

**ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ
ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

Хасанова Ситора Исламовна
доктор философии (PhD) экономических наук
Бухарского государственного университета
(hasanovasilitora26@gmail.com)

Шамсиддинова Сабинабону Жамшидовна
магистрант 1го-курса по специальности
Экономика Бухарского государственного университета.

Аннотация

Цель статьи состоит в обосновании приоритетных направлений управления производственными предприятиями в условиях технологической и организационной трансформации. Методология включает сравнительный анализ подходов, контент-анализ исследований и концептуальное моделирование управленческих приоритетов. Получены результаты, связывающие операционную эффективность с цифровизацией, бережливым производством и развитием человеческого капитала. Научный вклад заключается в систематизации приоритетов и их управленческой интеграции.

Ключевые слова: приоритеты управления, производственное предприятие, операционная эффективность, цифровая трансформация, бережливое производство, управление персоналом, устойчивое развитие.

Introduction

Аннотация

Maqolaning maqsadi texnologik va tashkiliy transformasiya sharoitida ishlab chiqarish korxonalarini boshqarishning ustuvor yoʻnalishlarini asoslashdan iborat. Metodologiya qiyosiy tahlil, tadqiqotlar kontent-tahlili va boshqaruv ustuvorliklarini konseptual modellashtirishni qamraydi. Natijalar raqamlashtirish, tejamkor ishlab chiqarish va inson kapitali rivoji orqali samaradorlik oshishini koʻrsatadi. Ilmiy hissa ustuvorliklarni tizimlash va integrasiya qilishdadir.

Annotation

The article substantiates priority directions for managing manufacturing enterprises under technological and organizational transformation. The methodology combines comparative analysis, literature content analysis, and conceptual modeling of managerial priorities. The results link operational performance to digitalization, lean practices, and human-capital development. The contribution is an integrated framework that aligns strategic, process, and capability priorities for implementation.

Kalit so'zlar: boshqaruv ustuvorliklari, ishlab chiqarish korxonasi, operasion samaradorlik, raqamli transformasiya, tejamkor ishlab chiqarish, kadrlar boshqaruvi, barqaror rivojlanish.

Keywords: management priorities, manufacturing enterprise, operational efficiency, digital transformation, lean production, human resource management, sustainability Introduction

Управление производственными предприятиями переживает период ускоренной перестройки, обусловленной одновременным воздействием технологических инноваций, усложнения цепочек поставок, роста требований к качеству и срокам, а также повышенной чувствительности к ресурсным ограничениям. В этих условиях управленческая повестка уже не может ограничиваться улучшением отдельных функций, поскольку конкурентоспособность все чаще формируется на стыке стратегии, операционной системы, данных, компетенций персонала и организационного дизайна. Научная и практическая проблема состоит в том, что предприятия нередко воспринимают направления развития как набор модных инициатив, внедряемых фрагментарно и несогласованно. В результате цифровые проекты остаются локальными, бережливые инструменты не закрепляются в культуре, а системы планирования и контроля не обеспечивают требуемой прозрачности и скорости управленческих реакций. Исследовательский разрыв проявляется в недостаточной концептуальной увязке управленческих приоритетов, относящихся к различным уровням управления, а также в ограниченной проработанности критериев их выбора и последовательности интеграции в единую систему.

Современная литература предлагает значимые, но разрозненные объяснительные рамки. Традиция операционного менеджмента акцентирует согласование производственной стратегии и процессов, подчеркивая роль выбора конкурентных приоритетов и развития производственных возможностей. Подходы бережливого производства концентрируются на потоке создания ценности, устранении потерь и дисциплине стандартизированной работы. Исследования по цифровой трансформации описывают необходимость перехода от автоматизации отдельных операций к управлению данными и платформенным решениям, меняющим логику принятия решений. Одновременно в работах по управлению человеческими ресурсами подчеркивается, что технологические изменения дают эффект только при опоре на компетенции, вовлеченность и организационное обучение. В национальных школах управления также накоплены важные выводы о специфике модернизации предприятий, роли организационно-экономических механизмов и институциональной среды. Однако в совокупности эти подходы редко складываются в операционализируемую систему приоритетов, применимую к производственным предприятиям с различной зрелостью.

