

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Казахский национальный исследовательский технический университет
имени К.И.Сатпаева

Институт управления проектами

Научно-образовательный центр

Нурсултанов Нурбек Омирханович

Применение инновационных технологий в управлении бизнес-
процессами

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Специальность 6М051700 – Инновационный менеджмент

Алматы 2020

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Казахский национальный исследовательский технический университет
имени К.И.Сатпаева

Институт управления проектами

Научно-образовательный центр

УДК 005.94:338.2

На правах рукописи

Нурсултанов Нурбек Омирханович

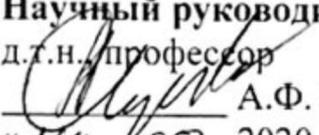
МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

На соискание академической степени магистра

Название диссертации	Применение инновационных технологий в управлении бизнес-процессами
Направление подготовки	6M051700 – Инновационный менеджмент

Научный руководитель

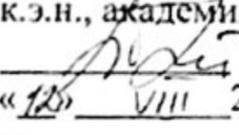
д.т.н., профессор

 А.Ф. Цеховой

«14» 08 2020 г.

Рецензент,

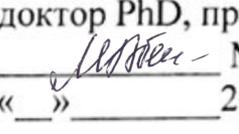
к.э.н., академик МАИН

 Т.Г. Климова

«12» VIII 2020 г.

Нормоконтроль,

доктор PhD, профессор

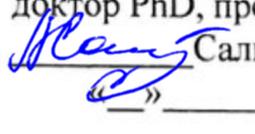
 М.Х. Абенова

«__» _____ 2020 г.

ДОПУЩЕН К ЗАЩИТЕ

Директор НОЦУП,

доктор PhD, профессор

 Салина А.П.

«__» _____ 2020 г.

Алматы 2020

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Казахский национальный исследовательский технический университет
имени К.И.Сатпаева

Институт управления проектами

Научно-образовательный центр

6M051700 – Инновационный менеджмент

УТВЕРЖДАЮ

Директор НОЦУП

доктор PhD, профессор

 Салина А.П.

« ____ » _____ 2020 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение магистерской диссертации

Магистранту Нурсултанову Нурбеку Омирхановичу

Тема: «Применение инновационных технологий в управлении бизнес-процессами»

Утверждена приказом Ректора Университета №1197 -м от «29» октября 2018 г.

Срок сдачи законченной работы

« __ » ____ 2020 г.

Исходные данные к магистерской диссертации:

Краткое содержание дипломной работы:

а) Анализ теоретического компонента инновационных технологий и управления бизнес-процессами

б) Выбор методологии и разработка методов для поиска факторов, влияющих на процесс применения инновационных технологий в управлении бизнес-процессами

в) Проведение опроса и выводы полученных результатов

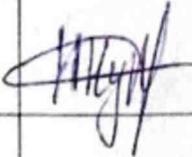
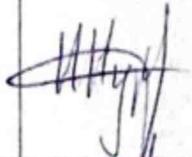
Рекомендуемая основная литература:

1. J.Birkinshaw, M.Hansen, The Innovation Value Chain // HBR 2007

2. Gallotta, B. (2016), "A conceptual framework for the implementation of sustainability business processes " // Master of Research (MRes) Dissertation.

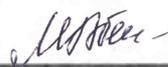
3. Jeston, J. and Nelis, J. (2008). Management by process: A roadmap to sustainable Business Process Management // Amsterdam: Elsevier/Butterworth - Heinemann.

ГРАФИК
подготовки магистерской диссертации

Наименования разделов, перечень разрабатываемых вопросов	Сроки представления научному руководителю	Примечание
Анализ теоретического компонента инновационных технологий и управления бизнес-процессами	19.03.2020г.	
Выбор методологии и разработка методов для поиска факторов, влияющих на процесс применения инновационных технологий в управлении бизнес-процессами	25.04.2020г.	
Проведение опроса и выводы полученных результатов	27.05.2020г.	

Подписи

консультантов и нормоконтролера на законченную магистерскую диссертацию с указанием относящихся к ним разделов диссертации

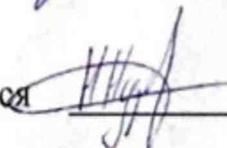
Наименования разделов	Консультанты, И.О.Ф. (уч. степень, звание)	Дата подписания	Подпись
Нормоконтролер	доктор PhD М.Х. Абенова		

Научный руководитель



Цеховой А.Ф.

Задание принял к исполнению обучающийся



Нурсултанов Н.О.

Дата

«10» 08 2020г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Казахский национальный исследовательский технический университет
имени К.И.Сатпаева

Институт управления проектами

Научно-образовательный центр

ОТЗЫВ НАУЧНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

на диссертацию магистранта специальности 6M051700 – Инновационный менеджмент Нурсултанова Нурбека Омирхановича на тему «Применение инновационных технологий в управлении бизнес-процессами»

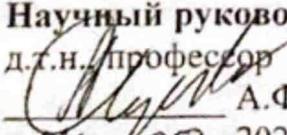
В процессе данного исследования магистрантом были проанализированы и изучены области инновационных технологий и особенности их применения при управлении бизнес-процессами.

Актуальность исследования магистерской диссертации обусловлена проблемой повышения эффективности бизнес-процессов в контексте внедрения инновационных решений в современных компаниях РК. В работе описаны понятия и сущности инновационных технологий и управления бизнес-процессами, их взаимосвязь и дальнейшие пути развития через теорию «цепочки поставки инноваций». В первой главе представлена теоретическая часть исследования. Во второй главе обоснована выбранная методология исследования. В заключительной, третьей главе подробно описывается процесс отбора и сбора данных. Каждое умозаключение и логическое суждение сопровождается иллюстрациями. Целью исследования был поиск факторов, как внутренних, так и внешних, которые влияют на процесс применения инновационных технологий в управлении бизнес-процессами. Поставленная цель была достигнута. Результаты исследования позволят активно работать с препятствующими факторами и акцентировать внимание на слабых зонах в управлении бизнес-процессами.

Исследование было проведено самостоятельно, является целостным и законченным. Работа выполнена в соответствии с требованиями ГАК и может быть допущена к защите.

Научный руководитель

д.т.н., профессор

 А.Ф. Цеховой

«19» 08 2020 г.

РЕЦЕНЗИЯ

на диссертацию магистранта специальности 6M051700 – Инновационный менеджмент Нурсултанова Нурбека на тему «Применение инновационных технологий в управлении бизнес-процессами»

Оценка работы

Благодаря эффективному применению инновационных технологий в управлении бизнес-процессами обеспечивается бесперебойное внедрение инноваций. На современном высоко технологическом рынке основным конкурентным преимуществом становится не сам продукт или услуга. Во главу угла встает качество ведения бизнеса. Все более важным становится управление бизнес-процессами. Частота и скорость внедрения инноваций в управлении бизнес-процессами определяют успешность компании в высококонкурентной среде.

Актуальность исследования рецензируемой магистерской диссертации заключается в поиске путей повышения эффективности внедрения инноваций в управлении бизнес-процессами. Целью исследования был поиск факторов, как внутренних, так и внешних, которые влияют на процесс применения инновационных технологий в управлении бизнес-процессами. Поставленная цель была достигнута. Результаты исследования позволят активно работать с препятствующими факторами и акцентировать внимание на слабых зонах в управлении бизнес-процессами.

В первой главе автор рассматривает сущность управления бизнес-процессами и инновационных технологий в управлении. Были рассмотрены и описаны хронологические этапы становления. Далее проанализирована взаимосвязь инноваций и управления бизнес-процессами. Все выводы основаны на собранной информации из литературного обзора научных статей зарубежных и местных авторов по данной тематике. Автор проанализировал достаточное количество работ по исследуемой проблем. На основе этого анализа автор пришел к выводу, что наиболее предпочтительным будет провести качественное исследование для ответов на сформулированные вопросы. Далее, была выбрана теория «цепочки поставки инноваций» для идентификации факторов. Метод сбора данных был выбран наиболее подходящий в условиях дефицита информации. Участниками опроса составляли фокус-группа, которая была сформирована с определенными требованиями к респондентам. Оценивая проделанную работу, применение научной методологии и результаты исследования, диссертация заслуживает 95 баллов.

Рецензент

К.э.н./академик Международной Академии Информатизации (МАИН),

 Климова, Т.Г.

«14» VIII 2020 г.



АНДАТПА

Зерттеу бизнес-идеяны қалыптастырудан бастап оны коммерцияландыруға дейінгі инновацияны тұтас процесс ретінде зерттеуге арналған. Ол бизнес-процестерді басқарудағы инновациялардың тиімділігін арттыру жолдарын іздеуге бағытталған. Мортен Хансен мен Джулиан Биркиншаудың моделі - «Инновациялық құндылықтар тізбегі» (IVC) тиімділікті арттыру құралы ретінде қарастырылады. Зерттеудің мақсаты - Қазақстан Республикасының халықаралық компанияларында бизнес-процестерді басқаруда инновациялық технологияларды қолдану процесіне әсер ететін факторларды іздеу. Зерттеудің орталық орнын бизнес-процестерді басқарудың төмен тиімділігі, атап айтқанда, инновациялық технологияларды қолдану мәселесі алады. Зерттеу нысаны - бизнес-процестерді басқару. Зерттеу нысаны - бизнес-процестерді басқарудағы инновациялық технологиялар. Төмен тиімділік бизнес-процестерді басқаруда инновациялық технологияларды тиімді қолдануға ықпал ететін факторларды іздеуге ықпал етеді. Факторларды анықтау жағымсыз қасиеттерді азайтады және факторлардың жағымды қасиеттерін барынша арттырады. Анықталған факторлар бизнес-процестерді басқаруда инновацияларды одан әрі үздіксіз енгізу үшін өсу жолдарын табуға мүмкіндік береді.

Бұл магистрлік диссертация келесі негізгі бөлімдерден тұрады: Кіріспе, инновациялық технологиялар мен бизнес-процестерді басқарудың теориялық құрамын талдау, зерттеу әдісін таңдау, бизнес-процестерді басқарудағы инновациялық технологиялардың тиімділік факторларын анықтау, қорытындылар.

Түйін сөздер: құндылықтарды құру тізбегі, инновациялар, инновациялық қызмет, инновацияны құру процесі, идеяларды түрлендіру.

ABSTRACT

The study is devoted to the study of innovation as a holistic process, from the formation of a business idea to its commercialization. It aims to find ways to improve the effectiveness of innovation in business process management. The model of Morten Hansen and Julian Birkinshaw - "The Innovation value chain" (IVC) is considered as a tool for increasing efficiency. The aim of the study is to search for factors that influence the process of applying innovative technologies in business process management in international companies of the Republic of Kazakhstan. The central place of the research is occupied by the problem of low efficiency of business process management, in particular, the use of innovative technologies. The object of the research is business process management. The subject of the research is innovative technologies in business process management. Low efficiency contributes to the search for factors that contribute to the effective application of innovative technologies in business process management. Identification of factors will minimize negative qualities and maximize positive qualities of factors. The identified factors will allow finding growth points for further uninterrupted implementation of innovations in business process management.

This master's thesis consists of the following main sections: Introduction, Analysis of the theoretical component of innovative technologies and business process management, Choice of research methodology, Identification of factors of the effectiveness of innovative technologies in business process management, Conclusions.

Keywords: value chain, innovation, innovation activity, innovation creation process, idea convertation.

АННОТАЦИЯ

Исследование посвящено изучению инноваций как целостного процесса, от формирования бизнес идеи и до ее коммерциализации. Оно направлено на поиск путей повышения эффективности инноваций в управлении бизнес-процессами. Как инструмент повышения эффективности рассматривается модель Мортена Хансена и Джулиана Биркиншоу – «Цепочка поставки инноваций» (The Innovation value chain - IVC). Целью исследования является поиск факторов, которые влияют на процесс применения инновационных технологий в управлении бизнес-процессами в международных компаниях РК. Центральное место исследования занимает проблема низкой эффективности управления бизнес-процессами, в частности применения инновационных технологий. Объектом исследования является управление бизнес-процессами. Предметом исследования являются инновационные технологии в управлении бизнес-процессами. Низкая эффективность способствует поиску факторов, способствующих эффективному применению инновационных технологий в управлении бизнес-процессами. Идентификация факторов позволит минимизировать отрицательные качества и максимизировать положительные качества факторов. Идентифицированные факторы позволят найти точки роста для дальнейшего бесперебойного внедрения инновации в управлении бизнес-процессами.

Данная магистерская диссертация состоит из следующих основных разделов: Введение, Анализ теоретического компонента инновационных технологий и управления бизнес-процессами, Выбора методологии исследования, Идентификация факторов эффективности инновационных технологий в управлении бизнес-процессами, Заключение.

Ключевые слова: цепочка создания ценностей, инновации, инновационная деятельность, процесс создания инновации, конвертация идей.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	8
1 Анализ теоретического компонента инновационных технологий и управления бизнес-процессами	11
1.1 Теоретический анализ управления бизнес-процессами	11
1.2 Анализ концепции инновационных технологий	12
1.2.1 Преимущества управления бизнес-процессами (УБП)	13
1.2.2 Ключевые факторы успеха УБП	14
2 Выбор методологии исследования	16
2.1 Взаимосвязь между управлением бизнес-процессами и инновационными технологиями	16
2.2 Применение “цепочки поставки инноваций” как инструмента эффективного управления бизнес-процессами	19
2.2.1 - 1 звено цепи – извлечение знаний из разных источников	19
2.2.2 - 2 звено цепи – отбор и дальнейшая разработка идей	21
2.2.3 - 3 звено цепи – распространение инноваций	22
3 Идентификация факторов эффективности инновационных технологий в управлении бизнес-процессами	25
Заключение	53
Список использованной литературы	60

ВВЕДЕНИЕ

Обоснование выбора темы исследования

В бизнес среде происходит смена парадигмы с краткосрочных решений на долгосрочные, которые имеют длительный и постоянный эффект. Этот процесс побуждает казахстанские компании к поиску путей развития управления бизнес-процессов через инновационные технологии. На сегодняшний день казахстанская экономика требует адаптированного и уникального подхода в работе с передовыми цифровыми технологиями. Недостаточно просто взять купить инновационные продукты и внедрить в локальной компании [1]. В случаях если даже удастся внедрить, возникает множество вопросов относительно успешности проекта. Для совокупной оценки внедрения инноваций и для рассмотрения инноваций как целостного процесс от ее начальной фазы и до формирования бизнес идеи, и последующей ее коммерциализации необходим соответствующий инструмент. Одним из таких инструментов является «цепочка поставки инноваций» (The Innovation value chain - IVC)[1].

В условиях экономического рынка Казахстана вопрос эффективности инновационной деятельности особо актуален. Сам процесс внедрения инноваций в управление бизнес-процессами становится предметом исследования. Стремление максимально нарастить экономическую выгоду от применения инноваций перекрывает остальные не менее важные аспекты. Это организационные моменты, управленческие показатели, нематериальные выгоды, эффективность рабочих процессов, взаимоотношения внутри компании и так далее.

Актуальность исследования

Необходимость повышения эффективности рабочих процессов растет по мере того, как технологические инструменты становятся доступными и большинство экономических агентов приобретают их. Единственным предметом получения конкурентного преимущества является оптимизация текущих бизнес-процессов, повышение эффективности за счет управленческих подходов. В этом плане передовые компании США и Европы начали разрабатывать собственные пути управления бизнес-процессами. Большинство компании предпочитают использовать уже готовые решения, не занимаясь поиском факторов, которые могут повлиять на работу этих решений [1]. Разработка собственных решений временно затратный процесс. Для этого необходимо располагать специальными кадрами, основной обязанностью которых будет исследование применения тех или иных управленческих решений. Компании квазигосударственного сектора располагают всеми необходимыми ресурсами, тем не менее в первую очередь принимают решения использовать готовые иностранные технологии в управлении [26]. На основе изученных работ сформировалось четкое видение проблемы, контекста, условия и формата проведения исследования. Изучение всего спектра проблем невозможно охватить одним исследованием. В связи с этим

данное исследование охватывает одну потребность, которая имеет практическую и теоретическую. Практическая актуальность заключается в исследовании текущих назревших проблем бизнеса, в частности казахстанской экономической среды. Казахстанская экономическая среда как и культура характеризуется богатой историей и отличается разнородность своего становления [9]. Это формирует уникальную среду, которая требует соответствующего подхода. Правила, стандарты, методы и техники управления, изначально разработанные с учетом другого контекста, имеют риски не прижиться в локальных условиях. Без исследования всего многообразия факторов и глубины контекста утверждать что-либо будет дилетантством. Именно это составляет теоретическую актуальность исследования.

Цель исследования – поиск факторов, которые влияют на процесс применения инновационных технологий в управлении бизнес-процессами в международных компаниях РК.

Для достижения поставленной цели решаются следующие исследовательские задачи:

- теоретический анализ таких понятий, как «инновации» и «бизнес-процессы» применительно к управлению предприятием;
- исследование роли инноваций в управлении бизнес-процессами;
- исследование и анализ различных типов управления инновациями, лежащих в основе современных подходов к построению систем управления бизнес-процессами;
- выработка на основе опроса состава элементов, принципов и положений по построению и использованию эффективной системы управления бизнес-процессами;
- идентификация факторов, которые влияют на процесс управления бизнес-процессами, позволяющих существенным образом повысить эффективность в процессе разработки и внедрения инноваций;
- выработка и обоснование предложений на основе идентификации факторов для эффективной интеграции инновационных инструментов управления бизнес-процессами.

Объектом исследования является управление бизнес-процессами.

Предметом исследования являются инновационные технологии в управлении бизнес-процессами.

Краткий обзор литературы

Рассмотрены такие подходы как: Бережливое производство (Lean Manufacturing), Всеобщее управление качеством (Total Quality Management), Шесть сигм (Six sigma), Реинжиниринг бизнес-процессов (УБП). Центральным предметом исследования является «цепочка поставки инноваций». Данный инструмент будет использоваться для поиска локальных факторов, которые влияют на процесс применения инновационных технологий в управлении бизнес-процессами в компаниях на территории РК. Авторами «цепочки поставки инноваций» являются Хансен М. и Биркиншоу

Дж. [1]. Перед постановкой проблемы и формирования вопросов исследования изучены работы Хаммера В. и Чампи Г. [11], Роузмана Е. [12, 15], Мейдана Р. [13], эксперта в управлении качеством Галотта А [17], Шоу Б. и Уорда В [22], Рудена А. [20], рассмотрены теории Н. Талеба в контексте изучаемой проблемы [2], Ю. Апелло [10]. Также изучены множество статей по управлению бизнес-процессами таких авторов как: Джонс Л.С. и Линдерман К [27], Шингри Х. и Рахман А. [28], Жанг К. и Чао М. [29], Смит Дж. [31] и других.

Характеристика методологического аппарата исследования

Исследование - качественное, применяется репликативный подход. Изучение и поиск факторов через призму существующей методологии («Цепочка поставки инноваций» - The Innovation Value Chain).

Парадигма исследования – конструктивизм. Применение готовых решений несет в себе множество скрытых рисков. Исследование, основанное на конструктивизме, способствует идентификации такого рода рисков.

Дизайн исследования – изучение кейса (case study approach). База исследования фокус-группа из 79 человек.

Метод сбора данных – опрос.

Формулировку основных вопросов исследования:

1. Какие факторы внутренней среды и внешней среды влияют на эффективность применения инновационных технологий в управлении бизнес-процессами?

2. Какие факторы влияют на процесс генерации идей в организациях?

3. Какие факторы влияют на процесс конвертации идей в продукты в организациях?

4. Какие факторы влияют на процесс распространения инноваций (новых продуктов, услуг, подходов, методов) в управлении бизнес-процессами?

Научная новизна

Данное исследование рассматривает бизнес-процессы, их управление, применения инновационных технологий в управлении и поиск факторов, которые влияют на эти процессы. Ознакомление с научной литературой по тематике управления бизнес-процессами приводит к следующим интересным выводам. Первое это отсутствие исследования локальности проблем, культурных, традиционных, человеческих факторов, которые определяют дальнейший успех импорта готовых решений. Второе, большинство известных приемов и методов управления бизнес-процессами имеют статический характер. Изменения приходят быстро, инновации определяют новый формы управления и ранее известные приемы перестают быть актуальными. Бизнес-процессы имеют динамику, непрерывный процесс обновления и изменения. В таком режиме сложно использовать и применять инструментарию статического характера.

1 Анализ теоретического компонента инновационных технологий и управления бизнес-процессами

1.1 Теоретический анализ управления бизнес-процессами

Управление бизнес-процессами (УБП) эволюционировала как целостная управленческая практика для управления и преобразования организационных операций [11]. УБП построена на нескольких подходах к управлению, охватывающих аспекты общего управления качеством (Total Quality Management) с 1980-х годов и подхода к реинжинирингу бизнес-процессов (Business Process Reengineering) с 1990-х годов [12].

УБП можно определить как парадигму, которая включает в себя методы, приемы и инструменты для поддержки проектирования, внедрения, управления и анализа операционных бизнес-процессов [13]. “УБП относится к набору управленческих дисциплин, которые ускоряют эффективное совершенствование бизнес-процессов путем сочетания инкрементных и трансформационных методов. Практика УБП предусматривает управление средой бизнес-процессов с целью повышения ее гибкости и операционной эффективности. УБП – это структурированный подход, который использует методы, метрики, методы управления и программные средства для управления и непрерывной оптимизации деятельности и процессов организации” [14].

Управление бизнес-процессами приобрело большое значение за последние десятилетия, и сегодня многие организации фокусируют свое внимание на выявлении и документировании бизнес-процессов, определении ключевых показателей эффективности (KPI) для измерения и мониторинга эффективности процессов, а также внедрении средств непрерывного совершенствования процессов и инноваций [15]. Это обеспечивает адекватные методы проектирования, исполнения, контроля, а также анализа бизнес-процессов с целью повышения эффективности создания стоимости как внутри отдельных организаций, так и в меж организационных сетях создания стоимости [16]. По данным большинства исследований по управлению и совершенствованию бизнес-процессов: УБП обеспечивает бизнес-преимущества в отношении затрат, гибкости, экономии времени, качества и отвечает за устойчивость операционной деятельности [17].

Согласно Джестону и Нелису, литература предполагает, что есть три критических аспекта проекта улучшения процесса: процесс, люди и технологии [18]. Подход УБП рассматривает эти три аспекта комплексно, поскольку проектирование процессов должно быть увязано со стратегией компании и направлено на достижение целей процесса. Люди являются ключом к реализации предлагаемых процессов. Они являются агентами изменений, а технология означает инструменты, которые поддерживают процессы и людей. Это не обязательно означает программное обеспечение или приложение УБП [17].

