

МЕТОДИЧЕСКИЙ ОБЗОР ОЦЕНКИ ТРАНСФОРМАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

Кудайназарова Дилназ Кошкарбаевна

научный соискатель

Ташкентский университет информационных технологий им. Мухаммеда аль-Хорезмий

ORCID: 0009-0003-0483-3528

E-mail: dkudaynazarova@gmail.com

Аннотация

В статье рассматриваются теоретико-методические подходы к оценке трансформационных процессов, происходящих в современных организациях и экономических системах под воздействием технологических, институциональных, организационных и рыночных факторов. Обоснована необходимость перехода от оценки отдельных количественных результатов к комплексному измерению глубины, скорости, устойчивости и результативности трансформации. На основе анализа научных подходов предложена авторская система оценки, включающая пять ключевых блоков: стратегическую трансформацию, организационно-процессные изменения, технологическую трансформацию, человеческий капитал и экономическую результативность. Для агрегирования показателей предложен интегральный индекс трансформационных процессов, позволяющий определить уровень трансформационной зрелости объекта исследования. Разработаны аналитические данные для оценки динамики интегрального индекса и структуры факторов трансформации. Полученные результаты показывают, что технологическая модернизация сама по себе не обеспечивает высокого уровня трансформационной эффективности; решающее значение имеет согласованное изменение стратегии, бизнес-процессов, человеческого капитала и системы управления.

Ключевые слова: трансформационные процессы, методология оценки, трансформационная зрелость, цифровая трансформация, организационные изменения, интегральный индекс, эффективность, инновации, человеческий капитал.

Annotatsiya

Maqolada zamonaviy tashkilotlar va iqtisodiy tizimlarda texnologik, institutsional, tashkiliy va bozor omillari ta'sirida kechayotgan transformatsiya jarayonlarini baholashning nazariy-uslubiy yondashuvlari ko'rib chiqilgan. Alohida miqdoriy natijalarni baholashdan transformatsiyaning chuqurligi, tezligi, barqarorligi va natijadorligini kompleks o'lchashga o'tish zarurligi asoslangan. Ilmiy yondashuvlar tahlili asosida beshta asosiy blokni o'z ichiga olgan mualliflik baholash tizimi taklif etilgan: strategik transformatsiya, tashkiliy-jarayon o'zgarishlari, texnologik transformatsiya, inson kapitali va iqtisodiy natijadorlik. Ko'rsatkichlarni agregatlash uchun tadqiqot obyektining transformatsion yetuklik darajasini aniqlash imkonini beruvchi transformatsiya jarayonlarining integral indeksi taklif qilingan. Integral

indeks dinamikasi va transformatsiya omillari tuzilmasini baholash uchun tahliliy ma'lumotlar ishlab chiqilgan. Olingan natijalar texnologik modernizatsiyaning o'zi yuqori transformatsion samaradorlikni ta'minlamasligini ko'rsatdi: strategiya, biznes-jarayonlar, inson kapitali va boshqaruv tizimining muvofiqlashtirilgan o'zgarishi hal qiluvchi ahamiyatga ega.

Kalit so'zlar: transformatsiya jarayonlari, baholash metodologiyasi, transformatsion yetuklik, raqamli transformatsiya, tashkiliy o'zgarishlar, integral indeks, samaradorlik, innovatsiyalar, inson kapitali.

Abstract

The article examines theoretical and methodological approaches to assessing transformation processes taking place in modern organizations and economic systems under the influence of technological, institutional, organizational and market factors. The need to move from evaluating individual quantitative results to a comprehensive measurement of the depth, speed, sustainability and effectiveness of transformation is substantiated. Based on an analysis of scientific approaches, the author's assessment system is proposed, comprising five key blocks: strategic transformation, organizational and process changes, technological transformation, human capital and economic performance. To aggregate the indicators, an integral index of transformation processes is proposed, which makes it possible to determine the level of transformation maturity of the object of study. Analytical data were developed to assess the dynamics of the integral index and the structure of transformation factors. The results showed that technological modernization alone does not ensure a high level of transformation effectiveness; the decisive factor is a coordinated change in strategy, business processes, human capital and the management system.

