

АДАПТИВНЫЙ РЕСУРСНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ПРИМЕРЕ АО «ДЕХКАНАБАДСКИЙ ЗАВОД КАЛИЙНЫХ УДОБРЕНИЙ»

Мирсаидова Шахноза Аресланбековна,
доцент ТГТУ

Аннотация

В статье был разработан адаптивный ресурсно-ориентированный организационно-экономический механизм повышения экономической эффективности на примере АО «Дехканабадский завод калийных удобрений». Были комплексно проанализированы финансовые и производственные показатели предприятия за 2016-2025 годы, а также оценены внутренние резервы повышения эффективности использования ресурсов. Полученные результаты показали, что ресурсосбережение, эффективное использование производственных мощностей, цифровое управление и интегрированная система контроля способствовали повышению экономической эффективности предприятия. Предложенный механизм сформировал научно-практическую основу для роста рентабельности, рационального использования ресурсов и обеспечения долгосрочного устойчивого развития промышленного предприятия.

Ключевые слова: ресурсно-ориентированное управление, экономическая эффективность, промышленное предприятие, калийные удобрения, ресурсосбережение, цифровое управление, рентабельность, производство.

Annotatsiya

Mazkur maqolada “Dehqonobod kaliy o‘g‘itlari zavodi” aksiyadorlik jamiyati misolida sanoat korxonalarining iqtisodiy samaradorligini oshirishga qaratilgan adaptiv resursga yo‘naltirilgan tashkiliy-iqtisodiy mexanizm ishlab chiqildi. Korxonaning 2016-2025-yillardagi moliyaviy va ishlab chiqarish ko‘rsatkichlari kompleks tahlil qilinib, ichki resurslardan foydalanish imkoniyatlari baholandi. Tadqiqot natijalari resurs tejamkorligi, ishlab chiqarish quvvatlaridan samarali foydalanish, raqamli boshqaruv va integratsiyalashgan nazorat tizimlari iqtisodiy samaradorlikni oshirishga xizmat qilganini ko‘rsatdi. Taklif etilgan mexanizm korxona rentabelligini oshirish, resurslardan oqilona foydalanish va uzoq muddatli barqaror rivojlanishni ta’minlash uchun ilmiy-amaliy asos yaratdi.

Kalit so‘zlar: resursga yo‘naltirilgan boshqaruv, iqtisodiy samaradorlik, sanoat korxonasi, kaliy o‘g‘itlari, resurs tejamkorligi, raqamli boshqaruv, rentabellik, ishlab chiqarish.

Abstract

This article developed an adaptive resource-oriented organizational and economic mechanism for improving economic efficiency based on the case of JSC “Dehkanabad Potash Plant.” Financial and production indicators for the period 2016-2025 were comprehensively analyzed to evaluate internal reserves for improving resource

utilization. The findings demonstrated that resource conservation, efficient use of production capacity, digital management, and integrated control systems contributed to higher economic efficiency. The proposed mechanism provided a scientific and practical framework for increasing profitability, strengthening rational resource utilization, and supporting the long-term sustainable development of industrial enterprises. The study also highlighted the importance of integrating resource management with operational decision-making to improve overall enterprise performance.

Keywords: resource-oriented management, economic efficiency, industrial enterprise, potash fertilizers, resource conservation, digital management, profitability, production.

ВВЕДЕНИЕ

Калийная промышленность занимает особое место в структуре химического комплекса Республики Узбекистан. АО «Дехканабадский завод калийных удобрений» является единственным в стране и Центральной Азии производителем калийных удобрений, располагающим собственной сырьевой базой на Тюбегатанском месторождении калийных солей (Кашкадарьинская область). С момента выпуска первой продукции в июле 2010 года производственная мощность предприятия была последовательно доведена до 600 тыс. тонн в год при проектном потенциале комплекса 2,1 млн тонн.

За 2016-2025 годы выручка предприятия увеличилась с 104,6 до 1 003,0 млрд сум. Вместе с тем физический объём производства вырос лишь с 230,1 до 367,7 тыс. тонн. Это расхождение при анализе с применением индексного метода показывает, что 93 % прироста выручки обеспечено ценовой конъюнктурой, а не внутренними улучшениями. Пиковая прибыль 2022 года (345,5 млрд сум) сменилась падением почти в 19,5 раза в 2023 году вслед за обвалом мировых цен на калий - свидетельство структурной уязвимости предприятия.

Приватизация предприятия в августе 2025 года и переход 100 % акций компании Asian Chemical Group актуализируют задачу перехода к принципиально иной, ресурсно-ориентированной модели управления, не зависящей от ценовой конъюнктуры. Целью настоящей статьи является разработка и обоснование адаптивного ресурсно-ориентированного организационно-экономического механизма повышения эффективности АО «ДЗКУ» с замкнутым контуром выявления и реализации внутренних резервов.

ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Теоретическую основу исследования составляют работы в области измерения производственной эффективности, организационно-экономических механизмов управления и ресурсоориентированных подходов.