Управление бизнес-процессами, как дисциплина, призывает организации рассматривать себя как совокупность высоко интегрированных процессов, а не просто набор функций и отделов [19]. Таким образом, УБП – это комплексный подход к управлению, позволяющий привести бизнес-процессы в соответствие с корпоративной стратегией, проанализировать, оптимизировать и внедрить лучшие в своем роде процессы.

1.2 Анализ концепции инновационных технологий

Доктор Руден А. определил, что организация, успешно применяющая философию УБП, получает преимущества с точки зрения эффективности, действенности и гибкости [20]. Эффективность обычно является первым преимуществом, которое должно быть замечено организацией, которая разворачивает инициативу УБП. По мнению автора, большинство процессов имеют значительные потери из-за ручного труда, плохой передачи полномочий между отделами и общей неспособности контролировать общий прогресс. Первоначальное разворачивание решения УБП устраняет эти проблемы, и выгода обычно выражается в полной экономии эквивалентного времени. Эффективность может также заключаться в устранении ручного ввода данных, в сокращении времени технологического цикла и сокращении ручного анализа. Инструменты УБП предлагают потенциал для большей гибкости бизнеса, поскольку приложения для рабочих процессов могут быть быстро развернуты и изменены, чтобы справиться с меняющимися бизнес-тенденциями или изменениями в нормативной среде. Кроме того, некоторые клиенты хотят использовать УБП для улучшения процессов, связанных с клиентами, а также задач бэк-офиса.

Как только организация осознает необходимость эффективности, которую приносит более контролируемый процесс, она часто сосредоточивается на том, чтобы сделать этот процесс более эффективным. Отдача обычно выражается в контексте принятия более эффективных решений. Один из поставщиков телекоммуникационных услуг обнаружил, что, лучше контролируя процесс рассмотрения споров о выставлении счетов, они смогли сократить на 3 миллиона долларов сумму, которую они выплачивали каждый квартал (примерно на 10%). УБП помогло им выявить повторяющиеся проблемы, более тщательно исследовать споры и обеспечить более последовательную политику выплат. Эффективность также может быть определена в более быстром и эффективном обращении с исключениями и в более последовательном выполнении задач.

Согласно доктору Рудену А., третье ключевое преимущество, которое предоставляет УБП - это гибкость [20]. В мире управления процессами очень важна способность быстро меняться. Движущая сила перемен может быть внутренней или внешней, могут возникать новые возможности, клиенты могут менять свои требования. УБП предоставляет платформу для быстрого и

контролируемого изменения организационных процессов. Гибкость может быть выявлена в более быстром соблюдении нормативных требований и в поддержке новых бизнес-моделей. Некоторые авторы определяют другие преимущества, полученные от внедрения УБП. Такие как возможность непрерывного совершенствования процесса, улучшение качества процесса, снижение затрат, повышение удовлетворенности клиентов, а также улучшение контроля за производительностью процесса. Согласно [18], УБП – это подход для повышения ориентации бизнес-процессов (ВРО), повышения уровня зрелости процессов и повышения их производительности. Эксперты подчеркивают, что некоторые методы и приемы УБП повышают прибыльность, в то время как другие оказывают незначительное влияние на финансовые показатели [12].

1.2.1 Ключевые факторы успеха УБП

Согласно статьям по УБП, проекты по управлению бизнес-процессами, как правило, являются сложными. Этот тип проектов потенциально может пересекать отделы и все более расширяться границы организации, поскольку клиенты, поставщики и партнеры становятся все более вовлеченными. Она будет включать в себя множество разнообразных и сложных отношений с заинтересованными сторонами как внутри организации, так и за ее пределами. По мнению авторов [17], этот тип инициатив имеет следующие факторы успеха:

- лидерство;
- согласованность с управлением проектами;
- связь со стратегией организации;
- структурированный подход к реализации инициатив УБП;
- управление изменениями персонала;
- наделение сотрудников полномочиями;
- реализация ценностей

На сегодняшний день становится все больше организаций, рассматривающих УБП в различных бизнес-контекстах [19], хотя также и наблюдается все больше организаций, сообщающих о провале проекта. Таким образом, было проведено большое количество исследований для изучения факторов успеха УБП в целом и того, как эти факторы влияют на различные стадии принятия УБП [14, 11, 16]. По словам экспертов, одна из причин частоты провала проекта УБП является отсутствие знаний о том, как наиболее правильно и адекватно интерпретировать различные контексты, в которых применяется УБП [18]. Другими словами, подходы, методы и модели УБП недостаточно чувствительны к различным бизнес-контекстам.

1.2.2 Жизненный цикл управления бизнес-процессами

Жизненный цикл управления процессами состоит из 4 основных циклов, каждый из которого, рассмотрим ниже.

Этап "анализа" имеет решающее значение для оценки стратегии, бизнес-среды и процессов, определяющих бизнес-цели и определяющих требования. Эта фаза обеспечивает структуру и направление для непрерывного управления процессами, ориентированными на клиента. Он закладывает основу для целостного подхода к УБП, обеспечивающего согласование с организационной стратегией и интеграцию стратегии, людей, процессов и систем через функциональные границы. Эта фаза задает стратегию и направление для процесса УБП. Он также определяет соответствующие организационные роли и обязанности ВРМ, исполнительное спонсорство, цели и ожидаемые показатели эффективности и методологии. После этого этапа проект должен иметь текущий дизайн процесса, как есть ситуация, конкретные цели процесса и первоначальное определение права собственности на процесс [17].

На этапе "проектирования" происходит проектирование потенциальной альтернативы процесса, выявление потенциальных изменений в текущем проекте, моделирование альтернативных процессов, сопоставление предлагаемых альтернатив существующим системам или приложениям. Также определение стратегии реализации. Деятельность по проектированию процессов сосредоточена на проектировании того, как происходит сквозная работа для обеспечения ценности для клиентов. Последовательность действий, включая проектирование того, какая работа выполняется, в какое время, в каком месте, какими участниками процесса, с использованием какой методологии документируется. Дизайн определяет, как организация хочет видеть этот процесс, и отвечает на вопросы "что", "когда", "где", "кто" и "как" о том, как выполняется сквозная работа. Важным компонентом проекта является также обеспечение наличия надлежащих управленческих средств контроля и показателей для оценки соответствия требованиям и эффективности. В итеративном жизненном цикле ВРМ первые действия по проектированию могут быть направлены на стандартизацию или автоматизацию текущих специальных действий, в то время как более зрелые действия по проектированию могут быть направлены на редизайн или радикальное напоминание процесса или постепенные улучшения, предназначенные для оптимизации. После этой фазы проект должен иметь объем проекта, ожидаемые проекты процессов и план реализации [17].

Согласно этапу реализации, преобразование процесса реализует выход итерационного цикла анализа и проектирования. Она направлена на решение задач управления организационными изменениями и направлена на постоянное совершенствование и оптимизацию процессов. В этом контексте "оптимизированные процессы" это те процессы, которые последовательно достигают заранее определенных целей с точки зрения эффективности и

результативности. На этапе "внедрения" происходит трансформация процесса, последующая деятельность, мониторинг хода реализации, выполнение мероприятий по развертыванию и управлению изменениями, и разработка концепции поддержки и выполнение процесса [17].

Наконец, на этапе "мониторинг и контроль" происходит измерение эффективности проекта. Измерение производительности процесса и анализ полученных результатов. Непрерывное измерение и мониторинг бизнес-процессов обеспечивают информацию, необходимую менеджерам процессов для корректировки ресурсов для достижения целей процесса. В контексте жизненного цикла УБП измерение и мониторинг также предоставляют критическую информацию о производительности процессов через ключевые измерения, связанные с целями и ценностью для организации. Анализ информации о производительности процесса может привести к улучшению, перепроектированию или реинжинирингу деятельности.

Выводы по первой главе

Управление бизнес-процессами приобретает важное значение для бизнеса и становится ключевым конкурентным преимуществом в технологическом веке. Это подтверждает анализ собранной информации из литературного обзора. Более актуальным становится эффективное применение инновационных технологий в управлении бизнес-процессами. Если ранее была парадигма технологического совершенства, то сейчас сформировался устойчивый тренд на внедрение инноваций в самом управлении. Применяя современные и творческие подходы в управлении, появляется возможность бесперебойного внедрения инноваций, формирования необходимой внутренней среды организаций.

2 Выбор методологии исследования

2.1 Взаимосвязь между управлением бизнес-процессами и инновационными технологиями

Управление бизнес-процессами (УБП) может быть новым предметом, хотя идеи, ведущие к управлению бизнес-процессами, являются уже сложившимися. Концепция управления процессами возникла в эпоху научного менеджмента. За ней последовали производственная система «Toyota», «Бережливое производство», тотальное управление качеством, «Шесть Сигм», реинжиниринг бизнес-процессов и наконец управление бизнес-процессами. Согласно источнику [20], концепция управления процессами может быть разделена на четыре фазы: индустриальный век, совершенствование процессов, реинжиниринг процессов и управление бизнес-процессами. Временная шкала УБП в таблице представляет три волны эволюции процессов со времени концепции промышленной революции [17]. Формирование УБП в его нынешнем состоянии является результатом значительных бизнес-факторов, бизнес-инструментов, методологий развития организации, ключевых технологических разработок, технологических и измерительных инструментов, стандартов и связанных с ними средств контроля [27].

Бережливое производство (Lean Manufacturing)

Вслед за эволюцией концепций производственной системы «Toyota» развивается подход бережливого производства, представляющий собой интегрированную социально-техническую систему, основной целью которой является устранение отходов путем одновременного сокращения или минимизации изменчивости поставщиков, потребителей и внутренней изменчивости [22]. В то время как производство точно в срок (just-in-time) ориентировано на эффективность, бережливое производство ориентировано на использование эффективности чтобы повысить ценность для клиента. Основными практиками, поддерживающими цели бережливого производства, являются непрерывный поток, точно в срок, сокращение времени наладки, общее обслуживание производства, вовлечение сотрудников, непрерывное совершенствование и развитие поставщиков [12], [15], [16], [19]. По данным Краевского, цели бережливой системы заключаются в устранении отходов, производстве услуг и продуктов только по мере необходимости и постоянном повышении добавленной стоимости операций. К восьми видам отходов относятся: перепроизводство, ненужная переработка, ожидание, транспортировка, перемещение, инвентаризация, дефекты и недоиспользование работников.

В последние годы несколько авторов связывают бережливую практику с зеленой практикой [13]. Согласно источнику [18], парадигма бережливого управления предполагает непрерывное улучшение качества, производительности и времени за счет сокращения затрат и отходов во всех

операциях. В свою очередь, зеленая парадигма предназначена для снижения экологических рисков и негативного воздействия на окружающую среду при одновременном повышении экологической эффективности и устранении экологических отходов в организациях. Таким образом, можно сделать вывод, что обе парадигмы направлены на сокращение потерь в рамках операций и, следовательно, в организациях. Агентство по охране окружающей среды США отмечает, что зеленые и бережливые специалисты часто работают в параллельных вселенных, используя разные языки и вовлекая разных людей, несмотря на наличие сходных целей и использование некоторых сходных инструментов [23]. Их стратегии сосредоточены на расточительном производстве, эффективном использовании ресурсов и потребительской ценности. Некоторые авторы связывают бережливое и зеленое производство с производственными процессами. Они находят доказательства того, что бережливое управление оказывает положительное влияние на экологический менеджмент, который сам по себе оказывает положительное влияние на операционные показатели [22]. Это дополнительно подчеркивает интересные связи между конкретными базовыми инструментами бережливого производства и их последствиями для экологических показателей. Однако, по данным [21], только несколько исследований предложили модели бережливого и зеленого производства, но большинство из них подтвердили способность совместной философии бережливого и зеленого производства сокращать использование ресурсов и увеличивать выгоды от затрат.

Тотальное управление качеством (Total Quality Management)

Следующим шагом в концепции управления процессами является тотальное управление качеством (*Total Quality Management*). По мнению экспертов, сделать шаг к тотальному управлению качеством было гораздо сложнее, поскольку существовала широко распространенная путаница в отношении компонентов управления качеством и того, как они могут быть реализованы [20]. Они утверждают, что 14 пунктов и цикл Деминга (plan, do, check, act-PDCA), трилогия качества Джурана (planning, control and improvement), абсолюты управления качеством Кросби (соответствие требованиям, предотвращение, нулевые дефекты и стоимость качества), измерения качества Гарвина, причинно-следственная диаграмма Исикавы, три шага Фейгенбаума к качеству (лидерство в области качества, современные технологии качества и организационные обязательства) и советы Тагучи компаниям обратиться к статистическому контролю процессов и проектированию экспериментов составляют наиболее важные аспекты о структуры тотального управления качеством. Деминг подтвердил, что улучшение качества продукции не должно зависеть от массового контроля. Качество приходит не от осмотра, а от улучшения производственного процесса [24].

Тотальное управление качеством работает на убеждении, что общее качество продуктов может быть улучшено путем улучшения качества процессов, прямо или косвенно связанных с ними. С другой стороны,

согласно подходу тотального управления качеством, достижение наивысшего уровня качества предполагает применение принципов менеджмента качества ко всем аспектам организации, включая клиентов и их интеграцию с ключевым бизнес-процессом [17].

Шесть сигм (Six sigma)

Six Sigma - серия практик, разработанных компанией Motorola в 1980-х годах. Six Sigma это “организованный и систематизированный метод стратегического совершенствования процессов и разработки новых продуктов и услуг, который опирается на статистические методы и научный метод для достижения резкого снижения определяемых клиентом показателей дефектности”. Он использует процедуру улучшения, широко известную под аббревиатурой DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve and Control). DMAIC аналогичен по функциям своим предшественникам в решении производственных задач, таким как Plan-Do-Check-Act и семиступенчатый метод Джурана и грини [13].

Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП)

В начале 1990-х годов была разработана концепция реинжиниринга бизнес-процессов (РБП). Согласно данным [25], реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) это реорганизация бизнес-процессов, связанных с ними систем и организационных структур для достижения существенных улучшений в эффективности бизнеса. Бизнес причины для внесения таких изменений могут включать в себя плохие финансовые показатели производительность, внешняя конкуренция, потеря доли рынка или новые рыночные возможности. РБП это изучение и изменение следующих бизнес-компонентов: стратегия, процессы, технология, организация и культура. Успешное внедрение РБП может привести к снижению затрат или сокращению времени цикла. Он также потенциально может привести к существенному улучшению качества, обслуживания клиентов и других параметров эффективности бизнеса.

Согласно Хаммеру и Чампи, РБП это "фундаментальное переосмысление и радикальная перестройка бизнес-процессов для достижения кардинальных улучшений в критических, современных показателях производительности, таких как стоимость, качество, сервис и скорость" [17]. Согласно Хаммеру, принципы процесса реинжиниринга следующие.

1. Организуйтесь вокруг результатов, а не задач.
2. Пусть те, кто использует выходные данные процесса, выполняют процесс.
3. Подразделить работу по обработке информации на реальную работу, производящую информацию.
4. Относитесь к географически рассредоточенным ресурсам так, как если бы они были централизованы.
5. Увязывать параллельные мероприятия вместо интеграции их результатов.

6. Поместите точку принятия решения, где выполняется работа, и встройте контроль в процесс.

7. Захватывайте информацию сразу и у самого источника.

РБП является фундаментальным, потому что в реинжиниринге бизнесмены должны задавать такие вопросы, как: "почему мы делаем то, что делаем? И почему мы делаем это именно так? [25]. Задавая эти фундаментальные вопросы, организация вынуждена смотреть на негласные правила и допущения, которые подчеркивают то, как она ведет свой бизнес и находит возможности для изменений. Она радикальна, потому что радикальная перестройка подразумевает проникновение в суть вещей, а не поверхностную оценку. Радикальный редизайн означает игнорирование всех существующих структур и процедур и изобретение совершенно новых способов выполнения работы. Реинжиниринг это реинжиниринг бизнеса, не обязательно улучшение бизнеса. Это поэтапный процесс, потому что реинжиниринг – это не постепенные улучшения, а достижение квантовых скачков производительности (значительных изменений). Более того, это относится к процессам, потому что процессы определяют, как организация может разработать новый продукт, как она может работать лучше, как организация может выполнять ту же работу с меньшими затратами и, главным образом, почему компания делает то, что она делает вообще [17].

Согласно Хаммеру и Чампи, семь принципов реинжиниринга бизнес-процессов заключаются в следующем: организация вокруг результатов, а не задач; обеспечение того, чтобы те, кто использует результаты процесса, выполняли процесс; включение работы по обработке информации в реальную работу, производящую информацию; обращение с географически распределенными ресурсами так, как если бы они были централизованы; связывание параллельных видов деятельности вместо интеграции их результатов; постановка точки принятия решения, где выполняется работа, и построение контроля в процессе; и захват информации сразу и у источника [17].

2.2 Применение “цепочки поставки инноваций” как инструмента эффективного управления бизнес-процессами

Для совокупной оценки внедрения инновация, рассмотрения инноваций как целостный процесс от начала, формирования бизнес идеи и до ее коммерциализации необходим соответствующий инструмент. На текущий момент эту потребность целиком и полностью покрывает модель Мортена Хансена и Джулиана Биркиншоу – «Цепочка поставки инноваций» (The Innovation value chain - IVC) [1]. Эта модель является концептуальным инструментом, которая способствует эффективному стратегическому менеджменту и формирования единой политики внедрения инноваций. Применение цепочки поставки инноваций выделяет сильные и слабые

стороны бизнес-процессов, направленных на инновационную деятельность. В условиях казахстанского рынка вопрос эффективности инновационной деятельности особо актуален. В первую очередь это связано с отсутствием системы отслеживания эффективности внедряемых инноваций, за исключением экономических показателей. Стремление максимально нарастить экономическую выгоду от применения инноваций перекрывает остальные не менее важные аспекты. Это организационные моменты, управленческие показатели, нематериальные выгоды и так далее. Менеджеры зачастую устанавливают ориентир не на ключевых элементах инновационной деятельности. Также это обстоятельство является не единственным барьером в активизации инновационной деятельности. Продукты и услуги это не единственный конечный продукт инноваций. Инновации могут и должны рассматриваться с точки зрения организационных изменений. Инновационный менеджмент подразумевает кроме организации бесперебойного внедрения инноваций, организацию инноваций в управлении.

2.2.1 - 1 звено цепи – извлечение знаний из разных источников

Первое звено в цепочке поставки инноваций характеризуется одним единственным действием – извлечение знаний для дальнейшего его использования. Основным примером является поиск идей. Как любая другая инновация начинается с идеи. Процесс зарождения идеи не всегда имеет случайный характер. Особенно это касается бизнес идей. Правильно выстроенный процесс формирования бизнес идей может стать непрерывным источником инноваций. Мортен Х. и Джулиан Б. в своей модели цепочки поставки инноваций описывают на три основных источника генераций идей. Это внутренний источник, кросс-функциональный и внешний источник. Эффективным менеджерам предлагается следить за состоянием каждого источника, балансируя между ними и развивать все одновременно. Конкурентное преимущество в современной экономике достаточно хрупкая категория [2]. Идеальная стратегия снабжения компании уникальными идеями состоит в гармоничном подходе развития всех каналов. Рекомендации по развитию каждого источника в западной литературе не так много [3]. Что касается постсоветского пространства, то это единицы. Практически все труды по данной теме узконаправлены и содержат мало информации при рассмотрении в другом контексте или смене отрасли [4].

Одним из источников в процессе генераций идей является внутренний. Центральным элементом здесь является внутренний штат сотрудников. В крупных компаниях это определенный отдел, активно занимающийся разработкой и совершенствованием поставляемых товаров или услуг. Внутренний персонал очень важен при мозговых штурмах, извлечений знаний в кризисных и прочих ситуациях, требующих творческих и решительных действий. С одной стороны, это уже затрагивает область управления

человеческими ресурсами. Это касается всех источников генераций идей. Будь это внутренний, внешний или кросс-функциональный. Для измерения состояния внутреннего источника генераций идей берется количество высококачественных идей в отдельно взятом отделе. Внутренний источник опирается на внутренние показатели компании. Это материальные и нематериальные ресурсы, человеческие, капитальные. То есть происходит оценка возможностей компании, проводится аудит текущего положения. Только вместо контрольной функции, акцент сдвигается в сторону созидательной функции. Творческий подход очень важен на этом этапе [5]. Важным вопросом на этом этапе будет: «Сотрудники в определенном подразделении сами генерируют новые идеи?». Поиск ответов на этот вопрос и раскрывает состояние внутреннего источника. При анализе данного источника в расчет берется количество выработанных идей в отдельно взятом отделе. В случае если идея даже частично сформирована при участии посторонних лиц, сотрудников из других отделов или самих потребителей, ее источник нельзя относить ко внутреннему. Внутренний источник отражает исключительно внутренний потенциал отдела. Низкие показатели соответственно раскрывают низкую вовлеченность и заинтересованность сотрудников в деятельность компании. Плюс открывается еще одна черта – отсутствие стремления внести вклад в развитие компании.

Источник, в процессе которого в генерацию идей вовлекаются сотрудники других отделов называется кросс-функциональным. Результат отражает вовлеченность сотрудников разных отделов, а также степень развитости коммуникации между отделами. Главный вопрос здесь – генерируют ли сотрудники во всей нашей компании хорошие идеи? Что подразумевается под «хорошей идеей» будет описано далее. Производительность кросс-функционального источника генераций идей измеряется количеством идей, которые генерируются внутри компании между отделами. Естественно, чем больше показатель, тем эффективнее используется кросс-функциональный источник. С развитием области управления человеческими ресурсами взаимодействие сотрудников между разными отделами приобрел важное значение. Начался процесс развития межкомандной коммуникации [7]. То, как сотрудники взаимодействуют внутри одного отдела это важно. То, как взаимодействуют сотрудники разных отделов - не менее важно. Есть случаи, когда сотрудник из другого отдела имеет изящное и простое решение сложной задачи. Только низкая вовлеченность сотрудника в дела компании, не дает достаточно оснований для доведения своего решения до другого отдела и уж тем более, если оно не связано с прямыми обязанностями сотрудника. В большинстве случаев если не само решение, то полезную информацию можно извлечь в коммуникации сотрудников разных отделов.

Третий источник, который описывается в «цепочке поставке инноваций» называется внешний источник. В современной рыночной экономике отдается все больше и больше внимания именно внешнему

источнику. Экономика «клиент всегда прав» привела к тому, чтобы компании все чаще и чаще возвращались за идеями на рынок. По этой же причине особую популярность приобрели всевозможные анкеты и опросники, которые ставят перед собой единственную цель – дать дополнительный источник извлечения знаний. Вопрос здесь простой – используются ли внешние источники для генераций идей. Количество качественных идей, которые дал внешний источник является показателем эффективности.

