

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

Экономический факультет

Кафедра экономики и управления инновационными системами

КУРСОВАЯ РАБОТА

**СОПРОТИВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМ И МЕТОДЫ ЕГО
НЕЙТРАЛИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЯХ**

Работу выполнил _____ Т.А. Котова
(подпись)

Направление подготовки _____ 27.03.05 Инноватика

Направленность (профиль) Управление инновационными проектами и
трансфер технологий

Научный руководитель
канд. экон. наук, доц. _____ Н.Н. Аведисян
(подпись)

Нормоконтролер
канд. экон. наук, доц. _____ Н.Н. Аведисян
(подпись)

Краснодар
2023

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические аспекты изучения причин сопротивления инновациям	4
1.1 Сущность инноваций	4
1.2 Причины сопротивления инновациям в современных компаниях	7
1.3 Факторы внутреннего и внешнего сопротивления инновациям	9
2 Анализ способов минимизации сопротивления инновациям в современных компаниях	13
2.1 Обзор и анализ существующих методов нейтрализации сопротивления инновациям	13
2.2 Преодоление внутренних и внешних факторов сопротивления современными компаниями	15
3 Рекомендации по эффективному применению методов для нейтрализации сопротивления инновациям	18
Заключение	21
Список использованных источников	22

ВВЕДЕНИЕ

Осуществление инновационной деятельности уже давно является необходимым условием выживания компаний на рынке, так как она позволяет приобрести конкурентные преимущества. Поэтому изучение существующих угроз и анализ путей их устранения является актуальной задачей. А сопротивление инновациям в наше время – одна из главных угроз для инновационной активности организаций. Для решения данной проблемы существуют различные методы, но механизм их использования недостаточно изучен.

Цель курсовой работы – разработка рекомендаций по наиболее эффективному применению методов нейтрализации сопротивления инновациям.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- 1) изучить сущность инноваций;
- 2) изучить причины сопротивления инновациям в современных компаниях;
- 3) изучить факторы внутреннего и внешнего сопротивления инновациям;
- 4) проанализировать существующие методы нейтрализации сопротивления инновациям;
- 5) проанализировать способы преодоления внутренних и внешних факторов сопротивления современными компаниями;
- 6) разработать рекомендации по эффективному применению методов для нейтрализации сопротивления инновациям.

Объект исследования курсовой работы – инновации в современных компаниях.

Предмет исследования курсовой работы – сопротивление инновациям и методы его нейтрализации в современных компаниях.

В ходе исследования использовались следующие методы: системно-структурный, сравнительный, аналитический и другие.

1 Теоретические аспекты изучения причин сопротивления инновациям

1.1 Сущность инноваций

Инновации являются ключевым фактором развития общества. Они позволяют улучшать существующие технологии и создавать новые, повышать производительность и конкурентоспособность компаний, создавать новые рынки сбыта. Инновации также способствуют развитию науки и техники в целом, что открывает новые возможности для развития общества.

Существует большое количество определений понятия «инновация». Основные из них представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Определения понятия «инновация» и их источники

Источник	Определение
ГОСТ Р 54147 – 2010 «Национальный стандарт Российской Федерации. Стратегический и инновационный менеджмент. Термины и определения»	Введение в употребление какого-либо нового или значительно улучшенного продукта (товара или услуги) или процесса, нового метода маркетинга или нового организационного метода в деловой практике, организации рабочих мест или внешних связях
ГОСТ Р 56261 – 2014 «Инновационный менеджмент. Инновации. Основные положения»	Конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, или нового, или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности
Теоретическая инноватика. Учебник и практикум для вузов (Под ред. Брусаковой И.А.)	Нововведение, направленное на совершенствование деятельности фирм, компаний, предприятий, обеспечивающее создание новых товаров, услуг, технологий, пригодных для их вывода на рынок

Продолжение таблицы 1

Источник	Определение
Теория и практика инноватики 2-е изд. Учебник для вузов (Лапин Н.И., Карачаровский В.В.)	Процесс создания, освоения производства и реализации на рынке нового практического средства (новшества) для новой или для лучшего удовлетворения уже известной потребности людей, общества; одновременно это есть процесс сопряженных с данным новшеством изменений в той социокультурной и вещественной среде, в которой совершается жизненный цикл инновации
Инновационный менеджмент 2-е изд., пер. и доп. Учебник для вузов (Под общ. ред. Гончаренко Л.П.)	Реализованный на рынке результат, полученный от вложения капитала в новый продукт или операцию (технологию, процесс)

Кардинальное отличие подходов различных авторов заключается в определении инновации в качестве конечного продукта интеллектуальной деятельности или процесса его создания. Поэтому следует выделить два определения, раскрывающих суть каждого из данных подходов, для дальнейшей работы.

