

# **Проблемы управления нововведениями в организации**

## **Problems of innovation management in the organization**

**Андрияшина А.А.**

Магистр факультета Экономики и управления, ФГБОУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)», г. Москва

e-mail: Love200017@mail.ru

**Andriyashina A.A.**

Master's Degree Student Faculty of Economics and Management, Moscow State University of Technology and Management named after K.G. Razumovsky (First Cossack University), Moscow

e-mail: Love200017@mail.ru

**Научный руководитель:**

**Воробьев Д.И.**

Канд. экон. наук, доцент кафедры «Менеджмента и государственного муниципального управления», ФГБОУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)», г. Москва

**Scientific Advisor:**

**Vorobyev D.I.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Public Municipal Administration, Moscow State University of Technology and Management named after K.G. Razumovsky (First Cossack University), Moscow

### **Аннотация**

В статье рассматривается проблема управления инновациями в организациях, которая сегодня является важнейшим фактором устойчивого развития и конкурентоспособности. Автор отмечает, что внедрение новых технологий и управленческих решений сопровождается рядом трудностей: нехваткой квалифицированных специалистов, необходимостью перестройки бизнес-процессов и ограниченностью финансовых ресурсов. Эти барьеры существенно замедляют инновационную активность и снижают ожидаемый эффект. Особое внимание уделяется выбору и реализации идей, так как именно на этом этапе компании чаще всего сталкиваются с ошибками и неоправданными затратами. Применение методов SWOT-анализа, экспертных оценок и прогнозирования рисков позволяет снизить вероятность неудач. Финансовые ограничения также являются значимой проблемой. Вместе с тем опыт показывает, что предприятия, систематически инвестирующие в нововведения, обеспечивают рост производительности на 15–20% выше среднего уровня, что подтверждается исследованиями. Решением обозначенных проблем становятся обучение и переподготовка сотрудников, формирование инновационной культуры, а также поэтапное внедрение новых технологий. Такой подход снижает сопротивление изменениям и позволяет минимизировать риски. Управление инновациями должно рассматриваться как комплексный процесс, объединяющий кадровые, организационные и инвестиционные аспекты. Эффективная инновационная политика укрепляет рыночные позиции компаний и создает условия для их долгосрочного развития.

**Ключевые слова:** управление, способы, проблема, нововведения, ресурсы, SWOT-анализ.

## **Abstract**

This article explores the issue of innovation management in organizations, which is now a crucial factor in enhancing development and competitiveness. The author notes that the introduction of new technologies and management solutions is accompanied by a number of challenges: a shortage of qualified specialists, the need to restructure business processes, and limited financial resources. These obstacles slow innovation and reduce the expected impact. Particular attention is paid to the selection and implementation of ideas, as it is at this stage that companies most often encounter errors and unjustified costs. The use of SWOT analysis, expert assessments, and risk forecasting methods helps reduce the risk of failure. Financial constraints are also a challenge for innovation. However, experience shows that companies that systematically invest in new technologies achieve productivity growth of 15–20% above average, as confirmed by research. The solution to these challenges lies in employee training and retraining, the creation of an innovative culture, and the phased implementation of new technologies. This approach to addressing resistance helps minimize risks. Innovation management should be viewed as a comprehensive process, integrating human resources, organizational, and investment aspects. An effective innovation policy takes into account companies' market positions and creates the conditions for their long-term development.

**Keywords:** management, methods, problem, innovation, resources, SWOT analysis.

Современные предприятия функционируют в условиях постоянных изменений и высокой динамики рыночной среды, что требует от них непрерывного внедрения инновационных технологий и управленческих процессов для сохранения устойчивости и обеспечения долгосрочного роста. Глобализация, цифровизация и стремительное развитие информационных технологий приводят к тому, что способность компании своевременно адаптироваться к новым вызовам становится одним из важнейших факторов конкурентоспособности. В таких условиях нововведения перестают быть факультативным элементом и превращаются в необходимое условие выживания бизнеса в среднесрочной и долгосрочной перспективе [1].

При этом процесс управления инновациями представляет собой сложную и многоплановую задачу. Он включает не только выбор наиболее перспективных технологий, но и определение стратегий их внедрения, адаптацию внутренних процессов, а также формирование условий для их эффективного использования. Сложность данного процесса усугубляется ограниченностью ресурсов и сопротивлением персонала изменениям, что в совокупности делает инновационную деятельность фактором повышенных рисков. Более 48% российских компаний отмечают трудности при внедрении новых технологий именно из-за отсутствия соответствующей кадровой базы.

