



## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТЬЮ ИТ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ КЕЙСА

**Мусаджанова Наргиза Абдувахид кизи**

Ташкентский университет информационных технологий  
ORCID: 0009-0008-0833-2831

**Аннотация.** В данной статье приведены выводы исследований, посвященных совершенствованию механизмов управления инновационной активностью в ИТ-организациях на примере конкретного кейса. Статья освещает сложности и вызовы, с которыми сталкиваются организации при интеграции новых технологий и управленческих практик, и демонстрирует важность комплексного подхода, включая стратегическое планирование, модуляризацию работы, использование внешних ресурсов, совместную работу и разработку детальной документации. Автор предлагает рекомендации по оптимизации управления инновациями, подчеркивая необходимость культурных изменений в организации для успешного внедрения инноваций.

**Ключевые слова:** управление инновациями, ИТ-организации, стратегическое планирование, механизмы, культурные изменения.

## IT-TASHKIOTLARNING INNOVATSION FAOLIYATINI BOSHQARISH MEKANIZMLARINI ANIQ KEYS MISOLIDA ISHLAB CHIQISH

**Musadjanova Nargiza Abduvohid qizi**

Toshkent axborot texnologiyalari universiteti

**Annotatsiya.** Ushbu maqolada IT-tashkilotlarida innovatsion faoliyatni boshqarish mexanizmlarini takomillashtirishga bag'ishlangan, tadqiqotlar xulosalari sifatida aniq keys keltirilgan. Maqolada yangi texnologiyalar va boshqaruv amaliyotlarini integratsiyalashda tashkilotlar duch keladishi mumkin bo'lgan muammolar taxlil etilgan va strategik rejalashtirish, ishni modullashtirish, tashqi resurslardan foydalanish, hamkorlik va hujjatlarni ishlab chiqish kabi kompleks yondashuvning muhimligini ko'rsatib o'tilgan. Muallif tomonidan innovatsiyalarni boshqarishni optimallashtirish bo'yicha tavsiyalar berilgan, muvaffaqiyatli innovatsiyalar uchun tashkilotda madaniy o'zgarishlar zarurligini ta'kidlangan.

**Kalit so'zlar:** innovatsiyalarni boshqarish, IT tashkilotlari, strategik rejalashtirish, mexanizmlar, madaniy o'zgarishlar.

## IMPROVING THE MECHANISM FOR MANAGING INNOVATION ACTIVITY OF AN IT ORGANIZATION USING A CASE EXAMPLE

**Musadzhanova Nargiza Abduvahid kizi**

Tashkent University of information technologies

**Annotation.** This article presents the conclusions of studies devoted to improving the mechanisms for managing innovation activity in IT organizations using a specific case as an example. The article highlights the complexities and challenges that organizations face when integrating new technologies and management practices, and demonstrates the importance of an integrated approach, including strategic planning, modularization of work, use of external resources, collaboration and the development of detailed documentation. The author offers recommendations for optimizing innovation management, emphasizing the need for cultural changes in the organization for successful innovation.

**Keywords:** innovation management, IT organizations, strategic planning, mechanisms, cultural change.

### **Введение.**

В современных условиях глобализации и интенсификации конкуренции, способность организаций к инновациям становится решающим фактором их устойчивого развития и успешного функционирования на рынке. Инновационная активность организаций не только способствует внедрению новых технологий, продуктов и услуг, но и является основой для повышения их конкурентоспособности, эффективности и экономической безопасности, в связи с чем совершенствование механизма управления инновационной активностью организаций приобретает особую актуальность.

Управление инновационной активностью организации представляет собой сложный и многогранный процесс, включающий в себя планирование, организацию, стимулирование, контроль и анализ инновационных процессов. Эффективность управления инновациями напрямую зависит от грамотного выбора стратегии инновационного развития, адекватности механизмов и инструментов управления, а также от способности организации к адаптации и гибкому реагированию на изменения внешней и внутренней среды.

Цель данной работы заключается в исследовании существующих механизмов к управлению инновационной активностью организаций, анализе проблем и ограничений, с которыми сталкиваются организации при внедрении и реализации инноваций, а также в разработке рекомендаций по совершенствованию механизма управления инновационной активностью на основе современных требований и тенденций развития.

