

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ташмухамедова Карима Саматовна

*и.о. профессор (PhD) кафедры экономика и недвижимость
Ташкентского архитектурно-строительного университета*

Аннотация: В статье исследуются приоритетные стратегические направления повышения конкурентного потенциала предприятий в современных экономических условиях. Усиление конкуренции на глобальных рынках, стремительное развитие цифровых технологий, изменение потребительского спроса и рост потребности в инновационной продукции требуют от предприятий не только эффективного использования имеющихся ресурсов, но и формирования новых конкурентных преимуществ. В качестве основных направлений повышения конкурентного потенциала рассматриваются активизация инновационной деятельности, технологическая модернизация производства, цифровизация, развитие экспортного потенциала, внедрение международных стандартов, совершенствование человеческого капитала, эффективное управление инвестициями и развитие рыночных стратегий.

Ключевые слова: конкурентный потенциал, конкурентоспособность, стратегическое управление, инновации, цифровизация.

Структурные преобразования, происходящие в мировой экономике, оказывают непосредственное влияние на деятельность предприятий и требуют пересмотра традиционных способов обеспечения конкурентоспособности. Если ранее рыночные преимущества предприятия в значительной степени определялись ценой продукции, производственными мощностями и наличием материальных ресурсов, то в современных условиях всё большее значение приобретают инновации, интеллектуальный капитал, цифровые технологии, качество продукции, бренд, логистика, скорость обслуживания и гибкость управленческих решений.

В частности, Указом Президента Республики Узбекистан от 16 февраля 2026 года № УП-21 утверждена обновлённая стратегия «Узбекистан — 2030» на 2026–2030 годы. В ней предусмотрено доведение доли малого бизнеса и частного предпринимательства в ВВП до 60 процентов, увеличение количества предприятий-экспортёров до 15 тысяч, доведение доли готовой и полуготовой продукции в экспорте до 70 процентов, а также увеличение числа предприятий-экспортёров, внедривших международные стандарты, до 5 тысяч [1].

Указанные показатели свидетельствуют о том, что развитие конкурентного потенциала предприятий приобретает стратегическое значение на

государственном уровне. При этом простого количественного увеличения экспорта недостаточно. Для устойчивой деятельности на внешнем рынке предприятие должно быть конкурентоспособным по качеству продукции, технологии производства, себестоимости, логистике, сертификации и маркетинговой стратегии.

1. Экономическая сущность конкурентного потенциала предприятия

Конкурентный потенциал предприятия представляет собой совокупность экономических, финансовых, технологических, инновационных, интеллектуальных и организационных возможностей, которые позволяют эффективно использовать имеющиеся ресурсы, адаптироваться к изменениям рынка и формировать новые преимущества в перспективе.

Основными составляющими конкурентного потенциала являются:

- производственно-технологический потенциал;
- финансово-инвестиционный потенциал;
- инновационный потенциал;
- человеческий капитал;
- маркетинговый и экспортный потенциал;
- цифровой потенциал;
- управленческий потенциал;
- деловая репутация и ценность бренда.

Для обеспечения устойчивой конкурентоспособности важна взаимосвязь всех указанных элементов. Например, предприятие может располагать современным оборудованием, но при недостаточной квалификации работников эффективность инвестиций будет низкой. В другом случае предприятие может иметь высококвалифицированный персонал, однако ограниченные финансовые ресурсы будут препятствовать коммерциализации новых идей.

Следовательно, стратегическое управление конкурентным потенциалом должно основываться не только на наращивании отдельных ресурсов, но и на обеспечении их взаимного дополнения и синергетического эффекта.

2. Развитие инновационной деятельности как источник конкурентного преимущества

Одним из важнейших стратегических направлений повышения конкурентного потенциала является активизация инновационной деятельности. Инновационное развитие не ограничивается созданием принципиально нового продукта. Совершенствование производственной технологии, снижение энергопотребления, оптимизация логистики, внедрение новых каналов продаж и цифровизация управленческих процессов также могут стать источниками конкурентного преимущества.

В Законе Республики Узбекистан от 24 июля 2020 года № ЗРУ-630 «Об инновационной деятельности» предусмотрено создание правовых,

экономических и организационных условий для развития инновационной деятельности, а также поддержка инновационных проектов и новых разработок [3].

Например, текстильное предприятие, производящее только традиционные хлопчатобумажные ткани, вынуждено конкурировать преимущественно по цене. Если же оно внедряет ресурсосберегающие технологии окрашивания, выпускает ткани с антибактериальными или иными функциональными свойствами, то его продукция переходит в категорию товаров с более высокой добавленной стоимостью.

