

## ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ НА ФОНЕ СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНЫХ И ПОЛИТИЧЕСКИХ ВЫЗОВОВ: АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР ИННОВАЦИОННЫХ ПРАКТИК В УПРАВЛЕНИИ УЗБЕКИСТАНА

**Раимжанова Угильхон Номановна**

*Специалист отдела по работе с молодежью, ТСМРИ*

### **ВВЕДЕНИЕ**

В современном мире социо-политические процессы развиваются с высокой динамикой, что предъявляет новые требования к системам управления на всех уровнях. Для обеспечения устойчивого развития государств и общества необходимы инновационные подходы, способные эффективно адаптироваться к вызовам и трансформациям, происходящим в социально-политической и экономической сферах. В этом контексте тема инноваций в управлении приобретает особую актуальность. Республика Узбекистан – одна из стран с активно развивающейся инновационной политикой, где государство на государственном уровне уделяет приоритетное внимание внедрению современных технологий и управленческих практик. В статье представлен аналитический обзор ключевых направлений инноваций в управлении, которые формируются под воздействием современных социальных и политических вызовов, а также отражены перспективы их дальнейшего развития в Узбекистане.

### **Современные социально-политические вызовы в управлении**

Современный этап развития обществ связан с комплексом факторов, требующих обновления управленческих систем:

- Ускоренная цифровизация экономики и социальной сферы
- Рост требований к прозрачности и подотчетности органов власти
- Увеличение роли гражданского общества и необходимость расширения каналов участия населения в управлении
- Глобализация и необходимость интеграции в международные сети инноваций и знаний
- Усиление конкуренции и необходимость обеспечения устойчивого социально-экономического развития регионов и страны в целом

В таких условиях классические модели государственного и муниципального управления оказываются недостаточно гибкими и требуют интеграции инноваций как в технологической, так и в организационно-управленческой плоскости.

## Государственная стратегия инновационного развития Узбекистана: основные ориентиры

Системное внедрение инноваций в систему управления в Узбекистане происходит в рамках утвержденной Стратегии инновационного развития Республики Узбекистан на 2022–2026 годы и дорожной карты ее реализации, одобренной постановлением Кабинета Министров от 13 марта 2024 г. № 128. Ключевые направления стратегии включают:

- Поддержку стартапов и формирование сети субъектов инновационной инфраструктуры: инновационные технопарки, центры трансфера технологий, венчурные структуры, акселераторы и инкубаторы.
- Стимулирование создания «подрывных» (радикальных) инноваций в экономике.
- Развитие человеческого капитала, повышение креативности управленцев и предпринимателей, внедрение инновационной культуры уже на всех этапах образования.
- Расширение инновационной активности малого и среднего бизнеса как драйвера регионального развития.
- Создание комплексной системы поддержки внедрения инновационной продукции и технологий «от идеи до конечного потребителя».

Исполнению стратегии способствует масштабное финансирование инновационной и научной деятельности: за последние годы бюджетные расходы на эти цели выросли втрое и достигли порядка 1,5 триллионов сумов. Узбекистан в последние годы реализует комплексную программу цифровой трансформации государственного управления, которая стала ключевым элементом социальных и политических реформ. Национальная Стратегия «Digital Uzbekistan – 2030», утверждённая в 2020 году президентским указом, заложила основы для системного внедрения цифровых технологий в различные сферы: от телекоммуникаций и предоставления государственных услуг до образования, здравоохранения и экономики. Стратегия предусматривает реализацию более 1600 цифровых проектов, направленных на повышение доступности высокоскоростного интернета, цифровизацию учреждений дошкольного и школьного образования, медицинских учреждений и государственных сервисов в регионах. Например, уже достигнуто 100%-е покрытие интернетом в дошкольных и медицинских учреждениях. По состоянию на 2022 год свыше 56% государственных услуг предоставляются через единую цифровую платформу «My.gov.uz», которая