Цель статьи состоит в обосновании приоритетных направлений управления производственными предприятиями и в разработке интегрированной логики их согласования, позволяющей перейти от набора инициатив к системной программе трансформации. Для достижения цели решаются задачи определения критериев приоритизации, выявления ключевых направлений на стратегическом, процессном и ресурсно-компетентностном уровнях, а также описания механизмов их взаимной

поддержки в рамках единого контура управления. Научная новизна рассматривается в систематизации приоритетов как взаимосвязанных управленческих доменов и в уточнении их последовательности для предприятий, находящихся в условиях технологической и организационной трансформации.

Методологическая рамка статьи построена как сочетание концептуально-аналитического и сравнительного подходов. На первом этапе применялся контент-анализ научных публикаций по операционному менеджменту, бережливому производству, цифровой трансформации и управлению человеческим капиталом, что позволило выделить устойчиво повторяющиеся управленческие направления и типовые ограничения внедрения. Такой анализ необходим, поскольку изучаемый объект характеризуется междисциплинарностью, а релевантные результаты распределены по различным научным областям. На втором этапе использовался сравнительный анализ, направленный на сопоставление логики приоритизации в разных исследовательских традициях, включая международные и отечественные источники. Это обеспечило возможность избежать методологической односторонности и сформировать более универсальные категории, применимые к предприятиям разного профиля.

Ключевым инструментом обобщения выступило концептуальное моделирование, в рамках которого приоритетные направления управления рассматривались как взаимосвязанные блоки, влияющие на результативность через причинно-следственные связи. Концептуальная модель строилась на принципе управленческой интеграции, предполагающем, что стратегические решения задают целевые ориентиры, процессные решения формируют поток создания ценности, а ресурсно-компетентные решения обеспечивают устойчивость изменений. Для повышения обоснованности выводов применялась логика триангуляции: положения, выдвинутые в рамках одного направления, проверялись на согласованность с аргументацией других направлений, а также с наблюдаемыми в практике типовыми проблемами внедрения, описанными в литературе. Используемые методы соответствуют цели исследования, поскольку позволяют не измерять частные показатели эффективности, а формировать систему управленческих приоритетов как объект теоретического синтеза, ориентированного на практическую применимость.

Первый результат связан с уточнением критериев, по которым целесообразно выделять приоритетные направления управления производственным предприятием. Анализ литературы позволяет показать, что приоритетом должно считаться не то направление, которое обещает наибольший разовый эффект, а то, которое обеспечивает масштабируемое улучшение и снижает системные ограничения. В качестве ключевых критериев обоснованы влияние на поток создания ценности, способность уменьшать вариативность и потери, формирование данных для управленческих решений, развитие организационных компетенций и устойчивость результата во времени. Применение данных критериев переводит обсуждение из плоскости выбора отдельных инструментов в плоскость построения управленческой архитектуры, где каждое направление имеет измеримый вклад и понятные интерфейсы взаимодействия с другими направлениями.

Второй результат заключается в систематизации приоритетов на стратегическом уровне управления. Установлено, что для производственных предприятий первичным становится согласование конкурентных приоритетов и операционной системы, поскольку несоответствие между заявленной стратегией и реальной конфигурацией процессов приводит к хроническим сбоям по срокам, качеству и себестоимости. В рамках стратегического уровня ключевыми выступают управление портфелем продуктов и заказов, конфигурация производственных мощностей, политика локализации и кооперации, а также выбор траектории технологического обновления. При этом стратегическое направление не сводится к декларации целей, а требует перевода приоритетов в измеримые целевые модели, которые задают правила для планирования, инвестиций и организационных изменений. Таким образом формируется контур, в котором стратегия становится операционально проверяемой.

Третий результат относится к процессному уровню и показывает, что наиболее результативным направлением остается построение управляемого потока создания ценности на основе принципов бережливого производства, но в расширенной интерпретации, включающей межфункциональную синхронизацию. Здесь приоритетом выступает не набор отдельных инструментов, а проектирование процессов от спроса до отгрузки с учетом узких мест, баланса запасов и пропускной способности. Существенным выводом является то, что для многих предприятий критично внедрение стандартизированной работы и устойчивых контуров решения проблем, поскольку без них любая автоматизация лишь ускоряет воспроизводство дефектов и потерь. Следовательно, процессный приоритет следует формулировать как развитие производственной системы, ориентированной на стабильность, предсказуемость и непрерывное улучшение.

