оригинальная статья

Управление инновационной активностью персонала при цифровой трансформации компаний малого и среднего бизнеса

Шпак Юлия Олеговна
Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ, Россия, г. Москва
https://orcid.org/0000-0001-8926-9863
y.shpak20@yandex.ru

Абрамов Виктор Иванович
Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ, Россия, г. Москва
https://orcid.org/0000-0002-9471-9408

Поступила в редакцию 18.12.2021. Принята после рецензирования 09.02.2022. Принята в печать 21.02.2022.

Аннотация: Статья посвящена представлению авторской методики по оценке управления инновационной активностью персонала для компаний малого и среднего бизнеса. Рассмотрены подходы к трактовке термина *инновационная активность персонала*, на основе которых выявлено, что объект исследования связан с такими явлениями, как генерация новых идей; саморазвитие профессиональных компетенций; вовлечение в инновационную деятельность и внедрение инноваций; построение внутрифирменных коммуникаций, направленных на реализацию инновационных идей; передача существующих латентных знаний. Представленная методика позволяет на практике конкретной организации определять проблемы, связанные с регулированием инновационной активности сотрудников, для устранения возникнувших несоответствий. На основании гипотезы о необходимости эффективного управления инновационной активностью персонала при переходе компаний к качественному и конкурентоспособному уровню деятельности, соответствующему современным условиям, дается комплекс авторских рекомендаций по управлению процессами преобразования инновационной активности персонала в продукты инновационной деятельности в условиях цифровой трансформации компаний. Совершенствование управления инновационной активностью персонала по предложенным областям и направлениям содействует повышению жизнестойкости, гибкости, конкурентоспособности и устойчивости компаний в бизнесе в условиях быстрых изменений.

Ключевые слова: цифровая трансформация бизнеса, цифровые технологии, инновационный потенциал, инновационная деятельность, управление инновациями, малый и средний бизнес

Цитирование: Шпак Ю. О., Абрамов В. И. Управление инновационной активностью персонала при цифровой трансформации компаний малого и среднего бизнеса. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2022. Т. 7. № 1. С. 115–124. https://doi.org/10.21603/2500-3372-2022-7-1-115-124

original article

Management of Personnel Innovation Activity in the Digital Transformation of Small and Medium-Sized Businesses

Yulia O. Shpak
National Research Nuclear University MEPhI, Russia, Moscow
https://orcid.org/0000-0001-8926-9863
y.shpak20@yandex.ru

Victor I. Abramov
National Research Nuclear University MEPhI, Russia, Moscow
https://orcid.org/0000-0002-9471-9408

Received 18 Dec 2021. Accepted after peer review 9 Feb 2022. Accepted for publication 21 Feb 2022.

Abstract: The paper introduces a new methodology for assessing the innovation activity of personnel for small and medium-sized businesses. It also contains a review of approaches to the concept of *innovation activity*, which includes generation of new ideas, self-development of professional competences, engagement in innovative activity, implementation of innovations via intrafirm communications, transfer of latent knowledge, etc. The hypothesis is that that a more effective management of innovation activity can elevate companies to a qualitatively new level. The new methodology allows organizations to identify problems in the spheres of innovations and personnel, as well as to eliminate various inconsistencies. The author gives some useful recommendations on how to turn personnel innovation activity into innovative products during the digital transformation of small and medium businesses. Eventually, a more effective management of innovation activity increases competitiveness and flexibility in the market.

© 2022. Автор(ы). Статья распространяется на условиях CC BY 4.0 International License

Keywords: digital transformation of business, digital technologies, innovation potential of employees, innovation activity of personnel, innovation management, small and medium businesses

Citation: Shpak Yu. O., Abramov V. I. Management of Personnel Innovation Activity in the Digital Transformation of Small and Medium-Sized Businesses. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriia: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2022, 7(1): 115–124. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2500-3372-2022-7-1-115-124

Введение

Пандемия COVID-19 значительно ускорила процессы цифровизации экономики и развитие индустрии 4.0. Как отмечают К. М. Шваб и Т. Маллере, окружающий нас новый современный мир является сложным, адаптивным, динамичным и неоднозначным, и причины этого: взаимозависимости, скорости и сложности [1]. Для эффективной работы в новой экономической среде многим компаниям и государственной системе в целом необходимо пройти через сложный, но уже неизбежный этап цифровой трансформации, характерный для всех ведущих звеньев мировой экономики. Именно поэтому для обеспечения оптимального экономического развития осуществление цифровой трансформации в России определено как один из национальных приоритетов. Жесткие условия нарастающих со временем экономических санкций заставляют переосмысливать ситуацию и в конечном счете позволяют отменить их отрицательную коннотацию и взглянуть на сложившееся положение дел как на стимулирующее в вопросе развития инноваций [2]. Отметим, что современные представления экономической теории и менеджмента в отношении инновационного потенциала предприятий свидетельствуют о его личностной природе [3]. Именно поэтому в современных условиях роль инновационной активности персонала (ИАП) исключительно велика для обеспечения конкурентного развития компаний. Однако многие российские компании имеют низкий уровень цифровой зрелости [4] и, соответственно, низкую степень адаптивности к новым вызовам цифровой экономики. Главной причиной этого является недостаточный уровень знаний и навыков в данной области. В таких условиях особенно актуальными становятся новые методы оценки управления ИАП при цифровой трансформации компаний и в первую очередь для малого и среднего бизнеса (МСБ).