Инновация – нововведение, обеспечивающее создание новых товаров, услуг и технологий, пригодных для выхода на рынок, с целью совершенствования деятельности компаний.

Инновация – процесс создания, освоения и коммерциализации новшества с целью получения прибыли или иной выгоды за счет удовлетворения потребностей общества.

Также существует множество классификаций инноваций по разнообразным признакам. Для понимания сущности инноваций следует рассмотреть три классификации, которые раскрывают значение инноваций для компаний.

Классификация по конечному результату разделяет инновации на продуктовые, процессные, маркетинговые и организационные. Продуктовые инновации связаны с созданием принципиально новых товаров и услуг или с

усовершенствованием по различным функциональным характеристикам уже существующих. Процессные инновации направлены на создание новых методов производства, что способствует снижению себестоимости товара и повышению производительности труда. Маркетинговые инновации нацелены на создание новых способов продвижения товаров на рынке для увеличения потребительской лояльности и укрепления позиций среди товаро-конкурентов. Организационные инновации заключаются в улучшении внутренней структуры компании, а именно: в использовании новых методов организации рабочего процесса и в обучении кадров. Данная классификация помогает понять, для какой сферы инновационной деятельности компании создается инновация.

Классификация по уровню новизны разделяет инновации на радикальные, улучшающие и псевдоинновации. Радикальные инновации являются главным источником НТП, они подразумевают создание принципиально новых технологий, товаров или услуг. Улучшающие инновации направлены на модификацию уже существующих технологий или продуктов. Псевдоинновации представляют собой незначительные изменения количественных характеристик или дизайна и лишь создают иллюзию инновационной деятельности. Данная классификация помогает понять, насколько масштабную цель ставит перед собой компания.

Классификация по причинам возникновения разделяет инновации на реактивные и стратегические. Реактивные инновации необходимы для выживания компании, они являются ответной реакцией на действия конкурентов. Стратегические инновации создаются для получения конкурентных преимуществ, они являются вложением в будущие результаты. Данная классификация помогает понять, работает компания на перспективу или с имеющимися условиями рынка.

Подводя итог, можно сказать, что сущность инноваций в глобальном смысле заключается в качественном изменении жизни общества с помощью внедрения новых знаний, технологий, товаров и услуг, а также оптимизации

существующих процессов. А для компаний она заключается в необходимости приобретения конкурентных преимуществ путем создания или модификации производственных и маркетинговых процессов, товаров и услуг, технологий и подходов к организации.

1.2 Причины сопротивления инновациям в современных компаниях

В наше время знания и технологии быстро устаревают, поэтому компаниям необходимо проявлять высокую инновационную активность для сохранения конкурентоспособности. Но довольно часто компания может столкнуться с сопротивлением инновационной деятельности со стороны собственных сотрудников, что приведет к задержкам и дополнительным затратам. Это нормальная реакция людей на неопределенность и возможные угрозы или неудачи, но для эффективного функционирования компании с ней необходимо бороться.

Существует большое количество причин для сопротивления изменениям. В данной работе мы рассмотрим несколько основных причин, которые чаще всего провоцируют сопротивление инновациям.

Неопределенность. Недостаток сведений порождает страх перед неизвестным. Сотрудники не понимают, смогут ли они справиться с новыми требованиями или поставленными задачами. Чаще всего данное сопротивление встречается при недостаточном уровне информирования подчиненных руководством.

Недостаток доверия и понимания. Сотрудники не понимают целей инноваций или сомневаются в намерениях работодателя, скрывающимися за этими изменениями. Чаще всего данное сопротивление возникает при внедрении организационных инноваций.