### **Литературный обзор.**

Инновационная активность является ключевым фактором, определяющим конкурентоспособность и эффективность организаций. Эффективное управление инновациями требует комплексного подхода, включающего разработку механизмов, способствующих генерации, внедрению и коммерциализации инноваций. Многие учёные проводили исследования по определению различных подходов, а также факторов влияющих на них, рассмотрим некоторые из них. В трудах Adamides и Karacapilidis (2006) разработали информационную систему, поддерживающую интеграцию различных акторов и инструментов на всех этапах инновационного процесса, что способствует управлению знаниями и социальной динамикой инновационного процесса. Разработка информационной системы, поддерживающей интеграцию различных акторов и инструментов, является значительным вкладом в управление знаниями и социальной динамикой инновационного процесса. Это подчеркивает важность междисциплинарного подхода и сотрудничества в инновациях. Но при этом необходимо обратить внимание на то что труд не уделяет должного внимания потенциальным барьерам и проблемам, связанным с интеграцией и сопротивлением изменениям со стороны акторов. Кроме того, не рассматриваются вопросы безопасности и конфиденциальности данных в предложенной информационной системе.

Зарубежные учёные Cummings и O'Connell предложили концептуальную модель, связывающую организационные переменные с основными этапами инновации, что включает поиск источников проблем, генерацию альтернатив, их оценку, выбор и внедрение (Cummings & Connell, 1978). Предложенная концептуальная модель, связывающая организационные переменные с этапами инновации, способствует глубокому пониманию процесса инноваций в организациях. Модель акцентирует внимание на необходимости системного подхода к управлению инновациями. Представленная модель может быть слишком абстрактной и обобщенной, что

затрудняет ее прямое применение в конкретных организационных контекстах. Также в работе не учитываются изменения внешней среды и ее влияние на процесс инноваций.

В своих исследованиях Tkalic и Iakovenko (2022) изучили элементы механизма управления инновационными процессами на предприятии, включая управление информацией, финансовыми и человеческими ресурсами, рисками и маркетингом. Исследование комплексно подходит к элементам механизма управления инновационными процессами, охватывая информационное, финансовое и человеческое управление. Это дает целостное видение управления инновациями на предприятии. Несмотря на широкий охват аспектов управления, в работе может не хватать фокуса на инновационной культуре и лидерстве как ключевых факторах успеха инновационной деятельности. Также могут быть недооценены внешние факторы, такие как рыночная конкуренция и технологические тренды.

Учёные Anderson, Potocnik и Zhou (2014) провели обзор исследований креативности и инноваций в организациях, предложив интегративное определение и обсудив ключевые измерения на уровне индивидуума, команды, организации и многоуровневой инновации. Обзор исследований креативности и инноваций представляет собой важный вклад в понимание многоуровневой природы инноваций. Интегративное определение креативности и инноваций способствует унификации концептуальных основ. В работе может быть недостаточно внимания уделено практическим аспектам реализации инноваций в организациях, включая управление изменениями и преодоление организационных барьеров. Также могла быть недооценена роль внешней среды и ее воздействие на инновационные процессы в организациях.

Adams, Bessant и Phelps (2006) в своих трудах предложили синтезированную рамку процесса управления инновациями, включающую управление вводом, знаниями, инновационной стратегией, организационной культурой и структурой, управление портфелем, проектами и коммерциализацией. Предложение синтезированной рамки управления инновациями является значительным вкладом в литературу по управлению инновациями, поскольку она охватывает широкий спектр аспектов, от управления вводом до коммерциализации. Это предоставляет целостное видение управления инновационным процессом. Возможная сложность и масштабность предложенной рамки могут осложнить ее практическое применение в организациях, особенно в малых и средних предприятиях с ограниченными ресурсами.

Mumford обсуждает важность управления творчеством в контексте быстро меняющихся технологий и глобальной конкуренции, предлагая стратегии управления человеческими ресурсами, способствующие креативности и инновациям (Mumford, 2000). Обсуждение важности управления творчеством и предложение конкретных стратегий управления человеческими ресурсами, способствующих креативности, является важным вкладом в развитие инновационной деятельности. Но в данной работе может не хватать детализации по внедрению этих стратегий в разнообразных организационных культурах и структурах, а также оценки их эффективности в долгосрочной перспективе.