Развитие внешних источников в цифровом веке возможно благодаря множеству технологий. Интернет дал возможность бизнесу, не выходя из офиса получать информацию от своих потребителей. Опросники, анкеты, отзывы способствуют формированию качественного источника для генераций идей. Менеджерам остается только отфильтровать и выбрать наиболее перспективные идеи. Однако не все так просто. Большие объемы данных усложняют работу в этом направлении. Зачастую сама работа очистки данных приобретает обособленные функции. Это приводит к выделению и формированию специально ориентированной деятельности по чистке данных из внешних источников. На текущий момент на рынке труда образовался устойчивый спрос на «аналитиков данных» [6]. Деятельность, которых заключается в чистке, подготовке и анализе данных.

Авторы цепочки поставки инноваций Мортен Х. и Джулиан Б. рекомендуют применять сбалансированный подход в процессе развития источников, не давая предпочтения отдельно одному из них.

2.2.2 - 2 звено цепи – отбор и дальнейшая разработка идей

В оригинальной версии «цепочки поставки инноваций» данный этап переводится как процесс конверсии идей. Этот термин не совсем уместен, так как не характеризует полностью процесс обработки поступивших идей, их отбор и дальнейшую разработку. Как конверсию можно отдельно выделить часть, которая ориентирована на отбор идей. Второе звено в цепочки поставки инноваций имеет немало важный фактор. Слабая работа на данном этапе снизит эффективность всей цепи. Если на первом этапе один – два источника недостаточно развиты, то генераций идей не прекратится, а только снизится их количество и увеличится однородность. Второе звено охватывает широкий спектр функций: инвестиционная политика компании, политика внедрения инноваций, финансирование, обученность сотрудников, стратегия компании, поддержка топ-менеджмента. В своих исследованиях Мортен Х. и Джулиан Б. приводят практические примеры как в крупных известных компаниях весь процесс инноваций останавливался на данном этапе [1]. Генерация множества хороших идей это одно. Вопрос в следующем: «Как вы обрабатываете эти идеи?». Новые концепции не будут приносить плоды без сильных механизмов скрининга и финансирования. Без всего этого, сотрудники просто создадут дополнительную головную боль для всей организации. Во многих компаниях

ограниченный бюджет, стандартное мышление и строгие критерии финансирования приводят к сворачиванию большинства новых идей. Таким образом, сотрудники быстро получают отрицательную обратную связь и поток идей сокращается. Во втором звене цепочки поставки инноваций в большинстве случаев возникают две проблемы [1]. Первая заключается в политике риск менеджмента, действие которых препятствует эффективному финансированию инновационных проектов. Сотрудники, занимающиеся непосредственно отбором идей, будут подбирать те идеи, которые будут предпочтительнее выглядеть в глазах руководителей. Тем самым произойдет ненамеренное отсечение потенциально успешных идей. Вторая проблема заключается в бюрократических процедурах. Подписание, соглашение, одобрение, ожидание, рабочие дни, процедуры, в которых может затеряться ценность идеи. Заинтересованность одних сотрудников может встречать несогласованность с сотрудниками других отделов. Специалист, занимающийся исследованием рынка, может быть заинтересован в продукте, который потенциально может быть суперуспешен, аргументируя спросом со стороны потребителей. Однако сотрудник в лаборатории будет возражать продвижению этой идеи. Причиной может быть невозможность создания предложенного продукта с текущими ресурсами. В таких случаях складывается конфликт, так как невозможность может быть связана только с ресурсами, а в целом проект реален. С другой стороны, может быть так, что исследование было проведено на основе маленькой выборки, либо со статистическими ошибками. В итоге формируется широкий спектр рисков, которые приводят к сворачиванию идеи на этапе отбора и дальнейшей разработки идеи в продукт.

2.2.3 - 3 звено цепи – распространение (вывод продукта на рынок)

Выход конечного продукта на рынок является значимым событием, едва ли не самым важным этапом на протяжении пути от идеи до конечного продукта. Мнения практикующих экспертов разделены по этому вопросу [8]. Тем не менее эффективность на этапе выхода продукта на рынок характеризуется степенью автоматизированных процессов запуска и дальнейшей дистрибуции товара на рынке. Стабильный и непрерывный выпуск новинок является последним этапом в цепочке поставки инноваций. На данном этапе зависит довести дело до логического конца, результатом которого является готовый продукт на прилавках. Большим опытом по выводу новых продуктов на рынок обладают компании, занимающиеся производством и продажей пищевой продукции. Вывод товара на рынок является рутинным процессом, так как от этого зависят прямые показатели продаж. По этой причине данной области уделяется большое внимание. Данное исследование преимущественно основано на данных, которые

являются результатом опроса сотрудников международных компаний, функционирующих в пищевой промышленности.

Пример компании Данон, с инфраструктурой которой близко знаком, является уместным в контексте инноваций: от зарождения идеи до дистрибуции новинки на рынке. Чем быстрее проходит путь этот, тем больше результатов можно ожидать. Учитывая сезонные и локальные традиции и праздники, подразделения Данон по всему миру работают над тем, чтобы адаптировать продукции под местные условия. Третье звено цепи характеризует время, за которое компания способна вывести на новинку на рынок. Разработка идеи в маркетинге или лабораторных исследованиях, затем дальнейшая работа на заводе над продуктом и заканчивая логистикой товара на прилавки – примерно так выглядит процесс распространения продукции в компании. Конечно, чем качественно налажены процессы, сертификации, рекламы, производства новинки и ее логистика, тем быстрее запускается продукт на рынке.

Выводы по второй главе

Рассмотрение существующей теории в другом контексте возможно через конструктивизм. Применение готовых решений несет в себе множество скрытых рисков. Исследование, основанное на конструктивизме, способствует идентификации такого рода рисков. По этой причине выбор пал на эту парадигму исследования. Конструктивизм способен в полном объеме раскрыть все достоинства качественного исследования. Изучение и поиск факторов, которые влияют на эффективность применения инновационных технологий в управлении бизнес-процессами, в данном исследовании проводится через призму теории «цепочки поставки инноваций». Такой подход позволит подтвердить или отвергнуть гипотезу схожести контекста экономических агентов в РК и в западных странах, который был изучен авторами «цепочки поставки инноваций».

3 Идентификация факторов эффективности инновационных технологий в управлении бизнес-процессами

Данное исследование основано на качественном подходе. Качественный подход в достаточной мере раскрывает цели, которые стояли перед исследованием. Экономическая среда в Казахстане [9] имеет свои отличия. Даже международные компании, действующие на территории РК, несмотря на западную управленческую культуру имеет мало общего с типом управления в европейских и американских компаниях. Теория «цепочки поставки инноваций» исследует слабые и сильные стороны управления процессом создания инноваций. По этой причине особо актуальным является изучение проблем процесса создания инноваций, с которыми сталкиваются компаний в РК.

Методом отбора данных был выбран опрос. Респонденты опроса являются сотрудниками международных компаний. Международная характеристика была выбрана в следствие того, что в этих компаниях процесса создания инноваций основан на западных стандартах. Особый интерес заключался в поиске общих факторов, препятствующих инновационной деятельности, между результатами исследования авторов «цепочки поставки инноваций» и результатами исследования в экономической среде РК. Опрос прошли 79 человек. Это сотрудники разного звена управления. Фокус-группа состоит из 8 директоров, 16 менеджеров, 47 специалиста и 8 предпринимателей. Это 13 компаний из трех отраслей. 4 компаний из пищевой отрасли, 4 представителя микробизнеса, работающих по франшизе, 5 компаний из сферы аудита и консалтинга.

Вопросы составлялись для кодирования ответов и их дальнейшего декодирования. Также применялась категоризация вопросов. Категории основывались согласно четырем основным областям данного исследования. Первая категория – бизнес-процессы и инновации. Структура и функционирование бизнес-процессов определяет эффективность инновационной деятельности. Вопросы составлялись для раскрытия состояния бизнес-процессов.

Первый вопрос из данного блока - «Ведется ли управление бизнес-процессами в Вашей компании?». Это закрытый вопрос с вариантами ответов «Да» либо «Нет».

Ответы респондентов сформировались следующим образом. Вариант «Да» выбрали 45 респондентов, за вариант «Нет» 34, соответственно. В большинстве случаев участники опроса считают, что у них ведется управление бизнес-процессами (УБП). Распределение ответов выглядит более интересно с позиции занимаемых ими должностей. Визуально результаты продемонстрированы на рисунке 1.1.

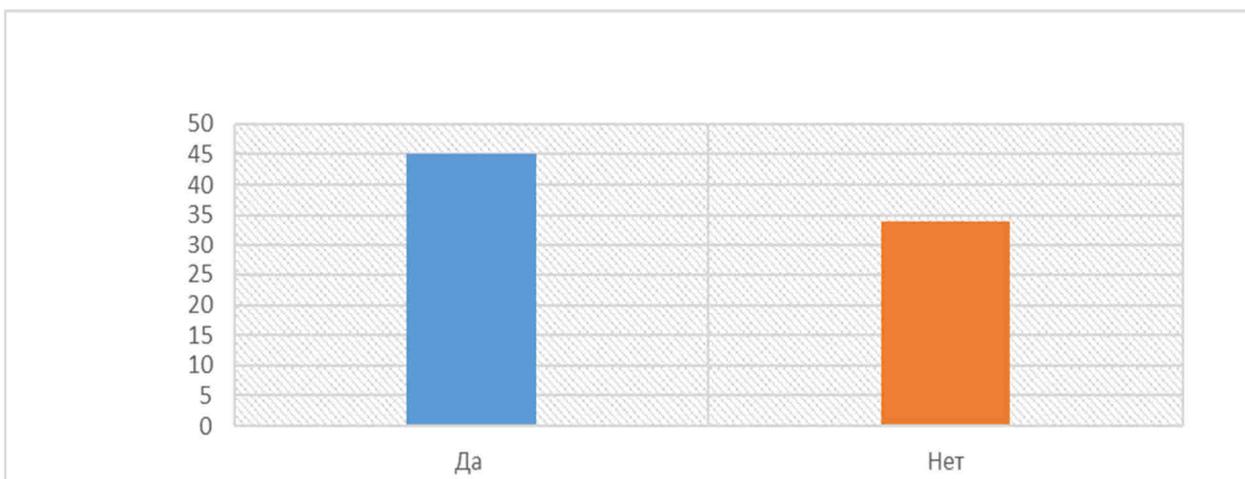


Рисунок 1.1 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

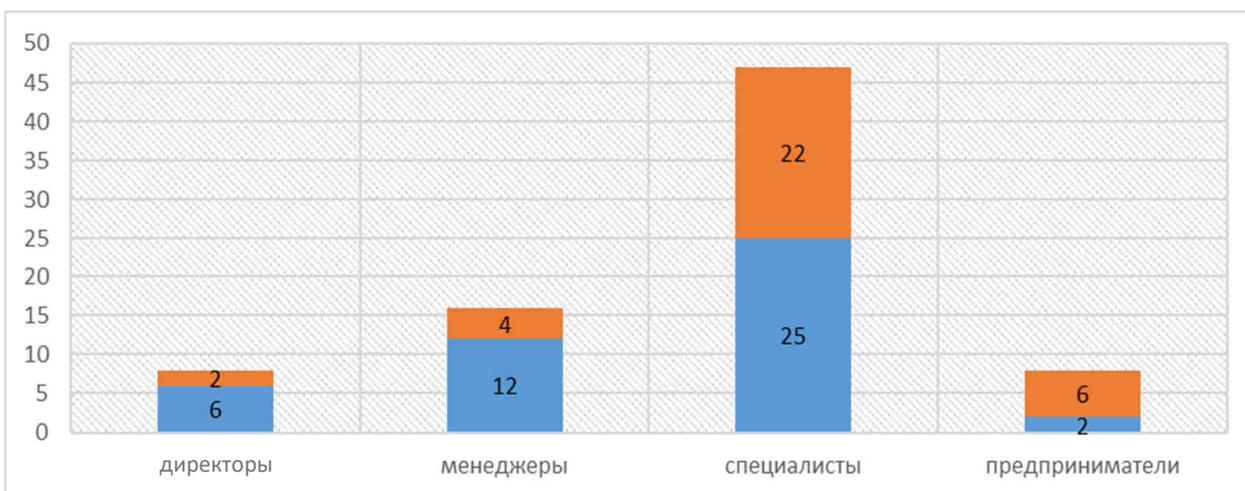


Рисунок 1.2 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Шесть из восьми директоров согласны с тем, что УБП ведется в их компаниях. Этот момент отражает положительную черту. Во многом этот результат предопределяет принадлежность компаний. Международная компания старается максимально следовать стилю и культуре управления во всех регионах, вне зависимости от региона. Распределение ответов менеджеров показывает приблизительно схожую картину. Ответы от специалистов уже разнятся от их руководителей. Здесь складывается относительно равное распределение. 47% специалистов ответили, что в их компаниях отсутствует управление бизнес-процессами. Данный результат отражает степень вовлеченности сотрудников младшего звена. Это может быть следствием недостаточной работы по донесению инициатив и планов до специалистов. Либо низким уровнем участия специалистов при внедрении новшеств, в том числе инноваций.

Второй вопрос – «Применяются ли передовые методы в управлении бизнес-процессами в Вашей организации?»



Рисунок 2.1 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Вариант «Да» выбрали 11 респондентов, за вариант «Нет» 68, соответственно. Только 14% процентов от общего пула респондентов ответили, что применяются современные методы управления УБП. В свою очередь, это 24% из тех, кто применяет УБП.

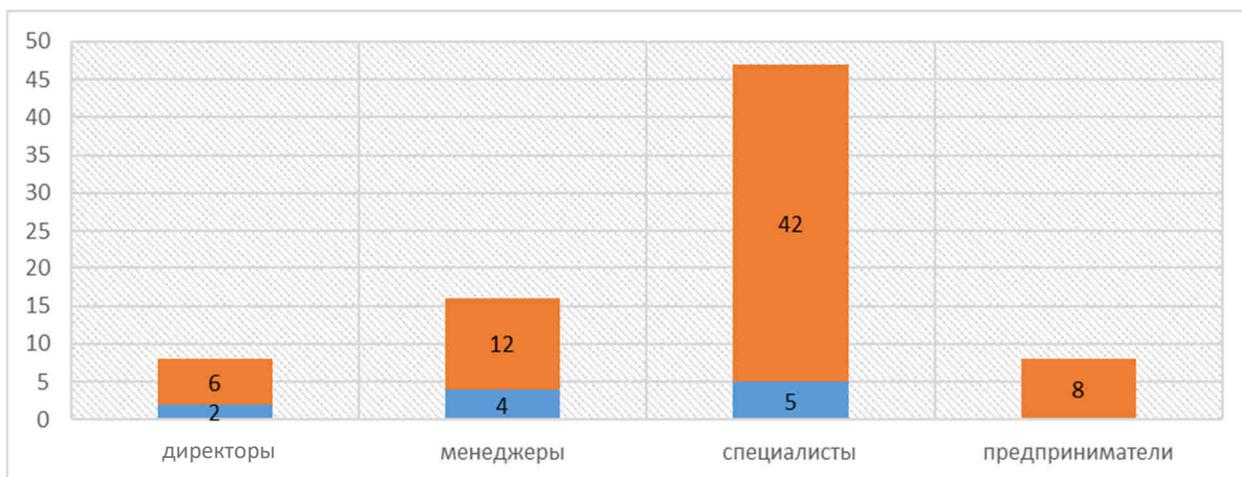


Рисунок 2.2 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

В разрезе занимаемых позиций, результаты следующие 2 директора, 4 менеджера и 5 специалистов ответили «Да». Согласно данному результату, можно сделать вывод, что уровень применения передовых технологий УБП довольно низкий.

Третий вопрос – «Необходимы ли передовые методы управления бизнес-процессами для успешной деятельности компании?»

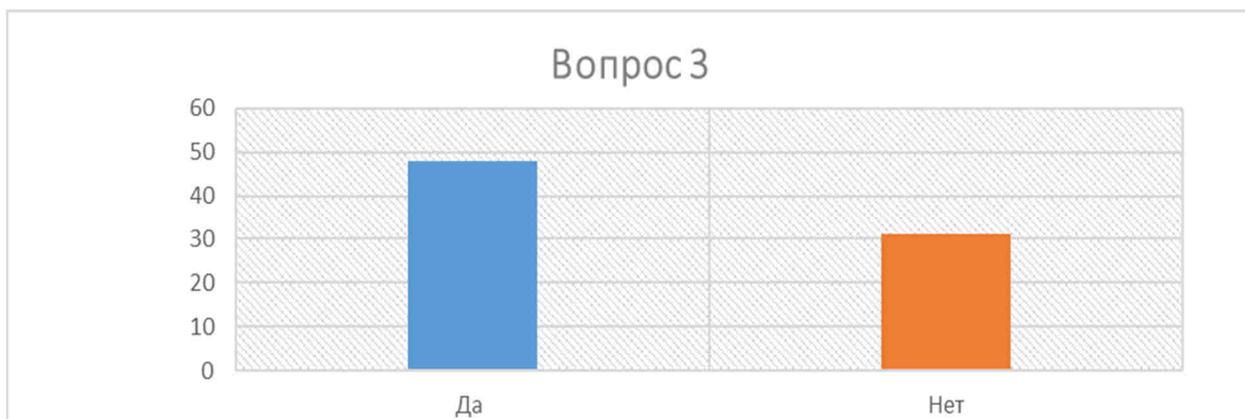


Рисунок 3.1 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

48 из 79 участников опроса считают, что использование современных подходов УБП способно повысить успешность компании. Ключевым элементом в этих результатах является согласие всех респондентов, кроме предпринимателей.

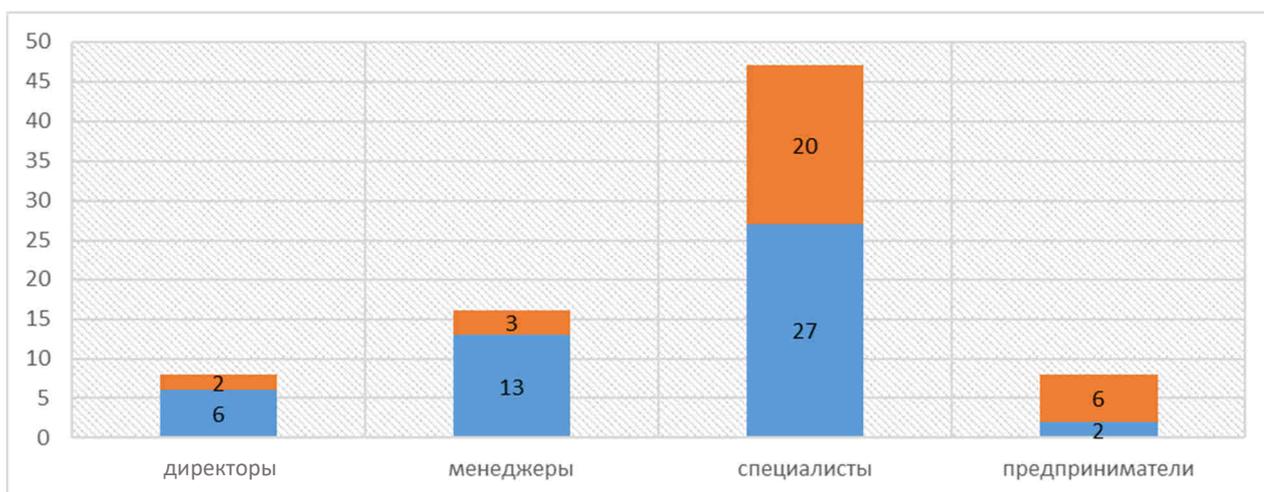


Рисунок 3.2 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

В данном случае это антитрендовое мнение большинству. Тем не менее, этому есть простое объяснение. Все участвующие в опросе предприниматели являются руководителями небольшого числа сотрудников, от 5 до 10 сотрудников. В таком формате УБП имеет ограниченный характер и несет в себе риски по усложнению рабочих процессов.

Четвертый вопрос – «Если компания достаточно успешно функционирует, необходимо ли применять инновации в бизнес-процессах?»

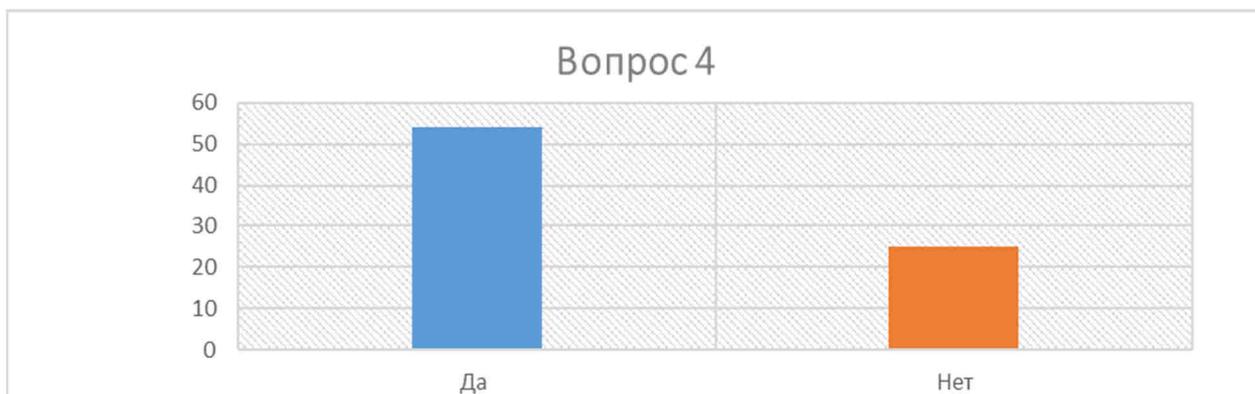


Рисунок 4.1 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Ответы на четвертый вопрос имеют схожую динамику что и на третий вопрос, хотя вопросы по существу разные. Центральный предмет вопроса – инновации, необходимость их применения. Подавляющее большинство респондентов, 54 участника опроса ответили «Да» инновациям. Эти ответы отражают положительное отношение участников опроса к инновациям и их влияние на деятельность компании. Однако, данное отношение не всегда ведет к положительным результатам. «Цепочка поставки инноваций» раскрывает все «подводные камни», которые могут возникнуть в процессе применения инноваций.