Keywords: transformation processes, assessment methodology, transformation maturity, digital transformation, organizational change, integral index, effectiveness, innovation, human capital.

ВВЕДЕНИЕ

Современная трансформация организаций представляет собой более сложный процесс, чем обычная модернизация отдельных операций или внедрение новых технологий. Трансформационные изменения затрагивают стратегию, организационную структуру, бизнес-модели, технологии, компетенции персонала и механизмы взаимодействия с клиентами и другими заинтересованными сторонами [2]; [7]; [11]. Именно поэтому традиционные показатели эффективности не всегда позволяют объективно определить глубину происходящих изменений.

Актуальность разработки методических подходов к оценке трансформации усиливается распространением цифровых технологий, искусственного интеллекта, платформенных бизнес-моделей и новых форм организации труда. OECD отмечает, что существующие системы статистического измерения нуждаются в адаптации к динамике цифровой трансформации и в разработке новых индикаторов и междисциплинарных подходов к сбору и анализу данных [4]; [6]. В обновленной дорожной карте OECD 2026 года особое

внимание уделяется измерению экономического воздействия технологий, данных, цифровых навыков, доверия и своевременности статистической информации [6].

В этой связи целью исследования является разработка методического подхода к комплексной оценке трансформационных процессов, позволяющего определить не только наличие изменений, но и их глубину, согласованность и экономическую результативность.

Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи:

1. систематизировать основные подходы к оценке трансформационных процессов;
2. определить ключевые измерения трансформации;
3. сформировать систему количественных индикаторов;
4. разработать интегральный показатель трансформационной зрелости;
5. определить направления совершенствования методики оценки.

Научная новизна исследования заключается в предложении многокомпонентной методики, в которой технологическая составляющая рассматривается не изолированно, а во взаимосвязи со стратегией, организационными процессами, человеческим капиталом и экономическими результатами.

ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Проблематика трансформационных изменений получила развитие в исследованиях организационного развития, стратегического менеджмента, инновационной экономики и цифровой экономики. В отличие от эволюционных изменений, трансформация предполагает качественное изменение существующей системы, затрагивая одновременно несколько ее структурных элементов [9; 10].

В исследованиях организационной трансформации подчеркивается взаимосвязь стратегии, процессов, персонала, технологий и организационной структуры. В частности, подход WHO рассматривает трансформационные изменения как глубокий процесс, оказывающий воздействие на стратегию, структуру, процессы, людей и технологии [1; 12]. Это положение имеет важное методическое значение, поскольку оценка трансформации только по технологическим показателям приводит к одностороннему представлению о результатах.

Schalock, Verdugo и Van Loon предлагают рассматривать организационную трансформацию через взаимосвязь трансформационных элементов, стратегий, организационной способности и конечных результатов [8]. Такой подход позволяет связать внутренние изменения организации с конечными эффектами ее деятельности.

Значительный вклад в развитие методики измерения цифровой трансформации внесла OECD. В рамках Going Digital предлагается использовать комплекс показателей, отражающих инфраструктуру, эффективное использование технологий, инновации, занятость и навыки, социальные

последствия, доверие и открытость рынков [3; 4; 5; 6]. При этом OECD подчеркивает, что задача измерения заключается не только в построении рейтинга, а в выявлении сильных и слабых сторон трансформационного процесса.

Следовательно, анализ существующих подходов показывает, что универсальная оценка трансформации должна учитывать как минимум четыре уровня: ресурсный, процессный, организационный и результативный. Автор считает целесообразным дополнить их стратегическим измерением, поскольку трансформация без изменения стратегической логики развития может превратиться лишь в локальную модернизацию.

МЕТОДОЛОГИЯ

В исследовании применяется системный и сравнительный подход к оценке трансформационных процессов. В качестве объекта методического анализа рассматривается условная организация, реализующая комплексную программу трансформации в течение 2022-2026 гг.

Для формирования интегрального показателя предложено использовать пять блоков:

Стратегическая трансформация (S) - степень изменения стратегических приоритетов, бизнес-модели и механизмов принятия решений.