Правильный выбор направлений реализации инновационного потенциала компании МСБ, эффективных инновационных процессов и деятельности обеспечивает инновационное развитие организации [5]. Инновационное развитие компании включается в себя не только внедрение новых технологий и производство новой продукции, но и комплексное развитие всех направлений деятельности, что обеспечивает предприятию эффективность и конкурентоспособность [6]. Логика глобального общественного развития, а также стремительный характер масштабного внедрения различных цифровых технологий объективно требуют продуманного и широкого вовлечения сотрудников предприятий в инновационную деятельность.

Стремительно меняющиеся современные условия выдвигают требования к обеспечению инновационного развития компаний, связанные прежде всего с потребностью привлечения сотрудников особого типа – активных и инициативных, ориентированных на максимальный успех в работе, берущих на себя ответственность за результаты общего дела [7]. Важным условием внедрения современных передовых технологий при цифровой трансформации компаний является не только требование высокой квалификации сотрудников, но и их участие в реализации стратегических целей развития производства. К каждому работнику выдвигается востребованность как к личности, обладающей набором знаний, умений и навыков. И последнее, компании МСБ зачастую сталкиваются с сопротивлением персонала к инновациям, что становится препятствием для полноценного применения творческих навыков сотрудников.

Цель – разработка комплекса авторских рекомендаций по управлению процессами преобразования ИАП в продукты инновационной деятельности в условиях цифровой трансформации компаний МСБ. Интерес компаний МСБ к управлению и повышению ИАП, особенно в условиях цифровой трансформации, обусловлен рядом причин, связанных с совершенствованием производственной деятельности. Прежде всего это экономический эффект, который получает предприятие от внедрения предложений сотрудников. Работники с творческими способностями, в свою очередь, интересуются производственными процессами и выявлением резервов, уделяя особое внимание системе мотивации, что также представляется значимым для руководства [8]. Стимулирование ИАП создает условия для улучшения профессиональных качеств сотрудников (компетентность, опыт, навыки и т. д.), тем самым повышая ценность персонала.

Теоретические основы управления ИАП

В современной мировой экономике активно развиваются и захватывают рынок компании, которые в своей деятельности создают инновации, используют цифровые технологии и цифровые бизнес-модели. Организациям сегодня довольно сложно выжить на конкурентных рынках без применения инноваций в реализации своих целей [9]. Именно этим обусловлена актуальность эффективного управления ИАП в компаниях МСБ.

Для более четкого определения понятия *инновационная активность персонала* с целью качественной оценки термина рассмотрим подходы к его трактовке разными исследователями (табл. 1).

Табл. 1. Трактовки термина *инновационная активность*
Tab. 1. Interpretations of the term innovative activity

Автор	Определение понятия
Эфендиев А. Г., Сорокин П. С. [10]	Условие реализации и активизации инновационного потенциала персонала предприятия и превращения его в интеллектуальный капитал
Сокерина С. В. [11]	Активность персонала в области разработки, обсуждения, внедрения инноваций в рамках осуществления трудовой деятельности
Марасанов Г. И. [12]	Интегративное понятие, представляющее собой и деятельность, и мотив, и эмоциональное отношение к новациям, и мыслительные процессы, обеспечивающие аналитическую основу для внедрения новации либо для отказа от нее

Существование разных подходов к формулировке термина обусловлено наличием различных аспектов данного явления, принимаемых во внимание. Обобщив подходы, можно определить инновационную активность как целенаправленное содействие высокой восприимчивости сотрудников к инновациям в компании с помощью существующих структур и методов управления. На практике инновационная активность может заключаться в генерировании новых идей; саморазвитии профессиональных компетенций; вовлечении инноваций; построении внутрифирменных коммуникаций, направленных на реализацию инновационных идей; передаче существующих латентных знаний и т. д. [13].

В основе инновационной активности лежат как внутренние мотивы индивида, так и готовность индивидуального потенциала личности к реализации, т. е. развитие его способности к стремлению управлять своими действиями и поступками в инновационной деятельности. Российский психолог И. В. Пахно предлагает рассматривать готовность инновационного потенциала индивида на начальном уровне прежде всего как психологическое состояние, которое включает в себя настроение, актуализацию и адаптацию способностей личности для успешной деятельности.