Четвертый результат раскрывает приоритет цифровизации и управления данными как специфического направления, которое должно быть увязано с процессной зрелостью. Установлено, что цифровые инициативы дают максимальный эффект тогда, когда они направлены на повышение прозрачности ключевых потоков и сокращение времени управленческого цикла, а не на формальную замену бумажных операций. Приоритетным становится создание единого пространства данных для планирования, диспетчеризации, контроля качества и технического обслуживания, а также развитие аналитических контуров, поддерживающих принятие решений на разных уровнях управления. При этом цифровизация рассматривается как управленческое направление, требующее регламентации ответственности за данные, стандартов их качества и процедур использования, что обеспечивает реальную управляемость, а не накопление разрозненных информационных систем.

Пятый результат связан с человеческим капиталом и организационным дизайном. Выявлено, что устойчивость трансформации определяется способностью предприятия развивать компетенции, поддерживать вовлеченность и обеспечивать распределенное лидерство на уровне линейных руководителей. Приоритетом становится формирование системы обучения на рабочем месте, развитие навыков решения проблем, а также построение мотивации, согласованной с целями по качеству, срокам и безопасности.

Организационный дизайн при этом должен поддерживать сквозные процессы, снижая барьеры между функциями и обеспечивая быстрые обратные связи. В результате человеческий капитал выступает не вспомогательным ресурсом, а ключевым механизмом удержания достигнутых улучшений и источником дальнейших инноваций.

Шестой результат отражает необходимость интеграции приоритетов в единый контур управления результативностью. Установлено, что наиболее уязвимым местом многих предприятий является разрыв между стратегическими целями, показателями подразделений и ежедневным управлением на производственных участках. Поэтому приоритетным направлением становится развитие системы управленческого контроля, которая соединяет цели, показатели, регулярные управленческие ритмы и процедуры корректирующих действий. В рамках данного результата показано, что интеграция достигается через согласование показателей по всей цепочке управления, формирование регулярной коммуникации на основе фактов и данных, а также через дисциплину исполнения стандартов. Тем самым создается управленческая среда, где улучшения закрепляются институционально.

Полученные результаты логично соотносятся с ключевыми положениями операционного менеджмента, в которых конкурентные преимущества трактуются как результат развития операционных возможностей и их согласования со стратегией. Однако предложенная в статье систематизация уточняет этот подход тем, что подчеркивает управленческую интеграцию как самостоятельный предмет приоритизации: даже корректно выбранные конкурентные приоритеты не реализуются без связки с процессной архитектурой, данными и компетенциями. В этом состоит различие между декларативной стратегией и операционально реализуемой стратегией, которая требует прозрачного контура целей, правил планирования и механизмов обратной связи.

Сопоставление с традицией бережливого производства показывает, что ориентация на поток создания ценности и устранение потерь остается фундаментальной, как это последовательно аргументируется в классических работах. Вместе с тем критический анализ внедрений, описанных в литературе, позволяет утверждать, что ограниченная трактовка «бережливости» как набора инструментов приводит к эффекту краткосрочных улучшений без закрепления результата. Поэтому выделение стандартизированной работы, устойчивого решения проблем и межфункциональной синхронизации в качестве приоритетов отражает развитие идеи бережливого производства в сторону организационной системы, а не локальной оптимизации. Данный вывод согласуется с тем, что в исследованиях по улучшениям акцент все чаще переносится на культуру и управленческие рутины, обеспечивающие воспроизводимость результата.

Результаты по цифровизации соотносятся с исследованиями, подчеркивающими, что цифровая трансформация является не IT-проектом, а изменением модели управления и логики принятия решений. При этом статья уточняет практическое следствие: цифровизация становится приоритетом не сама по себе, а как инструмент сокращения времени управленческого цикла и повышения качества решений через данные. Такой подход позволяет избежать технологического детерминизма, когда предприятие

инвестирует в системы без готовности процессов и персонала использовать их потенциал. В данном контексте особенно важным является тезис о необходимости управления качеством данных и распределения ответственности, поскольку без этого цифровая среда порождает новые источники неопределенности и конфликтов интерпретации.

