинством предприятий хлопково-текстильных кластеров, в связи с чем подверглись изменениям бизнес-процессы внутри производства. Например, при модернизации оборудования добавляются технические и технологические подпроцессы, изменяется продолжительность производственного цикла, и, как следствие, продолжительность самого бизнес-процесса. Ряд предприятий хлопково-текстильных кластеров не имеют гибкой производственной системы, и их технологическое оборудование имеет значительную степень износа.

Развитие хлопково-текстильных кластеров имеет важное значение для Узбекистана с точки зрения экономического развития, создания рабочих мест, привлечения инвестиций и увеличения экспорта.

На предприятиях хлопково-текстильного кластера отмечается нехватка квалифицированных рабочих, а также технологов и дизайнеров.

Из рис. 4.13 видно, что в анализируемом периоде рост заработной платы отставал от динамики роста количества работников хлопково-текстильных кластеров, тогда как заработная плата и производительность труда должны расти пропорционально платежеспособному сбалансированному спросу и предложению.

Таким образом, анализ эффективности использования персонала на предприятиях хлопково-текстильного кластера выявил такие проблемы, как нехватка квалифицированных рабочих, дизайнеров, технологов; отставание заработной платы от роста производительности труда.

Для решения проблемы нехватки квалифицированных кадров рекомендуется разработка партнерских отношений с учебными заведениями, для установления контакта с потенциальными выпускниками; разработка и внедрение учебных программ или стажировки, для привлечения кандидатов с базовыми навыками и развивать их внутри компании; участие в профессиональных мероприятиях, конференциях и семинарах, для установления контактов с талантливыми специалистами, работающими в отрасли.

Далее анализ по системе сбалансированных показателей осуществим по аспекту «Клиенты», то есть страны, покупающие продукцию предприятий хлопково-текстильных кластеров Узбекистана.

В 2023 г. объем экспортируемой продукции хлопково-текстильных кластеров Узбекистана составил 2927446 тыс. долл. США или 2,9 млрд. долларов США. В числе самых крупных экспортеров узбекской хлопково-текстильной продукции находятся Россия, Китай, Турция и Кыргызстан (рис. 2).

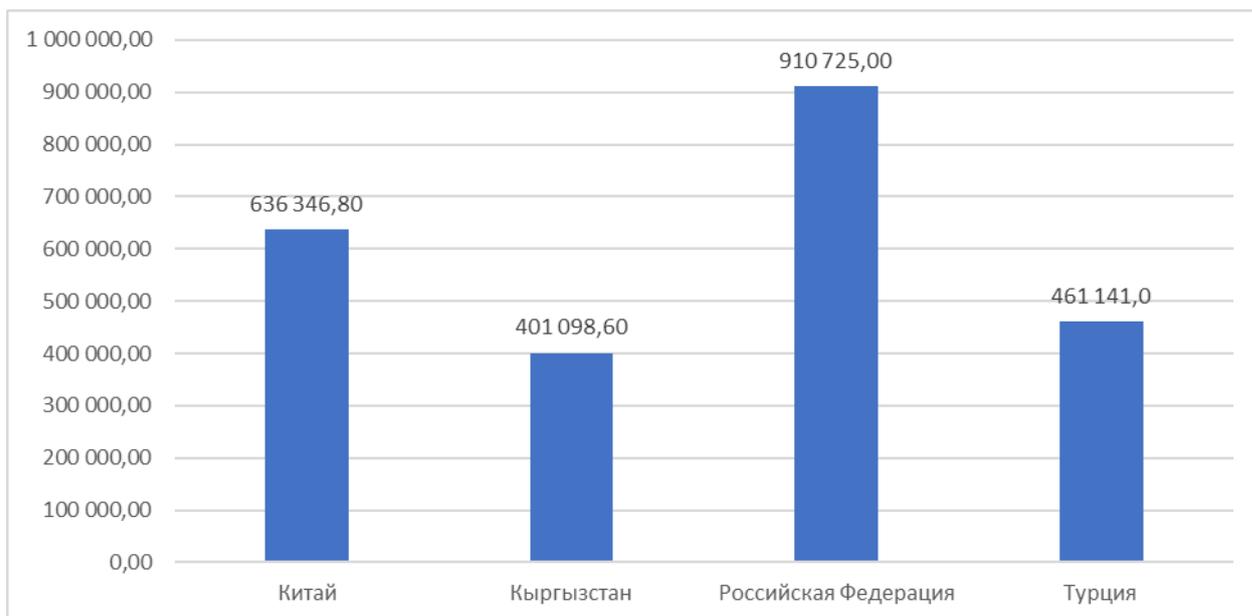


Рис. 2. Крупные экспортеры продукции хлопково-текстильных кластеров Узбекистана в 2023 г., тыс. долл. США

Дальнейший экспорт текстильной продукции в Россию будет увеличиваться, так как в связи с санкциями из России ушли многие западные бренды, тем самым создав уникальную возможность узбекским текстильщикам завоевать российский рынок.