Состояние готовности инновационного потенциала личности содержит следующие элементы:

1) познавательные (знание и оценка важности профессиональных задач);
2) эмоциональные (чувство ответственности и профессиональной чести, вера в успех и энтузиазм);
3) мотивационные (потребность в успехе на работе, стремление к его достижению);
4) волевые (преодоление страхов и сомнений) [14].

По мнению И. В. Пахно, практическое условие такого состояния заключается в приобретении необходимых профессиональных навыков и умений на основе усвоения как теоретических, так и методологических знаний. Процесс образования активной инновационной деятельности работников организации представлен на рис. 1 [14].

Саморазвитие и самосовершенствование сотрудника осуществляется через активизацию внутренних ресурсов (знаний, навыков, амбиций, ценностей), что требует определенной энергии, возникающей в результате появления внутренних мотивов личности, направляющих действия работника на совершенствование компетенций, углубление знаний, освоение новых задач, достижение новых успехов в работе и т. д. Активизация инновационного поведения трудовых ресурсов способствует развитию инновационного мышления, которое после выхода на новый уровень осознания поэтапно трансформируется в инновационный образ жизни сотрудника компании [14].

Итак, понятия *инновация, инновационная активность* и *управление инновационной активностью* достаточно многогранны и трактуются известными авторами поразному [15]. Однако на основании разбора различных точек зрения исследователей понятию *управление ИАП* было дано более лаконичное определение, что представляет перспективу для дальнейшего исследования темы. Управление ИАП в компаниях МСБ – это целенаправленное воздействие субъектов на объект (в лице сотрудников компании) для развития и повышения эффективности инновационной деятельности в долгосрочной (стратегия) и краткосрочной (тактика) перспективах, которые охватывают весь жизненный цикл или отдельные фазы внедрения и реализации того или иного инновационного проекта [16].

Важно отметить, что управление ИАП находится в прямой зависимости от постоянно изменяющихся внешних и внутренних условий производства и рынка [17]. Темпы развития и изменения окружающей конкурентной среды требуют от управления ИАП постоянной, регулярной настройки к новым условиям и корректировки в соответствии с их влиянием на организацию [18].

Рис. 1. Процесс образования активной инновационной деятельности работников организации
Fig. 1. Development of active innovative activity of employees

Методология исследования управления ИАП компаний МСБ

Эффективность исследования управления ИАП компаний МСБ напрямую зависит от выбора методологической основы, а также качества реализации оценки. В связи с этим необходимо, чтобы административные сотрудники компании были обучены эффективным методам оценки и соответствующим образом мотивированы [19].

На основе результатов исследования ИАП принимаются решения по подготовке, развитию, переподготовке и повышению квалификации трудовых ресурсов компании для более эффективной реализации выполняемых функций и задач в соответствии со своей должностью с целью развития инновационного потенциала организации и поддержки его конкурентоспособности на рынке [20].

Оценка управления ИАП по предлагаемым параметрам позволяет оценить результативность инноваций в компании с целью обеспечения высокой эффективности внедрения цифровых технологий (рис. 2). При разработке методического подхода к анализу в основу была положена методика О. Н. Пищина с учетом групп критериев, подобранных под конкретную отрасль компании. Оценка проводится посредством экспертного суждения, что свидетельствует о способности в полной мере использовать индивидуальные навыки экспертов, а также об отсутствии давления со стороны авторитетов. Методика О. Н. Пищина базируется на методе «черного ящика». По ней инновационная активность делится на три элемента: на входе – ресурсы компании и инновационная восприимчивость; работники компании – преобразование ресурсов и инновационной восприимчивости (вход) в результаты и развитие инновационных компетенций сотрудников (выход); на выходе – компетентность персонала и их результат [21].

На базе данной методики можно сформулировать основные показатели механизма управления инновационной активностью (IM – Innovation management) и ввести их в виде параметров (табл. 2).

Табл. 2. Компоненты механизма управления ИАП
Tab 2. Management tools of innovative activity of employees

Обозначение	Параметр	Описание
IM1	Инновационная сопротивляемость и восприимчивость персонала	Степень готовности сотрудников к внедрению и использованию новых технологий и инноваций
IM2	Интеллектуальный ресурс	Поиск, подготовка и использование ресурсов с целью внедрения и реализации инноваций, включая распределение бюджета
IM3	Структура и координация инновационного процесса и внутреннего маркетинга	Качество и эффективность реализации инновационных процессов в организации
IM4	Управление инновациями	Организация системы управления инновационной деятельностью в компании
IM5	Степень компетентности персонала	Уровень компетенции персонала, участвующего в управлении инновационным процессом
IM6	Кадровый потенциал	Определение количества сотрудников, принимающих участие в инновационной деятельности; их обучение
IM7	Инновационный климат	Состояние внешней и внутренний среды компании, которая содействует или противодействует достижению общей инновационной цели

Рис. 2. Параметры исследования ИАП в компаниях МСБ
Fig. 2. Research parameters of innovative activity of employees in small and medium-sized companies

Таким образом, при исследовании каждого компонента управления ИАП необходимо учитывать ряд общих и специфических факторов для конкретной компании, которые непосредственно влияют на ее функционирование, поскольку каждый компонент включает в себя анализ и оценку показателей (рис. 3).

