

РОЛЬ «CHANGE MANAGEMENT» В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И ТРАНСФОРМАЦИИ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

Мирзаев Шерзод Махматкулович

Самостоятельный соискатель по специальности 08.00.16

«Цифровая экономика и международная цифровая интеграция»

E-mail: sherzod@mirzaev.pro

Аннотация: В статье рассматривается ключевая роль управления изменениями (Change Management) в успешной реализации проектов цифровой трансформации в Республике Узбекистан. Исследование анализирует текущий уровень зрелости Change Management в государственных учреждениях и частном секторе страны, выявляя существенный разрыв между техническим внедрением цифровых решений и готовностью организаций к их эффективному использованию. Представлены результаты анализа зрелости (AS-IS), показывающие низкий институциональный уровень практик управления изменениями в государственных структурах и умеренный уровень в частных компаниях. На основе международных стандартов (Prosci ADKAR, Kotter, PMI Change Model) предложена целевая модель развития (TO-BE) и конкретные рекомендации по переходу к более высоким уровням зрелости.

Отдельное внимание уделено проблеме дефицита сертифицированных специалистов по Change Management: в Узбекистане их число составляет менее 20 человек, что существенно ниже показателей Казахстана, Азербайджана и Турции. Проведён региональный сравнительный анализ, демонстрирующий отставание страны в области профессиональной подготовки и институциональной зрелости. В статье представлены инфографические материалы, иллюстрирующие различия между секторами, сравнительную зрелость стран региона и разрыв между текущим и целевым состоянием.

Исследование подчёркивает, что формирование культуры управления изменениями и развитие профессиональных кадров являются необходимыми условиями для успешной реализации Стратегии «Узбекистан – 2030». Внедрение системного Change Management рассматривается как ключевой фактор повышения устойчивости проектов, снижения рисков и ускорения цифровой трансформации на уровне государства и бизнеса.

Ключевые слова: управление изменениями, цифровая трансформация, управление проектами, оценка зрелости, AS-IS / TO-BE, государственный сектор, частный сектор, специалисты по управлению изменениями.

Abstract

This article examines the critical role of Change Management in ensuring the successful implementation of digital transformation projects in the Republic of Uzbekistan. The study analyzes the current maturity level of Change Management practices within government institutions and the private sector, revealing a significant gap between the technical deployment of digital solutions and the organizational readiness required for their effective adoption. The results of the maturity assessment (AS-IS) demonstrate a low institutional level of Change Management practices in the public sector and a moderate level in private companies. Based on internationally recognized standards (Prosci ADKAR, Kotter, PMI Change Model), the article proposes a target maturity model (TO-BE) and provides concrete recommendations for transitioning to more advanced levels.

Special attention is given to the shortage of certified Change Management professionals in Uzbekistan: fewer than 20 certified practitioners currently operate in the country, significantly below the levels observed in Kazakhstan, Azerbaijan, and Turkey. A regional comparative analysis highlights Uzbekistan’s lag in professional development and institutional maturity. The article includes infographic materials illustrating sectoral differences, cross-country comparisons, and the maturity gap between current and target states.

The study concludes that developing a strong Change Management culture and professional workforce is essential for the successful implementation of the “Uzbekistan 2030” Strategy. Systematic adoption of Change Management is identified as a key driver for enhancing project sustainability, reducing risks, and accelerating digital transformation across both governmental and commercial sectors.

Keywords: Change Management, Digital Transformation, Project Management, Maturity Assessment, AS-IS / TO-BE, Public Sector, Private Sector, Change Practitioners

Введение

Узбекистан находится на этапе глубокой цифровой трансформации, что определяется стратегией «Узбекистан – 2030» и масштабом внедряемых цифровых инициатив. Государственные учреждения, банки, частный сектор и международные организации реализуют десятки проектов по модернизации процессов, автоматизации, цифровизации данных, интеграции платформ и созданию новых сервисов.

В таких условиях управлять изменениями не просто важный навык, а критический фактор успеха. Change Management обеспечивает устойчивость цифровых проектов, снижает сопротивление сотрудников и помогает организациям достигать стратегических целей.