Аналогично мебельное предприятие может повысить свою конкурентоспособность не только за счёт качества мебели, но и посредством внедрения 3D-проектирования, онлайн-конфигураторов, индивидуальных заказов и цифрового сопровождения клиента. В таком случае важным преимуществом становится не только сам товар, но и качество клиентского опыта.

Поэтому инновационная стратегия предприятия должна охватывать три основных направления:

во-первых, постоянное совершенствование существующей продукции и бизнес-процессов;

во-вторых, разработку новых товаров и услуг;

в-третьих, ускоренную коммерциализацию инноваций и вывод их на рынок.

3. Технологическая модернизация и цифровизация

Следующим стратегическим направлением повышения конкурентного потенциала является технологическое обновление производства и широкое внедрение цифровых решений.

По данным Национального комитета Республики Узбекистан по статистике, в январе–июне 2026 года объём ВВП страны составил 1 072,7 трлн сумов, а реальный экономический рост достиг 8,5 процента. За этот период было произведено промышленной продукции на 637,2 трлн сумов, при этом индекс промышленного производства составил 108 процентов. Доля обрабатывающей промышленности в общем объёме промышленного производства достигла 86,3 процента [4].

Эти показатели подтверждают важную роль промышленного сектора в экономическом росте. Вместе с тем для качественного повышения эффективности производства требуется расширение автоматизации, применение искусственного интеллекта, промышленных роботов, ERP- и CRM-систем, цифровой логистики и интеллектуального управления запасами.

4. Инвестиционная активность и обновление производственных мощностей

Конкурентный потенциал предприятия во многом зависит от его способности привлекать инвестиции и направлять их в наиболее эффективные проекты.

В первом полугодии 2026 года в основной капитал Узбекистана было освоено 338,9 трлн сумов инвестиций, что на 17,5 процента больше по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. На прямые иностранные инвестиции и зарубежные кредиты пришлось 69,5 процента общего объёма инвестиций, а доля непосредственно прямых иностранных инвестиций составила 44,3 процента [4].

Данные показатели позволяют сделать два важных вывода.

Во-первых, для привлечения инвестиций предприятие должно обладать прозрачной финансовой системой, качественным бизнес-планом, устойчивым рынком сбыта и ясной стратегией развития.

Во-вторых, важен не только объём инвестиций, но и эффективность их использования.

Например, условные 10 млрд сумов инвестиций не обязательно полностью направлять на приобретение оборудования. Более эффективной может оказаться модель, при которой 7 млрд сумов направляются на автоматизированную технику, 1 млрд — на обучение персонала, 1 млрд — на внедрение цифровой системы управления, а оставшаяся часть — на маркетинг и сертификацию продукции.

Инвестиционные проекты рекомендуется оценивать не только по финансовой отдаче, но и по следующим критериям:

- влияние на производительность труда;
- снижение себестоимости;
- повышение качества продукции;
- возможность выхода на новые рынки;
- ресурсосбережение и энергоэффективность;
- создание новых компетенций;
- увеличение доли инновационной продукции.

5. Развитие экспортного потенциала и внедрение международных стандартов

Одним из наиболее объективных показателей конкурентоспособности предприятия является его способность успешно работать на внешнем рынке.

В обновлённой стратегии «Узбекистан — 2030» поставлены задачи по обеспечению ежегодного роста экспорта без учёта золота не менее чем на 15 процентов, увеличению числа предприятий-экспортёров до 15 тысяч, доведению доли готовой и полуготовой продукции в экспорте до 70 процентов и увеличению числа экспортных предприятий, внедривших международные стандарты, до 5 тысяч [1].

Для предприятий это означает, что устойчивое экспортное развитие должно основываться не только на низкой цене. Международный рынок предъявляет требования к качеству, сертификации, логистике, дизайну продукции, гарантийному обслуживанию и бренду.

В январе–июне 2026 года внешнеторговый оборот Узбекистана составил 41,0 млрд долларов США. Объём экспорта достиг 15,86 млрд долларов, а импорта — 25,15 млрд долларов. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года экспорт сократился на 8,8 процента, тогда как импорт вырос на 21 процент [4].

Эта ситуация показывает необходимость дальнейшего укрепления экспортного потенциала предприятий, прежде всего за счёт увеличения доли продукции с высокой добавленной стоимостью.

Например, предприятие, занимающееся выращиванием фруктов, при экспорте только свежей продукции сильно зависит от сезонности и сроков хранения. Если же оно осваивает производство сухофруктов, соков, пюре или готовых пищевых продуктов, то увеличивает добавленную стоимость и расширяет географию экспорта.