На каждый параметр приходится от трех до семи показателей оценки эффективности управления ИАП, по результатам расчета которых можно высчитать общую оценку уровня рассматриваемого предмета исследования, определяющуюся как средневзвешенная сумма совокупности параметров и их показателей от всей оценки. Методика включает в себя экспертную оценку по 4-балльной системе. Общая эффективность управления ИАП оценивается по 100-балльной шкале или в % [21]. Относительная эффективность управления инновационной активностью (*IM*) персонала в отдельной компании в зависимости от отраслевой специфики функционирования (*n*) рассчитывается по формуле:

$$\mathrm{IMn} = \sum_{i=1}^{7} \mathrm{IM_i} \times \sum_{J=1}^{4\ldots7} \mathrm{IM_j} \ ,$$

где IM_i – коэффициент инновационной активности *i*-го фактора; IM_j – удельный вес каждого из показателей параметра.

Применение представленной методики на конкретном объекте позволяет компании МСБ в условиях цифровой трансформации выявить проблемы и несоответствия в исследуемой области. Разрешение таких болевых точек служит повышению степени инновационной компетентности персонала, росту инновационной восприимчивости сотрудников, формированию благоприятного инновационного климата, эффективной организации инновационных процессов и внутрифирменного маркетинга, что приводит компанию к конкурентноспособному уровню функционирования.

Риски при внедрении рекомендаций по совершенствованию управления ИАП на предприятиях МСБ

Так как инновационно-ориентированный подход к управлению трудовыми ресурсами в компаниях МСБ предполагает повышение инновационной активности и конкурентоспособности как всей организации, так и каждого работника лично, встает вопрос о разработке стратегии вовлечения персонала в инновационную деятельность. Одним из направлений такой стратегии является система создания и внедрения инструментов инициации предложений работниками как средства принятия решений по развитию компании.

Рис. 3. Показатели оценки эффективности управления ИАП в компаниях МСБ по компонентам
Fig. 3. Assessment indicators of management of innovative activity in small and medium-sized companies

Вовлеченность персонала проявляется тогда, когда сотрудники напрямую помогают компании в выполнении ее миссии и достижении целей, предлагая и реализовывая свои идеи, используя личный опыт и прилагая усилия в решении проблем и принятии решений [22]. Залогом повышения инновационной восприимчивости является качественно реализованная стратегия вовлечения персонала в инновационные процессы [23].

Этапы разработки и внедрения инструментов инициации предложений работниками:

1) создание базы данных по проблемам и направлениям развития организации (активизация поиска, выявление и классификация проблем);
2) включение в планы индивидуального развития персонала соответствующих показателей по определению проблем и выработке решений;
3) установление связи разработки и реализации предложений с системой поощрения и мотивации персонала [24].

Кроме проблемы создания и внедрения стратегии вовлеченности персонала в инновационную деятельность встает вопрос о необходимости создания инструментов поощрения и мотивации к проявлению творческого потенциала сотрудников. Данная рекомендация достигается путем разработки и апробации такой системы на основе кадровой технологии кайдзен-предложений [25]. Деятельность по внедрению кайдзен-предложений включает в себя несколько этапов (рис. 4).

Рис. 4. Этапы осуществления технологии кайдзен-предложений
Fig. 4. Implementing the kaizen proposal technology

Для дальнейшего функционирования системы предложений, которая дает возможность высказаться и быть услышанным каждому работнику, необходимо, опираясь на опыт отечественных и зарубежных компаний, вовлечь в улучшение производственных процессов всех сотрудников организации [25]. Такая рекомендация оказывает положительное влияние как на внутрифирменный маркетинг, так и на развитие кадрового и творческого потенциала персонала компаний МСБ, способствует повышению уровня инновационной восприимчивости сотрудников.

Однако применение тех или иных предлагаемых мер, позволяющее совершенствовать и повышать эффективность управления ИАП компаний МСБ, несет с собой также вероятность неблагоприятных событий, т. е. рисков. Мотив анализа рисков рекомендаций заключатся в том, чтобы минимизировать предполагаемые последствия в случае возникновения неблагоприятной ситуации при реализации корректирующих мероприятий.