1. Роль Change Management в государственных учреждениях Узбекистана

Государственный сектор Узбекистана является основным драйвером цифровой трансформации. Здесь реализуются:

- цифровые госуслуги;
- интеграция министерств;
- SupTech/RegTech решения;
- межведомственные реестры;
- автоматизация документооборота;
- ERP и аналитические системы;
- национальные платформы для данных и т.д;

Каждый такой проект затрагивает целые министерства, регионы и тысячи сотрудников госорганов, поэтому управление изменениями играет решающую роль.

Основные проблемы государственного сектора без Change Management:

- сопротивление новым процессам из-за привычных бюрократических моделей;
- отсутствие установленных правил работы в цифровой среде;
- разрыв между техническим внедрением и пользовательским обучением;
- недостаток навыков цифровой грамотности;
- слабые коммуникации в период изменений;
- неправильное понимание цифровизации как «внедрение технологии», а не «трансформация процессов».

Без Change Management даже лучшие ИТ-решения остаются невостребованными, а цифровая трансформация не даёт ожидаемого эффекта. Change Management обеспечивает адаптацию госслужащих, прозрачность изменений, рост цифровой культуры и достижение KPI проектов.

2. Анализ уровня зрелости Change Management в Узбекистане (AS-IS)

По результатам анализа проектов в государственных учреждениях и частном секторе можно выделить следующий AS-IS уровень зрелости Change Management:

AS-IS (текущая картина): уровень 1–2 из 5

- Управление изменениями отсутствует как формальная практика

- «нет выделенной роли Change Manager;
- обязанности размыты между PM, HR и ИТ;

- отсутствуют процессы по работе с сопротивлением;

- Реактивный подход

- изменения управляются только при возникновении проблем (например, жалобы, сбои, сопротивление);

- Обучение проводится нерегулярно

- часто ограничивается краткими инструкциями или тренингами по системе;

- Коммуникации фрагментарны

- недостаточно объяснений «зачем нам эти изменения»;
- отсутствует единая коммуникационная стратегия;

- Недостаточная вовлечённость руководства

- Change Management воспринимается как «дополнительная работа», а не как инвестиция в успех проекта;

- Нет измерения успеха изменений

- организации не отслеживают индикаторы: adoption, usage, proficiency;

- Недостаток культуры трансформации

- существующие модели работы устойчивы и мало адаптивны;

3. Целевое состояние зрелости Change Management (ТО-ВЕ)

Для устойчивой цифровой трансформации Узбекистану необходимо перейти на уровень зрелости 4-5, характерный для развитых цифровых государств.

ТО-ВЕ: Целевое состояние в 2025–2030 гг.

- Формализованная модель Change Management

- утверждённый регламент, процессы, роли, инструменты;
- Change Manager отдельная компетенция, включённая в оргструктуру;

- Проактивный подход

- оценка готовности к изменениям проводится заранее;
- планы адаптации строятся до начала внедрения;

- Центр компетенций Change Management

- методология (например, ADKAR, Kotter, PMI Change Model);
- библиотека шаблонов, чек-листов, коммуникационных пакетов;

- Сильная система коммуникаций

- регулярные рассылки, брифинги, встречи, Q&A, визуальные материалы;

- Развитие культуры изменений

- привлечение сотрудников на ранних этапах;
- поощрение инициативности;
- признание успешных изменений;

- Модульная система обучения

- тренинги для сотрудников;
- программы для руководителей;
- повышение цифровой грамотности;

- Метрики Change Management

- Adoption (уровень принятия);
- Usage (частота использования);
- Proficiency (компетенции);
- KPI по культуре изменений;

4. Уровень зрелости Change Management в соседних странах

Сравнительный анализ (на основе региональных оценок):

- Казахстан - 3.5 уровня;

(наличие корпоративных Change Leaders, активный рынок Prosci)