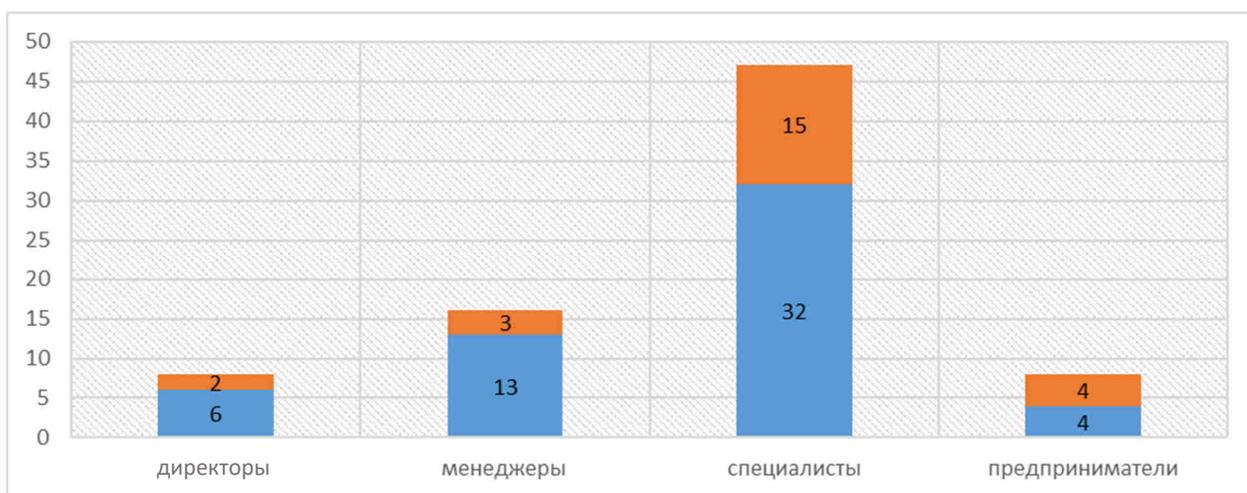


Рисунок 4.2 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Распределение ответов в разрезе позиций является равномерным по всем уровням, за исключением категории предпринимателей. Здесь ответы распределились поровну, 4 против 4.

Пятый вопрос по первому блоку – «Какая модель развития наиболее предпочтительна на Ваш взгляд?»

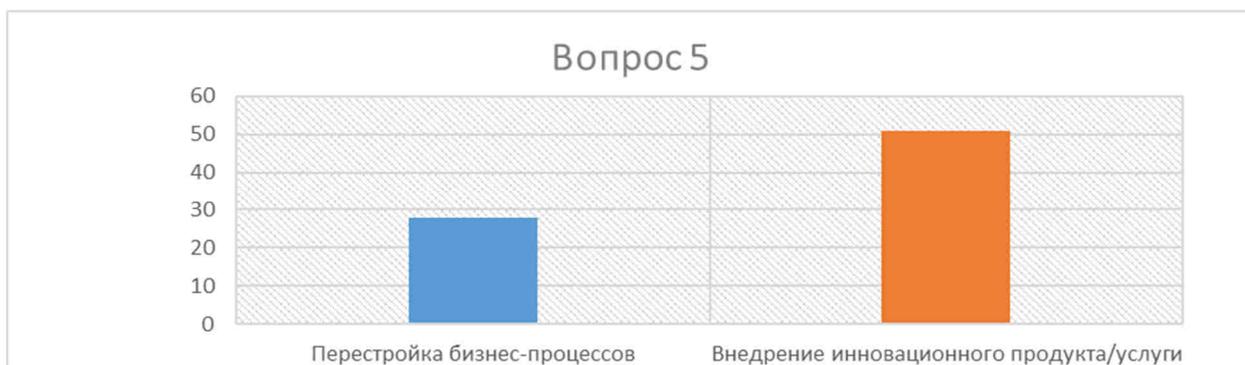


Рисунок 5.1 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Варианты ответов следующие: перестройка бизнес процессов либо внедрение инновационного продукта или услуги. За вариант перестройка бизнес-процессов проголосовали 28 человек и за внедрение инновационного продукта/услуги 51 соответственно. Вывод один: выпуск нового продукта или запуск новой услуги выглядит предпочтительнее в глазах участников опроса. Именно данный факт предопределяет ответы на второй вопрос. Без применения каких-либо методов сложно судить как может повлиять на бизнес. Тем не менее, несмотря на результаты первого вопроса, в компаниях 45 респондентов применение УБП не дает эффективного конкурентного преимущества. Отсюда следует низкий показатель, 62% из тех, кто применяют УБП и только 35% от общего числа респондентов считают инновационный продукт или услуга эффективнее в развитии компании.

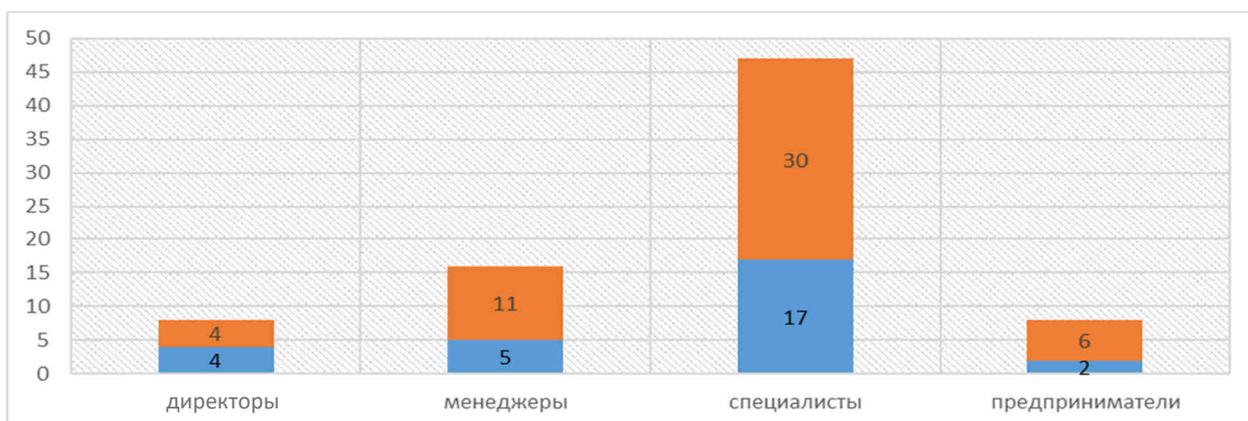


Рисунок 5.2 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

В разрезе занимаемых позиций прямо прослеживается низкий рейтинг УБП и его влияния на организацию. Однако, 50% директоров придерживаются того, что перестройка бизнес-процессов достаточно эффективна. Это может объясняться высокими стандартами обучения топ-менеджеров в

международных компаниях. Сформированные знания на таких обучениях и управленческий опыт дают им основания полагаться потенциал бизнес-процессов.

Шестой вопрос опросника – «Оцените факторы, препятствующие развитию управлению бизнес-процессами по степени влияния, от 1 до 5» Для участников были представлены следующие варианты: А) низкая вовлеченность сотрудников – люди, В) «неслышащий» топ-менеджмент, С) отсутствие стратегии и политики развития, D) бюрократические процессы в компании, Е) отсутствие конкурентов.

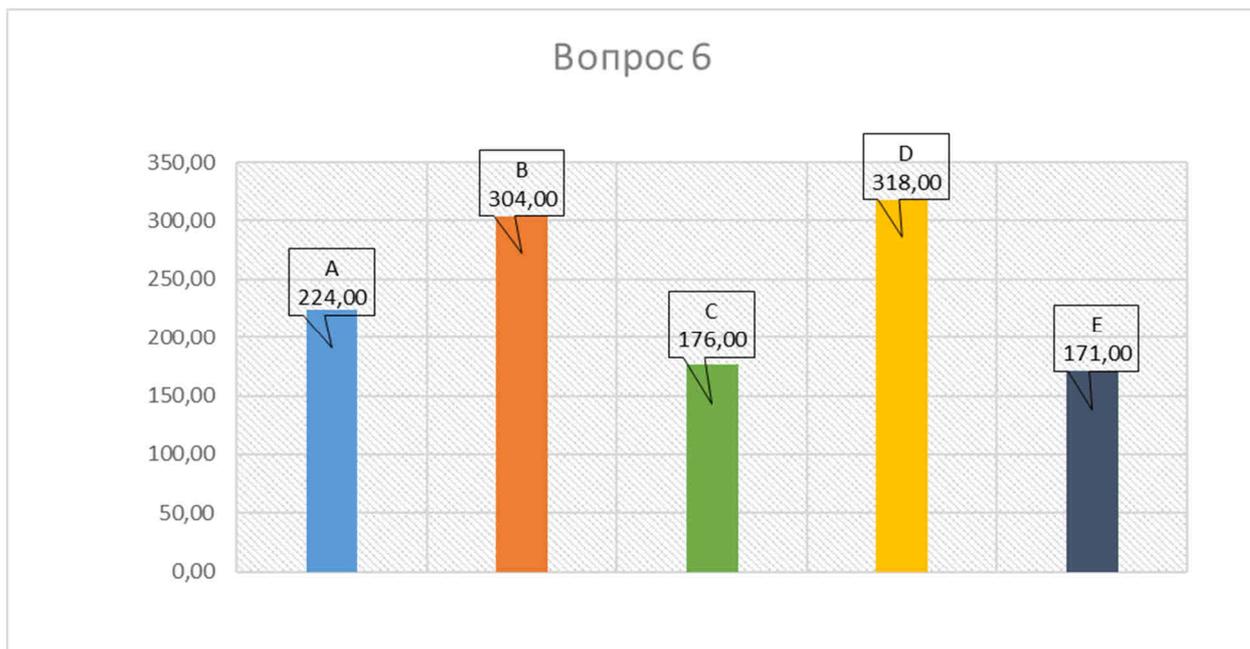


Рисунок 6.1 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

В абсолютных значениях лидерами стали варианты В) «неслышащий» топ-менеджмент и D) бюрократические процессы в компании, с 304 и 318 баллами соответственно. Первый вариант очень легко объясним, однако второй несколько не очевиден. Бюрократические процессы имеют влияние, негативное. Только вопрос – действительно ли они имеют такое существенное влияние, как показывают результаты опроса. Ответ на этот вопрос можно получить через детальное рассмотрение распределение средних оценок. Варианты «отсутствие стратегии и политики развития» с 176 баллами и вариант «отсутствие конкурентов» с 171 баллами набрали наименьшее количество баллов. Эти варианты набрали низкие оценки по одной простой причине – респонденты не видят них столь весомой угрозы, как того следовало ожидать. Здесь проявляются первые отличия результатов данного исследования от результатов исследований, проведенных авторами «цепочки поставки инноваций».

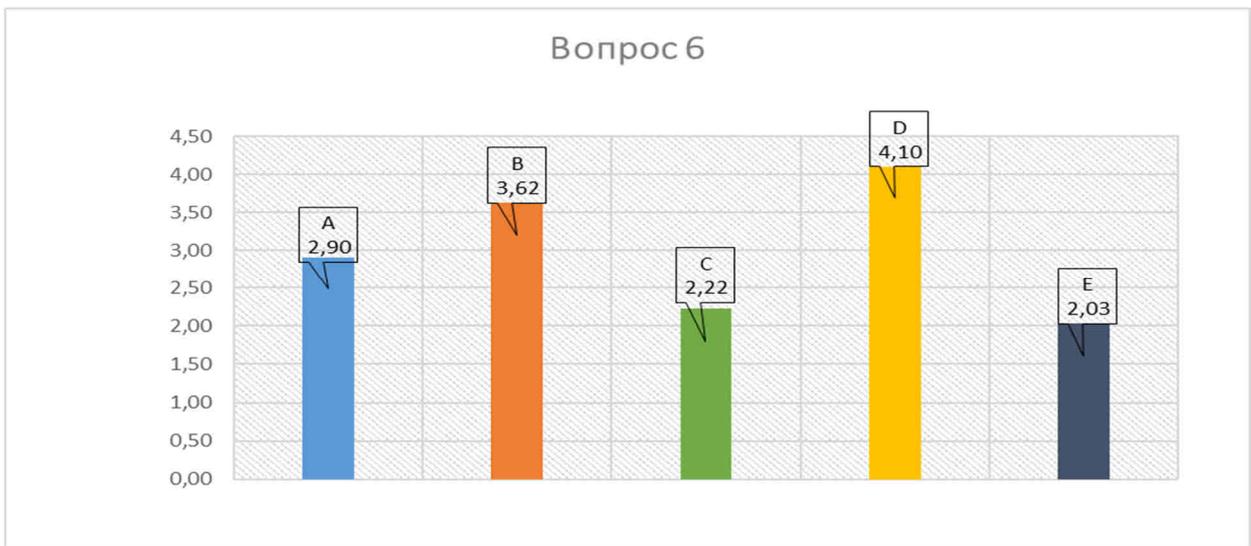


Рисунок 6.2 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Средние значения визуально дублируют рисунок абсолютных значений. Варианты С) и Е) как их абсолютные значения получают низкие средние оценки.

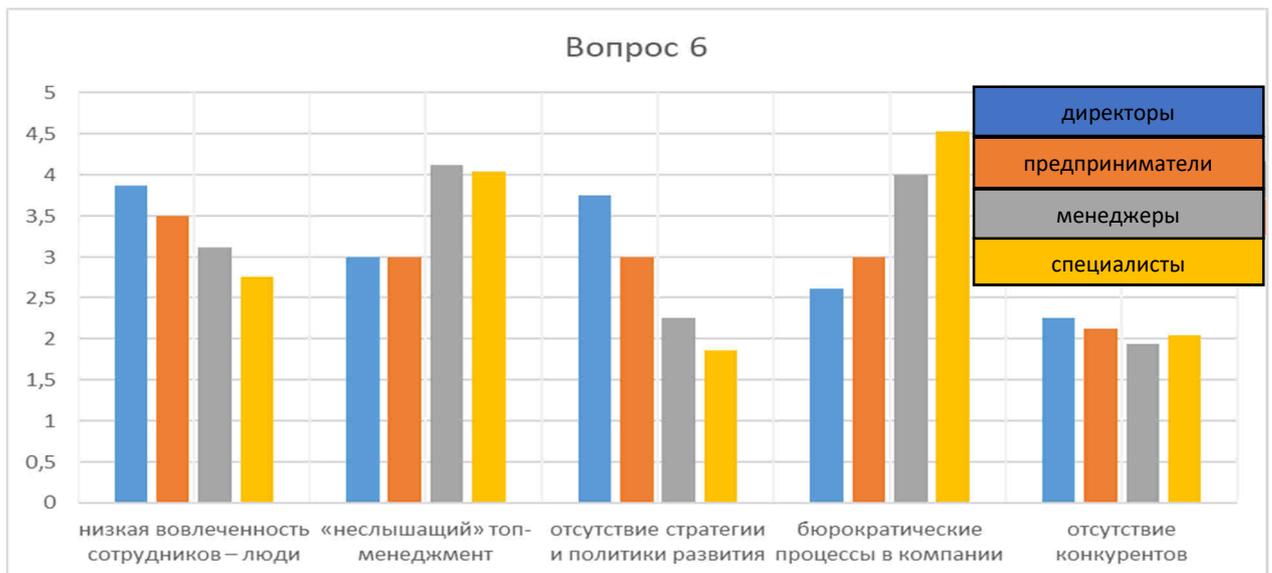


Рисунок 6.3 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Детальное рассмотрение средних значений в разрезе представителей фокус группы дает основания для интересных выводов. К примеру варианты с общими низкими оценками «отсутствие стратегии и политики развития» и «отсутствие конкурентов» неоднозначны. «Отсутствие конкурентов» заслуженно набирает низкий рейтинг. Оценки распределены равномерно. Представители разных групп имеют одинаковое мнение. Вариант «отсутствие

стратегии и политики развития» имеет разные средние по группам. Руководители организаций считают, что стратегия и политика имеют потенциал влияния на процесс развития и роста. Средний балл составил 3,8 баллов. Средняя оценка специалистов за данный вариант составила 1,8 баллов. Это наименьшая оценка и входит в противоречие со средней группы директоров. Причиной данного исхода является разная оценка влиянием миссии и стратегии компаний. Часто обсуждение таких важных документов, как миссия и стратегия недостаточно глубоко и широко ведется среди сотрудников. Придавая большое значение при создании и составлении этих документов, эффективность идет на убыль по мере продвижения и ознакомления сотрудников с «важными» пунктами в документах. Такое же распределение ответов можно увидеть на графике средних оценок варианта «бюрократические процессы в компании». Если директора и предприниматели не придают большого значения негативному влиянию бюрократических процедур, то специалисты и менеджера высоко оценивают данный вариант. Рассматривая в целом, то именно бюрократическим процессам специалисты дают высокую оценку, как препятствующий фактор развитию УБП.

Последний вопрос первого блока и седьмой вопрос опросника – «Оцените факторы, способствующие развитию управление бизнес-процессами по степени влияния, от 1 до 5». Были представлены варианты: А) высокая вовлеченность сотрудников, В) заинтересованный топ-менеджмент, С) наличие стратегии и политики развития, D) оптимизация процессов в компании и E) конкурентная среда.

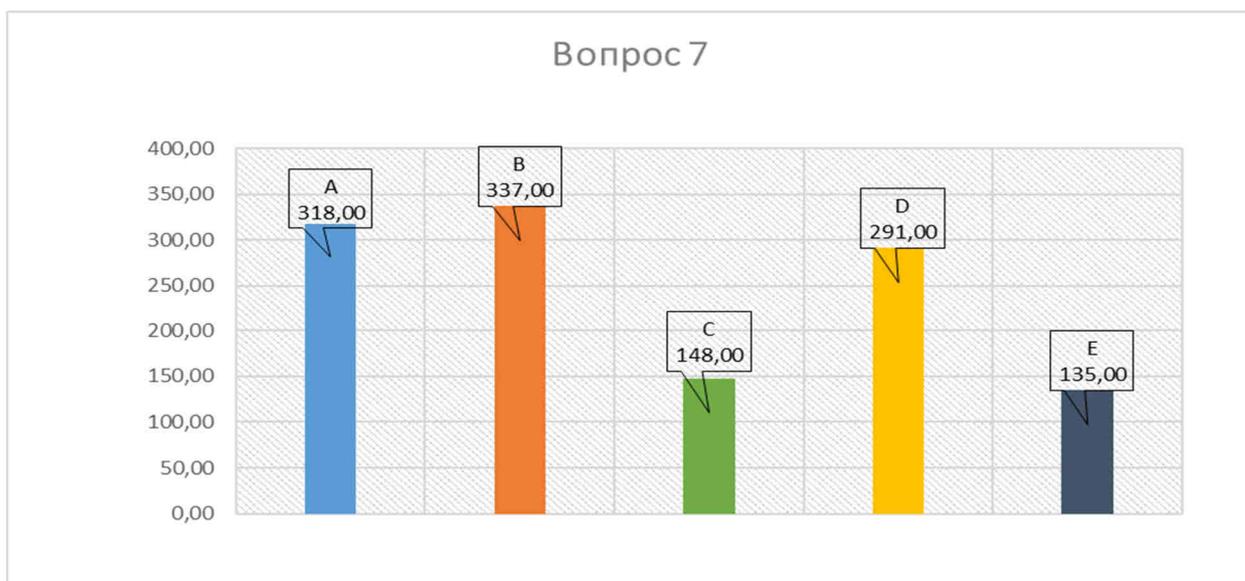


Рисунок 7.1 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Абсолютные оценки сложились следующим образом. Вариант А) высокая вовлеченность сотрудников и В) заинтересованный топ-менеджмент набрали 318 и 337 баллов соответственно. Оптимизация процессов с 291 баллами заняла третье место. Факторы, наименее способствующие развитию управлению бизнес-процессами это наличие стратегии и политики УБП с 148 баллами и конкурентная среда с 135 баллами. Эти оценки подтверждают результаты ответов на седьмой вопрос.

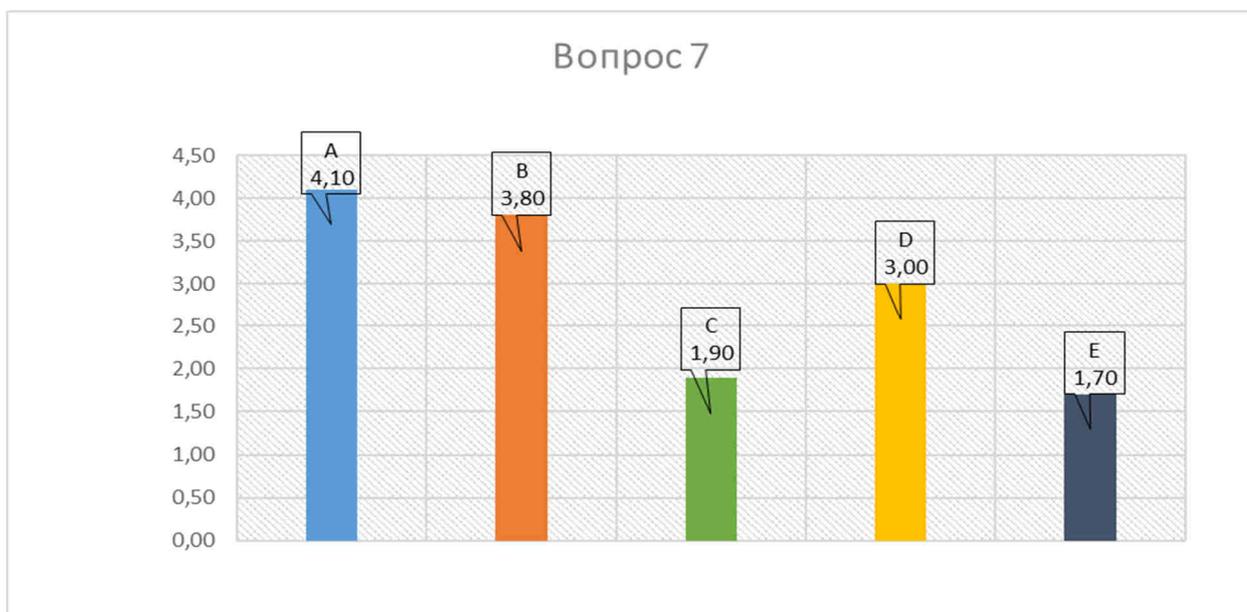


Рисунок 7.2 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Средние значения ответов на седьмой вопрос показывают средние оценки сотрудников разных звеньев организаций. Как следует из абсолютных значений, низкие средние оценки имеют варианты С и D, с 1,9 и 1,7 баллами соответственно. Средняя оценка за вариант «оптимизация процессов компании» набирает 3 балла. В абсолютных значениях лидером был вариант «заинтересованный топ-менеджмент», только средняя оценка у данного варианта меньше чем второго варианта «высокая вовлеченность сотрудников». Это 3,8 и 4,1 балл соответственно. Такой результат говорит о том, что группы с малым количеством представителей, предпринимателей и директоров, в большинстве своем считают вовлеченность сотрудников фактором, наиболее способствующим развитию УБП.