Учёные Kavadias и Hutchison-Krupat (2020) представляют концептуальную рамку, разбивающую сложность усилий по инновациям на три ключевых набора механизмов и задач: генерация идей, их отбор и исполнение, подчеркивая различия между инкрементными и радикальными инновациями. Концептуальная рамка, разбивающая сложность усилий по инновациям на ключевые механизмы и задачи, способствует лучшему пониманию и управлению инновационными процессами. Особое внимание на различие между инкрементными и радикальными инновациями углубляет анализ. При этом может потребоваться дополнительное исследование для проверки применимости и эффективности рамки в различных контекстах и отраслях.

Роль управления знаниями в инновации. De Plessis (2007) подчеркивает важность управления знаниями для инновационной деятельности, обозначая драйверы применения управления знаниями в инновациях и их ценностное предложение для организаций. Подчеркивание роли управления знаниями в инновационной деятельности расширяет понимание ключевых драйверов инноваций. Описание драйверов применения управления знаниями предлагает конкретные направления для улучшения инновационного потенциала организаций. В данных трудах не уделяется достаточно внимания вызовам и барьерам, связанным с интеграцией управления знаниями в инновационные процессы, особенно в сопротивлении изменениям.

Учёные Ye, Jha и Desouza (2015) исследуют, как эффективная коммуникация бизнес-ценности инноваций на разных этапах инновационного процесса может способствовать успеху инновационных проектов, предлагая семь стратегий коммуникации для организаций. Исследование вклада эффективной коммуникации бизнес-ценности инноваций в успех инновационных проектов представляет собой значимое направление для повышения вовлеченности заинтересованных сторон и поддержки инноваций. Работа может излишне упрощать сложность коммуникационных процессов в организациях, не учитывая полностью влияние организационной культуры и структуры на эффективность коммуникации.

Эффективное управление инновационной активностью организации требует комплексного подхода, включающего интеграцию технологической поддержки, организационных механизмов, управления знаниями и культурой инноваций. Исследования подчеркивают важность системного взгляда на инновационные процессы и предлагают модели и методики для повышения эффективности управления инновациями в организациях.

### **Методология исследования.**

Для анализа эффективности управления инновациями в организациях необходимо применение комплексного методологического подхода. Это включает в себя выбор качественных и количественных методов исследования, которые позволяют оценить как процесс управления инновациями, так и его результаты. В данной статье были использованы качественные методы как Кейс-стади и анализ содержания. Анализ конкретных случаев успешного и неудачного управления инновациями в различных организациях. Кейс-стади помогает выявить ключевые факторы успеха, а также распространенные ошибки и проблемы в процессе управления инновациями. При анализе содержания выполнено изучение документов, научных публикаций и других источников информации, связанных с управлением инновациями в организации. Анализ содержания помогает выявить тенденции, подходы и оценки эффективности управления инновациями.

### **Анализ и обсуждение результатов.**

В процессе управления инновационной активностью организаций выделяется ряд проблем и ограничений, которые могут замедлять или даже блокировать развитие и внедрение инноваций. Эти проблемы варьируются от внутренних ограничений, таких как недостаток ресурсов или недостаточная квалификация персонала, до внешних факторов, включая законодательные барьеры или отсутствие поддержки со стороны государства. В результате исследований автором были выделены основные проблемы и ограничения, с которыми сталкиваются организации при управлении инновационной активностью:

- недостаточное финансирование. Одной из наиболее значимых проблем является недостаточное финансирование инновационной деятельности. Инновационные проекты часто требуют значительных инвестиций, в то время как организации



сталкиваются с ограниченным доступом к финансовым ресурсам. Это может приводить к отказу от реализации потенциально успешных идей.

- сопротивление изменениям. Сопротивление изменениям со стороны персонала также является значительной проблемой. Инновационные процессы часто влекут за собой изменения в стандартных процедурах работы, что может вызвать недовольство среди сотрудников, опасаящихся потери привычного порядка и стабильности.