Одной из наиболее острых проблем в этой сфере выступает дефицит квалифицированных специалистов. Современные технологии требуют наличия у сотрудников новых знаний, компетенций и навыков, связанных с цифровыми системами, аналитикой данных, автоматизацией и искусственным интеллектом. При этом уровень подготовки кадров зачастую не соответствует темпам развития технологических решений. Исследования показывают, что в среднем около 40% сотрудников в промышленном секторе не обладают достаточной квалификацией для работы с новыми технологиями, и эта проблема характерна не только для России, но и для многих стран с развивающимися рынками.

В этих условиях компании вынуждены разрабатывать и внедрять программы внутреннего обучения, направленные на повышение квалификации сотрудников, а также активно привлекать специалистов извне. При этом корпоративное обучение становится важным элементом стратегии развития, позволяя снизить зависимость от внешнего рынка труда. Систематически инвестирующие в обучение персонала, демонстрируют рост

производительности на 12–15% выше, чем компании, ограничивающиеся разовыми инициативами [6].

Кроме технологических и кадровых ограничений, особую сложность представляет влияние инноваций на внутреннюю организацию деятельности предприятия. Внедрение новых технологий и управленческих процессов часто сопровождается необходимостью пересмотра существующих рабочих схем, перераспределения обязанностей и даже изменения организационной структуры. Подобные трансформации нередко вызывают сопротивление со стороны сотрудников, привыкших к устоявшимся практикам и боящихся потерять стабильность. Около 37% предприятий в России отмечают, что основным барьер для инноваций заключается именно в сопротивлении персонала изменениям. Этот фактор способен существенно замедлить процесс адаптации и снизить эффективность внедряемых решений.

Чтобы минимизировать такие риски, организации должны активно вовлекать сотрудников в процесс изменений, формируя у них понимание значимости нововведений и их влияния на долгосрочные перспективы компании. Важным инструментом становится систематическая коммуникация между руководством и персоналом, а также создание условий для профессионального и личностного роста работников. Международный опыт показывает, что компании, где реализуются программы поддержки и мотивации сотрудников в период организационных преобразований, в среднем на 20% быстрее достигают желаемых результатов по внедрению инноваций.

Управление нововведениями в целом выступает как многоуровневая задача, охватывающая кадровые, организационные, финансовые и культурные аспекты. Эффективное решение этих вопросов требует комплексного подхода, включающего планирование, адаптацию корпоративной культуры, а также регулярную оценку результатов. Несмотря на наличие трудностей, компании, которые используют системный подход и ориентируются на долгосрочные цели, получают не только конкурентное преимущество, но и повышают устойчивость бизнеса к внешним вызовам. Таким образом, успешное внедрение инноваций становится не разовым мероприятием, а непрерывным процессом развития, способствующим укреплению рыночных позиций и формированию основы для дальнейшего роста [9].

Первая и одна из наиболее сложных проблем в сфере управления инновационными процессами связана с корректным выбором идей, которые могут быть внедрены в деятельность организации. Сложность этого этапа заключается не только в необходимости отбора действительно перспективных направлений, но и в том, что даже тщательно проработанные идеи способны иметь побочные эффекты и вызывать непредвиденные результаты, которые изначально невозможно предусмотреть. Более того, руководители и исследователи отмечают, что при большом количестве альтернатив принятие решения становится особенно трудоемким процессом, требующим системного подхода и применения специальных аналитических методов. Согласно данным международных исследований в области инновационного менеджмента, около 35% компаний сталкиваются с проблемой неверного отбора идей, что приводит к потере ресурсов и снижению эффективности инновационной деятельности [2].

Для повышения точности отбора идей в современной практике используется широкий спектр инструментов. К ним относятся методы коллективного обсуждения, такие как мозговой штурм, а также формализованные аналитические техники: SWOT-анализ, PEST-анализ внешней среды, конкурентная разведка, бенчмаркинг. Все эти подходы позволяют не только выявить сильные и слабые стороны будущего проекта, но и спрогнозировать его потенциальную ценность для организации. При этом важно сочетать креативные формы генерации идей с объективной оценкой рисков, что существенно снижает вероятность неудачного внедрения. Статистика показывает, что использование комбинированных методов анализа позволяет увеличить вероятность успешного внедрения

инноваций на 20–25% по сравнению с компаниями, применяющими только традиционные экспертные обсуждения [4].