Различие целей и оценок. Люди, задействованные в инновационном процессе, могут по-разному относиться к создаваемым инновациям. Следова-

тельно, некоторые группы сотрудников могут поставить под сомнение эффективность инноваций. Чаще всего данное сопротивление встречается при разности оценок эффективности продукта и процесса его создания.

Личные интересы. Сотрудники могут считать, что изменения негативно повлияют на их положение в компании, количество работы или оплату труда. Данное сопротивление является самым серьезным при внедрении организационных инноваций.

Предсказуемый отрицательный результат. В этом случае сотрудники уверены в неэффективности создаваемого продукта. Также может проявляться в опасениях по поводу негативного влияния инновации на рабочий процесс. Чаще всего данное сопротивление встречается при недостаточном обосновании необходимости инновации.

Неспособность заручиться поддержкой организации. Данное сопротивление происходит со стороны руководства компании. В этом случае инициаторы из числа сотрудников не могут продвинуть свою идею и внедрить ее в деятельность компании. Чаще всего данное сопротивление встречается при низкой оценке инновационной эффективности сотрудников.

Нарушение установленного распорядка. Сотрудники могут негативно отреагировать на переход от привычной налаженной системы отношений к новой. При этом переходе некоторые навыки могут оказаться ненужными, а привычные взаимосвязи разорваться. Данное сопротивление чаще всего встречается при внедрении организационных инноваций, кардинально меняющих систему компании.

Затратность. Внедрение дорогостоящей технологии вместо относительно недорогой рабочей силы может вызвать сопротивление со стороны инвестора. Чаще всего данное сопротивление встречается при инвестировании в процессные инновации.

Отсутствие связи с доходами работников. Если нет налаженной системы между результатами инновационной деятельности и заработком сотрудников, их заинтересованность значительно снижается. Данное сопротивление

чаще всего встречается в компаниях, где инициаторами идей выступают работники.

Отсутствие системы обучения и консультирования. Для осуществления инновационной деятельности необходимо создание эффективной системы переобучения и консультирования кадров. В противном случае сотрудникам будет сложно работать с нововведениями, из-за чего они будут оказывать сопротивление инновациям. Данное сопротивление чаще всего встречается в компаниях, не уделяющих достаточно внимания обучению кадров.

Снижающиеся издержки. Если издержки компании снижаются, а доходы растут, возникают сомнения в необходимости внедрения инноваций. Сопротивление возникает из-за нежелания менять успешную стратегию на новую. Данное сопротивление встречается в компаниях, ведущих продолжительную успешную деятельность.

Прошлый отрицательный опыт. Сотрудники, часто сталкивающиеся с негативными последствиями внедрения инноваций, могут критиковать желание руководства внести новые изменения. Данное сопротивление чаще всего встречается в компаниях, имевших опыт внедрения неудачных организационных инноваций.

Можно выявить, что сопротивление инновациям происходит как со стороны руководителей, так и со стороны их подчиненных. Причины сопротивления касаются разнообразных факторов: психологических, организационных, финансовых и других. Таким образом, для их преодоления необходимо применять разные подходы.

1.3 Факторы внутреннего и внешнего сопротивления инновациям

Многие компании испытывают трудности с разработкой и внедрением инноваций из-за возникшего сопротивления данным изменениям. В предыдущей главе были рассмотрены основные причины сопротивления со стороны сотрудников компаний, занимающихся инновационной деятельностью. Но

сопротивление может также проявляться со стороны самой компании или внешних источников.

Разделение факторов сопротивления происходит относительно источников их появления. Факторы внутренней и внешней среды представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Факторы внутреннего и внешнего сопротивления инновациям

Внутренние факторы касаются сопротивления, оказываемого участниками инновационного процесса, работающими непосредственно в компании. Для определения путей нейтрализации необходимо рассмотреть каждый из них.

Характер внутрифирменного управления. Данный фактор включает в себя планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию инновационной деятельности сотрудников. Недовольство любым из этих процессов может вызвать активное сопротивление со стороны работников.

Уровень развития коммуникаций. Проблема коммуникации может возникать как при взаимодействии руководства с подчиненными, так и в группе, работающей над одним проектом. В обоих случаях сотрудники могут демонстрировать свое недовольство через отказ от данного взаимодействия, что спровоцирует замедление инновационной деятельности.