- недостатки в управленческих компетенциях. Отсутствие управленческих навыков и опыта в области управления инновациями среди руководителей и менеджеров также является критической проблемой. Неэффективное лидерство и недостаточное понимание процессов управления инновациями могут привести к неудачам в реализации инновационных проектов.

- юридические и регуляторные барьеры. Юридические и регуляторные ограничения могут затруднять внедрение и распространение инноваций. Законодательство, не адаптированное к новым технологиям и бизнес-моделям, может стать серьезным препятствием для инновационной деятельности.

- проблемы интеллектуальной собственности. Защита интеллектуальной собственности и коммерциализация инноваций также представляют собой сложные задачи. Недостаточно развитая система правовой защиты интеллектуальной собственности и сложности с лицензированием и патентованием могут снижать мотивацию организаций к инновационной деятельности.

Преодоление вышеупомянутых проблем и ограничений требует комплексного подхода, включающего как внутренние изменения в организациях, так и реформы на уровне государственной политики и законодательства. Только через совместные усилия можно достичь значительного прогресса в совершенствовании механизма управления инновационной активностью организаций.

Рассмотрим влияние механизмов на управление инновационной деятельностью на примере кейс-стади. Alaranta & Jarvenpaa (2010) в своих трудах рассматривают изменение ИТ-поставщиков в государственном секторе: Управление потерей экспертных знаний. Исследование описывает процесс перехода государственной организации в Финляндии от давнего ИТ-поставщика к новому. Переключение было мотивировано не недовольством производительностью, а требованиями публичных закупок, которые обязывают к проведению тендеров на оказание аутсорсинговых услуг каждые четыре-шесть лет. Исследование подчеркивает важность модуляризации работы, использования внешних источников, совместной работы клиента и поставщика, а также личных идентичностей на работе для минимизации перебоев в ИТ-сервисах. В данном кейсе были рассмотрены следующие механизмы и стратегии для управления переходом и минимизации потерь экспертных знаний:

1. Модуляризация работы: Разделение больших проектов на меньшие, управляемые модули или компоненты, которые легче передать новому ИТ-поставщику. Это облегчает понимание структуры проекта новым командам и способствует более гладкой передаче знаний.

2. Использование внешних источников: Найм консультантов или временных специалистов для обеспечения передачи знаний от старого поставщика к новому. Это может включать разработку документации, проведение семинаров и обучающих сессий для команд нового поставщика.

3. Совместная работа клиента и поставщика: Организация рабочих групп, состоящих из представителей как клиента, так и нового ИТ-поставщика, для облегчения процесса передачи знаний и укрепления взаимопонимания. Это также включает в себя регулярные встречи и сессии обратной связи для отслеживания прогресса и решения возникающих проблем.

4. Личные идентичности на работе: Укрепление корпоративной культуры и создание условий для персонального вовлечения сотрудников нового поставщика в проекты клиента. Это помогает новым командам быстрее адаптироваться и развивать личную ответственность за успех проекта.

5. Разработка подробной документации: Создание и поддержка актуальной документации по проектам, процессам и системам, которая может служить основой для обучения команд нового поставщика.

6. Проведение обучения и наставничества: Организация обучающих программ для сотрудников нового поставщика, включая сессии наставничества с участием опытных сотрудников старого поставщика, если это возможно.

Эти механизмы и стратегии направлены на снижение рисков, связанных с потерей экспертных знаний и обеспечение непрерывности ИТ-сервисов в процессе смены ИТ-поставщика, что особенно важно для государственных организаций с высокими требованиями к стабильности и безопасности ИТ-систем.

Исследуя выше приведенный кейс и литературу по управлению инновационной активностью организаций, автором предложены механизмы, влияющие на управление инновационными процессами в сфере ИТ:

Таблица 1.