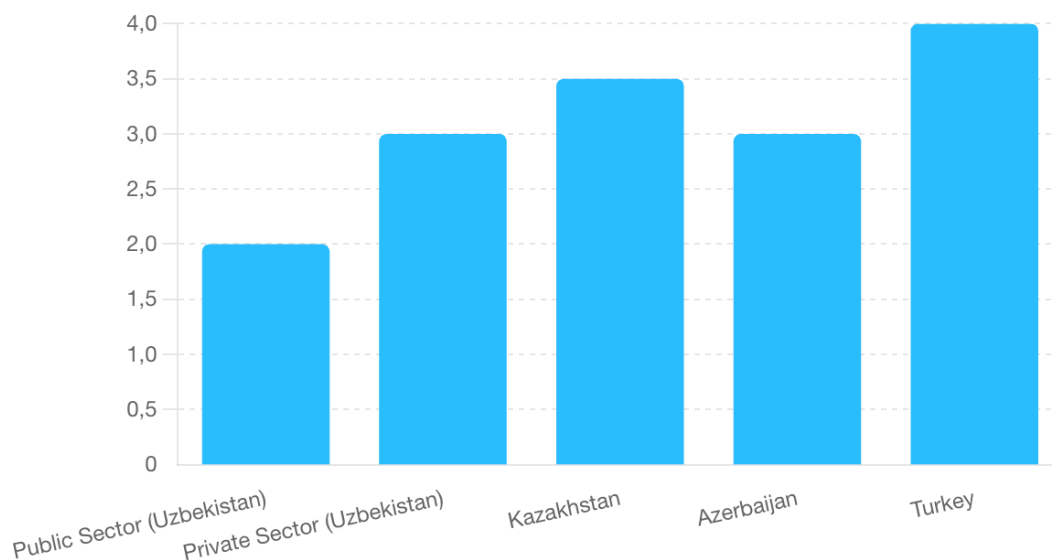
- Азербайджан - 3 уровня;

(точечные внедрения в госструктурах)

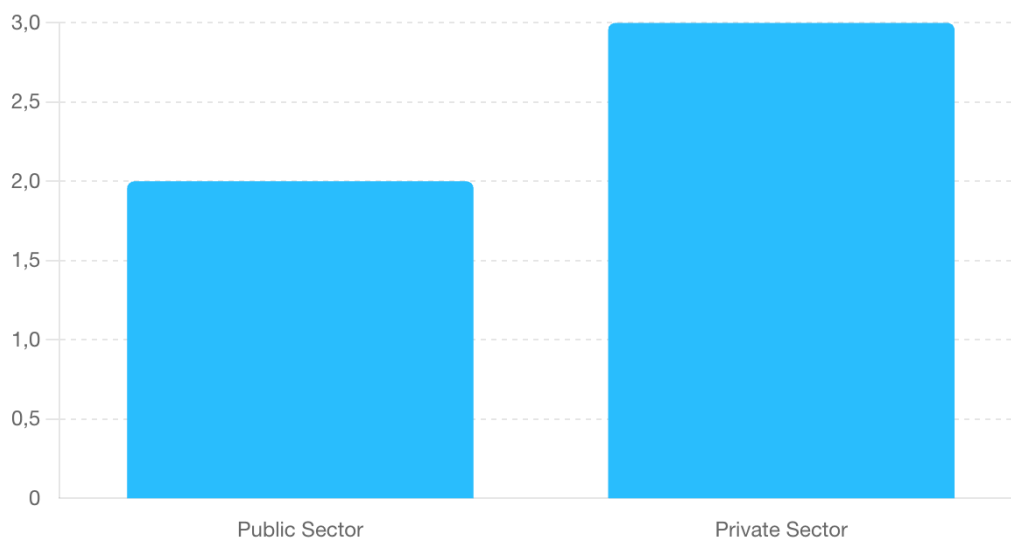
- Турция - 4 уровень;

(высокая зрелость, широкое распространение сертификаций)

Диаграмма зрелости по регионам



Данная диаграмма демонстрирует что Узбекистан отстаёт в зрелости Change Management, особенно в государственном секторе.



**Диаграмма зрелости государственного vs частного сектора
Узбекистана**

- Госорганы: уровень 2.