Особое значение имеет формирование институциональной среды, которая поддерживает постоянный поток нововведений. Для этого организации создают специализированные инновационные отделы или лаборатории, нацеленные на систематическую работу с идеями, либо формируют внутренние площадки для их обсуждения и пилотного тестирования. Распространенной практикой стало проведение регулярных стратегических сессий с участием сотрудников разных подразделений, что способствует интеграции идей в бизнес-процессы и повышает уровень вовлеченности персонала. По результатам исследований, компании, где сотрудники активно участвуют в инновационной деятельности, демонстрируют рост производительности на 15%, что подтверждает эффективность такого подхода.

Необходимо отметить, что инновационная активность напрямую связана с мотивацией сотрудников. Введение систем материального и нематериального стимулирования, включая премии за лучшие идеи, карьерное продвижение или признание в корпоративной культуре, формирует у работников устойчивую заинтересованность в развитии новых решений. Такой подход обеспечивает не только увеличение количества идей, но и рост их качества, так как персонал ощущает прямую связь между собственными усилиями и результатами деятельности организации.

Вторая ключевая проблема в сфере управления инновациями связана не столько с выбором идей, сколько с их практической реализацией в рамках организации. Даже самые перспективные замыслы на этапе внедрения могут столкнуться с серьезными препятствиями, обусловленными как внутренними, так и внешними факторами. Новые технологии и управленческие процессы зачастую требуют перестройки организационной структуры, изменения распределения ролей и полномочий, что порождает сопротивление со стороны сотрудников, что сопротивление нередко объясняется не только страхом перед неизвестным, но и стремлением сохранить привычные методы работы, которые воспринимаются как более надежные и стабильные. Согласно результатам опросов 45% работников испытывают трудности в принятии организационных изменений, что напрямую отражается на эффективности внедрения инноваций.

Не менее значимой проблемой является необходимость дополнительных финансовых вложений. Внедрение новых технологий предполагает закупку оборудования, модернизацию ИТ-инфраструктуры, привлечение внешних экспертов и обучение персонала. Эти расходы оказывают значительную нагрузку на финансовые подразделения, особенно если речь идет о долгосрочных инновационных проектах. В этой связи проведение предварительного анализа стоимости и прогнозирование экономической отдачи приобретают стратегическое значение. Исследования показывают, что компании, которые тщательно рассчитывают экономический эффект до внедрения инноваций, на 30% чаще достигают положительных результатов по сравнению с теми, кто ограничивается интуитивной оценкой [3].

Для успешной реализации инноваций необходимо комплексное сопровождение процесса изменений. Ключевую роль играет системное обучение сотрудников, позволяющее им адаптироваться к новым условиям и освоить технологии, ранее отсутствовавшие в их профессиональной практике. Подобные образовательные программы должны включать как теоретические, так и практические модули, что способствует снижению уровня тревожности и формированию положительного отношения к преобразованиям. практика поэтапного внедрения инноваций позволяет снизить нагрузку на организацию и уменьшить сопротивление персонала. Например, постепенное тестирование нововведений в отдельных подразделениях дает возможность выявить слабые места и внести коррективы до масштабного запуска.

Важным инструментом повышения эффективности реализации нововведений является развитие культуры инноваций. Если сотрудники видят, что руководство открыто к изменениям и готово поддерживать их инициативы, то сопротивление снижается,

а вовлеченность в процесс возрастает. Нематериальные факторы, такие как признание заслуг сотрудников, вовлечение их в принятие решений и открытая коммуникация, усиливают доверие к трансформациям и делают их восприятие более позитивным.

Одной из наиболее значимых проблем в управлении инновациями является корректная оценка их эффективности. Даже при условии, что внедряемые идеи обладают потенциалом для значительных улучшений, не всегда возможно точно измерить результаты с помощью стандартных методов анализа. Часто эффект от инновационных решений проявляется не сразу, а только спустя определенный период, что усложняет оценку и затрудняет принятие управленческих решений [5]. По данным исследований в области корпоративного инновационного менеджмента, около 40% компаний сталкиваются с трудностями в измерении долгосрочной отдачи от внедренных нововведений, что ведет к снижению инвестиционной привлекательности проектов.

Для преодоления этой проблемы критически важно заранее определить критерии оценки эффективности. При этом оценка должна учитывать не только конечные результаты, но и промежуточные этапы внедрения нововведений, такие как скорость адаптации сотрудников, степень интеграции новых процессов и уровень вовлеченности персонала. Периодическая оценка позволяет своевременно выявлять отклонения от запланированных показателей и корректировать стратегию внедрения инноваций, минимизируя риски и повышая результативность. В современных практиках также активно используют комбинированные показатели, включающие количественные метрики (финансовые результаты, производительность, снижение издержек) и качественные показатели (удовлетворенность сотрудников и клиентов, улучшение корпоративной культуры).