Процессно-организационная трансформация (P) - уровень реорганизации бизнес-процессов, управленческой структуры и взаимодействия подразделений.

Технологическая трансформация (T) - уровень внедрения цифровых платформ, автоматизации, аналитических систем и интеллектуальных технологий.

Трансформация человеческого капитала (H) - изменение компетенций сотрудников, интенсивность обучения и способность персонала адаптироваться к новым условиям.

Экономическая результативность (E) - изменение производительности, затрат, доходности, качества услуг и клиентских показателей.

Для сопоставимости показатели нормализуются по шкале от 0 до 100 баллов. Интегральный индекс предлагается рассчитывать посредством взвешенного агрегирования:

$$\text{ИТП} = 0,20S + 0,20P + 0,25T + 0,15H + 0,20E \quad (1)$$

где ИТП - интегральный индекс трансформационных процессов.

Вес технологической трансформации установлен на уровне 0,25, поскольку в современных условиях цифровые технологии являются важным драйвером структурных изменений. Однако суммарный вес стратегического, процессного и человеческого компонентов составляет 0,55, что отражает позицию автора о невозможности сводить трансформацию исключительно к цифровизации.

Предлагается следующая интерпретация результатов:

0-39 баллов - начальная стадия трансформации;

40-59 баллов - формирующаяся трансформация;

60-74 балла - развитая трансформация;

75-89 баллов - высокая трансформационная зрелость;

90-100 баллов - стратегически интегрированная трансформация.

Такой подход позволяет оценивать не только итоговый уровень, но и структурные дисбалансы между отдельными направлениями.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Для апробации методики сформирована авторская аналитическая выборка, отражающая условную динамику пяти компонентов трансформации за 2022-2026 гг. (таблица 1).

Таблица 1

Динамика основных компонентов трансформационных процессов, баллы¹

Компонент	2022	2023	2024	2025	2026
Стратегическая трансформация	48	55	63	71	78
Процессно-организационная трансформация	44	51	60	68	75
Технологическая трансформация	52	61	70	80	87
Трансформация человеческого капитала	41	48	56	64	72
Экономическая результативность	45	52	61	70	77
Интегральный индекс	46,7	54,5	62,5	70,9	78,5

Полученные результаты демонстрируют устойчивое повышение интегрального индекса с 46,7 балла в 2022 г. до 78,5 балла в 2026 г. (рисунок 1) Таким образом, исследуемая организация условно переходит от формирующейся трансформации к высокой трансформационной зрелости.