Средние оценки по группам не сильно разнятся друг с другом, кроме варианта с оптимизацией процессами. Судя по графику, специалисты считают, что оптимизация процессов способна существенно повысить уровень управления бизнес-процессами. Их оценка значительно отличается от оценки других представителей. Это подтверждают оценки по результатам седьмого вопроса на рисунке 7.3.

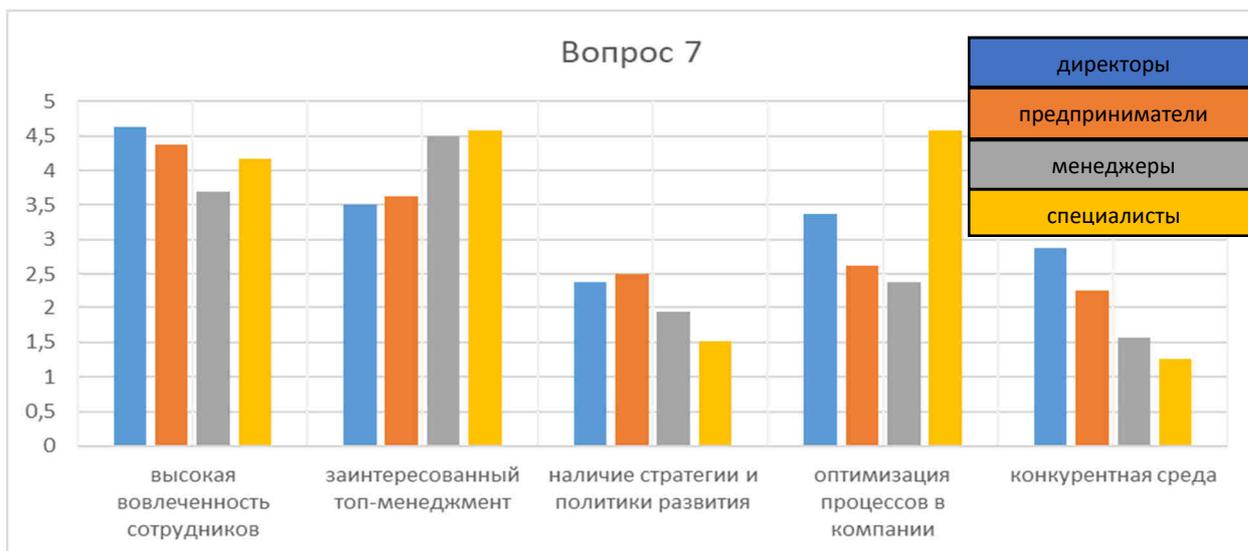


Рисунок 7.3 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Второй блок вопросов касается непосредственно «цепочки поставки инноваций», конкретно первого звена – «генерация идей». В данном блоке шесть вопросов. Ответы на все вопросы требуют оценки затрагиваемого явления. Это три источника генерации идей: внутренний, внешний и кросс-функциональный.

Восьмой вопрос – «Насколько важен процесс генераций идей в разработке инноваций, от 1 до 5?»

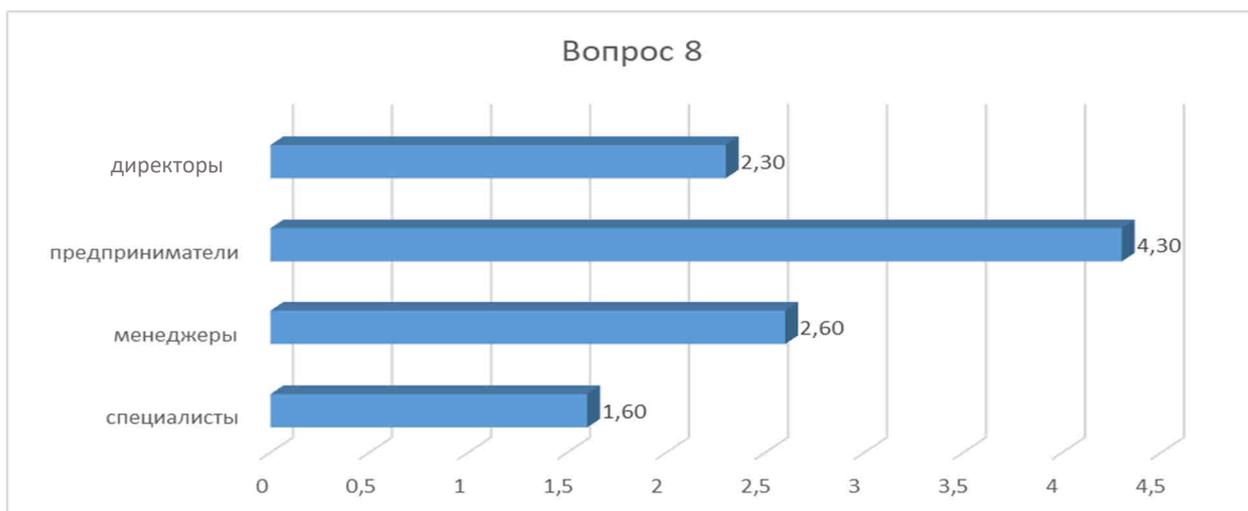


Рисунок 8 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Уверенно высокую оценку дают предприниматели, считая процесс генерации идей одним из ключевых процессов. Средняя оценка предпринимателей составила 4,3 балла и это наибольшая оценка.

Наименьшую среднюю оценку дает группа специалистов, 1,6 баллов. Частично это явление связано со спецификой и опытом. Специалисты больше всего занятые в исполнении работ, имеют реальное представление и считают, что недостаточно самой идеи и особо на акцентируют внимание на генерации идей.

Девятый вопрос – «Насколько важен внутренний источник генерации идей в организации, от 1 до 5?»

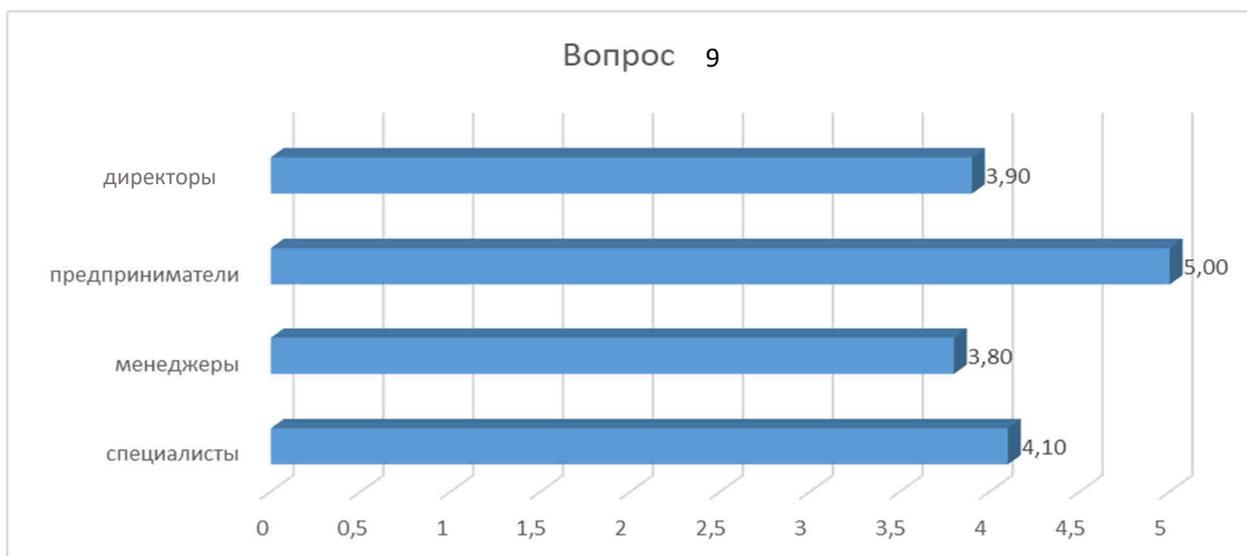


Рисунок 9 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Очевидным в ответах на этот вопрос моментом является оценки предпринимателей. Среднее их оценок составило максимально возможный балл – пять. Это объясняется составом предпринимателей в фокус группе. Все представители группы предпринимателей руководят организациями со штатом от 5 до 20 человек. Естественно, такое обстоятельство требует активации всего потенциала сотрудников. Директоры дали оценку 3,9, менеджеры 3,8 и специалисты 4,1 степени важности внутреннего источника генерации идей.

Десятый вопрос – «Насколько важен внешний источник в организации, от 1 до 5?»

Внешний источник генераций идей, предмет на который мало обращают внимания - утверждают авторы «цепочки поставки инноваций». По результатам опроса, на рисунке 10, сложно подтвердить их утверждение. Специалисты дали среднюю оценку 1,9 баллов и это самая низкая. Из всех групп респондентов специалисты дали наименьшую оценку, косвенно подтверждая авторов теории. Затем менеджеры дали 2,9 баллов, директора 3 ровно и предприниматели 3,7 баллов. На основе этих результатов можно утверждать, что за исключением группы предпринимателей, респонденты недостаточно высоко оценивают внешний источник генераций идей.

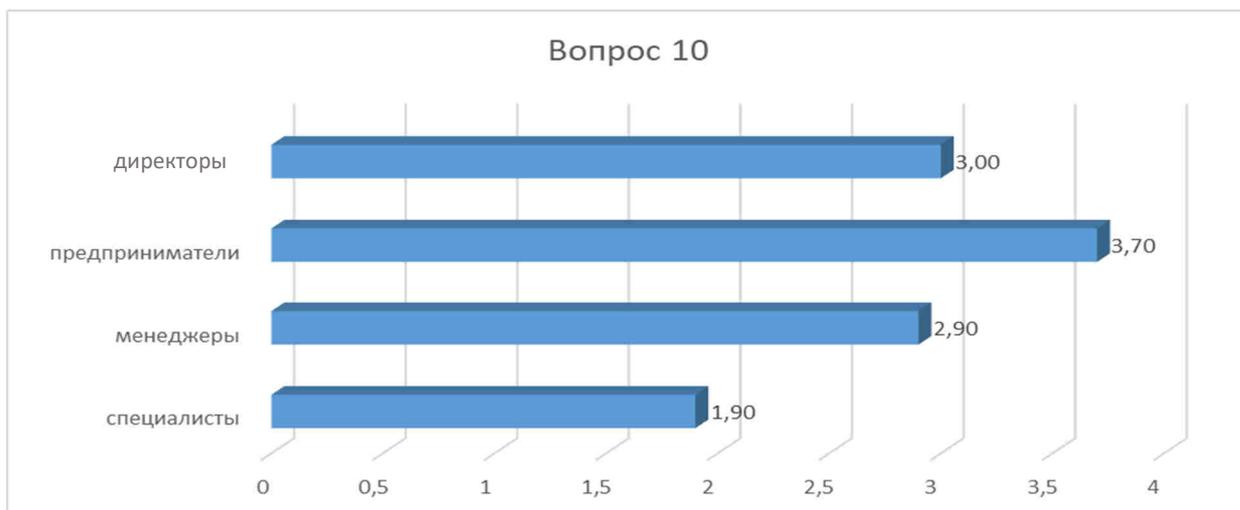


Рисунок 10 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Одиннадцатый вопрос - «Насколько важен кросс-функциональный источник в организации, от 1 до 5?»

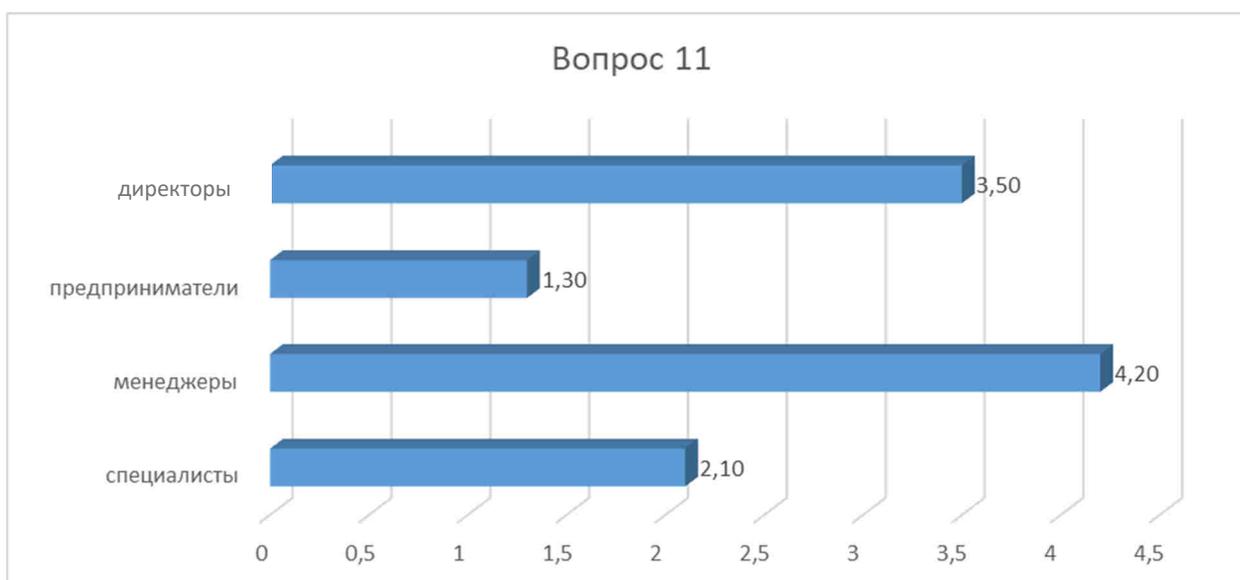


Рисунок 11 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Важность кросс-функционального источника оценивается по разному среди участников опроса. Предприниматели оценили важность данного источника минимально – на 1,3 балла. Их оценка отражает специфичность занимаемой деятельности. Ввиду отсутствия большого штата сотрудников, у предпринимателей отсутствует необходимость развития кросс-функционального источника. Директоры ставят среднюю 3,5 балла, специалисты – 2,1 и менеджеры оценивают в 4,2 балла. Это максимальная

оценка степени важности кросс-функционального источника среди групп респондентов.

Двенадцатый вопрос – «Насколько развит процесс генераций идей в Вашей организации, от 1 до 5?»

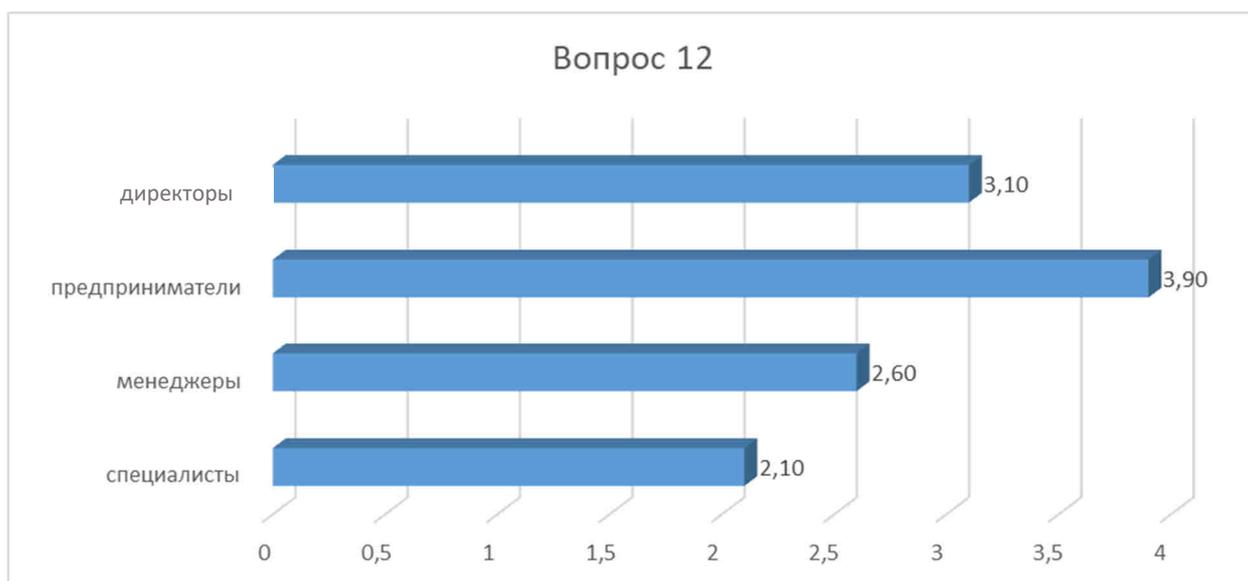


Рисунок 12 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Вопрос основывается на теоретическом и практическом опыте участников. При рассмотрении ответов на вопрос необходимо учитывать несколько характеристик. Это открытость компании к новым и иногда радикальным идеям, степень доверия руководства своим сотрудникам, прислушиваясь к их идеям, практика поощрения и мотивации сотрудников для развития их творческого потенциала. Принимая во внимание перечисленные характеристики, имеем следующие результаты. Директоры дали среднюю оценку 3,1 балла, предприниматели – 3,9 балла, менеджеры – 2,6 балла и специалисты - 2,1 балла. Не считая оценок предпринимателей, можно рассчитать среднюю оценку для компаний участвующих опросе. Единая средняя для компаний равна 2,6 балла. Такой показатель характеризует низкую эффективность процесса генерации идей.

Тринадцатый вопрос – «Оцените факторы, способствующие генерации идей, от 1 до 5». Это следующие варианты: А) высокий уровень коллаборации сотрудников; В) высокая мотивация сотрудников; С) наличие поддержки руководства; D) специфичность производимой продукции или услуги; Е) комфортные рабочие условия [10].

Абсолютные значения на рисунке 13.1 по всем факторам являются относительно высокими. Вариант А) высокий уровень коллаборации сотрудников набирает 258 баллов, В) высокая мотивация сотрудников 320 баллов, С) наличие поддержки руководства 292 балла, D) специфичность

производимой продукции или услуги 266 балла, Е) комфортные рабочие условия 340 баллов и занимает первое место. Можно утверждать, что комфортные рабочие условия являются неким фундаментом. Все начинается с базовых конфигураций. Морген Х. и Джулиан Б. приводят аргумент в пользу приоритетности обеспечения комфортных условий труда [1].

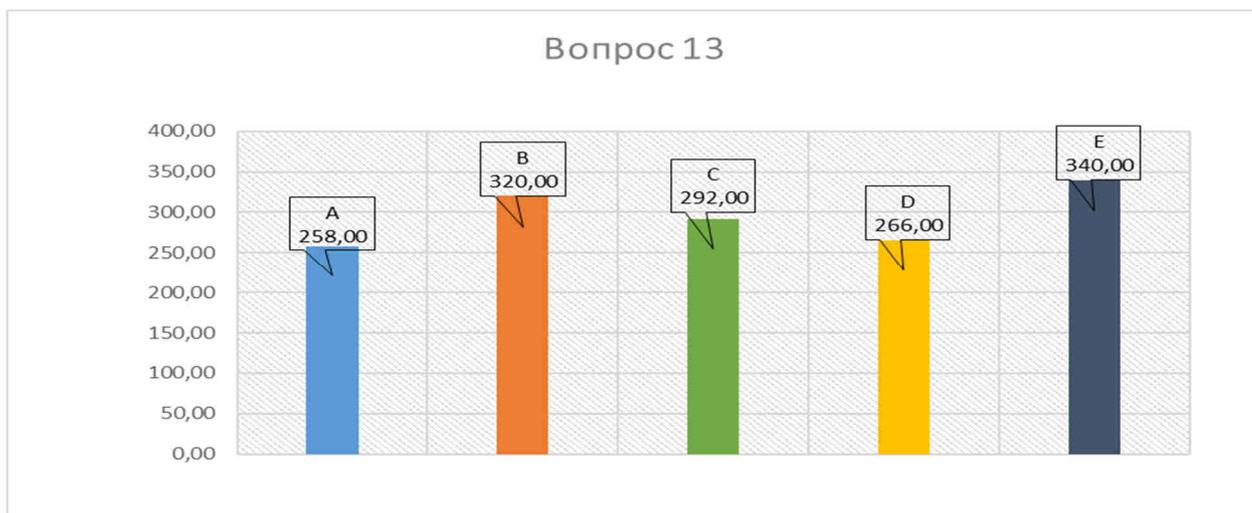


Рисунок 13.1 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

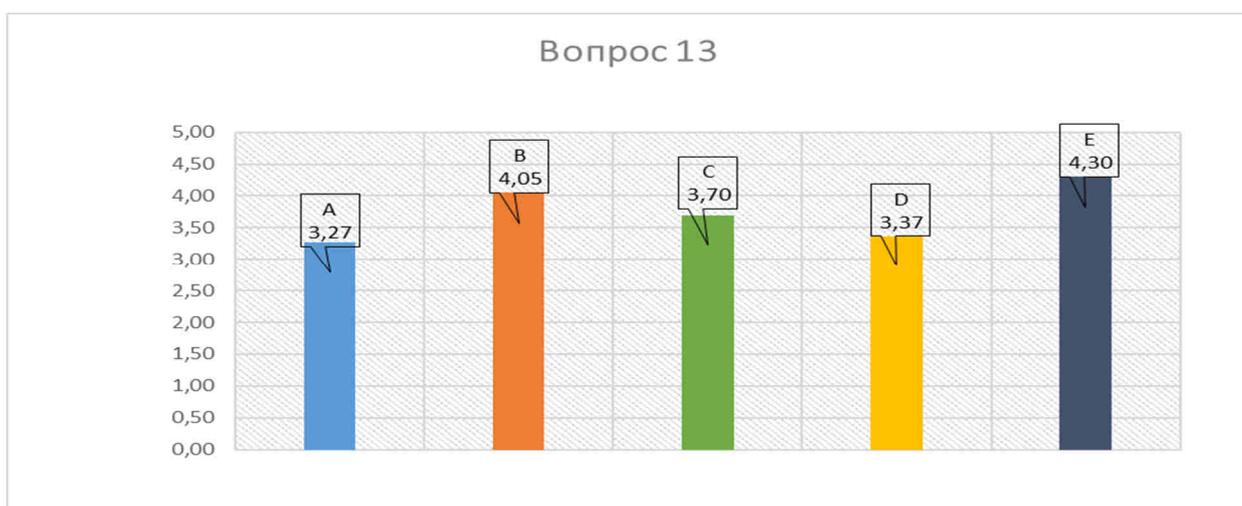


Рисунок 13.2 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Наивысшая средняя оценка остается за вариантом Е) комфортные рабочие условия с 4,3 балла. Вариант «высокий уровень коллаборации сотрудников» 3,27 балла, «высокая мотивация сотрудников» 4,05 балла, «наличие поддержки руководства» 3,7 балла и вариант «специфичность производимой продукции или услуги» 3,37 балла. Для того, чтобы оценить надежность оценок необходимо посмотреть оценки в разрезе каждой группы.