**Описание механизмов влияющих на управление инновационной активности ИТ организаций<sup>210</sup>**

Механизмы	Описание
Стратегическое планирование и управление рисками	Подразумевает проведение тщательного анализа переходных процессов и разработку стратегий для управления рисками, связанными с потерей знаний и экспертизы.
Модуляризация работы	Декомпозиция больших проектов на меньшие, управляемые модули для упрощения передачи знаний и ускорения интеграции новых ИТ-поставщиков.
Использование внешних источников	Привлечение внешних консультантов и специалистов для облегчения передачи знаний и внедрения лучших практик и инновационных решений.
Совместная работа и коммуникация	Установление эффективного взаимодействия между клиентом и новым ИТ-поставщиком, разработка механизмов обратной связи и адаптации процессов.
Разработка подробной документации	Создание и поддержка актуальной и подробной документации по проектам, процессам и системам, которая может служить основой для обучения команд нового поставщика.
Проведение обучения и наставничества	Организация обучающих программ и сессий наставничества для сотрудников нового поставщика, включая передачу знаний от опытных сотрудников старого поставщика.

В данной таблице приведены различные механизмы по управлению и оптимизации процессов в проектах, включая стратегическое планирование, управление рисками, модуляризацию работы, использование внешних источников, совместную работу и коммуникацию, разработку документации, а также проведение обучения и наставничества. Эти механизмы направлены на упрощение передачи знаний, ускорение интеграции новых ИТ-поставщиков, обеспечение эффективного общения между участниками проекта, и поддержание актуальности проектной документации. Они играют ключевую роль в обеспечении непрерывности и эффективности инновационных процессов в сфере ИТ, помогая минимизировать потери знаний и ускорять адаптацию к новым условиям работы.

<sup>210</sup> Разработано автором

### **Заклучение.**

В заключение, совершенствование механизмов управления инновационной активностью IT-организаций выявляет сложность и многогранность процесса интеграции новых технологических решений и управленческих практик. Приведенный в статье кейс стадии, основанный на исследовании перехода государственной организации в Финляндии к новому IT-поставщику, подчеркивает важность модуляризации работы, использования внешних источников, совместной работы клиента и поставщика, а также разработки подробной документации и проведения обучающих программ для минимизации потерь экспертных знаний и обеспечения непрерывности IT-сервисов.

Этот кейс иллюстрирует необходимость комплексного подхода к управлению инновациями, включающего стратегическое планирование, гибкую адаптацию к изменениям и активное вовлечение всех заинтересованных сторон в процесс инновационного развития. Особое внимание следует уделить созданию условий для эффективного обмена знаниями и опытом между старыми и новыми участниками проектов, что требует не только технических, но и организационных инноваций.

В заключение, исследование подчеркивает, что успех в совершенствовании механизма управления инновационной активностью требует не только внедрения новых технологий и методик управления, но и культурных изменений внутри организации, способствующих открытому обмену идеями и знаниями, а также готовности к непрерывному обучению и адаптации. Таким образом, управление инновациями становится не просто задачей технической оптимизации, но и важным аспектом организационного развития и культуры, что открывает новые перспективы для исследования и практического применения в области управления инновациями в IT-секторе.

### **Литература / Reference:**

Adamides, E., & Karacapilidis, N. (2006). *Information technology support for the knowledge and social processes of innovation management. Technovation, 26, 50-59.*

Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). *Innovation Management Measurement: A Review. Corporate Finance: Valuation.*

Alaranta, M., & Jarvenpaa, S. (2010). *Changing IT Providers in Public Sector Outsourcing: Managing the Loss of Experiential Knowledge. 2010 43rd Hawaii International Conference on System Sciences.*

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). *Innovation and Creativity in Organizations. Journal of Management, 40, 1297-1333.*

Cummings, L. L., & O'Connell, M. J. (1978). *Organizational innovation: A model and needed research. Journal of Business Research, 6, 33-50.*

De Plessis, M. (2007). *The role of knowledge management in innovation. J. Knowl. Manag., 11, 20-29.*

Kavadias, S., & Hutchison-Krupat, J. (2020). *A Framework for Managing Innovation. SSRN Electronic Journal.*

Mumford, M. (2000). *Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. Human Resource Management Review, 10, 313-351. Ссылка*

Tkalich, D. K., & Iakovenko, V. S. (2022). *The Features of the Mechanism for Management of Innovative Processes of Enterprise. Business Inform.*

Ye, C., Jha, S., & Desouza, K. (2015). *Communicating the Business Value of Innovation. International Journal of Innovation Science, 7, 1-11.*