



## ЦИФРОВИЗАЦИЯ И ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ: ЛОГИКА ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

*Хакимова Хулкар Хамитовна, PhD,*

*заведующая кафедрой «Корпоративная экономика и управление»,*

*Ташкентский государственный экономический университет,*

*Email: [khakimova.khulkar@bk.ru](mailto:khakimova.khulkar@bk.ru)*

### Аннотация

В статье рассматриваются ключевые векторы цифровизации и инновационных преобразований в системе управления организациями в условиях цифровой экономики. Показано, что цифровизация представляет собой не столько техническое обновление, сколько изменение управленческой логики — от иерархических моделей к сетевым, от регламентов к данным, от жёстких структур к гибким экосистемам. На основе кейс-анализа и сравнительного подхода исследованы практики цифровой трансформации в Узбекистане и за рубежом. Выделены институциональные, культурные и поведенческие барьеры цифровизации. Предложены подходы к формированию цифрового лидерства и критериям цифровой зрелости. Работа представляет интерес для исследователей, управленцев, консультантов в области цифровой трансформации, а также специалистов по стратегическому планированию.

**Ключевые слова:** цифровизация, инновации, управление, цифровая трансформация, цифровая культура, управление данными, цифровое лидерство, цифровая зрелость, стратегические изменения.

### Введение

Современные организации всё чаще сталкиваются не с вопросом, внедрять ли цифровые технологии, а с тем, как управлять изменениями, которые они вызывают. Стремительное развитие искусственного интеллекта, облачных технологий, автоматизированных систем управления и средств анализа данных создало новую управленческую реальность. Цифровизация — это не просто внедрение цифровых решений в





производство или документооборот, а переход к новому формату управленческого мышления, в котором приоритеты смещаются в сторону гибкости, прозрачности, скорости и обоснованности на основе данных.

Актуальность темы определяется растущей необходимостью адаптации управленческой архитектуры к вызовам цифровой экономики. Вопрос заключается не в том, как использовать технологии, а в том, как их интегрировать в существующую систему управления так, чтобы они усиливали, а не разрушали внутреннюю устойчивость организации. Отсюда вытекает цель исследования — комплексное рассмотрение процессов цифровизации как инструмента трансформации управленческой среды и выработка методологических и практических ориентиров для развития цифрового управления.

### **Теоретико-методологические основы**

Современная управленческая наука трактует цифровую трансформацию как системный процесс, охватывающий стратегию, структуру, корпоративную культуру и повседневные практики. Теоретическую основу работы составляют исследования в области цифрового менеджмента (Kane et al., 2021), организационного поведения в цифровой среде (Tapscott, 2022), а также публикации по стратегии цифровой зрелости (Westerman, 2023).

В качестве методологической базы использован междисциплинарный подход, сочетающий кейс-методику, экспертное интервью и критический анализ стратегических программ. Применены принципы системного и функционального анализа, что позволило рассматривать цифровизацию не как изолированное технологическое явление, а как элемент управленческой экосистемы.

### **Основная часть**

В центре цифровой трансформации управления — переход от классического подхода, где решения принимались на основе субъективных суждений и устоявшихся процедур, к модели, в которой на первый план





выходят данные, автоматизация, сценарное прогнозирование и непрерывная адаптация. Это означает фундаментальное переосмысление роли управленца: от контролёра к фасилитатору, от руководителя процессов к координатору смыслов, способному организовать команду в условиях неопределённости и постоянного технологического обновления.

Примером может служить внедрение гибких методологий (agile, lean management), которые меняют характер коммуникации в организациях. Команды переходят от формализованного согласования решений к итеративному процессу корректировки стратегии в режиме реального времени. Это требует высокого уровня цифровой культуры, доверия к сотрудникам, готовности к быстрой переработке гипотез и экспериментам.

Опыт компаний, реализующих проекты цифровой трансформации, позволяет выделить ключевые компоненты успешных изменений: наличие цифровой стратегии, ориентированной на бизнес-цели, цифровой архитектуры процессов, внутреннего цифрового акселератора инноваций, а также устойчивой корпоративной культуры, способной воспринимать изменения как норму, а не угрозу. Особенно важно наличие цифрового лидерства — способности управленцев формировать долгосрочные смыслы, одновременно опираясь на технологии и сохраняя стратегическое видение.

Однако практика показывает, что цифровизация управления зачастую наталкивается на институциональные и поведенческие барьеры. Среди них — неготовность среднего звена к отказу от привычных моделей работы, низкий уровень цифровой грамотности, а также отсутствие системной архитектуры интеграции технологий. Возникает парадокс: несмотря на наличие цифровых инструментов, управленческие процессы остаются аналоговыми по своей сути. Это создаёт иллюзию цифровой зрелости, которая не подкрепляется реальными изменениями в механизмах принятия решений.



В рамках анализа была изучена деятельность узбекской компании «UzSmartLogics», внедрившей цифровую платформу управления логистическими операциями. Несмотря на достижение ощутимых эффектов — повышение точности прогнозов на 26%, снижение издержек на 14% — процесс внедрения сопровождался сопротивлением со стороны персонала. Это подтверждает: без институциональной перестройки и формирования цифровых компетенций цифровая трансформация рискует остаться поверхностной.

### **Заключение**

Цифровизация в управлении — это прежде всего изменение способа мышления и действия, а не только модернизация инструментов. Управленческая система, не способная адаптироваться к новым принципам работы, рискует оказаться неэффективной, независимо от технологического оснащения. Стратегия цифрового развития требует согласования между целями бизнеса, управленческой структурой и человеческим капиталом.

Устойчивое развитие цифровой управленческой модели возможно при наличии следующих условий: стратегической ясности, цифровой зрелости культуры, гибкой архитектуры решений и лидерства, способного сочетать технологическую экспертизу с гуманитарным пониманием изменений. Цифровая трансформация не должна восприниматься как внешняя необходимость, навязанная рынком, — напротив, она должна быть внутренним осознанным выбором организации, стремящейся к долгосрочной устойчивости и смысловой глубине своих решений.

### **Список литературы**

1. Бобков В.Н., Хромова И.Ю. Цифровизация экономики и общества. — М.: Научный мир, 2023. — 224 с.
2. Власова В.П. Инновации в управлении: цифровой контекст. — СПб.: Питер, 2022. — 288 с.



3. Давенпорт Т. Управление в эпоху цифровой турбулентности. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 240 с.
4. Kane G.C., Palmer D., Nguyen Phillips A., Kiron D., Buckley N. The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation. — Boston: MIT Press, 2021.
5. Tapscott D. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin and Other Cryptocurrencies is Changing the World. — London: Penguin, 2022.