Подчеркнем, что риски от внедрения рекомендаций должны быть сведены к минимуму. Первоначальным этапом предупреждения риска является его идентификация. Исходя из критериев оценки внедрения корректирующих мер, прежде всего возникает необходимость в том, чтобы выявить все возможные риски, которые могут в значительной мере повлиять на эффективную реализацию предлагаемых рекомендаций (табл. 3) [26]. В табл. 3 были установлены риски, которые при возникновении окажут значительно влияние на внедрение и реализацию представленных рекомендаций; определены последствия возникновения выявленных рисков и меры по их предотвращению. Однако первоначально необходимо оценивать последствия с помощью инструмента *PMBOK (Project Management Body of Knowledge)*[1]. В табл. 4 представлено влияние, оказываемое риском на характеристики рекомендаций.

По выявленным рискам от внедрения нововведений можно вывести общую степень влияния риска. Для наглядности представим общую матрицу оценки рисков в табл. 5 [26].

Для рисков, которые имеют высокую степень вероятности возникновения и высокий уровень влияния на внедрение предлагаемых мер, необходимо регулярно планировать меры по их предотвращению с целью минимизации возникновения рисков и последствий от них [26].

В заключение можно сказать, что основная цель управления выявленными рисками – это непосредственно определение таких факторов, которые могут негативно повлиять на внедрение и реализацию представленных рекомендаций. В этом случае поможет рациональное планирование мероприятий по минимизации этих факторов.

[1] Управление рисками проекта. *iTeam*. 07.06.2018. Режим доступа: https://blog.iteam.ru/upravlenie-riskami-proekta/ (дата обращения: 11.12.2021).

Табл. 3. Реестр рисков при внедрении предлагаемых рекомендаций
Tab. 3. Risks for the proposed recommendations

Описание риска	Последствия	Вероятность	Влияние	Меры по предотвращению
Сопротивление персонала к нововведениям	Снижение производительности труда и лояльности сотрудников к руководству, напряженная психологическая атмосфера, рост текучести кадров	30 %	60–80 %	Информирование и общение с персоналом, обеспечение участия и вовлеченности работников в мероприятия, оказание помощи и поддержки сотрудникам, переговоры и соглашения с персоналом
Низкая эффективность коммуникации и служебного взаимодействия	Снижение эффективности деятельности подразделений компании и персонала	10 %	15–30 %	Нормализация отношений между работниками и руководством организации
Низкий уровень заинтересованности персонала во внедрении нововведений	Снижение трудовой активности персонала	35 %	30–60 %	Развитие персонала и планирование карьеры, обеспечение условий карьерного роста, формирование заинтересованности работников в длительном пребывании в коллективе
Плохое качество обучения персонала	Недопонимания между руководством и сотрудниками, повышение сопротивления к нововведениям, рост временных и финансовых ресурсов	20 %	30–60 %	Разработка плана по обучению персонала (от количества часов до формы обучения), привлечение внешнего консультанта, введение практических кейс-задач
Отсутствие контроля над соблюдением работниками реализации нововведений	Увеличение срока внедрения нововведений, рост финансовых затрат, некачественная реализация нововведений	15 %	30–60 %	Назначение ответственного за контролем, материальное стимулирование ответственного, введение KPI

Табл. 4. Влияние, оказываемое риском на характеристики внедрения предлагаемых рекомендаций
Tab. 4. Impact of the risks on the implementation characteristics of the proposed recommendations

Характеристики	Влияние				
	5 %	15 %	25 %	45 %	85 %
Период реализации	Небольшое увеличение	Увеличение менее чем на 7 %	Увеличение на 7–15 %	Увеличение на 15–25 %	Увеличение более чем на 25 %
Качество проекта	Снижение качества мало заметно	Снижение качества требовательных областей	Снижение качества требует согласия высшего руководства	Снижение качества недопустимо для высшего руководства	Отсутствие необходимости в конечном результате
Затраты на реализацию	Небольшой рост	Увеличение менее чем на 8 %	Увеличение на 8–25 %	Увеличение на 25–45 %	Увеличение более чем на 45 %
Содержание нововведений	Изменения практически незаметны	Изменению подвергаются незначительные области	Изменению подвергаются значительные области	Сокращение недопустимо для высшего руководства	Отсутствие необходимости в конечном результате
Общая степень влияния риска	Очень низкое (0–9 %)	Низкое (10–19 %)	Среднее (20–34 %)	Высокое (35–64 %)	Очень высокое (65–85 %)

Табл. 5. Матрица оценки риска
Tab. 5. Risk assessment matrix

Вероятность	Влияние, оказываемое риском на характеристики внедрения рекомендаций				
	Очень низкое (0–9 %)	Низкое (10–19 %)	Среднее (20–34 %)	Высокое (35–64 %)	Очень высокое (65– 85 %)
90 %	5	9	18	36	72
70 %	4	7	14	28	56
50 %	3	5	10	20	40
30 %	2	3	6	12	24
10 %	1	1	2	42	8

Прим.: уровень рисков: красная зона рисков – обязательно необходимо выработать противорисковое мероприятие; желтая зона рисков – на усмотрение руководства.

https://doi.org/10.21603/2500-3372-2022-7-1-115-124

Заключение

Исследование теоретических основ научной категории ИАП дает основание для вывода о том, что задача определения содержания управления ИАП является необходимой для объективной его оценки и установления степени его зависимости от различных факторов. В ходе работы выявлено, что теория оценки управления инновационной активностью в условиях цифровой трансформации компаний МСБ, несмотря на чрезвычайную актуальность очерчиваемых проблем и предлагаемых подходов, все еще не имеет законченных форм. В этой связи в статье представлено авторское видение сущности управления ИАП в условиях цифровой трансформации компаний МСБ, его структуры, а также оценки эффективности.