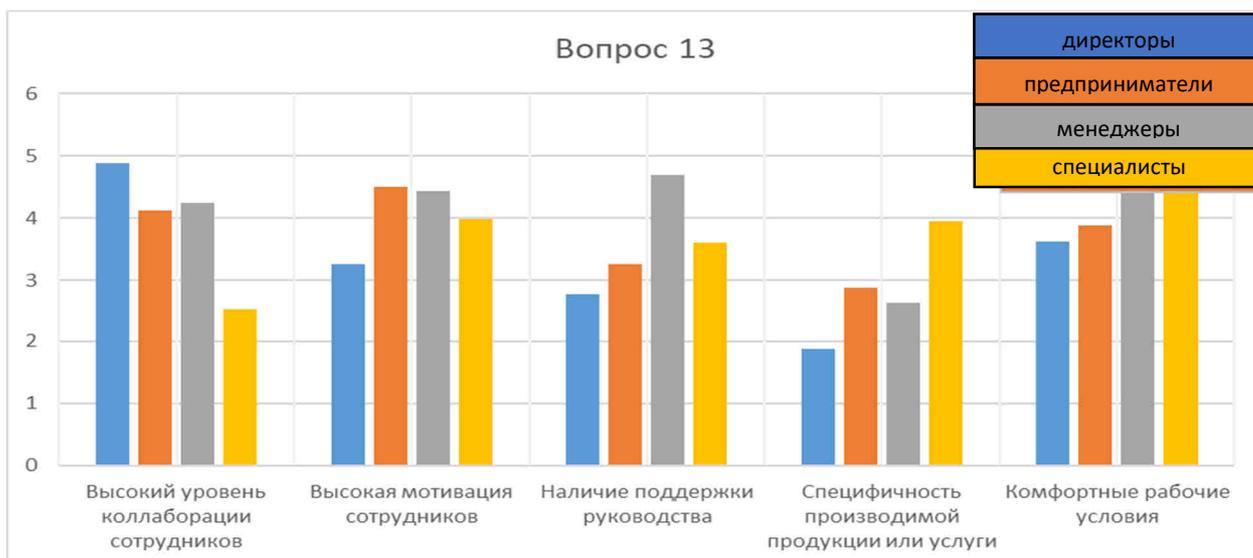


Рисунок 13.3 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Здесь уже прослеживаются некоторые противоречия. К примеру, оценки за первый вариант разные. Если директора считают, что высокий уровень коллаборации способен значительно повлиять на процесс генераций идей, оценивая в 4,8 балла, то специалисты заняли иное мнение. Их средняя за данный вариант составляет 2,5 балла. Такие результаты свидетельствуют об искаженности восприятия рабочих процессов. В данном случае необходимо дополнительно раскрыть понимание фактора через дальнейшее исследование и найти точки соприкосновения противоречивости этого явления.

Четырнадцатый вопрос – «Оцените факторы, препятствующие генерации идей, от 1 до 5». Это следующие варианты: А) низкий уровень коллаборации сотрудников; В) низкая мотивация сотрудников; С) отсутствие поддержки руководства; D) специфичность производимой продукции или услуги; Е) дискомфортные рабочие условия.

Вариант Е) дискомфортные рабочие условия, как и в предыдущем вопросе занимает лидирующее место с 341 баллом. Отсюда следует, что рабочие условия являются едва ли не решающим фактором, ухудшение или улучшение которого способно заметно повлиять на процесс генераций идей. Вариант А) низкий уровень коллаборации сотрудников набирает 262 балла, В) низкая мотивация сотрудников 330 баллов, С) отсутствие поддержки руководства 277 баллов и вариант D) специфичность производимой продукции или услуги 181 балл. По результатам двух вопросов следует что специфичность производимой продукции является слабым фактором. Участники опроса считают, что качество данного фактора имеет низкое влияние на процесс генерации идей. Оценки респондентов отражены на рисунке 14.1

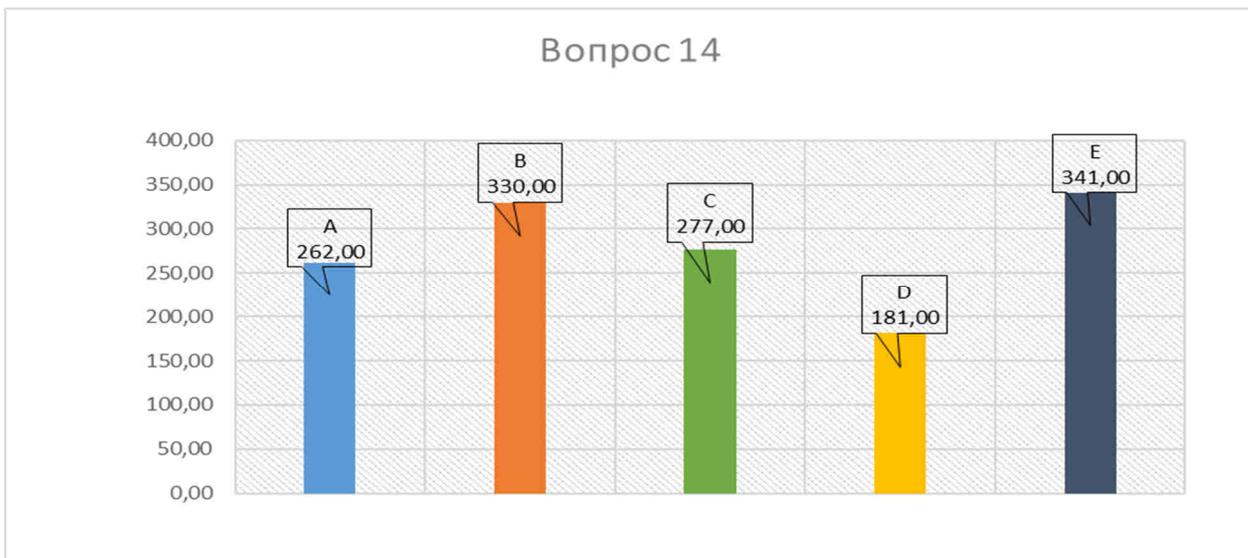


Рисунок 14.1 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

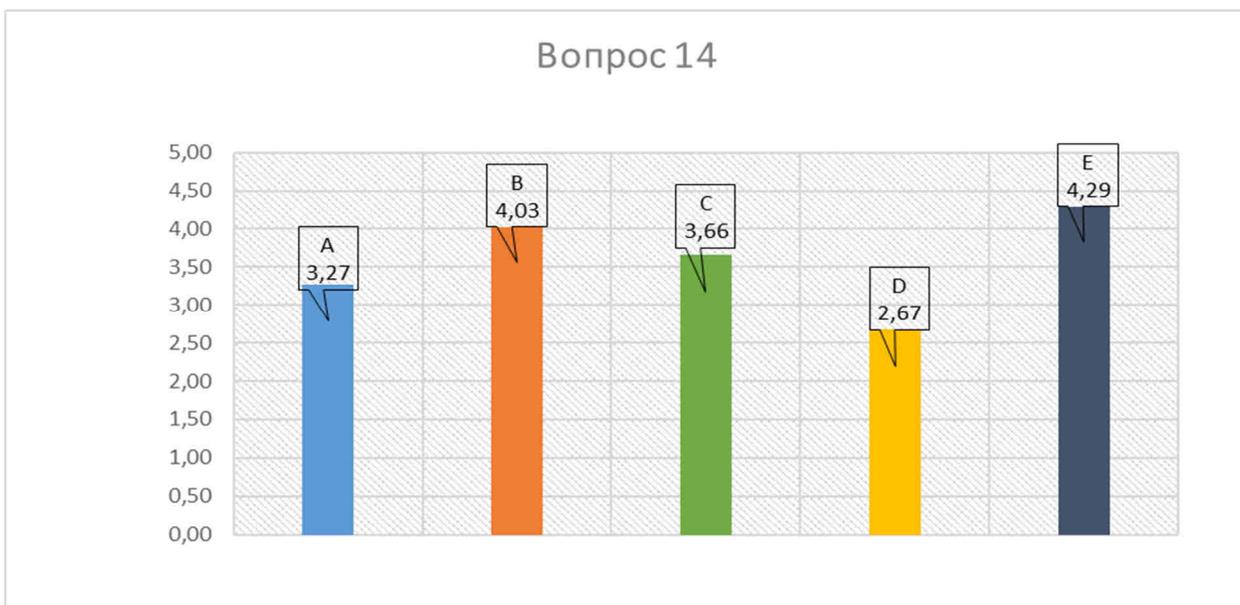


Рисунок 14.2 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Средние значения факторов, препятствующих генерации идей следующие: вариант А) набрал 3,27 балла, вариант В) 4,03 балла, С) – 3,66 балла, D) – 2,67 балла.

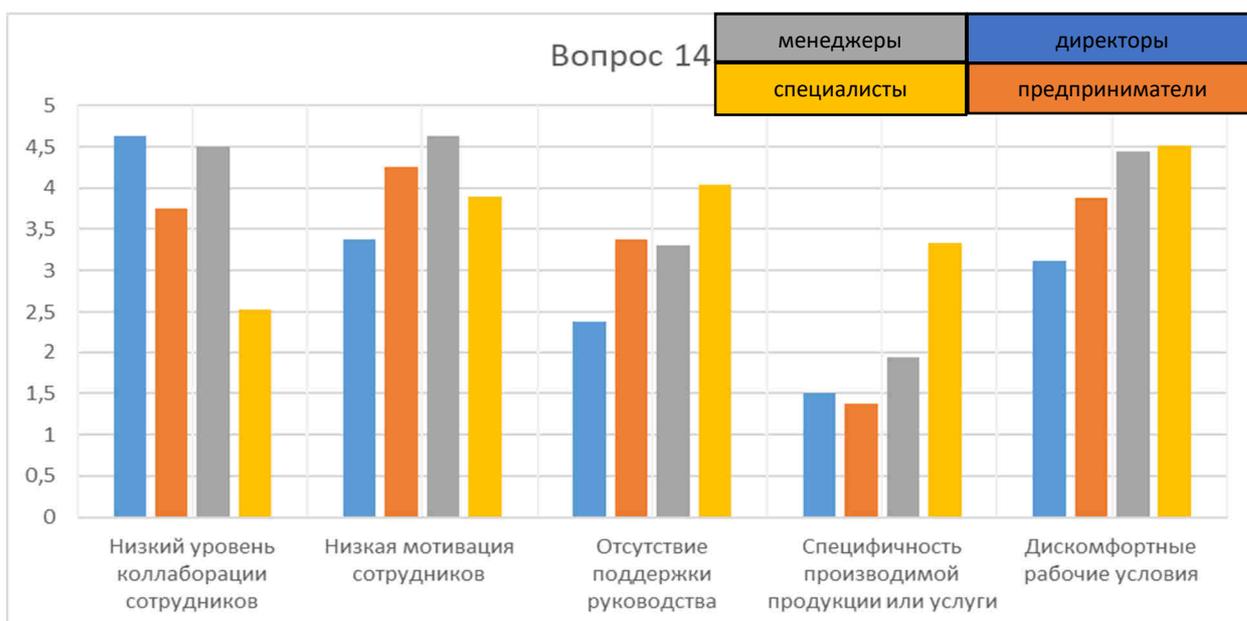


Рисунок 14.3 - График распределения ответов респондентов
 Примечание - составлено автором по результатам опроса

В разрезе групп оценки распределились довольно интересно. Рассмотрим оценки фактора «специфичность производимой продукции или услуги». Директоры, предприниматели и менеджеры внесли вклад для того, чтобы данный фактор имел низкую оценку. Только специалисты оценили высоко – 3,2 балла. Это дополнительно подтверждает теорию о том, что специфичность продукта не имеет существенного влияния. Оценка специалистов говорит лишь о том, что данный фактор с их позицией достаточно тесно связан и потенциально может влиять на генерацию идей.

Третий блок вопросов затрагивает второе звено в «цепочке поставки инноваций». Это звено в свою очередь состоит из отбора и конвертации идей в продукт.

Пятнадцатый вопрос – «Насколько важен этап конверсии, согласно «цепочке поставки инноваций» этап конвертации идей в продукты, в процессе создания инноваций, от 1 до 5?»

Высоко оценивают процесс конверсии директора. Их средняя оценка 4,1 балла. Это наивысшая средняя оценка. Средняя оценка предпринимателей - 3,3 балла, специалистов – 3 балла ровно. Крайне интересным является средняя оценка менеджеров – 2,5 балла. Это наименьшая оценка. Процесс конвертации идеи в продукт сам по себе долгий и сложный, согласно «цепочки поставки инноваций». Оценка менеджеров заставляет задуматься, так как процесс затрагивающий большую часть усилий недостаточно важен для тех, кто непосредственно занимается этим. Здесь зарождается гипотеза - низкая оценка возможно является следствием опыта менеджеров и низкая оценка может говорить о недостаточно успешном опыте участников опроса.

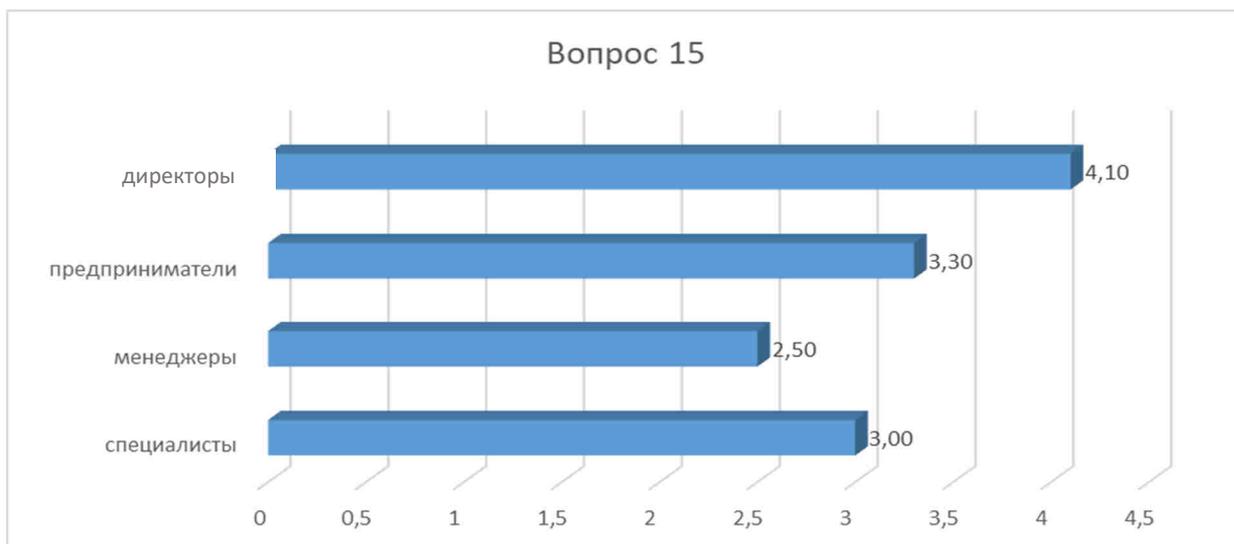


Рисунок 15 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Шестнадцатый вопрос – «Насколько эффективен процесс отбора идей в Вашей компании для дальнейшего запуска, от 1 до 5?»

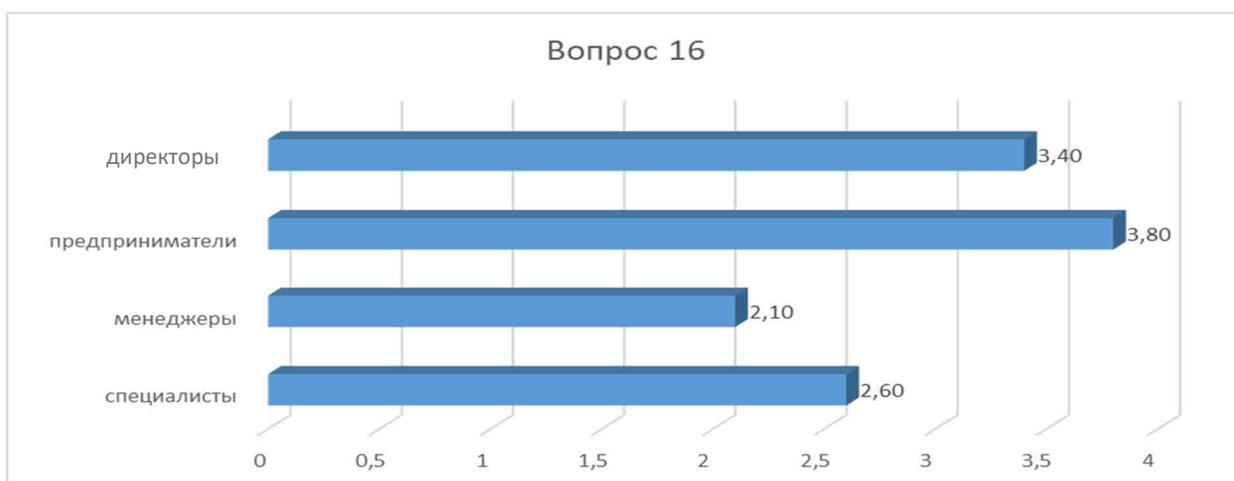


Рисунок 16 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

В данном вопросе высокую отдачу дает группа предпринимателей. Их оценка выше оценки директоров. Это 3,8 и 3,4 балла соответственно. Лидеры и руководители компаний отдают положительную оценку эффективности отбора и доработки идей. Однако, это только мнения людей с одной стороны. Специалисты и менеджеры дают низкую среднюю оценку. Здесь, как и в предыдущем вопросе менеджеры низко оценивают работу отбора и доработки идей в своих компаниях. Тем самым, косвенно подтверждая гипотезу из шестнадцатого вопроса. Опыт определяет степень важности предмета. Негативный опыт снижает важность конвертации идей для менеджеров и

предпринимателей. Это 2,1 и 2,6 балла соответственно и усредняет оценку руководителей до отметки 2,65 балла.

Семнадцатый вопрос – «Насколько эффективен процесс финансирования идей в Вашей компании, от 1 до 5?»

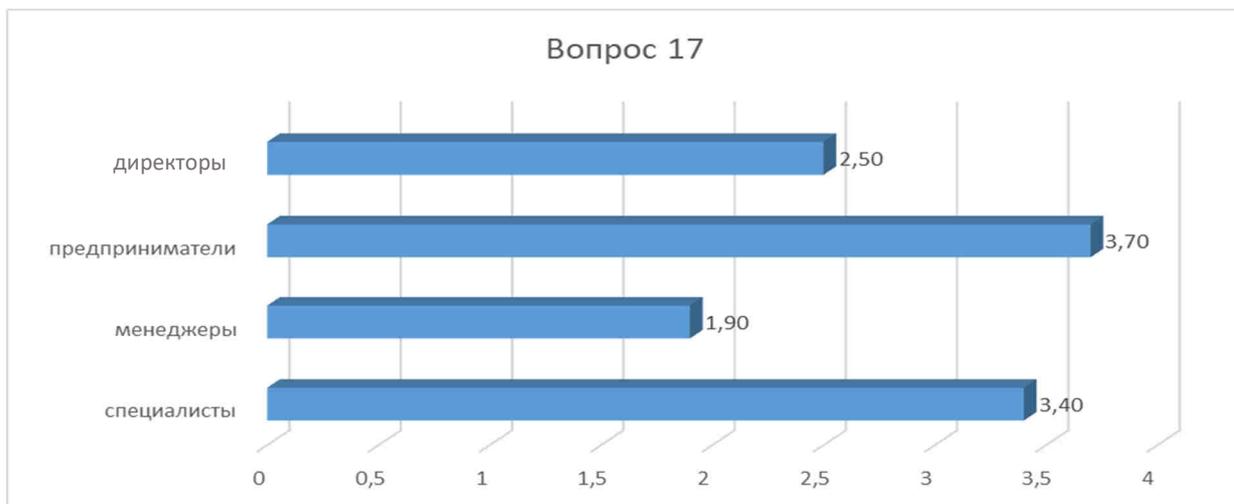


Рисунок 17 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Финансирование в большей части зависит от объемов финансовых ресурсов. Заранее утвержденный бюджет позволит сотрудникам эффективно выстраивать план работ и распределить средства до конечной точки. Как и в предыдущих вопросах, менеджеры дали низкую среднюю оценку среди всех групп. Их оценка 1,9 балла, директора – 2,5 балла, специалисты – 3,4 балла и предприниматели 3,7 балла.

Восемнадцатый вопрос – «Насколько развит совокупный процесс отбора и конвертации идей в продукты в Вашей компании?»

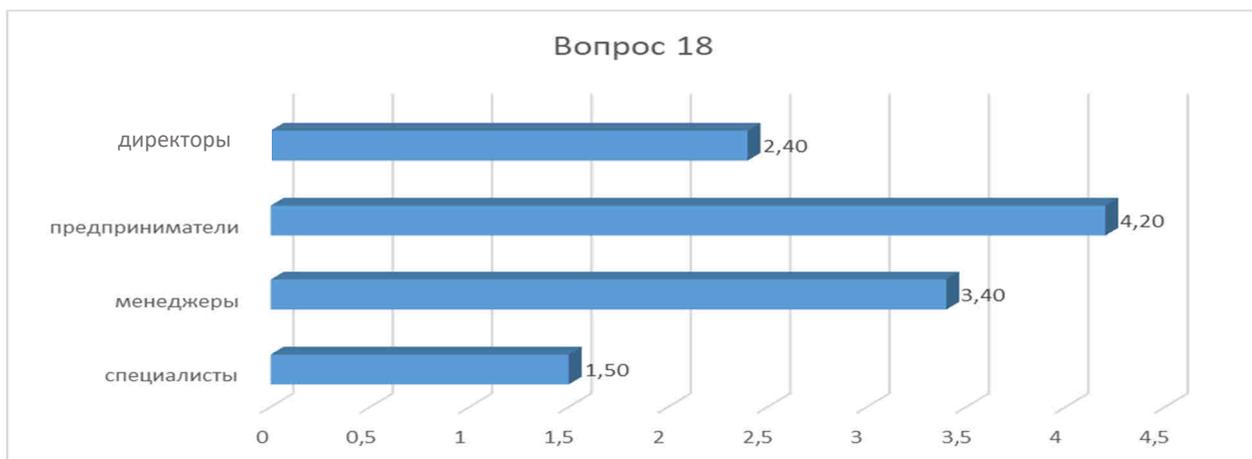


Рисунок 18 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Результаты восемнадцатого вопроса вышли крайне интересными. Предыдущие вопросы были частями данного вопроса и стоило ожидать усредненных показателей по предыдущим вопросам. Реальность такова, что непредсказуема. Если менеджеры оценивали достаточно низкое положение дел в их компаниях, то совокупный процесс отбора и дальнейшей его доработки оказался выше оценок даже руководителей. Директоры дали среднюю 2,4 балла, в то время как менеджеры – 3,4 балла. Низко оценили эффективность 2 звена цепочки поставки инноваций в своих организациях специалисты. Их средняя – 1,5 балла. Предприниматели высоко оценила у себя процесс конвертации идеи в продукт – 4,2 балла.