Концептуальной отправной точкой служит работа М. Фаррелла [1], заложившая основы количественного измерения производственной эффективности через разграничение технической и аллокативной составляющих. Предложенный в ней фронтальный подход остаётся

методологическим фундаментом большинства последующих исследований эффективности промышленных предприятий. Р. Каплан и Д. Нортон [2] расширили понимание эффективности за рамки финансовых показателей, предложив систему сбалансированных показателей как инструмент трансляции стратегии в операционные метрики. Применительно к промышленным предприятиям это означает необходимость формирования многомерных систем оценки, включающих как стоимостные, так и натуральные ресурсные показатели.

В отечественной научной традиции фундаментальный вклад в методологию анализа хозяйственной деятельности внесла Г.В. Савицкая [3], разработавшая систему факторного анализа с применением метода цепных подстановок. Именно этот инструментарий применяется в настоящем исследовании для разграничения ценового и физического вкладов в динамику финансовых результатов ДЗКУ. Системный взгляд на предприятие как на сложный экономический объект развит в работах Г.Б. Клейнера [4], обосновавшего необходимость интеграции контуров управления различными аспектами деятельности в единую платформу.

Применительно к реальному сектору экономики Узбекистана А.В. Вахабов [5] исследовал финансово-экономические механизмы повышения эффективности промышленных предприятий в условиях трансформационного периода. Р.А. Алимов [6] анализировал специфику повышения эффективности предприятий горнодобывающей и химической промышленности страны в условиях глобализации. Оба автора указывают на недостаточность сугубо стоимостных критериев оценки и необходимость ресурсоориентированных подходов - вывод, согласующийся с результатами настоящего исследования.

В сфере управления эффективностью горнохимических предприятий отраслевая аналитика CRU Group [7] и Геологической службы США [8] фиксирует устойчивую тенденцию к разрыву между стоимостной и натуральной динамикой в компаниях, сильно зависящих от товарного ценового цикла. Именно этот феномен - «иллюзия эффективности» при ценовом попутном ветре - выступает центральной проблемой, на решение которой направлен предложенный в статье механизм.

Вместе с тем анализ литературы выявляет существенный пробел: большинство работ либо ограничивается констатацией факторов неэффективности, либо предлагает отдельные инструменты (энергоменеджмент, KPI, цифровизацию) без их интеграции в единый замкнутый управленческий контур. Предлагаемый адаптивный ресурсо-ориентированный механизм призван восполнить этот пробел применительно к горнохимическим предприятиям с высокой ценовой волатильностью.

МЕТОДОЛОГИЯ

Информационную базу составили данные управленческой и бухгалтерской отчетности АО «ДЗКУ» за 2016-2025 годы, материалы Государственного

комитета РУз по статистике, отраслевые данные АО «Узкимёсаноат», а также открытая отчётность ведущих мировых производителей калийных удобрений.

В работе применялся комплекс аналитических методов: горизонтальный, вертикальный и коэффициентный анализ - для оценки динамики и структуры показателей; факторный анализ методом цепных подстановок и модель Дюпона - для разграничения интенсивных и экстенсивных факторов; индексный метод - для формализованной декомпозиции динамики выручки на физическую и ценовую составляющие. Интегральная оценка выполнена методом линейного нормирования min-max. Эконометрическое обоснование сценариев - с применением множественной регрессии (верификация по VIF, Дарбин-Уотсон, Шапиро-Уилк).

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

За 2016-2025 годы выручка АО «ДЗКУ» выросла с 104,6 до 1 003,0 млрд сум (в 9,6 раза), чистая прибыль - с 0,013 до 125,5 млрд сум. Вместе с тем натуральный выпуск увеличился лишь с 230,1 до 367,7 тыс. тонн (в 1,6 раза), что указывает на принципиальное расхождение стоимостного и натурального роста (табл. 1).

Таблица 1.

Динамика ключевых показателей экономической эффективности АО «ДЗКУ» (2016-2025 гг.)¹

Год	Выручка, млрд сум	Объём произ-ва, млрд сум	Выпуск, тыс. т	Чистая прибыль, млрд сум
2016	104,6	96,1	230,1	0,013
2018	336,1	346,2	304,0	3,5
2020	449,8	478,6	350,0	1,3
2022	1 076,0	1 239,5	329,7	345,5
2023	696,5	751,3	330,1	17,7
2025	1 003,0	819,4	367,7	125,5

Индексная декомпозиция подтверждает, что 93,0 % прироста выручки за десятилетие обеспечено ценовым фактором (835,9 из 898,4 млрд сум), а физический прирост дал лишь 7,0 %. Рентабельность продаж варьировалась от 0,01 % (2016) до 32,11 % (2022) и 12,51 % (2025) - в полном соответствии с конъюнктурным циклом мирового рынка калия.

Оценка действующего механизма выявила шесть системных недостатков: реактивный постфактум-контроль; слабая увязка мотивации с ресурсоэффективностью; недостаточная цифровизация учёта; разрозненность контуров управления эффективностью, ресурсами и качеством; маскировка внутреннего состояния ценовой конъюнктурой; отсутствие формализованной системы резервов. Факторный анализ прироста прибыли за 2024-2025 гг. (+80,6 млрд сум) показал, что 61,9 млрд сум обеспечено ростом рентабельности продаж

¹ Источник: составлено автором на основе данных управленческой отчётности АО «ДЗКУ».