Практика принятия управленческих решений. Довольно часто сотрудники могут ставить под сомнение целесообразность решения, принятого руководством компании. Из-за этого возникает недовольство, приводящее к отказу от выполнения поставленных задач.

Профессиональная подготовка сотрудников. При недостаточном уровне профессиональной подготовки кадров могут возникнуть сложности в разработке инновации. Отсутствие у сотрудников необходимых знаний и навыков приводит к недовольству работников завышенными требованиями, а также к низкому качеству выполняемой работы.

Так как любая компания действует в рыночной системе, она испытывает воздействие со стороны субъектов данной системы. Таким образом, сопротивление инновациям может вызываться и внешними факторами. Для определения путей нейтрализации необходимо рассмотреть каждый из них.

Финансовые институты. Финансовые институты в первую очередь заинтересованы в стабильности и прибыльности компании, что не гарантируется при инновационной деятельности. Поэтому с их стороны может оказываться сопротивление инновациям.

Средства массовой информации. Большое значение для СМИ имеет репутация компании, на которую влияют ее достижения и неудачи. Поэтому страх освещения неудачной инновационной стратегии может привести к сопротивлению компании инновациям в целом.

Государственные институты. Государство выступает как стимулирующим фактором инноваций, так и барьером для них. Политика ограничения конкуренции и субсидирования отдельных областей экономики может привести к снижению инновационной деятельности компаний, осуществляющих свою деятельность в данных областях.

Образовательные учреждения. Образовательные организации и обучающие программы формируют единое представление о функционировании компаний и технологиях управления. Из-за чего руководители стремятся применять базовые методики, с которыми они хорошо знакомы, и избегают новых, результаты которых могут быть непредсказуемы.

Рынок трудовых ресурсов. Уровень профессиональной подготовки сотрудников оказывает большое влияние на инновационную деятельность компании. Также влияние оказывают профсоюзы, снижающие гибкость руководства в области управления персоналом. Из-за этого руководители менее эффективно распределяют рабочие обязанности, и компаниям становится сложнее адаптироваться к внешним условиям рынка.

Деловые сообщества. Деловые сообщества объединяют компании одной или нескольких отраслей и заставляют придерживаться их единой стратегии. Нововведения одного члена сообщества сказываются на всех остальных, из-за чего возникает необходимость всеобщего принятия инновации или наложения запрета на данную идею. Эти условия выступают барьером для инновационной деятельности отдельных компаний.

Можно сказать, что инновации постоянно встречают сопротивление как из внутренней среды, так и из внешней. Внутреннее сопротивление оказывается из-за особенностей руководства, подчиненных и их взаимоотношений. Внешнее сопротивление оказывают различные субъекты рынка, заинтересо-

ванные в результатах компании или участвующие в их формировании. Таким образом, для преодоления сопротивления необходимо принимать меры не только в компании, но и за ее пределами.

2 Анализ способов минимизации сопротивления инновациям в современных компаниях

2.1 Обзор и анализ существующих методов нейтрализации сопротивления инновациям

Исходя из выводов предыдущего раздела, можно сказать, что инновации постоянно встречают сопротивление со стороны различных источников по многим причинам. Поэтому необходимо подбирать подходящие методы для преодоления этого сопротивления, чтобы инновационная деятельность компании была эффективной.

Существует большое количество методов для решения данной проблемы. В этой главе мы рассмотрим несколько из них и выявим, для какой ситуации подходит тот или иной метод, а также определим его преимущества и недостатки.

Информирование и общение. Метод применяется при наличии неопределенности или недостатка доверия и понимания у сотрудников. Он помогает обозначить основные цели внедрения инновации и обсудить с сотрудниками их дальнейшие действия, необходимые для достижения поставленных задач. Таким образом, беспокойство работников, вызванное неопределенностью, снизится. Данный метод достаточно простой, также он не требует дополнительных вложений. Но для его осуществления необходимы большие затраты времени со стороны разных уровней руководства и индивидуальный подход к каждому из сотрудников.