Девятнадцатый вопрос – «Оцените факторы, препятствующие преобразованию идей в продукты, от 1 до 5». Это следующие варианты: А) отсутствие поддержки руководства; В) недостаток соответствия идей стратегии компании; С) низкий уровень финансирования; D) бюрократические процессы; E) низкий спрос рынка на продукт.

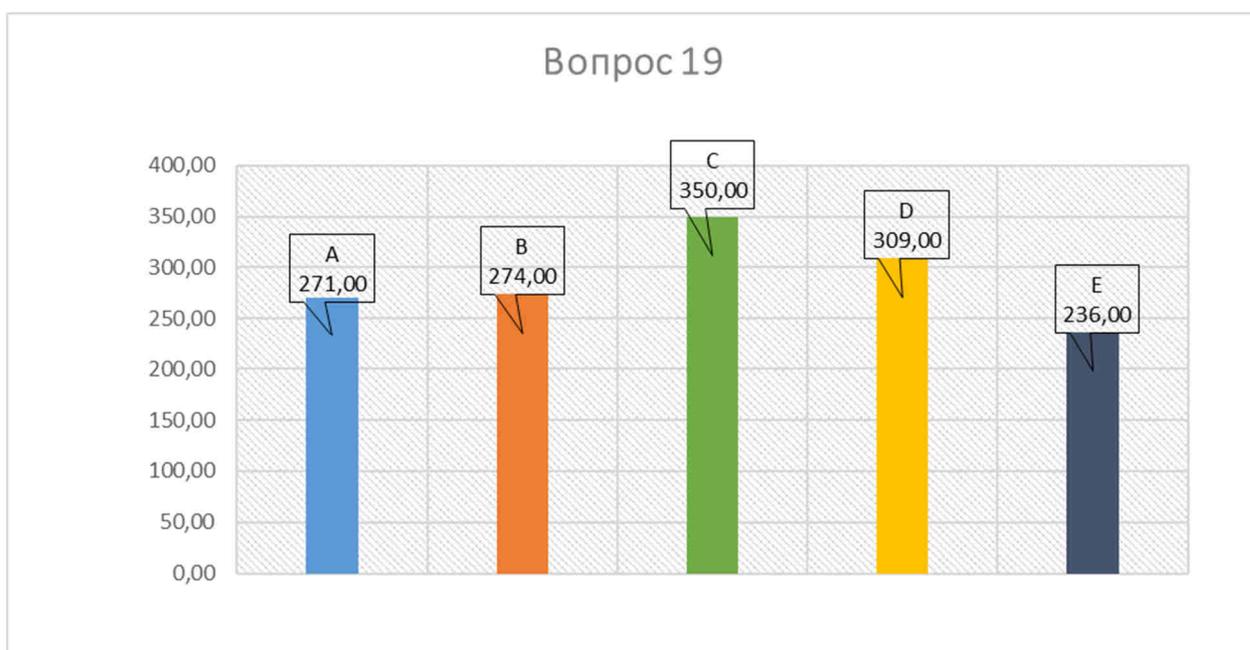


Рисунок 19.1 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Высокую оценку по абсолютным значениям получает вариант С) низкий уровень финансирования. На самом деле это фактор, который влияет непосредственно на все этапы цепочки поставки инновации. Даже в процессе генерации идей по умолчанию закладывается примерный бюджет, стоимость проекта, финансовые ресурсы и так далее. Вариант С) набирает 350 баллов, А) – 271 балл, В) – 274 балла, D) – 309 баллов и E) – 236 баллов. Вторым лидером является вариант «бюрократические процессы». Бюрократические процессы

это препятствие для любых инновационных решений и ожидаемо набирает высокую оценку, как препятствующий фактор.

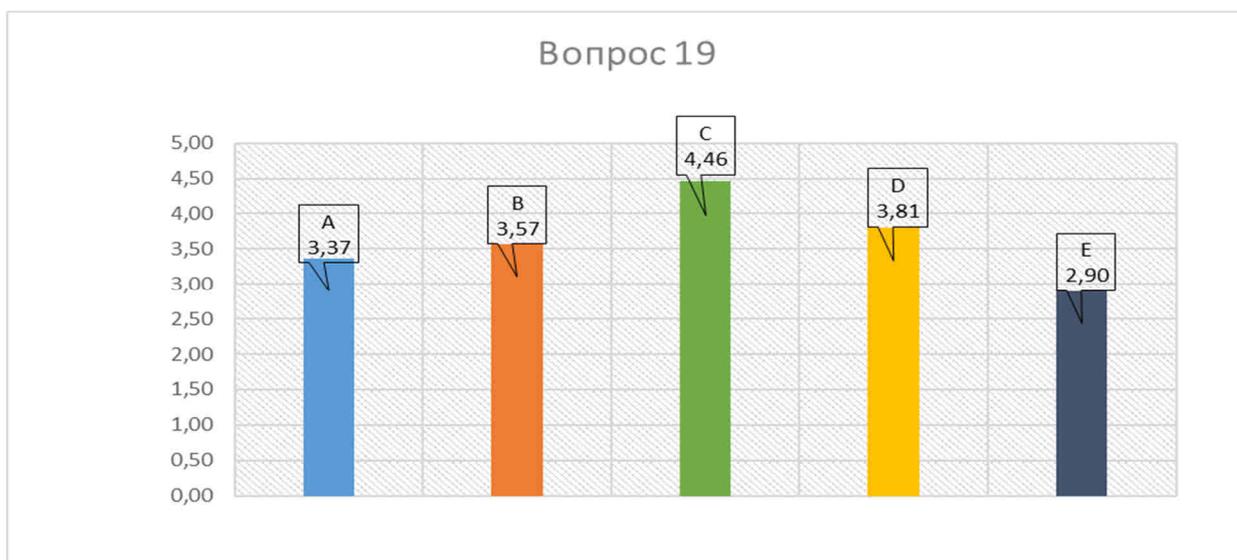


Рисунок 19.2 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Средние оценки визуально точь-в-точь копируют результаты оценок абсолютных величин. Есть небольшое расхождение в вариантах А) и В). На графике абсолютных величин они практически находятся на одной линии. В то время как на графике средних фактор В) значительно выше чем А), что подтверждает среднюю высокую оценку большинства респондентов.

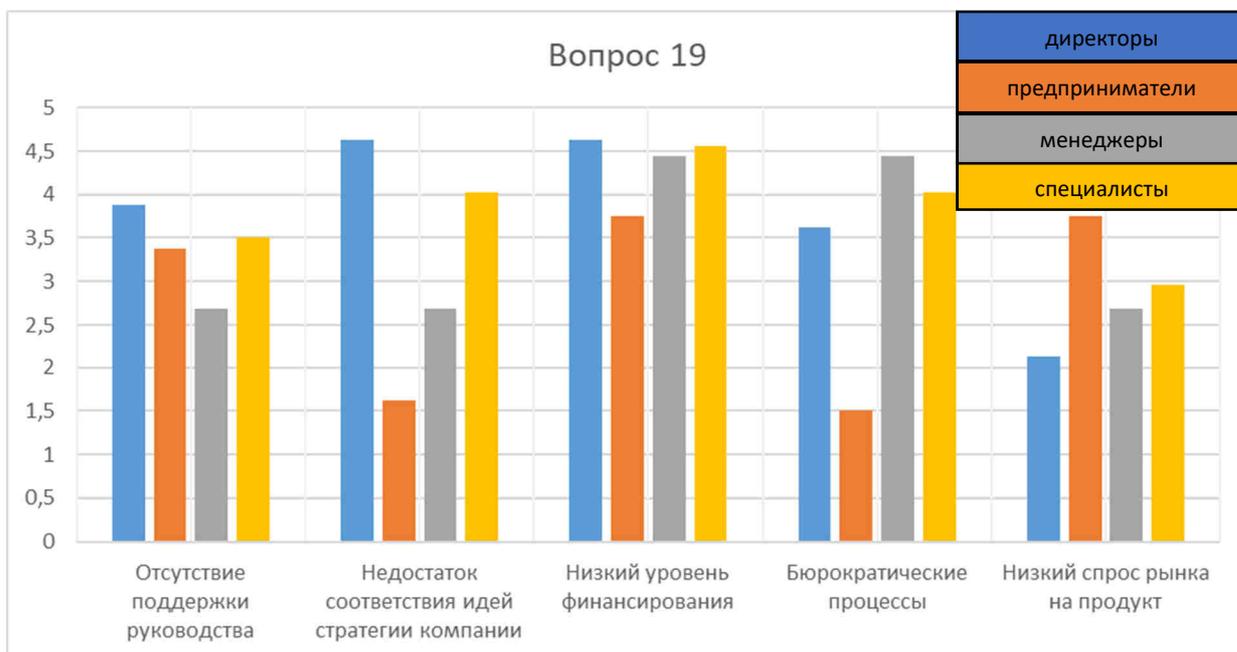


Рисунок 19.3 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

В разрезе каждой группы выявляется отклонение. Предприниматели оценили недостаток соответствия идей стратегии компании и бюрократические процессы 1,6 и 1,5 балла соответственно. Данные оценки являются наименьшими. Однако несмотря на это оба фактора набрали высокие оценки в целом. Это интересный момент. Теоретически есть несколько гипотез для объяснения. Это практический опыт предпринимателей, специфичность организационной деятельности как небольшое количество сотрудников и отсутствие стратегий в целом. Только для подтверждения этих гипотез необходимо дальнейшее исследование с более глубоким и детальным отражением внутренних характеристик.

Двадцатый вопрос – «Оцените факторы, способствующие эффективному преобразованию идей в продукты, от 1 до 5». Это следующие варианты: А) заинтересованность руководства; В) соответствие идей стратегии компании; С) необходимый уровень финансирования; D) оперативное принятие решений; Е) высокий спрос рынка на продукт.

Максимальную оценку по абсолютным значениям получает вариант А) заинтересованность руководства. В числовом выражении это 350 баллов. Если идея была сгенерирована в рядах топ-менеджмента, то высока вероятность преобразования ее продукт по мнению большинства респондентов. Это объясняется личным контролем и заинтересованностью руководителей в эффективности собственных идей. Наименьшую оценку получает вариант В) соответствие идей стратегии. Иными словами, идея, соответствующая стратегии компании, не гарантирует прохождение через все фильтры отбора и финансирования.

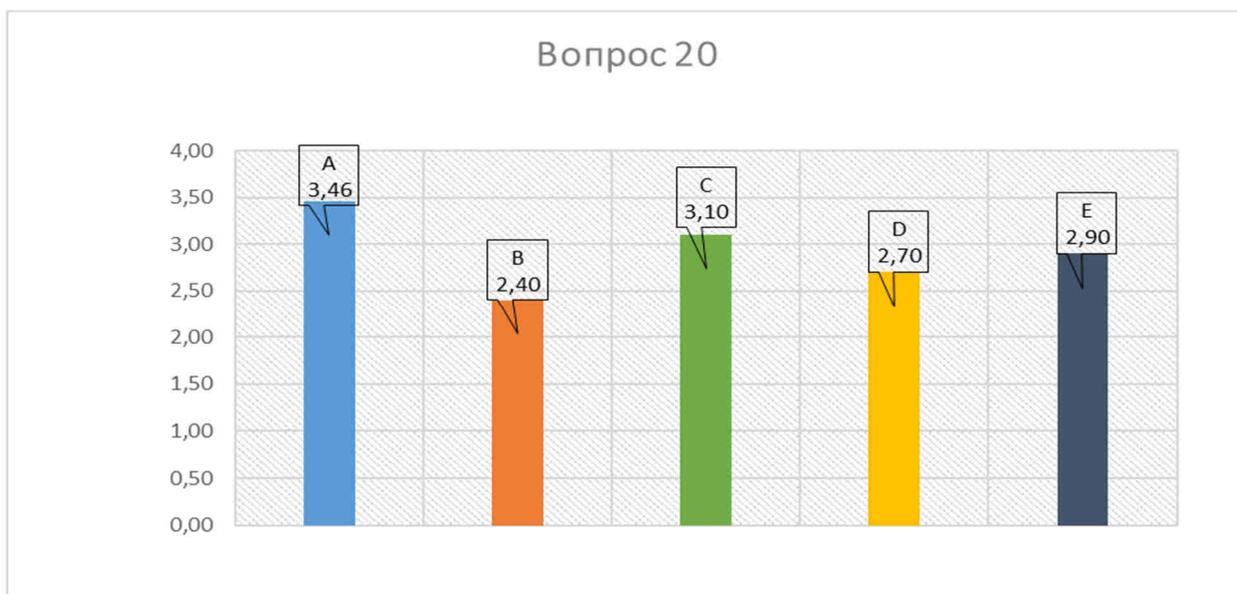


Рисунок 20.1 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Средние значения факторов соответствуют визуальному сопровождению абсолютных значений. Вариант А) набирает 3,46 балла, В) - 2,4 балла, С) – 3,1 балла, D) – 2,7 балла и E) – 2,9 балла. Вариант «низкий спрос продукта» в вопросе про препятствующие факторы получает такую же среднюю оценку как вариант «высокий спрос продукта» на текущий вопрос. Отсюда следует что спрос на продукт, товар или услугу имеет умеренный характер влияние на процесс вывода продукта на рынок. На этапе оформления рекламных материалов, листинговых ресурсов и дистрибуции проб спрос продукта не так важен как на этапе генерации идей и их отбора.

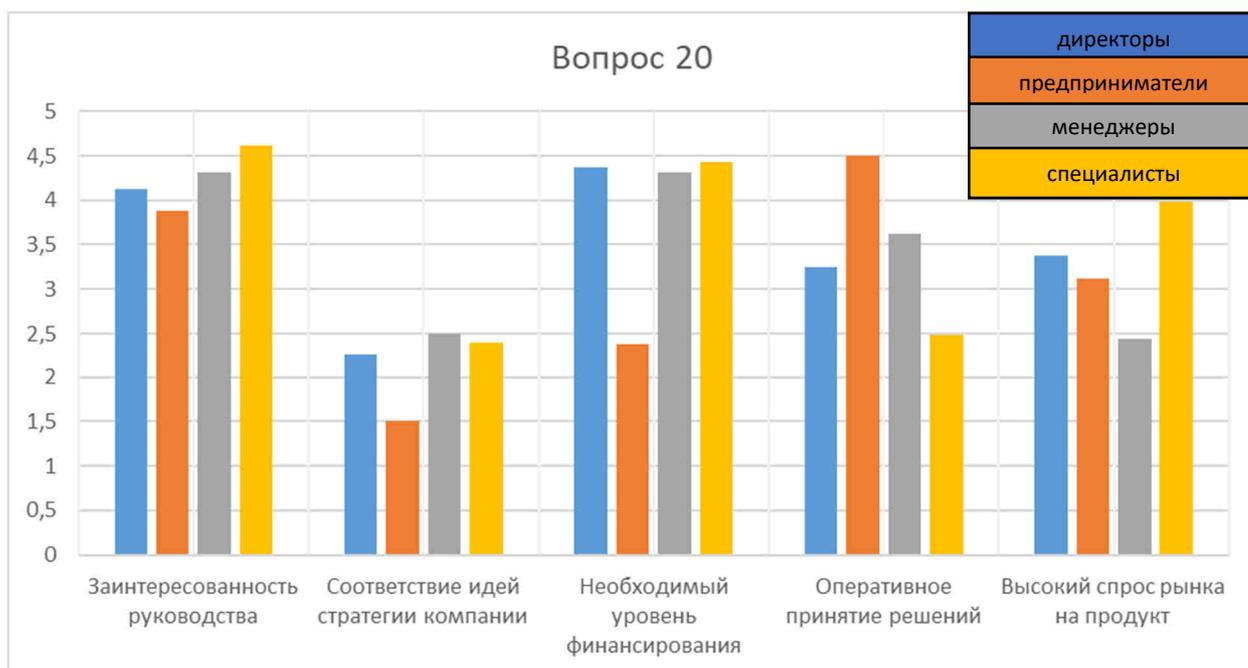


Рисунок 20.2 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Рассмотрение средних величин в разрезе групп показывает неоднородность оценок по двум факторам: «необходимый уровень финансирования» и «высокий спрос рынка на продукт». Различное мнение по фактору «необходимый уровень финансирования» оказалось у группы предпринимателей. Их средняя оценка 2,4 балла, в то время как остальные группы поставили оценки выше 4 баллов. Ввиду самобытности и роли в компании предприниматели руководствуются иными ориентирами. В данном случае это могут быть опыт, тип управления, организационный строй и иерархическая структура организации. По фактору «высокий спрос рынка на продукт» средняя оценка специалистов разнится с средними оценками остальных групп. По оценкам специалистов можно судить о том, что высокий спрос на продукт способен активизировать генерацию идей, увеличить шансы отбора идеи и затем ее дальнейшей реализации. Для более ясного понимания причин и мотивов респондентов необходимы дополнительные материалы по

реализованным и нереализованным проектам. Объяснение и раскрытие оценок специалистов даст больше информации.

Последний, четвертый блок вопросов касается третьего звена «цепочки поставки инноваций» - распространение или совокупный процесса выхода продукта на рынок и дальнейшей ее дистрибуции.

Двадцать первый вопрос – «Насколько важен этап выхода продукта на рынок в инновационной деятельности, от 1 до 5?»

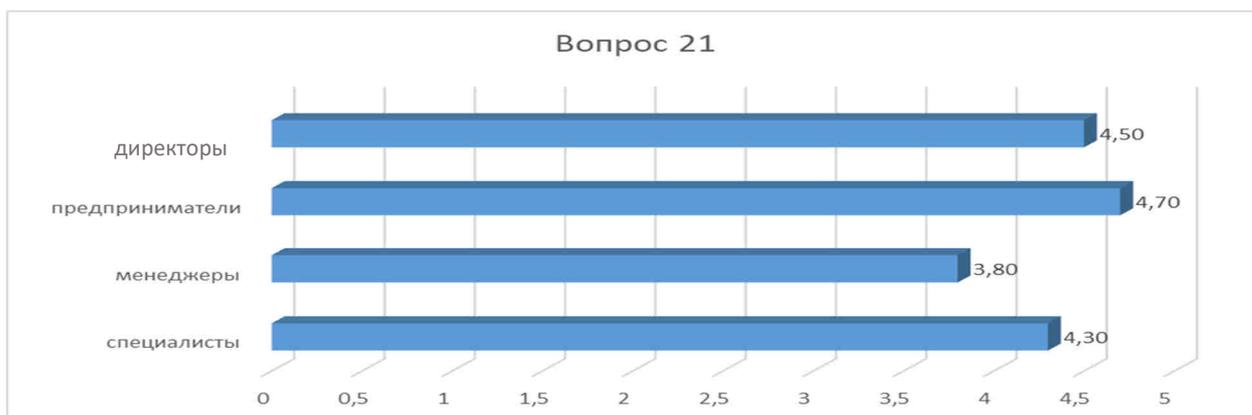


Рисунок 21 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

По оценкам респондентов можно сделать однозначный вывод: важность процесса выхода продукта на рынок, дальнейшее ее распространение находится на высоком уровне для большинства членов фокус группы. Директоры поставили среднюю 4,5 балла, предприниматели – 4,7 балла, менеджеры – 3,8 балла, специалисты – 4,3 балла.

Двадцать второй вопрос – «Насколько развит процесс распространения инноваций в Вашей компании, от 1 до 5?»

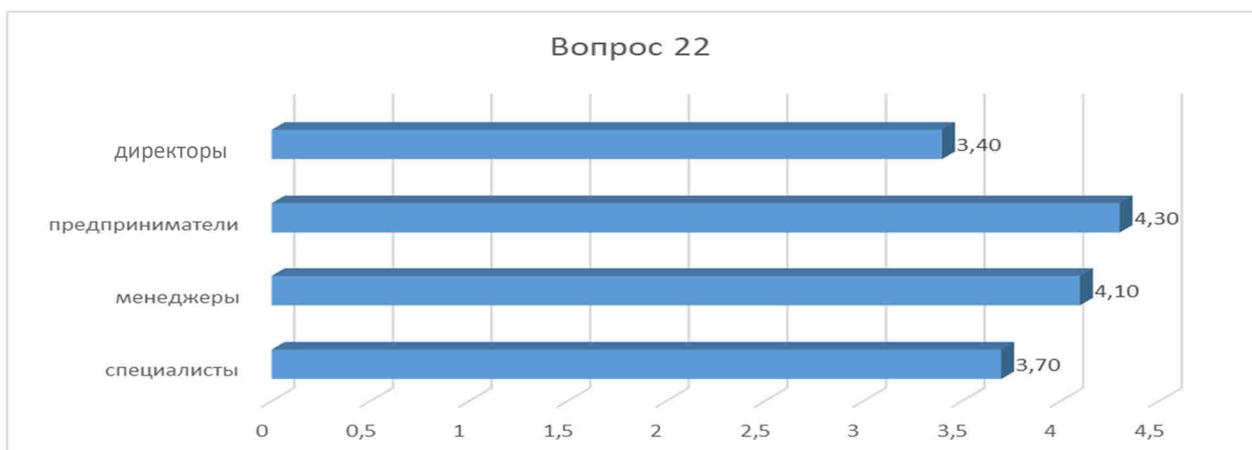


Рисунок 22 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Судя по оценкам, процесс распространения инноваций, новых продуктов, нестандартных решений в большинстве компаний участников опроса находится на достаточно высоком уровне. Средняя оценка всех групп 3,9 балла. Только директора оценивают низко – 3,4 балла их среднее. Одним из объяснений такой оценки является результативный момент. Руководители имеют свои ключевые показатели эффективности внедрения того или иного продукта. Даже если товар или услуга вышли на рынок, есть показатели по которым проект нельзя назвать успешным. Время, ресурсы, количество занятых сотрудников в конечном итоге определяют эффективность процессов. В компаниях, занятых в пищевой промышленности, время выхода новинки является критическим. Это ключевой элемент конкурентоспособности. В фокус группе четыре компании из 13 являются представителями данной отрасли.