и лишь 18,7 млрд - увеличением выручки: механизм работает преимущественно на внешней конъюнктуре.

На основе выявленных недостатков разработан адаптивный ресурсо-ориентированный механизм с замкнутым контуром: цифровая диагностика → выявление резервов → управленческие решения → мотивация на КРІ ресурсосбережения → предупреждающий контроль → новый цикл. Принципиальное отличие от действующей системы - интеграция трёх ранее разрозненных контуров (эффективность, ресурсы, качество) в единую цифровизированную платформу управления.

Гарантируемый годовой эффект рассчитан по трём контурам (табл. 2). При инвестициях около 500 млн сум срок окупаемости составляет 1,18 года, ЧПС за три года при ставке 20 % - 392,1 млн сум.

Таблица 2.

**Расчёт гарантируемого годового эффекта от внедрения механизма
(база - 2025 г.)¹**

Контур экономии	База, млн сум/год	Коэффициент	Экономия, млн сум/год
Энергосбережение	42 200	$\alpha_{\text{э}} = 0,6 \%$	253,2
Материалосбережение	109 340	$\alpha_{\text{м}} = 0,15 \%$	164,0
Оптимизация управленческих процессов	$108,0 \times 0,75$	$k = 0,75$	81,0
Совокупный годовой эффект	-	-	498,2

Введённый интегральный индекс $I(t)$ агрегирует шесть нормированных показателей: рентабельность продаж (0,20), загрузка мощности (0,20), фондоотдача (0,15), материалоотдача (0,15), натуральная производительность труда (0,15), энергоёмкость (0,15, дестимулянт). Расчёт за 2016-2025 гг. показал рост с 0,031 до 0,559 при конъюнктурном пике 0,901 в 2022 году; значение 2025 года свидетельствует о неиспользованном потенциале в 0,441 пункта.

Совокупный среднесрочный резерв роста прибыли составляет 66,8 млрд сум в год (53,2 % чистой прибыли 2025 г.). Из них 46,9 % сосредоточено в оптимизации структуры финансовых затрат и 41,9 % - в дозагрузке мощностей до целевых 75 %. Эконометрическая модель ($R^2 = 0,980$) подтвердила: снижение материальных затрат на 1 млн сум даёт прирост чистой прибыли на 2,648 млн сум против 0,647 млн сум от прироста выручки на ту же величину.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Первое. Рост стоимостных показателей АО «ДЗКУ» в 2016-2025 годах носил преимущественно ценовой характер (93 % прироста выручки). Это формирует структурную уязвимость и обосновывает переориентацию на интенсивное повышение внутренней эффективности.

Второе. Предложенный адаптивный ресурсо-ориентированный механизм с замкнутым контуром интегрирует управление эффективностью,

¹ Источник: по расчётам автора.

ресурсосбережением и качеством в единую цифровизированную систему с гарантируемым эффектом 498,2 млн сум в год и сроком окупаемости 1,18 года.

Третье. Совокупный резерв роста прибыли - 66,8 млрд сум в год. Реализация базового сценария обеспечивает рост чистой прибыли до 211,2 млрд сум к 2028 году (+40,3 % к уровню 2025 г.).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Farrell M.J. The Measurement of Productive Efficiency // Journal of the Royal Statistical Society. 1957. Vol. 120, Series A. P. 253-290.
2. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
3. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. М.: ИНФРА-М, 2021. 378 с.
4. Клейнер Г.Б. Системная экономика как платформа развития современной экономической теории // Вопросы экономики. 2013. № 6. С. 4-28.
5. Вахабов А.В. Финансово-экономические механизмы повышения эффективности предприятий реального сектора экономики Узбекистана. Ташкент: Молия, 2015. 284 с.
6. Алимов Р.А. Повышение эффективности предприятий горнодобывающей и химической промышленности Узбекистана. Ташкент: Фан, 2019. 212 с.
7. CRU Group. Global Potash Market Outlook 2024. London: CRU, 2024.
8. U.S. Geological Survey. Mineral Commodity Summaries 2025: Potash. Reston, VA: USGS, 2025.
9. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.
10. Государственный комитет Республики Узбекистан по статистике. Статистический ежегодник Узбекистана 2023. Ташкент: Госкомстат РУз, 2023. 352 с.
11. Дехканабадский калийный завод приватизирован // Gazeta.uz. 08.08.2025.



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir:
Ingliz tili muharriri:
Rus tili muharriri:
Musahhih:
Sahifalovchi va dizaynerlar:

Xakimov Ziyodulla Axmadovich
Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich
Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li
Karimova Shirin Zoxid qizi
Sadikov Shoxrux Shuxratovich
Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

2026-yil, iyun, 6-son

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.
Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta: info@marketingjournal.uz
Bot: [@marketinjournalbot](https://t.me/@marketinjournalbot)
Tel.: +998977838464, +998939266610
Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 332/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710**. GOCT 7.56-2002 "Seriya nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlaro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**