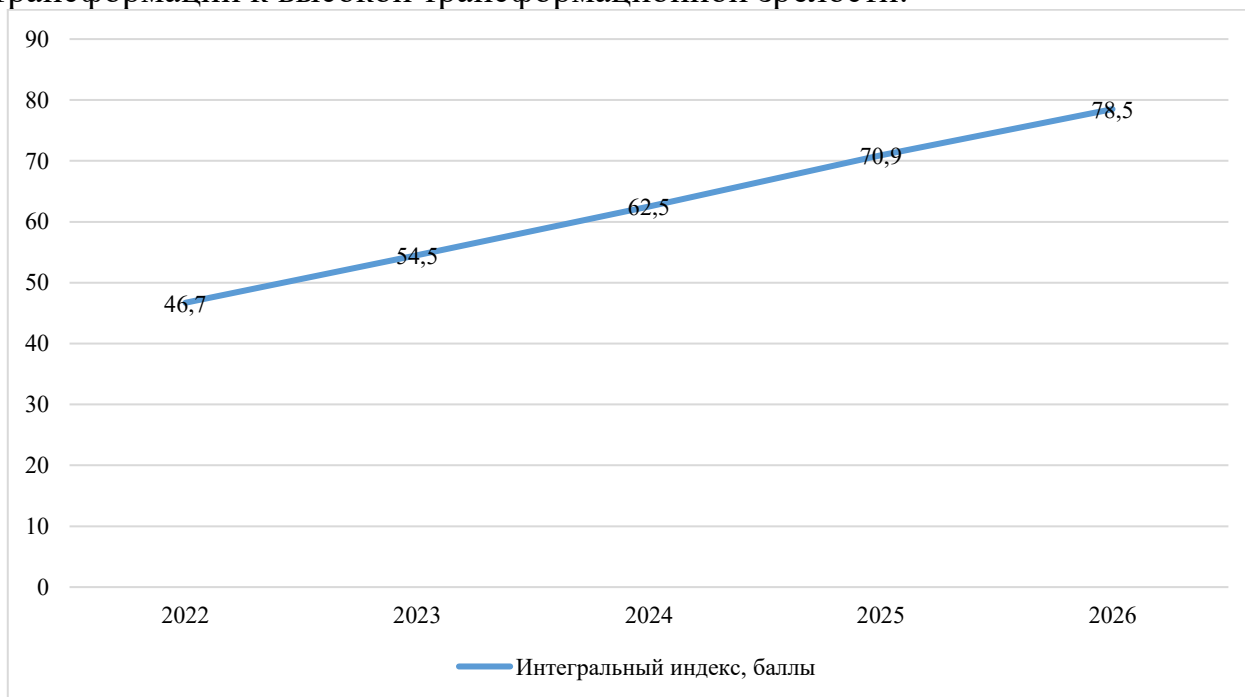


Рисунок 1. Динамика интегрального индекса трансформационных процессов в 2022-2026 гг.²

¹ Источник: расчёты автора.

² Источник: составлено автором по данным таблицы 1.

Наиболее быстрый рост наблюдается по технологическому компоненту - с 52 до 87 баллов. Это свидетельствует о том, что внедрение цифровых инструментов обычно происходит быстрее, чем изменение организационной культуры и человеческого капитала. Вместе с тем именно человеческий капитал демонстрирует наиболее низкий показатель в 2026 г. - 72 балла. Это формирует потенциальный «разрыв трансформации», при котором технологические возможности организации опережают готовность персонала эффективно их использовать.

График демонстрирует практически последовательное повышение уровня трансформационной зрелости. За рассматриваемый период интегральный показатель увеличился на 31,8 балла. Особенно заметное ускорение наблюдается после 2023 года, что может быть связано с переходом от отдельных проектов модернизации к комплексному изменению бизнес-процессов.

Однако авторский анализ показывает, что положительная динамика общего индекса не должна рассматриваться как достаточное условие успешности трансформации. Необходимо дополнительно оценивать разрыв между технологическими и организационно-кадровыми изменениями.

Структура факторов трансформации

Для дополнительного анализа целесообразно использовать круговую диаграмму, отражающую вес пяти основных компонентов предлагаемой модели (рисунок 2).



Рисунок 2. Структура весов компонентов оценки трансформационных процессов¹

Круговая диаграмма показывает, что максимальный вес в предлагаемой системе оценки принадлежит технологической трансформации - 25%. При этом остальные 75% распределяются между стратегическим, организационным,

¹ Источник: составлено автором на основе формулы (1).

экономическим и кадровым измерениями. Такая структура позволяет избежать методологической ошибки, когда цифровизация автоматически отождествляется с полноценной трансформацией.

Особого внимания заслуживает соотношение технологической и кадровой составляющих. Если технологическая трансформация достигает высокого уровня, но компетенции персонала остаются относительно низкими, возникает риск недоиспользования технологического потенциала. Поэтому оценка трансформации должна учитывать не только объем инвестиций в технологии, но и способность организации преобразовывать технологические ресурсы в экономический и организационный результат.

С методической точки зрения важным преимуществом предлагаемой модели является возможность проведения диагностики трансформационного разрыва. Например, если технологический показатель составляет 87 баллов, а человеческий капитал - только 72 балла, разница в 15 пунктов свидетельствует о необходимости усиления образовательных программ, переподготовки сотрудников и развития цифровых компетенций.

Еще одним важным результатом является возможность использования индекса не только для итоговой оценки, но и для мониторинга трансформации во времени. В этом случае организация получает инструмент раннего выявления дисбалансов. Если рост технологического компонента сопровождается замедлением экономической результативности, это может свидетельствовать о резервах повышения эффективности инвестиций в цифровизацию.