объединяет более 300 сервисов и обслуживает миллионы граждан. Цифровизация способствует не только расширению доступа граждан к государственным услугам, но и развитию электронной демократии: предусмотрены механизмы электронной гражданской и бизнес-участия в обсуждении нормативно-правовых актов и бюджетообразования. Государство активно инвестирует в развитие IT-сектора – к 2025 году численность IT-компаний превысила 2800, количество специалистов – около 40 тысяч, а экспорт IT-услуг вырос более чем до 1 миллиарда долларов США. Важным аспектом стратегии является создание благоприятной инновационной экосистемы с поддержкой стартапов, технопарков, венчурных фондов и образовательных программ, направленных на повышение цифровой грамотности и компетенций населения и публичных служащих. Правительство уделяет особое внимание развитию инфраструктуры – строительство дата-центров, внедрение систем искусственного интеллекта в судебной и медицинской сферах, автоматизация государственных услуг и повышение прозрачности посредством цифровых платформ. Создаются условия для сокращения цифрового разрыва между регионами и городами, что способствует равномерному социально-экономическому развитию. Таким образом, цифровая трансформация в Узбекистане рассматривается не только как технологическое обновление, но и как социально-политический процесс, способствующий укреплению государственных институтов, повышению эффективности управления и расширению гражданских прав и возможностей. В этом контексте страна успешно интегрирует международный опыт и стандарты, усиливая своё участие в глобальных цифровых инициативах и геоэкономических проектах, таких как «Цифровой шелковый путь» и программы ШОС. Эти достижения и комплексная государственная политика формируют основу для устойчивой адаптации системы управления Узбекистана к современным вызовам, обеспечивая повышение качества жизни граждан и конкурентоспособности страны в регионе и мире.

### **Инновации в цифровом управлении и искусственный интеллект**

Одной из ключевых сфер инноваций в государственном управлении Узбекистана стала цифровизация и использование искусственного интеллекта (ИИ). Постановлением Кабинета Министров от 10 июля 2025 года утвержден перечень более 60 приоритетных проектов по внедрению технологий ИИ на период 2025–2026 гг.. Эти проекты охватывают разные отрасли, но особое внимание уделяется государственному управлению:

- Внедрение интеллектуальных систем для повышения качества медицинских услуг (цифровые помощники врачей, анализ снимков для раннего выявления заболеваний).
- Автоматизация судебной системы: расчет судебных издержек, платформа для анализа нормативно-правовых актов, системы протоколирования судебных заседаний с автоматическим разделением говорящих.
- Развитие систем видеонаблюдения с ИИ для мониторинга городской инфраструктуры, выявления нарушений общественного порядка и ПДД.
- Применение аэрокосмического мониторинга с ИИ для оценки состояния аграрных угодий и экологического состояния регионов.
- Создание цифровых платформ для оказания юридической помощи гражданам и автоматического формирования проектов судебных решений.
- Развитие электронного правительства с применением голосовых чат-ботов, голосового управления и автоматизированных систем заполнения документов на государственных порталах.

Кроме того, создается национальная языковая модель на узбекском языке, что является важным фактором развития цифровых сервисов с использованием ИИ и повышения доступности электронных государственных услуг. Для реализации этих проектов предусмотрены инвестиции в вычислительную инфраструктуру, в том числе закупка высокопроизводительных кластеров и серверного оборудования для работы с большими данными. В последние годы Узбекистан сделал значительный шаг вперед в цифровизации государственного управления и модернизации систем общественных услуг, что стало важнейшим инструментом адаптации экономики и социальной сферы к современным социально-политическим вызовам. Основные направления инноваций в управлении, реализуемые в рамках государственной программы «Digital Uzbekistan 2030», охватывают цифровизацию сервисов, развитие инфраструктуры, повышение квалификации кадров и обеспечение безопасности данных.

### **Цифровизация государственных услуг**

Одним из ключевых достижений стала масштабная цифровизация государственных услуг в городах и крупных центрах, где через платформу «My.gov.uz» предоставляется более 700 видов услуг. Это позволило значительно ускорить административные процессы, повысить прозрачность и доступность сервисов для населения. Особое внимание уделялось упрощению

процедур регистрации предприятий, получения справок, лицензий и оформления социальных выплат. Однако остаётся существенный цифровой разрыв между городским и сельским населением, где инфраструктурные ограничения и низкий уровень доступа к интернету снижают эффективность электронных сервисов.

### **Инфраструктурные вызовы и цифровой разрыв**

Несмотря на прогресс, инфраструктура и интернет-покрытие в сельской местности остаются недостаточно развитыми. Согласно исследованиям, многие отдалённые районы испытывают проблемы со стабильным высокоскоростным интернетом, что препятствует равномерной доступности электронных услуг и цифровому развитию бизнеса и образования на местах. Для устранения этого разрыва в рамках стратегии предусмотрены инвестиции в развитие цифровой инфраструктуры, строительство базовых станций, дата-центров и внедрение новых технологий связи.