Предложенная классификация показателей оценки эффективности управления ИАП, влияющих на формирование инновационного потенциала работников субъектов МСБ, позволяет выявить и четко структурировать значимые недостатки исследуемой области с учетом ключевых особенностей и типичных черт организаций МСБ.

Предлагаемая методика исследования эффективности управления ИАП позволяет компаниям МСБ в условиях цифровой трансформации определить проблемы и несоответствия исследуемой области, разрешение которых послужит повышению степени инновационной компетентности персонала, росту инновационной восприимчивости сотрудников, благоприятному инновационному климату, эффективной организации инновационных процессов и внутрифирменного маркетинга, что ведет компанию к конкурентноспособному уровню функционирования и устойчивому положению в бизнесе.

Окончательный выбор показателей оценки, существенным образом влияющих на общий уровень управления ИАП, зависит от характера исследуемого объекта (отраслевой специфики или отдельного предприятия) и от направления проявления ИАП. Дело в том, что инновации как фактор экономического роста могут придавать этому росту как интенсивный характер, повышая производительность труда, фондоотдачи и материалоотдачи, так и экстенсивный – обеспечивая прирост трудовых ресурсов, производственных фондов и ресурсных затрат.

В качестве рекомендаций по совершенствованию управления ИАП по результатам оценки данной области исследования могут предлагаться: разработка и внедрение работниками методов инициации предложений как инструмента принятия решений по развитию компании; внедрение системы поощрения и мотивации творческого потенциала сотрудников на основе кайдзен-предложений.

Цифровая трансформация предприятий МСБ является актуальной задачей как для выживания, так и для развития в новой экономической среде. Совершенствование управления ИАП по предлагаемым выше направлениям дает возможность для формирования активного инновационного развития, внедрения новых цифровых технологий и цифровых бизнес-моделей компаний. Использование инновационного подхода к решению проблем, возникающих вследствие быстрых изменений экономической среды, способствует поиску точек роста компаний и открытию новых возможностей для развития, росту конкурентоспособности и устойчивости предприятий МСБ.

Конфликт интересов: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.
Conflict of interests: The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Критерии авторства: Авторы в равной степени участвовали в подготовке и написании статьи.
Contribution: All the authors contributed equally to the study and bear equal responsibility for information published in this article.

Литература / References

1. Шваб К. М., Маллере Т. COVID-19: Великая перезагрузка. *Женева: Всемирный экономический форум*, 2020. Режим доступа: https://litvek.com/book-read/506657-kniga-terri-mallere-covid-19-velikaya-perezagruzka-chitat-online?p=1 (дата обращения: 11.12.2021).
   Schwab K. M., Malleret T. COVID-19: The Great Reset. *Geneva: World Economic Forum*, 2020. Available at: https://litvek.com/book-read/506657-kniga-terri-mallere-covid-19-velikaya-perezagruzka-chitat-online?p=1 (accessed 11 Dec 2021). (In Russ.)
2. Богданова Е. Л., Абрамов В. И., Титов А. К., Кучерявенко Д. М. Экономические санкции как способ стимулирования инновационной активности организаций. *Экономика и предпринимательство*. 2015. № 8-1. С. 667–671.
   Bogdanova E. L., Abramov V. I., Titov A. K., Kucheryavenko D. M. Economic sanctions as a way of stimulation of enterprises' innovative activity. *Ekonomika i predprinimatelstvo*, 2015, (8-1): 667–671. (In Russ.)
3. Абрамов В. И. Методология оценки инновационного потенциала: дис. … д-ра экон. наук. Самара, 2012. 302 с.
   Abramov V. I. *Methodology for assessing innovative potential.* Dr. Econ. Sci. Diss. Samara, 2012, 302. (In Russ.)
4. Абрамов В. И., Борзов А. В., Семенков К. Ю. Теоретико-методологический анализ моделей цифровой зрелости для российских компаний. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2021. № 4. С. 42–51. https://doi.org/10.6060/ivecofin.2021504.566

Abramov V. I., Borzov A. V., Semenkov K. Yu. Theoretical and methodological analysis of digital maturity models for Russian companies. *Ivecofin*, 2021, (4): 42–51. https://doi.org/10.6060/ivecofin.2021504.566 (In Russ.)