Помощь и поддержка. Метод используется при отсутствии системы обучения и консультирования сотрудников и нарушении установленного ра-

бочего распорядка. Он помогает сотрудникам адаптироваться к новым условиям и справиться с трудными задачами, благодаря помощи наставников. Метод достаточно трудоемкий, может привести к снижению объема основной работы, выполняемой наставниками, из-за больших затрат времени на консультацию. Также может привести к дополнительным затратам на расширение штата сотрудников или привлечение сторонних экспертов. Но он очень эффективен для преодоления проблем, связанных с обучением новых кадров или реорганизацией трудового процесса.

Переговоры и соглашения. Метод применяется при угрозе личным интересам сотрудников и разности оценок эффективности инновации. Переговоры помогают рассмотреть инновационный процесс с разных сторон и оценить его эффективность на всех уровнях. Соглашения являются легким способом преодоления сопротивления, но могут привести к значительным финансовым потерям компании, если она всегда будет идти на уступки. Таким образом, данный метод будет эффективным только при детальном рассмотрении каждого случая отдельно.

Участие и вовлеченность. Метод используется при неспособности сотрудников заручиться поддержкой организации и отсутствии связи инновационной деятельности с доходами работников. Вовлечение рядовых сотрудников иногда помогает сгенерировать хорошие идеи для бизнеса. Также эффективным инструментом является финансовое стимулирование работников, приводящее к повышению их инновационной активности. Но не все идеи могут оказаться экономически выгодными, что приведет к некупаемым затратам времени и финансов.

Манипуляции и кооптации. Метод применяется, если другие методы оказываются дорогостоящими или неэффективными. Является быстрым путем решения, не требующим каких-либо дополнительных затрат. Риск заключается в потере доверия коллектива, что в дальнейшем может привести к новым проблемам.

Явное и неявное принуждение. Метод используется, когда компании необходимо в сжатые сроки осуществить изменения. Также он характеризуется наличием полномочий у лица, заинтересованного в быстром внедрении инновации. Риск заключается в росте недовольства сотрудников, что может спровоцировать более активное сопротивление.

Можно заметить, что универсального метода нет, каждый из них применяется для достижения разных целей и требует разных затрат. Таким образом, стратегию преодоления сопротивления необходимо разрабатывать исходя из существующих условий и доступных ресурсов компании.

2.2 Преодоление внутренних и внешних факторов сопротивления современными компаниями

В настоящее время компании не только используют различные методы нейтрализации сопротивления инновациям, но и разрабатывают стратегии для успешного предотвращения действия факторов, мешающих осуществлению инновационной деятельности. Данные стратегии позволяют создать эффективную систему функционирования компании на рынке.

Для преодоления внутренних факторов сопротивления, представленных на рисунке 1, необходимо грамотно распоряжаться ресурсами компании и ответственно подходить к разработке стратегии инновационной деятельности.

Для преодоления сопротивления, вызванного характером внутрифирменного управления, многие крупные современные компании сочетают централизованное и децентрализованное управление. Из-за уменьшения давления со стороны руководства, сотрудники лучше принимают вносимые изменения и быстрее адаптируются к ним. Также данный подход стимулирует инновационную активность работников, что помогает генерировать новые идеи или совершенствовать имеющиеся.

Для преодоления сопротивления, вызванного уровнем развития коммуникаций, современные компании стремятся к его повышению. Организации

все чаще отдают предпочтение двустороннему процессу коммуникации, проводят разнообразные тренинги для развития корпоративной культуры, повышают степень информированности работников о вносимых изменениях. Это способствует принятию наиболее эффективных решений и быстрой реакции на внешние изменения, а также повышает мотивацию сотрудников.

Для преодоления сопротивления, вызванного профессиональной подготовкой сотрудников, современные компании активно инвестируют в расширение знаний и навыков своих работников. В настоящее время существует большое количество курсов повышения квалификации, которые помогают приобрести необходимые умения. А также множество программ, обучающих работе с новым оборудованием. Все это помогает сотрудникам приспособиться к новым условиям работы и стимулирует интерес к нововведениям.

Для преодоления сопротивления, вызванного практикой принятия управленческих решений, современные компании применяют методы коллективного умственного труда. К таким методам относят: мозговой штурм, метод синектики, метод фокальных объектов, метод Дельфи, метод кейсов и другие. Данная практика используется для вовлечения сотрудников в принятие решений, что способствует снижению сопротивления, так как участники ощущают свою причастность к процессу создания инновации.