Подобная логика соответствует современному международному подходу к измерению трансформации. OECD подчеркивает необходимость измерять не только распространение технологий, но и их экономические последствия, навыки, доверие, благосостояние и качество данных [4; 6]. Следовательно, комплексный индекс должен связывать технологические изменения с конечными социально-экономическими результатами.

Проведенный методический анализ позволяет выделить три принципиальных положения.

Во-первых, трансформационные процессы имеют многомерный характер. Поэтому оценка исключительно через инвестиции в технологии, уровень автоматизации или количество цифровых сервисов не позволяет получить полную картину.

Во-вторых, необходимо различать цифровизацию и трансформацию. Цифровизация может представлять собой автоматизацию существующего процесса без изменения его логики. Трансформация, напротив, предполагает качественное изменение стратегии, процессов, организационной структуры и механизмов создания стоимости.

В-третьих, необходимо перейти от оценки отдельных мероприятий к оценке трансформационного эффекта. Именно поэтому в предлагаемой модели экономическая результативность включена в качестве самостоятельного компонента. Технологическое решение может считаться трансформационно

эффективным только в том случае, если оно приводит к измеримому улучшению качества управления, производительности, клиентского опыта, устойчивости или финансовых результатов.

Таким образом, предложенный индекс может использоваться в трех направлениях: для первоначальной диагностики, мониторинга реализации трансформационной программы и итоговой оценки достигнутых результатов.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Проведенное исследование показало, что объективная оценка трансформационных процессов требует перехода от узкого понимания изменений к комплексной системе измерения. Трансформация представляет собой взаимосвязанный процесс, включающий стратегические, организационные, технологические, кадровые и экономические изменения.

Предложенная методика позволяет объединить указанные направления в интегральный индекс трансформационных процессов. На основе авторской аналитической модели установлено, что рост общего уровня трансформационной зрелости должен сопровождаться сокращением разрыва между технологическими возможностями и организационно-кадровой готовностью.

Практическая значимость предлагаемого подхода заключается в возможности его адаптации к предприятиям, банкам, государственным организациям и другим экономическим субъектам. При этом конкретные веса и показатели могут корректироваться в зависимости от отраслевой специфики.

На основе проведенного исследования предлагается:

1. Использовать интегральный индекс трансформационных процессов для первоначальной диагностики, мониторинга реализации трансформационной программы и итоговой оценки достигнутых результатов.

2. Регулярно оценивать разрыв между технологическим компонентом и компонентом человеческого капитала и при его увеличении усиливать программы обучения, переподготовки сотрудников и развития цифровых компетенций.

3. Корректировать веса и состав показателей индекса с учетом отраслевой специфики предприятий, банков, государственных организаций и других экономических субъектов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Global Environment Facility Independent Evaluation Office. (2018). Evaluation of GEF support for transformational change (Evaluation Report No. 122). GEF IEO. <https://www.gefio.org/sites/default/files/documents/evaluations/transformational-change.pdf>
2. Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.
3. OECD. (2014). Measuring the digital economy: A new perspective. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264221796-en>

4. OECD. (2019). Measuring the digital transformation: A roadmap for the future. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264311992-en>
5. OECD. (2022). The OECD Going Digital measurement roadmap (OECD Digital Economy Papers, No. 328). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/bd10100f-en>
6. OECD. (2026). The OECD Going Digital measurement roadmap 2026 (OECD Digital Economy Papers, No. 382). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b455e132-en>
7. Rogers, D. L. (2016). The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age. Columbia University Press. <https://doi.org/10.7312/roge17544>
8. Schalock, R. L., Verdugo, M. A., & van Loon, J. (2018). Understanding organization transformation in evaluation and program planning. *Evaluation and Program Planning*, 67, 53-60. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2017.11.003>
9. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
10. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
11. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
12. World Health Organization. (2021). Evaluation of WHO transformation. WHO Evaluation Office. https://www.unevaluation.org/member_publications/evaluation-who-transformation



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, oktabr, 10-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 362/5 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**