5. Кулмаганбетова А. С., Дубина И. Н., Рахметулина Ж. Б. Инновационный потенциал малого и среднего бизнеса: теория и практика оценки (по материалам предприятий Казахстана). Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. 166 с. https://doi.org/10.23682/85569
Kulmaganbetova A. S., Dubinina I. N., Rakhmetulina Zh. B. *Innovative potential of small and medium businesses: theory and practice of assessment (based on materials from enterprises in Kazakhstan)*. Saratov: IPR Media, 2019, 166. (In Russ.) https://doi.org/10.23682/85569
6. Молчанов А. Б. Подходы к оценке инновационного потенциала. *Креативная экономика*. 2010. Т. 4. № 7. С. 3–8.
Molchanov A. B. Approaches to the evaluation of innovative potential of an enterprise. *Creative economy*, 2010, 4(7): 3–8. (In Russ.)
7. Минералов В. Ю. Управление инновационной активностью сотрудников с высоким творческим потенциалом: дис. … канд. социол. наук. М., 2009. 191 с.
Mineralov V. Yu. *Management of innovative activity of employees with high creative potential*. Cand. Sociol. Sci. Diss. Moscow, 2009, 191. (In Russ.)
8. Внуков Г. С. Роль компании в формировании условий реализации инновационной активности персонала. *Инноватика-2020*: мат-лы XVI Междунар. школы-конф. (Томск, 23–25 апреля 2020 г.). Томск: STT, 2020. С. 413–416.
Vnukov G. S. The role of the company in forming the conditions of realization of innovative activity of personnel. *Innovation-2020*: Proc. XVI Intern. School-Conf., Tomsk, 23–25 Apr 2020. Tomsk: STT, 2020, 413–416. (In Russ.)
9. Голубков Е. П. Инновационный менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2018. 184 с.
Golubkov E. P. *Innovative management*. Moscow: INFRA-M, 2018, 184. (In Russ.)
10. Эфендиев А. Г., Сорокин П. С. Инновационное поведение сотрудников российских бизнес-организаций: теоретические и методологические основы эмпирического исследования. *Вестник РУДН. Серия: Социология*. 2012. № 3. С. 82–93.
Efendiev A. G., Sorokin P. S. Innovative behavior in Russian business-organizations: theoretical and methodological foundations of empirical research. *RUDN Journal of Sociology*, 2012, (3): 82–93. (In Russ.)
11. Сокерина С. В. Система развития инновационного потенциала персонала: формируем новые подходы. Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. *Социально-экономические науки*. 2016. № 4. С. 365–376.
Sokerina S. V. System of staff innovative potential development: forming new approaches. *PNRPU Sociology and Economics Bulletin*, 2016, (4): 365–376. (In Russ.)
12. Марасанов Г. И., Сальник Д. А. Связь инновационной активности руководителя и предпочитаемых им путей преодоления «проблемы успеха». *Национальный психологический журнал*. 2018. № 1. С. 128–140. https://doi.org/10.11621/npj.2018.0112
Marasanov G. I., Salnik D. A. The connection between the manager's innovative activity and preferred ways of overcoming the "problem of success". *National Psychological Journal*, 2018, (1): 128–140. (In Russ.) https://doi.org/10.11621/npj.2018.0112
13. Красникова Е. О., Евграфова И. Ю. Инновационный менеджмент. Шпаргалка. М.: Окей-книга, 2009. 84 с.
Evgrafova I. Yu., Krasnikova E. O. *Innovative management*. Moscow: Okei-kniga, 2009, 84. (In Russ.)
14. Пахно И. В. Инновационная активность и новообразования личности: метасистемный подход. *Психология в экономике и управлении*. 2015. Т. 7. № 1. С. 16–25. https://doi.org/10.17150/2225-7845.2015.7(1).16-25
Pakhno I. V. Innovative activity and new growths of the personality: metasystem approach. *Psikhologiya v ekonomike i upravlenii*, 2015, 7(1): 16–25. (In Russ.) https://doi.org/10.17150/2225-7845.2015.7(1).16-25
15. Дементьева Т. А. Методы оценки уровня инновационного потенциала персонала на промышленных предприятиях. *Економіка промисловості*. 2009. № 3. С. 125–132.
Dementyeva T. A. Methods of estimation of personnel's innovative potential level at industrial enterprises. *Econ. promisl.*, 2009, (3): 125–132. (In Russ.)
16. Александрова Т. В., Матяж Е. В. Управление инновационной активностью организации: проектный подход. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2019. № 1. С. 17–20. https://doi.org/10.24411/2411-0450-2018-10291
Alexandrova T. V., Matyazh E. V. Management of innovative activity organization: project approach. *Ekonomika i biznes: teoriia i praktika*, 2019, (1): 17–20. (In Russ.) https://doi.org/10.24411/2411-0450-2018-10291
17. Белкин В. Н., Белкина Н. А., Антонова О. А. Актуальные проблемы управления инновационной активностью персонала промышленных предприятий. *Дискуссия*. 2019. № 5. С. 46–60. https://doi.org/10.24411/2077-7639-2019-10040
Belkin V. N., Belkina N. A., Antonova O. A. Actual problems of managing innovative activity of industrial personnel. *Discussion*, 2019, (5): 46–60. (In Russ.) https://doi.org/10.24411/2077-7639-2019-10040