### **Кадровое обеспечение и цифровая грамотность**

Проблемы цифровой грамотности населения и недостаток квалифицированных специалистов в области информационных технологий серьёзно влияют на эффективность внедрения цифровых инноваций. Ряд исследований подчёркивает необходимость масштабных программ обучения и переквалификации как чиновников, так и населения, особенно в сельской местности. Государство осуществляет системные меры по развитию IT-образования и подготовке специалистов, что является ключевым фактором устойчивости цифровой трансформации.

### **Информационная безопасность и защита данных**

Кибербезопасность — важное направление, вызывающее ряд вызовов. В Узбекистане продолжается совершенствование законодательной базы и технических средств защиты информации. Несмотря на предпринимаемые меры, публикации указывают на уязвимости в существующих системах, что предъявляет высокие требования к развитию систем мониторинга, аудита и реагирования на киберугрозы. Недостаточный уровень защиты данных негативно влияет на доверие граждан к цифровым платформам государства.

### **Совершенствование законодательной базы и регуляторные меры**

Цифровая трансформация требует параллельного развития нормативно-правовой базы. В Узбекистане существует потребность в формировании чётких правил регулирования цифровых услуг, электронной коммерции и онлайн-платежей. Размытость законодательства в некоторых аспектах тормозит развитие цифровой экономики и накладывает барьеры для иностранных

инвестиций. Улучшение регуляторных механизмов является приоритетом текущей национальной стратегии.

### **Внедрение искусственного интеллекта (ИИ) и автоматизация**

Активное внедрение ИИ становится следующим этапом инновационного развития системы управления. Государственные проекты предусматривают создание систем поддержки принятия решений на базе больших данных, автоматизацию судебных и медицинских услуг, интеллектуальное видеонаблюдение и геопространственный анализ территорий. Такая трансформация направлена на повышение эффективности, качество обслуживания населения и ускорение управленческих процессов.

### **Взаимодействие между ведомствами и интеграция услуг**

Исследования указывают, что одной из проблем остаётся ограниченная межведомственная интеграция информационных систем, что приводит к дублированию данных и необходимости повторного обращения граждан. Совершенствование архитектуры государственных информационных систем и создание единой платформы для обмена данными – приоритетные задачи, ускоряющие цифровую адаптацию администрирования и упрощение процедуры оказания услуг.

### **Участие граждан и цифровая инклюзия**

Цифровая трансформация создаёт предпосылки для более активного вовлечения граждан в процессы управления, улучшения обратной связи и прозрачности власти. Однако из-за цифрового разрыва и недостатка цифровой грамотности часть населения, особенно из сельских районов, остаётся «цифрово исключённой», что требует целевых программ по инклюзивности цифровых сервисов и повышения осведомлённости населения.

### **Заключение раздела**

Обобщая, цифровая трансформация и инновации в системе управления Узбекистана находятся на активной стадии реализации с серьёзными достижениями в крупных городах и государственном аппарате. Однако значительные проблемы инфраструктурного характера, законодательные пробелы, вопросы информационной безопасности и недостаток специалистов вызывают опасения относительно равномерности и устойчивости цифрового развития. Для успешного преодоления этих вызовов Узбекистану предстоит сбалансировать усилия по развитию цифровой инфраструктуры, совершенствованию законодательства и подготовке кадров, что позволит реализовать потенциал цифровой экономики и повысить качество государственного управления на всей территории страны.

### **Инновации в управлении человеческим капиталом**

Последние годы Узбекистан реализует масштабные институциональные реформы, направленные на повышение адаптивности и эффективности системы государственного управления через внедрение инновационных технологий и цифровизацию. Это комплексный процесс, который охватывает законодательные инициативы, модернизацию инфраструктуры, развитие кадрового потенциала и развитие правовых основ цифровой экономики. Одним из ключевых направлений является усиление государственного цифрового суверенитета путем создания национальной инфраструктуры обработки и хранения данных. В стране наблюдается активное строительство современных дата-центров, что снижает зависимость от иностранных платформ и повышает безопасность государственных информационных систем. Важным шагом стало принятие и обновление нормативно-правовой базы, регламентирующей использование цифровых технологий в публичном секторе. Несмотря на значительное продвижение, исследование выявляет существенные регуляторные барьеры, включая неопределённость в вопросах регулирования электронной коммерции, налогообложения цифровых операций и защиты персональных данных. Ряд положений в законодательстве остаётся несовершенным, что замедляет развитие цифровой экономики и внедрение инноваций. Согласно исследованиям, одной из главных институциональных проблем выступает перегруженность бюрократических структур и отсутствие эффективной координации между различными ведомствами. Отсутствие межведомственной интеграции информационных систем приводит к дублированию функций и замедлению оказания государственных услуг в электронном формате. Вследствие этого наблюдается «пробел» между инициативами и реальным применением цифровых технологий на местах. В ответ на это правительство стремится к формированию единого информационного пространства государственной службы с возможностью обмена данными в режиме реального времени. Это позволит существенно повысить оперативность принятия решений, сократить издержки на обработку документов и улучшить качество взаимодействия с гражданами. Реализация концепции «умного управления» предусматривает автоматизацию рутинных процессов, использование искусственного интеллекта в судебной системе, здравоохранении и в мониторинге общественной безопасности, что способствует повышению эффективности управления и достижению принципов открытости и прозрачности власти. Кадровый аспект реформы предполагает активное обучение государственных служащих