- Частный сектор: уровень 3

5. Какие меры необходимо предпринять для перехода от AS-IS к TO-BE

- Формирование национальной методологии Change Management

- разработать единый стандарт для всех госорганов;
- адаптировать лучшие практики (ADKAR, Kotter, PMI).

- Создание Change Management Office

- в ключевых министерствах и банках: Минфин, Минэкономики и т.д;
- на уровне крупных государственных проектов.

- Подготовка Change Leader-ов

- обучение руководителей департаментов и проектов;
- сертификация (например, Prosci, ASCMP, CCMP, PMP).

На данный момент в Узбекистане:

- Prosci Certified Change Practitioners 15–20 человек (данные по сообществам и компаниям);
- ASCMP (Certified Change Management Professional) - 0 человек;
- Корпоративно обученные специалисты - ~300 человек;
- Резкий дефицит международно сертифицированных Change Managers.

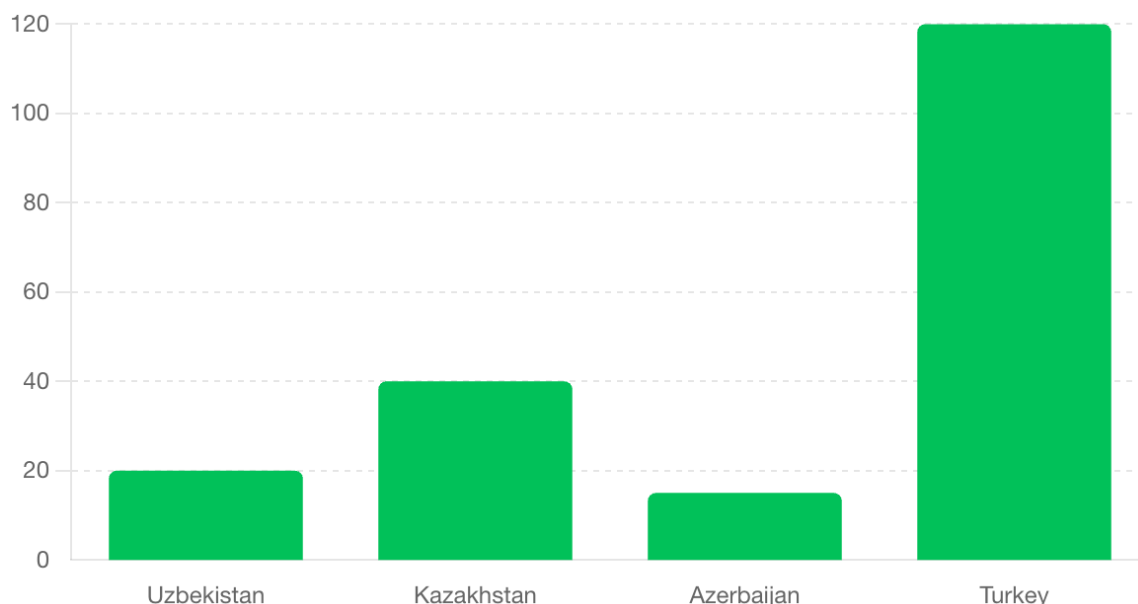


Диаграмма количества сертифицированных Change Management специалистов (по региону)
 Узбекистан ~20 Казахстан ~40 Азербайджан ~15 Турция ~120

Для устойчивой трансформации необходимо довести число сертифицированных специалистов:

- хотя бы до 200 Prosci CCP;
- создать Change Academy;
- внедрить обучение Change Leadership.

Это критический шаг в развитии зрелости управления изменениями.