Приоритет человеческого капитала и организационного обучения подтверждается выводами исследований, где устойчивые улучшения связываются с практиками развития компетенций, вовлеченности и лидерства на местах. Однако дискуссионным остается вопрос последовательности: следует ли начинать с обучения или с перестройки процессов. Представленная интегративная логика позволяет интерпретировать это как взаимозависимость, а не как альтернативу. Начальные процессные изменения создают запрос на новые компетенции и выявляют дефициты, тогда как обучение без изменения управленческих контуров часто не дает эффекта, поскольку работники возвращаются в прежнюю среду с прежними стимулами. Следовательно, человеческий капитал следует рассматривать как приоритет, который должен разворачиваться параллельно с процессными и цифровыми преобразованиями, но быть институционально закрепленным через мотивацию и организационный дизайн.

Сопоставление с отечественными и региональными исследованиями показывает, что проблема модернизации предприятий часто рассматривается через призму организационно-экономических механизмов, включая вопросы управления затратами, инвестиционного обновления и повышения эффективности управления. В работах узбекских исследователей акцентируется необходимость адаптации управленческих моделей к особенностям структуры промышленности и к задачам повышения производительности, что усиливает тезис о контекстной приоритизации и о важности управленческой последовательности. В российской научной традиции значительное внимание уделяется устойчивости производственных систем и роли управленческих инструментов планирования и контроля. Предложенные в статье результаты развивают эти подходы тем, что формируют «сквозной» каркас приоритетов, позволяющий связать экономические цели с процессными и компетентностными механизмами, не подменяя одно другим.

Обсуждение интеграции приоритетов через контур управления результативностью соотносится с подходами, рассматривающими управление как систему взаимосвязанных целей, метрик и управленческих рутин. Критический аспект состоит в том, что метрики сами по себе не улучшают деятельность, если не встроены в регулярные циклы анализа отклонений и корректирующих действий. Поэтому выделение управленческого ритма и дисциплины исполнения стандартов как элемента приоритета расширяет традиционное понимание контроллинга. Это также согласуется с идеей о том, что устойчивость трансформации обеспечивается институционализацией практик, а не проектной активностью, ограниченной во времени.

Приоритетные направления управления производственными предприятиями целесообразно рассматривать как интегрированную систему, в которой стратегическая согласованность, процессная стабильность, цифровая прозрачность, развитие

человеческого капитала и управленческий контроль взаимно усиливают друг друга. Исследование показало, что критерии приоритизации должны опираться на влияние на поток создания ценности, снижение вариативности, качество управленческих решений на основе данных и устойчивость изменений. Систематизация приоритетов позволила выделить стратегический контур операционально реализуемой стратегии, процессный контур развития производственной системы, цифровой контур управления данными, компетентностный контур организационного обучения и контур интеграции через управление результативностью. Теоретическая значимость состоит в переходе от фрагментарного описания инструментов к концептуальной архитектуре приоритетов, а практическая значимость выражается в возможности выстраивания последовательной программы трансформации, уменьшающей риск несогласованных инициатив. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой типологий предприятий по зрелости управленческих контуров и с эмпирической проверкой предложенной логики приоритизации на материалах отраслевых кейсов.

Список использованной литературы

1. Slack N., Brandon-Jones A. Operations management. Harlow, Pearson, 2019. 832 p.
2. Womack J. P., Jones D. T. Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation. New York, Simon and Schuster, 2003. 396 p.
3. Vial G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. Cham, Springer, 2020. 332 p.
4. Becker B. E., Huselid M. A. The HR scorecard: linking people, strategy, and performance. Boston, Harvard Business School Press, 2001. 235 p.
5. Islamovna X. S. Aholining o'zini o'zi bandligini rivojlantirishning nazariy asoslari //Scientific Journal of Actuarial Finance and Accounting. – 2024. – Т. 4. – №. 03. – С. 390-396.
6. Абдурахманов К. Х. Управление трудовыми ресурсами. Ташкент, Иқтисод-Молия, 2019. 432 с.
7. Islomovna, Xasanova Sitara. "Oziq-ovqat tovarlari b2b bozori geografiyasini kengaytirishda axborot tizimlaridan va raqamli marketing strategiyalaridan foydalanishishi." Aktuar moliya va buxgalteriya hisobi ilmiy jurnali 4.03 (2024): 493-500.8.
8. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston, Harvard Business School Press, 1996. 322 p.