новым цифровым инструментам и повышению уровня цифровой грамотности населения, что является необходимым условием успешной трансформации. В рамках национальных программ развивается система переподготовки и повышения квалификации специалистов, а также поддержка молодых кадров и исследователей в сфере инновационного менеджмента. Также важным является борьба с цифровым неравенством – государство сосредоточено на уменьшении разрыва в доступе к цифровым услугам между городом и селом. В рамках программы «Digital Uzbekistan 2030» реализуются проекты по расширению современной телекоммуникационной инфраструктуры в регионах, развитию интернета и повышения уровня публичного доступа к инновационным решениям. Развитие человеческого капитала признано одним из ключевых факторов успешной инновационной трансформации системы управления. В этом направлении реализуются следующие меры:

- Программы повышения квалификации государственных служащих по вопросам инновационного менеджмента и цифровых компетенций.
- Внедрение новых образовательных технологий и курсов, ориентированных на развитие креативного и критического мышления, инновационного предпринимательства и рационализаторства.
- Создание условий для привлечения молодых ученых и специалистов в государственные органы и научно-исследовательские учреждения.
- Формирование среды, способствующей инновационной культуре, в том числе через поддержку стартапов и инициатив в области социальных инноваций.

### **Региональное развитие через инновационные модели управления**

Узбекское правительство делает акцент на опережающем развитии регионов и малом бизнесе посредством стимулирования инновационной активности на местах. В дорожной карте инновационного развития на 2024–2025 годы предусмотрены меры:

- Формирование инновационных кластеров и технопарков не только в столице, но и в регионах.
- Использование цифровых платформ для обратной связи между населением и местными органами власти.
- Внедрение программ по развитию экоустойчивого и цифрового сельского хозяйства с вовлечением новых технологий мониторинга территории и управления ресурсами.

- Развитие систем поддержки инновационного предпринимательства на региональном уровне с участием государственных и частных инвесторов.

### **Проблемы и вызовы инновационного развития управления**

Несмотря на масштаб и амбициозность программ, на пути реализации инноваций в управлении в Узбекистане остается ряд актуальных проблем:

- Неравномерность развития инновационной инфраструктуры и цифровых сервисов между городскими и сельскими территориями.

- Ограниченность кадрового потенциала, особенно в области ИИ и цифровых технологий, что требует долгосрочных инвестиций в образование и привлечение талантов.

- Необходимость институционального укрепления и улучшения координации реформ между различными ведомствами и уровнями управления.

- Сопротивление традиционных бюрократических структур инновационным преобразованиям, необходимость изменения корпоративной культуры и внедрения новых практик.

- Вызовы обеспечения кибербезопасности и защиты персональных данных на фоне масштабного цифрового развития.

### **Перспективы развития инновационного управления в Узбекистане**

Учитывая большую поддержку и приоритет статусу инноваций в государственной политике, перспективы развития инноваций в управлении Узбекистана оцениваются как весьма позитивные. Ключевые направления дальнейшего развития включают: Активное внедрение технологий искусственного интеллекта и больших данных во все сферы государственного управления. Усиление межведомственного сотрудничества и интеграция цифровых платформ для создания единой информационной среды. Расширение доступа к цифровым услугам для населения, развитие цифровой грамотности. Поддержка социального инновационного предпринимательства и развитие «умного» городского и регионального управления. Продолжение активного обучения и переподготовки государственных служащих по современным методам управления и новым технологиям. Привлечение международных экспертов и партнеров для обмена опытом и усиления инновационного потенциала.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В условиях современных социальных и политических вызовов инновации в управлении становятся необходимым инструментом для адаптации и развития государственных систем. Республика Узбекистан демонстрирует