Не менее важным аспектом является внедрение системы мониторинга и аналитики, которая позволяет собирать и обрабатывать данные о ходе инновационного процесса. Такой подход обеспечивает возможность прогнозирования долгосрочных эффектов и выявления скрытых преимуществ нововведений. Компании, использующие интегрированные аналитические платформы для оценки инноваций, увеличивают вероятность успешного достижения стратегических целей на 25% по сравнению с организациями, полагающимися исключительно на периодические отчеты и интуитивные оценки.

Еще одной существенной проблемой при внедрении инноваций является обеспечение эффективной коммуникации и управления изменениями. Внедрение новых идей, особенно если они затрагивают организационную структуру или ключевые рабочие процессы, неизбежно сопровождается сопротивлением сотрудников, что сопротивление может проявляться в замедлении процессов, снижении качества выполнения задач или даже в открытом противодействии изменениям, что, в конечном счете, препятствует полной реализации инновационных инициатив. Согласно исследованиям в области организационного поведения, около 50% проектов по внедрению нововведений сталкиваются с проблемами именно на этапе коммуникации и адаптации персонала.

Для минимизации этих рисков необходимо применять комплексные меры, направленные на управление изменениями. Одним из эффективных инструментов является создание специализированного комитета или рабочей группы, ответственной за координацию процессов внедрения инноваций. Такая группа обеспечивает мониторинг хода реализации изменений, координацию действий различных подразделений и выявление возникающих проблем на ранней стадии. Параллельно с этим важна организация постоянной обратной связи с сотрудниками, что позволяет руководству своевременно реагировать на возникающее недовольство, корректировать план внедрения и повышать уровень вовлеченности персонала [8].

Обучение сотрудников играет ключевую роль в адаптации к изменениям. Программы обучения должны не только знакомить с новыми технологиями или процессами, но и разъяснять цели и преимущества изменений, формируя у работников понимание необходимости инноваций и их пользы для организации. В современных компаниях активно применяются интерактивные формы обучения, включая воркшопы, тренинги

с практическими заданиями и онлайн-курсы, что повышает эффективность усвоения материала и ускоряет процесс адаптации.

Важно отметить, что управление изменениями – это непрерывный процесс, требующий системного подхода и постоянного внимания со стороны руководства. Эффективная коммуникация и грамотное сопровождение изменений позволяют снизить уровень сопротивления, обеспечить более плавное внедрение инноваций и максимизировать их влияние на производственные и организационные показатели. В итоге, преодоление проблем коммуникации и управления изменениями способствует не только успешной реализации нововведений, но и укреплению организационной культуры, повышению эффективности бизнес-процессов и формированию устойчивого конкурентного преимущества.

Одной из наиболее значимых проблем при внедрении инноваций является ограниченность ресурсов. Недостаток финансовых средств, квалифицированного персонала или технической инфраструктуры способен существенно замедлить процесс реализации новых идей или сделать его практически невозможным. По данным аналитических исследований, около 38% организаций сталкиваются с задержками внедрения инноваций именно из-за нехватки ресурсов, что негативно сказывается на их конкурентоспособности и способности адаптироваться к изменениям внешней среды.

Для преодоления данной проблемы целесообразно проводить комплексный анализ текущего состояния ресурсов организации. Такой анализ позволяет заранее определить, каких дополнительных ресурсов может не хватать, и спланировать их привлечение, что включает оценку финансовых возможностей, кадрового потенциала, технического оснащения, а также выявление узких мест в процессах, где ресурсы используются неэффективно. Предварительное планирование способствует снижению рисков и повышает вероятность успешного внедрения инноваций.

Другим эффективным подходом является поиск дополнительных источников ресурсов, что может включать привлечение инвесторов, установление партнерских отношений с другими организациями или государственными структурами, использование грантов и субсидий, направленных на поддержку инновационной деятельности. Такой подход не только обеспечивает необходимое финансирование, но и открывает возможности для обмена опытом, совместной разработки технологий и расширения сети деловых контактов.

Не менее важно оптимизировать использование имеющихся ресурсов. Современные технологии позволяют значительно повысить эффективность работы существующего персонала и оборудования, сокращая затраты и время на выполнение процессов. Например, внедрение автоматизированных систем управления, цифровизация рабочих процессов или использование аналитических платформ для мониторинга показателей позволяет существенно снизить нагрузку на ограниченные ресурсы и высвободить их для реализации инновационных проектов.