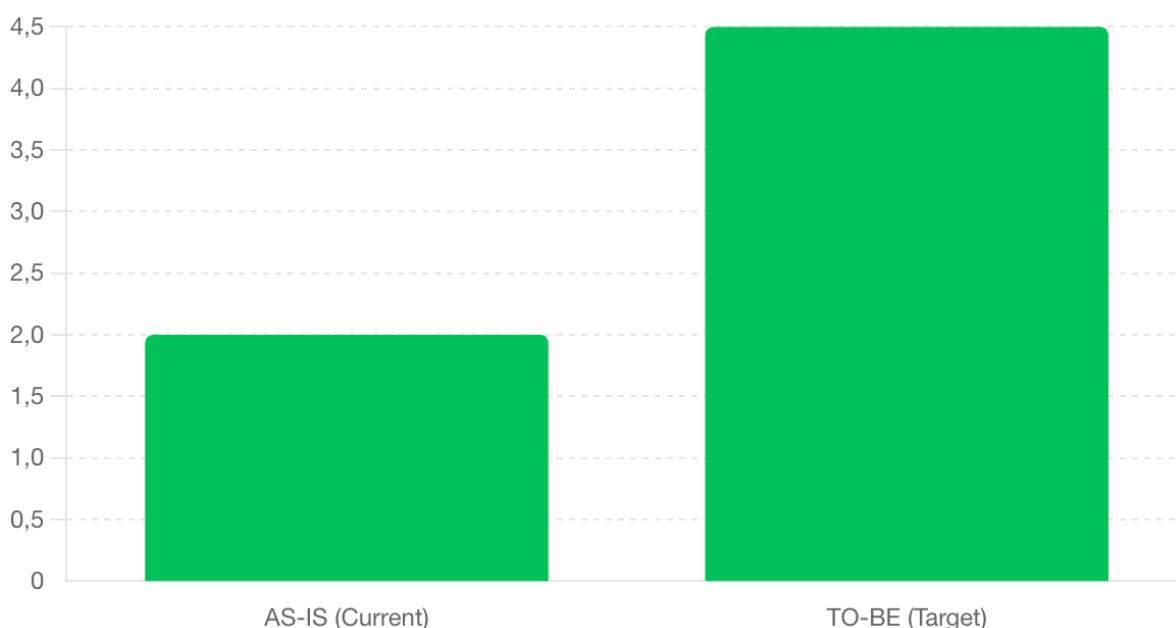


Диаграмма зрелости Change Management в Узбекистане (AS-IS → TO-BE)
 (переход от текущего уровня (2) к целевому уровню зрелости (4.5))

- **Формирование Change Roadmap** для каждого цифрового проекта
 - коммуникационный план;
 - план обучения;
 - план работы с рисками и сопротивлением.
- **Внедрение Change Metrics**
 - мониторинг adoption rate;
 - регулярные опросы вовлечённости;
 - оценка эффективности изменений.
- **Встраивание Change Management в проектный цикл**
 - Change не «после внедрения», а вместе с ним;
 - На уровне всех государственных IT и трансформационных проектов;
- **Повышение цифровой культуры госслужащих**
 - тренинги, онлайн-курсы, геймификация, вовлечение.

Заключение

Управление изменениями не просто методология, а **инфраструктура цифровой трансформации** Узбекистана.

Переход от низкого уровня зрелости (AS-IS: Level 1–2) к целевому (TO-BE: Level 4–5) позволит:

- снизить сопротивление;
- ускорить внедрение технологий;
- повысить эффективность государственных услуг;
- обеспечить устойчивый эффект от проектов;
- создать современную цифровую культуру государственного управления.

Без системного Change Management цифровая трансформация остаётся неполной. С ним становится движущей силой модернизации государства и экономики. А Системное внедрение Change Management позволит Узбекистану:

- ускорить цифровизацию;
- повысить эффективность государственных услуг;
- сократить риски;
- повысить вовлечённость сотрудников;
- сформировать сильную цифровую экономику;

Список использованной литературы

1. **Project Management Institute.** A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). – 6-7th ed. – Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021.

2. **Project Management Institute.** Pulse of the Profession® Reports. – PMI, 2020–2024.
3. **Project Management Institute.** Change Management in Practice: A Practical Guide to Project Change. – PMI, 2018.
4. **PMI & ACMP.** Managing Change in Organizations: A Practice Guide. – Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2013.
5. **McKinsey & Company.** Unlocking success in digital transformations. – McKinsey Digital, 2018.
6. **Deloitte Insights.** Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. – Deloitte, 2019.
7. Стратегия развития «Узбекистан – 2030». – Ташкент, 2023.