Можно заметить, что в настоящее время идет пересмотр системы управления и внутрифирменной коммуникации. Также потенциал работников становится важным конкурентным преимуществом организаций. Таким образом, не только создание новой продукции и методов ее производства, но и организационная структура компании обеспечивает эффективность инновационной деятельности. Поэтому очень важно разрабатывать инновационные стратегии с опорой на трудовые ресурсы компании.

Для преодоления внешних факторов сопротивления, представленных на рисунке 1, необходимо наладить эффективное сотрудничество с другими участниками рынка, оказывающими влияние на инновационную деятельность компании.

Для преодоления сопротивления со стороны финансовых институтов современные компании занимаются планированием инновационного процесса. Детальное рассмотрение доступных решений позволяет минимизировать возможные риски и оценить будущие выгоды, которые могут быть получены в результате внедрения инновации. Таким образом, финансовые институты становятся более заинтересованы в инвестировании в инновационную деятельность компании.

Для преодоления сопротивления со стороны средств массовой информации современные компании стимулируют СМИ к позитивной оценке их деятельности. Реакция СМИ сильно влияет на результат внедрения инноваций, поэтому очень важно нейтрализовать их сопротивление. Компании стремятся к освещению своих успехов, чтобы повысить репутацию и узнаваемость. Для достижения этих целей проводятся презентации новых продуктов и пресс-конференции, также представители компании дают интервью.

Для преодоления сопротивления со стороны государственных институтов современные компании стараются увеличить количество перспективных направлений, которые активно поддерживает государство. Инновационная политика оказывает большое влияние на деятельность организаций, поэтому компании заинтересованы в ее развитии. Они стараются осветить существующие проблемы, которые препятствуют инновационной деятельности, что способствует модернизации инновационной политики государства.

Для преодоления сопротивления со стороны образовательных учреждений современные компании выступают за пересмотр системы обучения. Также организации сами участвуют в процессе обучения, предоставляя студентам возможность пройти практику и приобрести необходимые умения. Все это помогает повысить эффективность системы образования путем ее адаптации к изменяющимся условиям.

Для преодоления сопротивления со стороны рынка трудовых ресурсов современные компании все больше внимания уделяют обучению и реализации потенциала своих сотрудников. Также организации заинтересованы в по-

вышении гибкости руководства кадрами, так как эффективное распределение полномочий является ключом к успешному решению поставленных задач.

Для преодоления сопротивления со стороны деловых сообществ современные компании стремятся к совместному осуществлению инновационной деятельности. Организации стараются выстраивать сотрудничество таким образом, чтобы инновации одной компании положительно влияли на деятельность остальных членов сообщества и стимулировали их повышать свою инновационную активность.

Можно заметить, что деятельность компаний, направленная на преодоление сопротивления инновациям, затрагивает важнейшие институты общества. В процессе этой деятельности происходит их модернизация, которая положительно влияет не только на прибыльность организаций, но и на общество в целом. Таким образом, инновационная деятельность охватывает все сферы жизни человека и стимулирует их развитие.

3 Рекомендации по эффективному применению методов для нейтрализации сопротивления инновациям

Для осуществления инновационной деятельности компании прикладывают большое количество усилий и тратят множество ресурсов, так как это позволяет им получить конкурентные преимущества. При этом инновационный процесс подразумевает наличие огромных рисков, связанных с неопределенностью результата, трудностью реализации идеи, отсутствием спроса. Данные риски могут замедлить инновационную деятельность или даже привести к неудачному результату. Но главной угрозой является проблема, ставящая под угрозу всю инновационную стратегию организации. Она заключается в оказании сопротивления инновациям сотрудниками компании. Таким образом, для осуществления успешной инновационной деятельности в первую очередь необходимо создать благоприятные условия внутри организации.

Исходя из изученного материала и проведенного анализа, был разработан ряд рекомендаций, помогающих создать эффективную стратегию для нейтрализации сопротивления персонала.

1) Выявление сопротивления и его причин.

Для начала нужно определить степень готовности сотрудников к изменениям. Лучше всего это сделать еще до внедрения инноваций с помощью личных бесед, собраний или опросов. При обнаружении потенциального сопротивления необходимо определить его причины, исходя из реакции персонала. Затем следует выявить наиболее распространенные из них, чтобы подобрать необходимые методы нейтрализации. Нужно тщательно проводить анализ сопротивления, так как только при правильном выявлении причин подобранные методы дадут положительный эффект.