В условиях современного динамичного рынка сохранение конкурентных преимуществ становится одной из наиболее стратегически значимых задач для любой организации. Внедрение инновационных идей может выступать катализатором успеха, однако сами по себе новые решения не гарантируют устойчивого лидерства. Существует высокая вероятность того, что конкуренты быстро адаптируют подобные нововведения, что снижает уникальность предложений и может уменьшить долю организации на рынке. Поэтому важно не только генерировать и внедрять новые идеи, но и систематически отслеживать изменения в отрасли, анализировать действия конкурентов и своевременно корректировать собственные бизнес-процессы. Согласно исследованиям в сфере стратегического менеджмента, компании, которые активно мониторят конкурентную среду и оперативно адаптируют свои стратегии, достигают 15–20% роста рыночной доли в сравнении с компаниями, ограничивающимися внутренними инициативами.

Поддержание конкурентных преимуществ также требует гибкости и готовности организации к изменениям, что включает в себя не только совершенствование существующих процессов, но и внедрение инновационных технологий, расширение

продуктовой линейки, а также поиск новых рынков и сегментов клиентов. Интеграция инноваций в стратегические и операционные процессы позволяет организации быстрее адаптироваться к внешним условиям, минимизировать риски и использовать возможности, которые появляются в результате рыночных изменений.

Эффективное управление нововведениями представляет собой комплексный процесс, включающий множество факторов: оценку и отбор идей, организационную перестройку, обучение сотрудников, распределение ресурсов, а также управление финансовыми и юридическими аспектами. Ключевым моментом является ориентация на достижение стратегических целей организации, повышение её конкурентоспособности и устойчивое развитие. Важно учитывать мнение сотрудников, которые непосредственно взаимодействуют с новыми решениями, а также потребности клиентов и актуальные рыночные тренды.

В целом, внедрение инноваций является необходимым условием поддержания и укрепления конкурентных преимуществ организации. Успешная реализация новых идей требует комплексного планирования, внимательного анализа потенциальных рисков и постоянного мониторинга как внутренней среды, так и внешних факторов. Только системный подход, объединяющий стратегическое видение, ресурсное планирование, управление изменениями и внимание к потребностям всех заинтересованных сторон, позволяет организации не просто внедрять инновации, но и превращать их в устойчивое конкурентное преимущество, обеспечивая долгосрочный рост и успешное развитие на рынке.

### Литература

1. Балабанова И.А. Управление инновационными процессами в организации / И.А. Балабанова // Экономические науки. – 2016. № 10. 142-147 с.
2. Баранников А.Л. Антикризисное управление: учебное пособие / А.Л. Баранников, С. П. Иванова, В.М. Юров, А.Л. Баранников, С.П. Иванова, В.М. Юров; Ленинградский гос. ун-т им. А.С. Пушкина, Московский фил. – Москва: Московский фил. ЛГУ им. А.С. Пушкина, 2010. – 347 с. – ISBN 978-5-209-03863-4. – EDN QUTTNH.
3. Джерело Л.М. Управление инновационными процессами в организации: теория и практика / Л.М. Джерело, А.И. Куликов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. № 3. 132-138 с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – М.: Вильямс, 2017. 832 с.
5. Мясоедов А.И. Инновационные технологии в управлении персоналом / А.И. Мясоедов // Инновационная экономика и менеджмент: Методы и технологии: Сборник материалов II Международной научно-практической конференции, Москва, 26 октября 2017 года / Под ред. О.А. Косорукова, В.В. Печковской, С.А. Красильникова. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью Издательство «Аспект Пресс», 2018. – С. 222-224. – EDN SAFAPB.
6. Мясоедов А.И. Исследование факторов, препятствующих развитию управления персоналом на предприятиях (на примере Украины) / А.И. Мясоедов // Экономика и управление инновациями. – 2020. – № 2(13). – С. 83-89. – DOI 10.26730/2587-5574-2020-2-83-89. – EDN RGULJZ.
7. Мясоедов А.И. Методологические основы формирования кадровой политики на примере Украины / А.И. Мясоедов, С.П. Иванова // Экономика. Социология. Право. – 2020. – № 1(17). – С. 34-41. – EDN IXDXFR.
8. Радостева М.В. К вопросу о производительности труда / М.В. Радостева // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. – 2018. – Т. 45, № 2. – С. 268-272. – DOI 10.18413/2411-3808-2018-45-2-268-272. – EDN USCRQQ.
9. Шумский С.В. Управление изменениями в организации / С.В. Шумский // Управление персоналом. – 2019. № 1. 34-42 с.