18. Вэй В. Ю., Горшкова Я. С. Инновационная активность персонала как основа реализации эффективного менеджмента высокотехнологичных предприятий. *Креативная экономика*. 2019. Т. 13. № 2. С. 341–356. https://doi.org/10.18334/ce.13.2.39961
Vey V. Yu., Gorshkova Ya. S. Personnel innovative activity as a basis for implementing effective management of high-tech enterprises. *Creative economy*, 2019, 13(2): 341–356. (In Russ.) https://doi.org/10.18334/ce.13.2.39961
19. Иваненко Л. В., Васяйчева В. А., Солодова Е. П. Влияние инновационной активности персонала на эффективность деятельности организации. *Инновационные исследования: проблемы внедрения результатов и направления развития*: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. (Пермь, 20 января 2019 г.) Уфа: Аэтерна, 2019. Ч. 1. С. 61–65.
Ivanenko L. V., Vasyaycheva V. A., Solodova E. P. Effect of innovative activity of personnel on the efficiency of the organization. *Innovative research: problems of implementation of results and directions of development*: Proc. Intern. Sci.-Prac. Conf., Perm, 20 Jan 2019. Ufa: Aeterna, 2019, pt. 1, 61–65. (In Russ.)
20. Матюгина Э. Г., Емельянова Н. В., Внуков Г. С. К вопросу оценки инновационной активности персонала компании. *Вестник экономики, права и социологии*. 2020. № 2. С. 24–28.
Matyugina E. G., Emelyanova N. V., Vnukov G. S. On the issue of evaluating the innovative activity of company personnel. *Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii*, 2020, (2): 24–28. (In Russ.)
21. Пищин О. Н. Инновационная активность оператора сотовой подвижной радиосвязи. *Вестн. Астрахан. гос. техн. ун-та. Сер.: Управление, вычислительная техника и информатика*. 2009. № 2. С. 127–133.
Pishchin O. N. Innovative activity of the operator of the cellular mobile radio communication. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriia: Upravlenie, vychislitel'naia tekhnika i informatika*, 2009, (2): 127–133. (In Russ.)
22. Негреева В. В., Алексашкина Е. И., Куркина Н. В. Пути рационализации и совершенствования системы управления персоналом с целью повышения экономической эффективности инновационных предприятий. *Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент*. 2018. № 2. С. 122–130. https://doi.org/10.17586/2310-1172-2018-11-2-122-130
Negreeva V. V., Aleksashkina E. I., Kurkina N. V. Ways of rationalization and improvement of the personnel management system in order to increase the economic efficiency of innovative enterprises. *Nauchnyy zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskiy menedzhment*, 2018, (2): 122–130. (In Russ.) https://doi.org/10.17586/2310-1172-2018-11-2-122-130
23. Ганькина А. В. Основные методы стимулирования инновационной активности персонала. *Вопросы науки и образования*. 2018. № 24. С. 49–51.
Gankina A. V. The main methods of stimulating the innovative activity of personnel. *Voprosy nauki i obrazovaniia,* 2018, (24): 49–51. (In Russ.)
24. Теребова С. В. Механизмы повышения инновационной активности промышленных предприятий: проблемы разработки и внедрения. Вологда: ИСЭРТ РАН, 2017. 300 с.
Terebova S. V. *Mechanisms for increasing the innovative activity of industrial enterprises: problems of development and implementation*. Vologda: ISEDT RAS, 2017, 300. (In Russ.)
25. Минкин В. М. Внедрение кайдзен как основного инструмента повышения инновационной активности персонала нефтегазодобывающей компании. *Современные наукоемкие инновационные технологии*: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. (Самара, 25 мая 2018 г.) Уфа: Аэтерна, 2018. Ч. 1. С. 107–110.
Minkin V. M. Implementation of kaizen as the main tool for increasing the innovative activity of the personnel of an oil and gas company. *Modern science-intensive innovative technologies:* Proc. Intern. Sci.-Prac. Conf., Samara, 25 May 2018. Ufa: Aeterna, 2018, pt. 1, 107–110. (In Russ.)
26. Суйкова О. А., Кудряшова Е. В. Управление рисками инновационного проекта. *Инновационное развитие профессионального образования.* 2020. № 1. С. 96–101.
Suikova O. A. Kudryashova E. V. Risk management of innovative project. *Innovacionnoe razvitie professional'nogo obrazovanija*, 2020, (1): 96–101. (In Russ.)