6. Развитие человеческого капитала

Эффективность инноваций и технологической модернизации напрямую зависит от уровня человеческого капитала.

На предприятиях целесообразно развивать следующие направления кадровой политики:

- системное повышение квалификации работников;
- развитие цифровых компетенций;
- обучение иностранным языкам;
- повышение инженерно-технической подготовки;
- создание системы рационализаторских и инновационных предложений;
- внедрение системы мотивации, связанной с результативностью труда.

Например, работник производственного участка, умеющий не только управлять оборудованием, но и анализировать показатели его цифровой диагностики, способен быстрее выявлять технические отклонения и предотвращать простои.

Согласно данным Global Innovation Index 2025 Всемирной организации интеллектуальной собственности, Узбекистан занял 79-е место среди 139 стран и впервые вошёл в число первых 80 экономик рейтинга. При этом страна продемонстрировала заметный потенциал в сфере роста производительности труда и подготовки специалистов по естественно-научным и инженерным направлениям [5].

Следовательно, важнейшей задачей предприятий является трансформация имеющегося образовательного и кадрового потенциала в реальные инновационные продукты, технологии и услуги.

7. Развитие конкурентной среды и расширение возможностей частного сектора

Здоровая конкурентная среда стимулирует предприятия снижать издержки, повышать качество продукции и внедрять инновации.

В обновлённой стратегии «Узбекистан — 2030» к 2030 году планируется довести долю негосударственного сектора в экономике до 85 процентов, а долю малого бизнеса и частного предпринимательства в ВВП — до 60 процентов [1].

По итогам 2025 года доля субъектов малого предпринимательства в ВВП составила 52,2 процента. Ими было произведено промышленной продукции на 383,9 трлн сумов, а их доля в промышленном производстве достигла 34,9 процента. Экспорт субъектов малого бизнеса составил 12,4 млрд долларов США, или 36,6 процента совокупного экспорта [4].

По состоянию на 1 июля 2026 года в стране действовало 505,4 тыс. предприятий и организаций без учёта фермерских и дехканских хозяйств, из них 435,4 тыс. составляли малые предприятия и микрофирмы. В промышленной сфере функционировало 63,3 тыс. предприятий и организаций [4].

Эти показатели подтверждают растущую роль малого и среднего бизнеса в формировании конкурентной среды.

8. Модель стратегического управления конкурентным потенциалом предприятия

На основе проведённого анализа предлагается организовать управление конкурентным потенциалом предприятия в пять этапов.

Первый этап — диагностика. Оцениваются финансовое состояние, производственные мощности, технологии, компетенции персонала, маркетинговые и экспортные возможности.

Второй этап — анализ рынка. Изучаются конкуренты, спрос потребителей, новые технологии, товары-заменители и возможные риски.

Третий этап — выбор стратегических приоритетов. Определяется, какое направление является наиболее критичным: инновации, модернизация, экспорт, маркетинг, цифровизация или человеческий капитал.

Четвёртый этап — реализация стратегии. Определяются конкретные проекты, ответственные исполнители, сроки, источники финансирования и показатели результата.

Пятый этап — мониторинг и повторная оценка. Эффективность стратегии регулярно оценивается посредством системы KPI.

Экономические реформы, реализуемые в Узбекистане, создают дополнительные условия для развития указанных направлений. Обновлённая стратегия «Узбекистан — 2030» предусматривает конкретные ориентиры по развитию частного сектора, экспорта, международной стандартизации и цифровой экономики [1].

Вместе с тем показатели внешней торговли за первое полугодие 2026 года подтверждают необходимость дальнейшего укрепления экспортного потенциала, повышения эффективности использования импортируемых технологий и расширения участия отечественных предприятий на международных рынках [4].

Список использованной литературы:

[1] Указ Президента Республики Узбекистан от 16 февраля 2026 года № УП-21 «О дополнительных мерах по последовательному продолжению реформ в рамках приоритетных направлений развития страны до 2030 года и их переходу на новый этап».

[2] Закон Республики Узбекистан от 3 июля 2023 года № ЗРУ-850 «О конкуренции».

[3] Закон Республики Узбекистан от 24 июля 2020 года № ЗРУ-630 «Об инновационной деятельности».

[4] Национальный комитет Республики Узбекистан по статистике. Социально-экономическое положение Республики Узбекистан за январь–июнь 2026 года; официальные статистические данные о деятельности субъектов малого предпринимательства за 2025 год.

[5] World Intellectual Property Organization. Global Innovation Index 2025: Uzbekistan. Geneva: WIPO, 2025.