Высокое качество текстильной и швейной продукции, выполнение предприятиями хлопково-текстильных кластеров полного цикла производства: от выращивания хлопка до производства готовых изделий, низкая себестоимость производства относительно других стран-производителей заслуженно привлекают покупателей на мировом рынке.

Экспорт швейных изделий, трикотажа, пряжи и чулочных изделий из Узбекистана увеличивается и в страны ЕАЭС (Беларусь, Казахстан). Большая группа стран осуществляет экспорт продукции хлопково-текстильных кластеров Узбекистана в диапазоне от 2000 тыс. долл. США до 100 000 тыс. долл. США (рис.4).

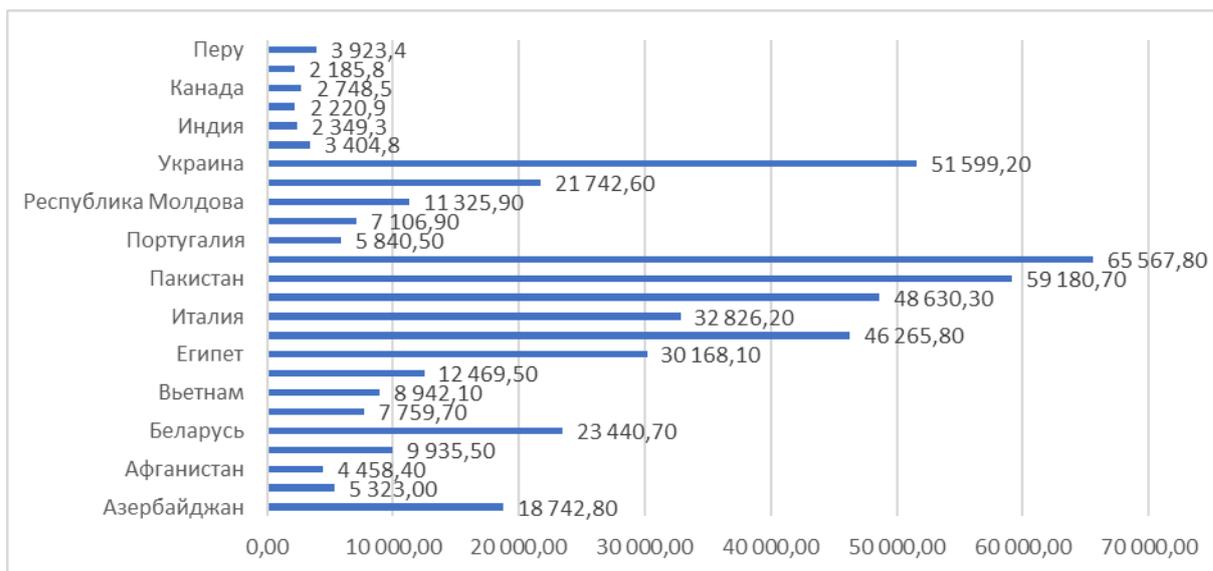


Рисунок 4. География экспорта продукции хлопково-текстильных кластеров Узбекистана в 2023 г., в диапазоне от 2000 тыс. долл. США до 100000 тыс. долл. США.

Статистические данные свидетельствуют о том, что имеется большое количество стран, экспортирующих узбекский текстиль в небольших объемах (менее 2000 тыс. долл. в год). Среди них Словения, Великобритания, Тунис, Туркменистан, Чили, США, Япония. Следовательно, география экспорта узбекского текстиля является обширной.

Среди товарной структуры экспорта наиболее популярны следующие товарные группы: хлопчатобумажная пряжа, трикотажное полотно, текстильные и трикотажные изделия. К сожалению, 55% от объема экспорта продолжает занимать продукция с низкой долей добавленной стоимости - хлопчатобумажная пряжа, объем экспорта которой в 2023 г. составил 1613424,2 тыс. долл. США.