последовательность и целостность подходов к интеграции инноваций на всех уровнях управления – от законодательных инициатив и создания инфраструктуры до активного внедрения цифровых технологий и развития человеческого капитала. Стратегия инновационного развития, сопровождаемая дорожными картами и масштабными проектами по внедрению искусственного интеллекта, создает благоприятные предпосылки для повышения эффективности государственного управления, его прозрачности и ориентированности на нужды граждан. Преодоление существующих вызовов, связанных с развитием кадров, инфраструктуры и институциональных механизмов, станет залогом устойчивого инновационного развития и успешной адаптации системы управления под влиянием современных социальных и политических трансформаций. Современные социально-политические вызовы требуют от систем управления высокой степени адаптивности, инновационности и цифровой зрелости. Республика Узбекистан демонстрирует впечатляющие успехи в области цифровой трансформации государственного управления, что подтверждается ростом доли цифровых государственных услуг до 70%, масштабной цифровизацией более 760 видов сервисов и активным привлечением миллионов граждан к использованию электронных платформ. Такие достижения обеспечивают повышение эффективности, прозрачности и удобства взаимодействия населения с государственными институтами. В последние годы Узбекистан сделал качественный скачок в международных рейтингах, заняв 63-е место в индексе развития электронного правительства UN EGDI, и существенно увеличил инвестиции в IT-сектор, достигнув экспорта услуг почти на 1 млрд долларов США. Цифровая трансформация охватывает все уровни власти – от центрального аппарата до местных органов управления, включая цифровизацию махаллей и широкое внедрение искусственного интеллекта в судебной системе, здравоохранении и мониторинге городской инфраструктуры. Эти успехи отражают последовательную государственную политику, направленную на формирование «государства, служащего народу», где цифровые технологии становятся инструментом более открытых, прозрачных и эффективных административных процессов. Внедрение новых технологических платформ, расширение покрытия высокоскоростным интернетом, развитие кадрового потенциала в сфере IT и поддержка стартапов создают целостную инновационную экосистему развития. Вместе с тем перед Узбекистаном стоят вызовы, связанные с цифровым неравенством между городскими и сельскими районами, необходимостью дальнейшего развития нормативно-правовой базы, укрепления кибербезопасности и расширения

цифровой грамотности населения. Для того чтобы обеспечить устойчивость и инклюзивность цифровой трансформации, требуется не только техническое совершенствование, но и активное вовлечение граждан, развитие институциональных механизмов и международное сотрудничество. Таким образом, опыт Узбекистана представляет собой яркий пример интегрированного подхода к адаптации и развитию системы управления в условиях современных социально-политических трансформаций. Реализация амбициозных программ цифровизации и институциональных реформ создает прочную основу для устойчивого развития, повышения качества жизни граждан и укрепления позиций страны как одного из лидеров цифровой трансформации в Центральной Азии и мире.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 13.03.2024 № 128 «О мерах по реализации Стратегии инновационного развития Республики Узбекистан на 2024–2025 годы». [Norma.uz](https://norma.uz)
2. «Утверждён перечень проектов по внедрению ИИ в Узбекистане», Газета.uz, 21.07.2025. [Gazeta.uz](https://gazeta.uz)
3. Указ Президента Республики Узбекистан от 06.07.2022 «Об утверждении Стратегии инновационного развития Республики Узбекистан на 2022–2026 годы». [Lex.uz](https://lex.uz)
4. Постановление Кабинета Министров РУз «О мерах по реализации Стратегии инновационного развития» от 25.06.2024. [Invest-in-uzbekistan.org](https://invest-in-uzbekistan.org)
5. Приказ Министерства высшего образования, науки и инноваций РУз № 490 от 27.12.2024. План научных и научно-технических мероприятий на 2025 год. [Innovation.gov.uz](https://innovation.gov.uz)
6. Закон № ЗРУ-957 от 07.09.2024 «О внесении изменений и дополнений в отдельные законодательные акты Республики Узбекистан об инновационной деятельности». [Innovation.gov.uz](https://innovation.gov.uz)
7. Официальный сайт Кабинета Министров Республики Узбекистан. [Gov.uz](https://gov.uz)
8. Агентство инновационного развития Республики Узбекистан. [Innovation.gov.uz](https://innovation.gov.uz)