2) Выбор методов нейтрализации сопротивления.

Разные методы подходят для преодоления сопротивления, вызванного разными причинами. Также существующие методы требуют разного вида и уровня затрат. К тому же некоторые из них являются достаточно рискованными. Поэтому важно изначально определить, какие проблемы есть в компании, какие ресурсы она готова использовать, каких результатов необходимо добиться и на какие риски она готова пойти. Только после этого можно переходить к подбору. Ответы на данные вопросы помогут выбрать методы нейтрализации сопротивления, подходящие конкретной организации.

3) Комбинирование нескольких методов.

Очевидно, что сопротивление сотрудников не может быть вызвано одной единственной причиной, поэтому не следует отдавать предпочтение только одному методу. Для успешного преодоления сопротивления лучше сочетать сразу несколько методов, которые будут дополнять друг друга, или использовать разные методы для разных групп сотрудников. Статистика наиболее распространенных причин сопротивления, составленная на начальном этапе, поможет создать оптимальную стратегию для организации. Также не

следует сочетать методы, резко отличающиеся по характеру воздействия, так как это может вызвать негативную реакцию персонала.

4) Адаптирование методов к условиям компании.

Существующие методы нейтрализации сопротивления разработаны на основе статистического анализа, поэтому нельзя гарантировать их эффективность для конкретной компании. Чтобы стратегия преодоления сопротивления была успешной, следует адаптировать данные методы к условиям компании. Для этого нужно учитывать индивидуальные особенности коллектива, возможности компании, организационную структуру и множество других факторов. Таким образом, чем лучше методы будут подходить конкретной организации, тем эффективнее будет результат их применения.

5) Оценка результатов и совершенствование стратегии.

Даже при тщательном планировании результат стратегии преодоления сопротивления может оказаться неудовлетворительным. В таком случае не следует сразу отказываться от нее или переходить к радикальным методам. Лучшим решением является анализ полученных результатов и реакции сотрудников, который позволит выявить слабые и сильные стороны стратегии и усовершенствовать ее. Разработка эффективного решения поможет не только нейтрализовать существующее сопротивление, но и предотвратить появление нового.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сопротивление инновациям в настоящий момент все еще является актуальной проблемой. Несмотря на то, что причины сопротивления хорошо изучены, их выявление и устранение на практике бывает достаточно затруднительным, так как в большинстве случаев они носят индивидуальный характер. Для увеличения эффективности методов нейтрализации необходимо создать модель адаптации методов нейтрализации сопротивления инновациям к условиям различных компаний.

В первом разделе курсовой работы был изучен теоретический аспект проблемы: были раскрыты сущность и значение инноваций для компаний, определены основные причины сопротивления и провоцирующие их ситуации, выявлены внешние и внутренние факторы сопротивления и их негативное влияние на инновационную деятельность современных компаний.

Второй раздел был посвящен анализу путей устранения данного сопротивления: были определены условия применения существующих методов нейтрализации сопротивления и их основные преимущества и недостатки, найдены способы преодоления негативного действия внешних и внутренних факторов сопротивления на деятельность современных компаний.