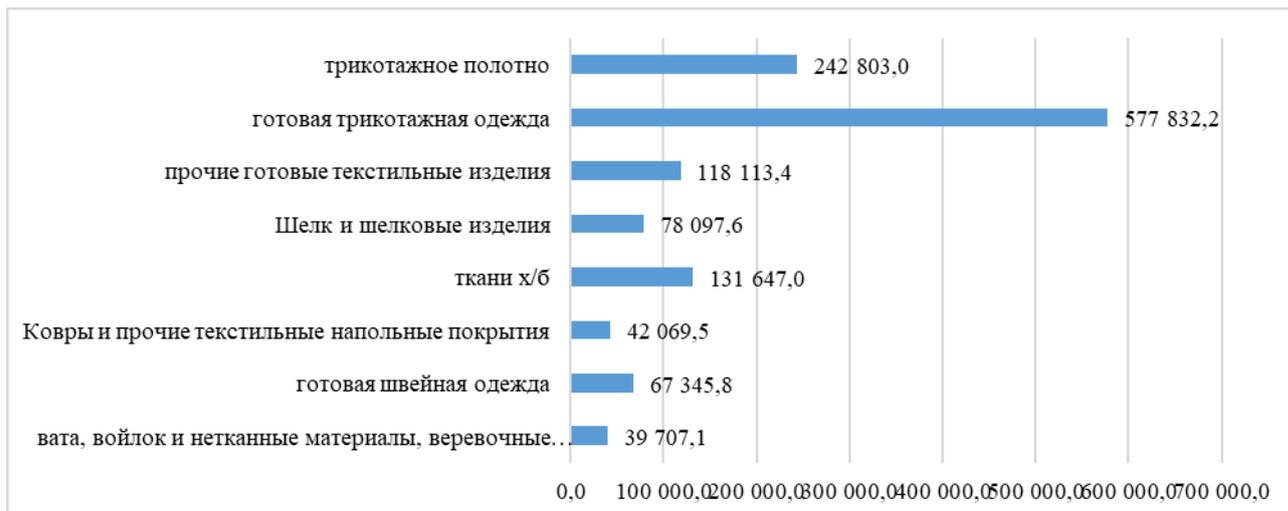


Рисунок 5. Экспортные товары, производимые хлопково-текстильными кластерами Узбекистана в 2023 г

Среди экспортных товаров с высокой долей добавочной стоимостью наибольший удельный вес имеет готовая трикотажная одежда, готовая швейная одежда, хлопчатобумажные ткани, трикотажное полотно, шелк и шелковые изделия. Данные товары пользуются высоким спросом на рынках России, Кыргызстана, Китая.

Упаковка, распространяемая на территории ЕС, должна соответствовать требованиям по защите окружающей среды, а также требованиям, разработанным с целью предотвращения риска для здоровья потребителей.

При размещении текстильной продукции на рынок ЕС, производитель, дистрибьютор или импортер должен обеспечить наличие маркировки или этикетки, указывающей состав продукции. Информация должна быть точной, достоверной и легко понимаемой.

Изменения в технологических картах трикотажных изделий Узбекистана в связи с требованиями стран - импортеров могут включать следующие аспекты (табл. 4).

Таблица 4

Изменения в технологических картах трикотажных изделий Узбекистана в связи с требованиями стран – импортеров¹

Направление изменений	Содержание изменений
Использование экологически чистого сырья	Соблюдение особых требований к выращиванию хлопка-сырца.
Усиление	Многие страны имеют строгие стандарты качества для трикотажных

¹ Разработано автором

контроля качества	изделий. Узбекистан должен обеспечить более жесткое и систематическое контролирование качества продукции, чтобы соответствовать этим требованиям
Повышение степени прозрачности	Законодательство многих стран требует прозрачности в цепочке поставок и документирование происхождения материалов. Узбекистан должен усилить мониторинг и документирование процесса производства, чтобы обеспечить требуемую прозрачность
Сертификация и маркировка	страны ЕС требуют соответствия продукции определенным сертификационным требованиям и маркировке. Узбекистан должен обеспечить соответствующую сертификацию продукции и применять требуемую маркировку

В целом, Узбекистан должен провести существенные изменения в своих технологических картах для швейных и трикотажных изделий, чтобы соответствовать требованиям стран импортеров ЕС, БРИКС, ЕАЭС и других интеграционных объединений. Это потребует совершенствования производственных процессов, контроля качества, рабочих условий и прозрачности. В своей внешнеторговой политике в текстильной сфере Узбекистан осуществляет расширение товарного предложения на традиционных рынках, и осуществляет выход на новые рынки.

Дерево целей для достижения целей по работе с клиентами операционной стратегии в производстве экспортоориентированной продукции хлопково-текстильных кластеров имеет следующий вид.

РЕЗУЛЬТАТЫ.

Исследование, представленное в данной статье, посвящено анализу системы сбалансированных показателей в контексте финансов и внутренних бизнес-процессов хлопково-текстильных кластеров, а также аспектов, связанных с развитием персонала и привлечением клиентов.

В рамках исследования была проведена оценка важности роста рентабельности производства и рентабельности вложенного инвесторами капитала в увеличении объема продукции, предназначенной для экспорта, а также в росте экспортной выручки. Результаты анализа, выполненного с использованием модели регрессивно-коррекционного анализа, подтверждают важность данных факторов для финансовой устойчивости и успеха хлопково-текстильных кластеров.

Анализ системы сбалансированных показателей в области внутренних бизнес-процессов позволил выявить особенности текстильных предприятий, связанные с высоким уровнем фондоемкости и трудоемкости выпускаемой

продукции. Это указывает на необходимость оптимизации производственных процессов, снижения издержек и повышения эффективности.

Проведенный анализ в области развития и обучения персонала выявил дефицит квалифицированных рабочих, инженеров и дизайнеров. Кроме того, отмечается отставание роста заработной платы от уровня роста производительности труда. Эти факторы указывают на необходимость разработки и внедрения эффективных стратегий по привлечению и развитию квалифицированных специалистов, а также на повышение уровня оплаты труда.

Анализ в области клиентов выявил проблемы, связанные с высокой долей российского рынка в экспорте и высокой степенью зависимости от этого рынка. Для повышения конкурентоспособности и устойчивости необходима диверсификация экспорта, включающая выход на новые рынки, освоение новых видов продукции и улучшение качества продукции.

На основе проведенного анализа системы сбалансированных показателей была разработана стратегическая карта развития хлопково-текстильного кластера, сфокусированная на производстве экспортоориентированной продукции. Эта стратегическая карта предлагает ряд мероприятий, направленных на улучшение финансовой устойчивости, оптимизацию внутренних бизнес-процессов, развитие персонала и диверсификацию клиентской базы.

ВЫВОДЫ.

В результате проведенного исследования были получены следующие основные выводы:

Рост рентабельности производства и рентабельности вложенного инвесторами капитала имеет важное значение для увеличения объема продукции на экспорт и экспортной выручки. Это свидетельствует о необходимости уделения особого внимания финансовым аспектам в хлопково-текстильных кластерах.

Финансовая стратегия хлопково-текстильных кластеров включает в себя наращивание объема продукции, снижение издержек и увеличение прибыльности предприятий. Эти меры способствуют устойчивому развитию кластеров и повышению их конкурентоспособности.

Особенностью бизнес-процессов в текстильной отрасли является высокий уровень фондоемкости и трудоемкости выпускаемой продукции. Это указывает на необходимость оптимизации производственных процессов и снижения издержек для повышения эффективности производства.

Наблюдается дефицит квалифицированных рабочих, инженеров и дизайнеров, а также неравномерный рост заработной платы по сравнению с производительностью труда. Это требует принятия мер по привлечению и развитию квалифицированного персонала и сбалансированному увеличению заработной платы.

Высокая доля российского рынка в экспорте создает зависимость и проблемы в области клиентов. Рекомендуется диверсификация экспорта, включающая освоение новых рынков, разработку новых продуктов и повышение конкурентоспособности.

На основе вышеуказанных выводов была составлена стратегическая карта развития хлопково-текстильного кластера, ориентированная на производство экспортоориентированной продукции. Эта карта предлагает конкретные шаги и меры для достижения финансовой устойчивости, оптимизации бизнес-процессов, развития персонала и диверсификации клиентской базы.

В целом, исследование подчеркивает важность системного подхода к управлению хлопково-текстильными кластерами и необходимость принятия соответствующих мер для обеспечения их устойчивого развития и конкурентоспособности на мировом рынке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ (REFERENCES)

1. Janecke M. Innovations and sustainability drive the textile industry <https://fibreguard-com./blog/how-technology-is-changing-the-textile-industry>
2. Garment and textile groups cracking on with orders <https://vir.com.vn/garment-and-textile-groups-cracking-on-with-orders-99763.html>
3. Research Working Paper. 1404. Washington DC: The World Bank, 1994. 87 p.
4. Rosenfeld S.A. Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development // European Planning Studies. 1997. No 5. p.15-20
5. Shi, S. W., Zhang, J. Usage experience with decision aids and evolution of online purchase behavior // Marketing Science. 2014. I. 33(6). p. 871
6. Абдуллоева Х.Р. Формирование стратегии кластера для развития текстильной отрасли в Согдийской области // Экономика и социум. 2018. №6 (49) С.34-39
7. Агафонов В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография / В.А. Агафонов. - М.: Инфра-М, 2019. - 350 с
8. Агзамов М., Агзамов М.М., Маджидов Ж. Ф. Пути снижения содержания пороков в хлопковом волокне в процессе пильного джинирования // Известия

ВУЗов. Технология текстильной промышленности. Иваново. - 2007. № 3. - С 34–37.

9. Бердиев, Г. И. Диверсификация экспорта промышленной продукции / Г. И. Бердиев, Ж. Ж. Душабоев. - Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 10 (114). — С. 624-626.

10. Биктемирова М.Х., Галиуллина А.И. Производственная стратегия как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Аллея науки. 2017. Т. 2. № 14. С. 168-171.