В третьем разделе были разработаны рекомендации по применению существующих методов нейтрализации сопротивления. Данные рекомендации помогают выявить сопротивление на раннем этапе, что позволяет минимизировать его негативное воздействие на инновационную деятельность компании. Также они помогают правильно подобрать методы его нейтрализации и создать стратегию преодоления сопротивления, адаптированную к особенностям организации и ее сотрудников. К тому же рекомендации раскрывают важность отслеживания полученных результатов, что позволит стимулировать компании к совершенствованию их стратегий. В дальнейшем это поможет найти новые пути решения существующих проблем.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Спиридонова, Е. А. Управление инновациями : учебник и практикум для вузов / Е. А. Спиридонова. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 298 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-06608-1. – URL: <https://urait.ru/bcode/516365>.
2. Теоретическая инноватика : учебник и практикум для вузов / И. А. Брусакова [и др.] ; под редакцией И. А. Брусаковой. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 333 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-04909-1. – URL: <https://urait.ru/bcode/515135>.
3. Маркетинг инноваций. В 2 частях. Ч. 1 : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Молчанов [и др.] ; под общей редакцией Н. Н. Молчанова. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 257 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-02363-3. – URL: <https://urait.ru/bcode/514122>.
4. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / под общей редакцией Л. П. Гончаренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 487 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-7709-7. – URL: <https://urait.ru/bcode/511003>.
5. Лапин, Н. И. Теория и практика инноватики : учебник для вузов / Н. И. Лапин, В. В. Карачаровский. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 350 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-11073-9. – URL: <https://urait.ru/bcode/517762>.
6. Рябова, Д. О. Сопротивление инновациям и роль организационной культуры в его нейтрализации в современных компаниях / Д. О. Рябова, Н. Н. Ползунова // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2023. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/soprotivlenie-innovatsiyam-i-rol-organizatsionnoy-kultury-v-ego-neytralizatsii-v-sovremennyh-kompaniyah> (дата обращения: 06.06.2023).
7. Бабинцева, Е. И. Причины сопротивления инновациям в современном менеджменте / Е. И. Бабинцева, Я. И. Серкина // Общество: политика,

экономика, право. – 2016. – №12. – URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-soprotivleniya-innovatsiyam-v-sovremennom-menedzhmente> (дата обращения: 06.06.2023).

8. Дибров, А. М. Сопротивление инновационному процессу и его преодоление на уровне организации / А. М. Дибров // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 2. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=8709> (дата обращения: 07.06.2023).

9. Мусабекова, А. О. Факторы внутреннего и внешнего сопротивления инновациям и пути их нейтрализации / А. О. Мусабекова // Проблемы права и экономики. – 2016. – URL: <https://articlekz.com/article/20859> (дата обращения: 07.06.2023).

10. Причины сопротивления инновациям // Helpiks : [сайт]. – 2014. – URL: <https://helpiks.org/5-66424.html> (дата обращения: 08.06.2023).

11. Причины сопротивления инновациям в организации // PSYERA : [сайт]. – 2022. – URL: https://psyera.ru/prichiny-soprotivleniya-innovatsiyam-v-organizacii_9824.htm (дата обращения: 08.06.2023).

12. Сопротивление инновациям и методы его нейтрализации // StudRef : [сайт]. – 2017. – URL: https://studref.com/357717/menedzhment/soprotivlenie_innovatsiyam_metody_neutralizatsii (дата обращения: 08.06.2023).

13. Причины сопротивления инновациям // Студопедия : [сайт]. – 2011. – URL: https://studopedia.ru/3_89208_prichini-soprotivleniya-innovatsiyam.html (дата обращения: 08.06.2023).

14. Основные причины сопротивления инновациям // Studwood : [сайт]. – 2017. – URL: https://studwood.net/1473264/menedzhment/osnovnye_prichiny_soprotivleniya_innovatsiyam (дата обращения: 08.06.2023).

15. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 357 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03358-8. – URL: <https://urait.ru/bcode/511332>.

16. Методы преодоления сопротивления организационным инновациям // StudFiles : [сайт]. – 2014. – URL: <https://studfile.net/preview/7347845/page:3> (дата обращения: 10.06.2023).

17. Спивак, В. А. Организационное поведение : учебное пособие для вузов / В. А. Спивак. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 207 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03535-3. – URL: <https://urait.ru/bcode/510594>.

18. Бражников, М. А. Управление изменениями : учебное пособие для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 223 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14483-3. – URL: <https://urait.ru/bcode/519591>.

19. Децентрализация управления: за и против // devicon : [сайт]. – 2021. – URL: <https://dvcn.ru/blog/decentralization> (дата обращения: 11.06.2023).

20. Как повысить эффективность коммуникации внутри компании // Академия экспоненциального коучинга Михаила Саидова : [сайт]. – 2020. – URL: <https://exponentialcoachingacademy.com/blog/kak-povysit-effektivnost-kommunikacii-vnutri-kompanii> (дата обращения: 11.06.2023).

21. Что такое повышение квалификации // АБиУС : [сайт]. – 2020. – URL: https://www.akbiz.ru/publications/dopolnityelnoye_obrazovaniye/chto-takoe-povyshenie-kvalifikacii (дата обращения: 11.06.2023).