Двадцать третий вопрос – «Оцените факторы, препятствующие распространению инноваций, от 1 до 5». Варианты ответов были следующие: А) низкий уровень автоматизации процессов по выводу продукта на рынок; В) дефицит кадров и ресурсов, С) отсутствие гибкости управленческих подходов, D) отсутствие мотивационных программ, Е) отсутствие конкурентов.

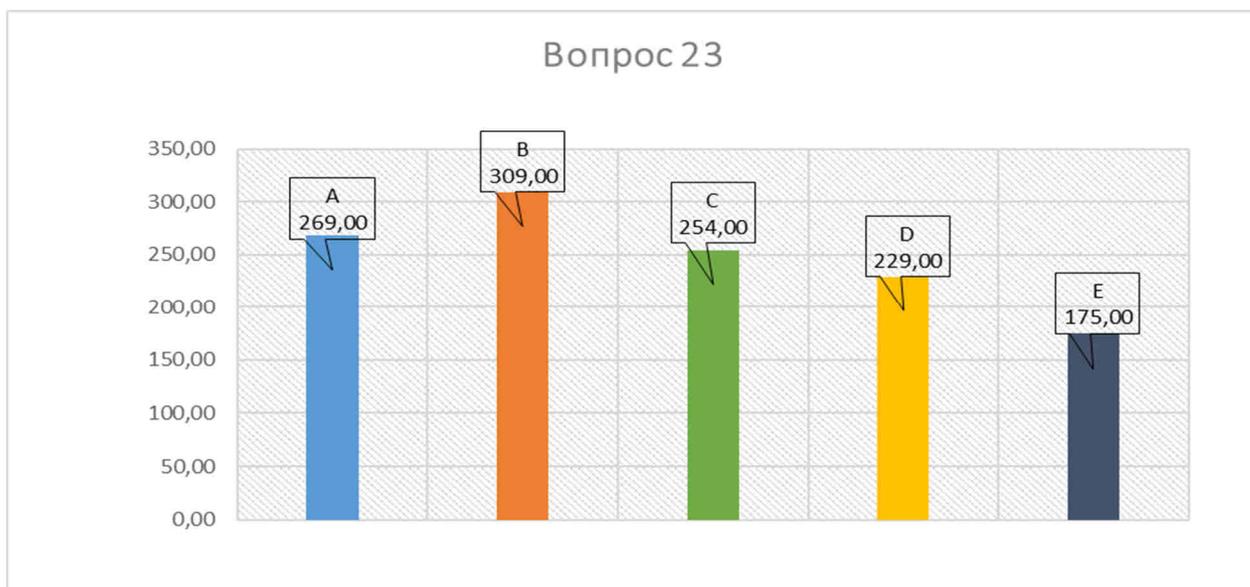


Рисунок 23.1 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Абсолютным лидером в абсолютных значениях стал вариант В) дефицит кадров и ресурсов, набирая 309 баллов. Участники опроса видят в этом максимально препятствующий фактор для распространения инноваций. Однако, корректно ли вопрос был понят респондентами? Есть предположение, по которому участники опроса отвечая на данный вопрос руководствовались теорией экстенсивного роста. Согласно этой теории, всякий рост основывается на притоке дополнительных ресурсов и вспомогательных сил. Данное

предположение выдвигают авторы «цепочки поставки инноваций» [1]. Результат оценок на 23 вопрос подтверждают это предположение. Вторым моментом, исключая первое предположение – ресурсы. Оценивая этот фактор, респонденты могли иметь в виду недостаток материальных ресурсов, которые в первую очередь востребованы при листинге продукции, предоставления рекламных материалов и ознакомления клиентов с ними. Дальше оценки распределились следующим образом: А) низкий уровень автоматизации процессов – 269 баллов, С) отсутствие гибкости управленческих подходов – 254 балла, D) отсутствие мотивационных программ – 229 баллов, E) отсутствие конкурентов – 175 баллов.

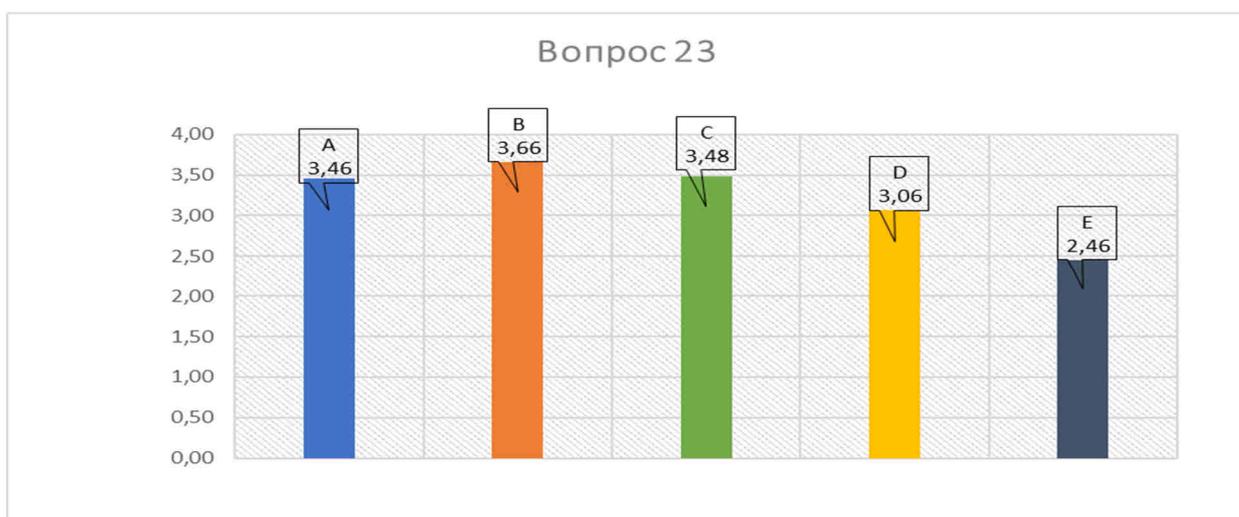


Рисунок 23.2 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

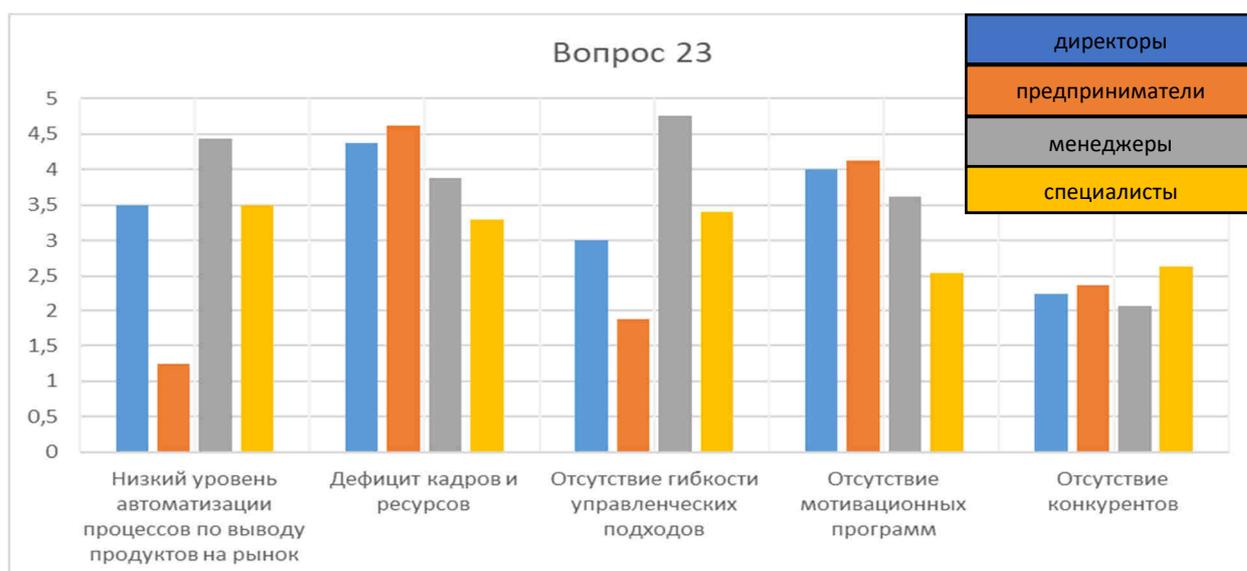


Рисунок 23.3 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Средние оценки по группам показывают, что факторы А), В) и С) находятся на приблизительно одинаковой отметке: 3,46 балла, 3,66 балла и 3,48 балла соответственно. Вариант «отсутствие мотивационных программ» набрал 3,06 балла. Отсутствие конкурентов по мнению участников опроса минимально препятствует процессу распространения инноваций, набирая 2,46 балла.

Двадцать четвертый вопрос – «Оцените факторы, способствующие распространению инноваций, от 1 до 5». Варианты ответов были следующие: А) высокий уровень автоматизации процессов по выводу продукта на рынок; В) наличие необходимых кадров и ресурсов, С) обновление управленческих подходов, D) персональные мотивации, Е) высококонкурентная среда.

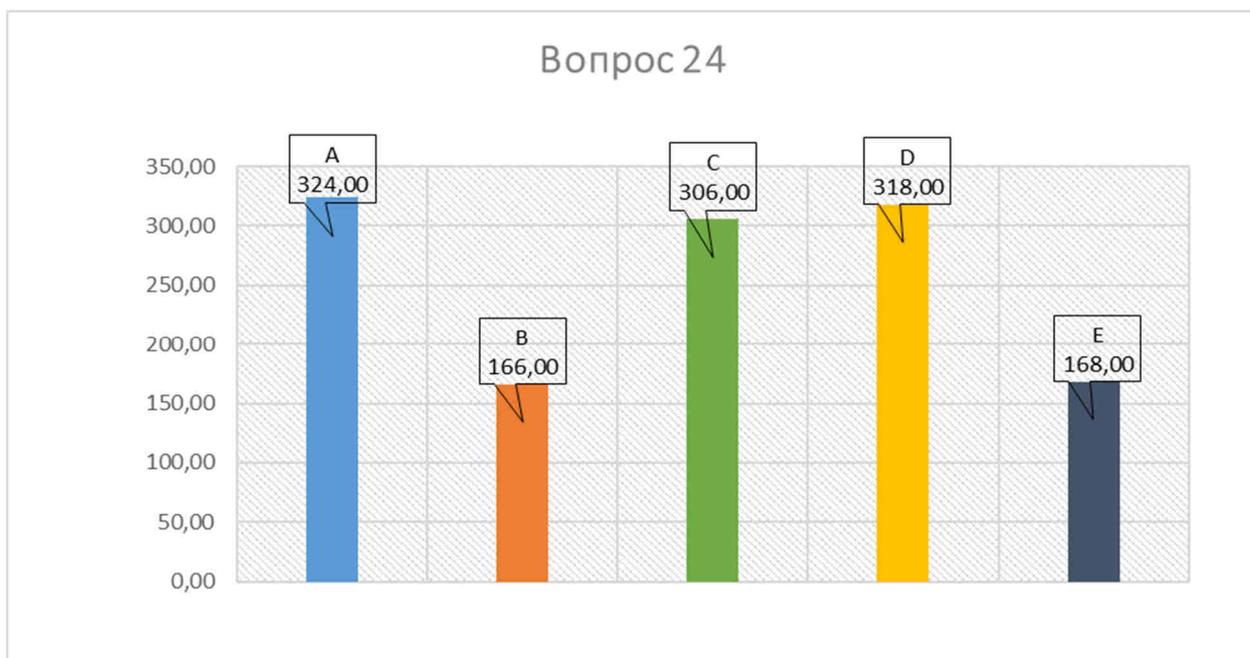


Рисунок 24.1 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

А) высокий уровень автоматизации процессов; В) наличие необходимых кадров и ресурсов, С) обновление управленческих подходов, D) персональные мотивации, Е) высококонкурентная среда.

Абсолютные значения оценок вышли довольно интересными. Ожидаемо высокий уровень автоматизации процессов при выводе продукта на рынок набирает высокую оценку – 324 балла. Ожидаемо, так как налаженные процессы способствуют высокой эффективности. Эффективность может снижаться по мере изменения и обновления уже автоматизированных процессов. Варианты С) и D) оказались приблизительно в этом районе, 306 и 318 баллов. Наличие необходимых кадров и ресурсов и высококонкурентная среда по мнению респондентов неспособны значительно повысить уровень распространения инноваций.

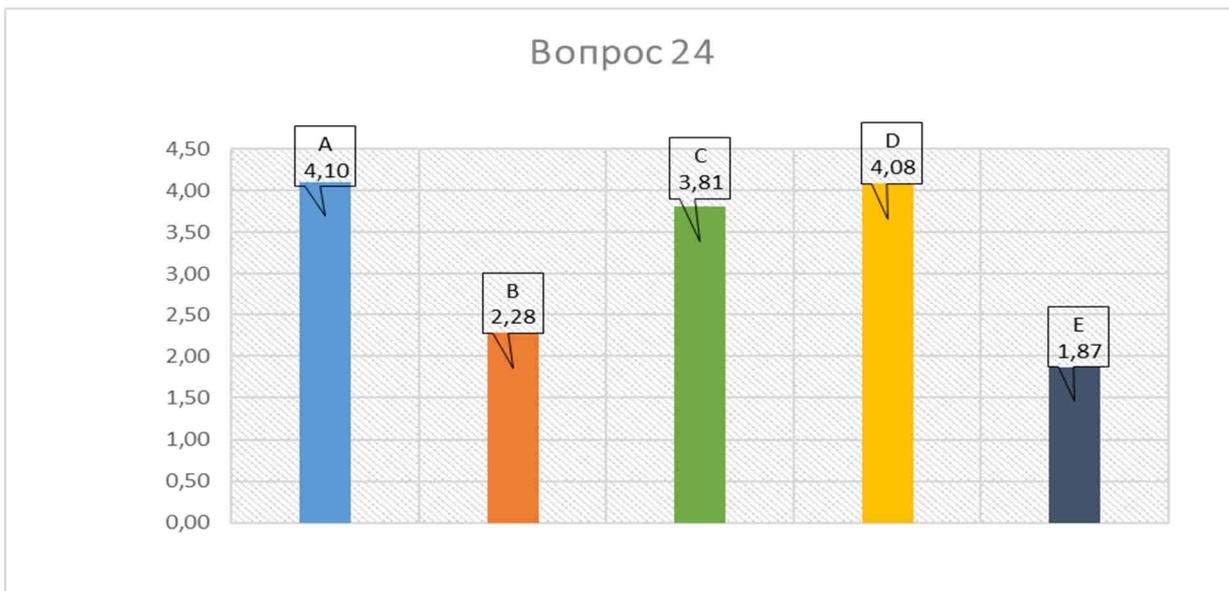


Рисунок 24.2 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

Средние оценки визуально отражают результаты абсолютных величин. Оценки распределились следующим образом: Вариант А) – 4,1 балла, В) – 2,28 балла, С) – 3,81 балла, D) – 4,08 балла, E) – 1,87 балла.

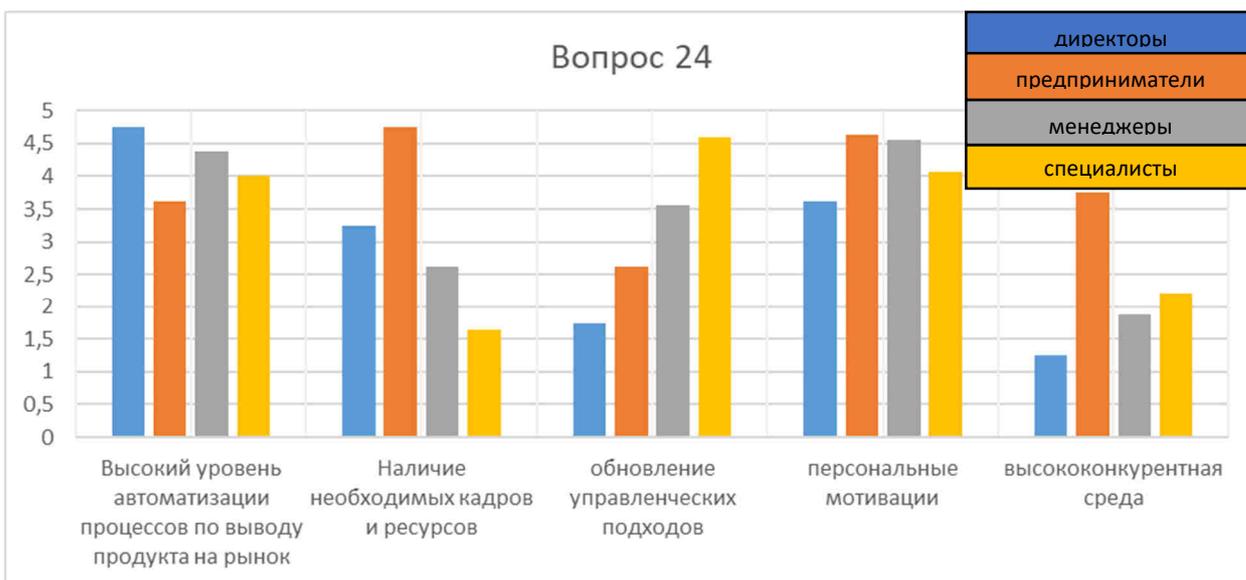


Рисунок 24.3 - График распределения ответов респондентов
Примечание - составлено автором по результатам опроса

В разрезе групп оценки получились интересные. Визуально средние оценки говорят о том, что итоговые средние оценки были неоднозначно таковыми. К примеру, вариант «обновление управленческих подходов» набрал 3,81 балла. Данный показатель свидетельствует, что обновление управленческих подходов имеет высокий потенциал положительного влияния

на процесс распространения инноваций. Однако, в разрезе директора довольно низко оценивают эту способность, в 1,65 балла. Противоположного мнения специалисты со средней оценкой 4,6 балла. Руководители рассматривая себя в качестве главных субъектов обновления, неосознанно занижают эффективность данного фактора. Тем не менее, специалисты достаточно высоко оценивают влияние обновления управленческих подходов.

Выводы по третьей главе

Для сглаживания крайних различий данного исследования от результатов исследования Мортена Хансена и Джулиана Биркиншоу в процессе отбора данных охват фокус-группы был ограничен. Основным условием отбора респондентов для опроса была работа в международной компании. В фокус-группу входили 79 человек. Участники опроса занимают разные уровни позиций в структуре своих компаний. Это директора, менеджеры, специалисты и предприниматели. Результаты ответов представляют различные точки зрения и тем интереснее были собранные данные. Оценки факторов были представлены как в абсолютных значениях, так и в средних. Дополнительно были представлены средние оценки в разрезе групп для выявления противоречий среди респондентов, относящихся к разным группам. Описание оценок в разрезе групп становится предпосылкой для дальнейшего исследования противоречивых мнений по одному вопросу в зависимости от занимаемой должности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Отдельно выраженного управления бизнес-процессами нет во всех компаниях участников опроса. По результатам опроса только у 56% респондентов ведется УБП. Данный показатель является средним. Только принимая во внимание нарастающую роль управления, как обособленной дисциплины, такой процент является достаточно низким. Применение каких-либо современных подходов в УБП еще ниже – 17%. Только 10 респондентов ответили, что в их компаниях применяются новые методы УБП. Результаты первых двух вопросов дают основания утверждать о низкой значимости УБП. Тем не менее, на вопрос необходимости инновации в УБП, когда компания и без того функционирует достаточно успешно, 53 респондента из 79 выбрали вариант «Да». В выборе опций: «перестройка бизнес-процессов» или «внедрение инновационного продукта/услуги» 51 респондент предпочел второй вариант. Данный факт связан с ассоциацией внедрения продукта с получением мгновенного результата. Все-таки перестраивание бизнес-процессов это длительный процесс и эффект приходит в долгосрочной перспективе [18]. Несмотря на это, эффект от бизнес-процессов более значительный и масштабный. Большинство участников опроса имеют тактический подход, вместо стратегического планирования. Здесь находятся факторы, которые препятствуют развитию инновационных технологий в УБП. В опросе были представлены следующие факторы, которые потенциально могут препятствовать применению инновационных технологий в УБП: «низкая вовлеченность сотрудников – люди», «неслышащий топ-менеджмент», «отсутствие стратегии и политики развития УБП», «бюрократические процессы», «отсутствие конкурентов». По итогам опроса факторы «неслышащий топ-менеджмент» и «бюрократические процессы» набрали наивысшие средние оценки по степени влияния. По мнению респондентов они являются препятствующими факторами применения инновационных технологий в УБП. В разрезе групп абсолютно высокую оценку получает фактор «бюрократические процессы». Из 5 данный фактор набрал 4,5 балла. Среди факторов, способствующих развитию УБП выделены «высокая вовлеченность сотрудников» и «заинтересованный менеджмент». Отрицательный фактор «низкая вовлеченность сотрудников» неравнозначно влияет, как положительный фактор «высокая вовлеченность сотрудников». По оценкам респондентов «высокая вовлеченность сотрудников» набирает 4,1 балла и становится лидером среди положительных факторов. Заинтересованность топ-менеджмента тоже высоко оценена респондентами как положительный фактор – 3,8 балла.

Важность генерации идей в разработке инноваций у респондентов не столь востребована, за исключением группы предпринимателей. Если директора оценили данный процесс в среднем на 2,3 балла, менеджеры на 2,6 балла, специалисты на 1,6 балла, то предприниматели оценили процесс генерации идей в разработке инноваций на 4,3 балла. Здесь есть предпосылки

для такой средней оценки предпринимателей. Род деятельности предпринимателей повышает роль генераций идей. Мобильность и современные подходы требуют от них своевременного и актуального решения проблем. Внутренний источник генераций идей высоко оценивается всеми группами участников опроса в независимости от занимаемой позиции. Средняя оценка составила 4,23 балла. Для группы предпринимателей внутренний источник генераций идей очень важен. Они оценили важность внутреннего источника в 5 баллов ровно. Далее вопрос затрагивал важность внешнего источника в организации. Средние оценки по данному вопросу разделились. Предприниматели, директора и менеджеры достаточно высоко оценили. Средняя оценка трех групп составила выше трех баллов. Оценки специалистов отличаются от остальных групп. В среднем они оценили внешний источник в 1,9 балла. Такой результат характеризует недооцененность рассматриваемого предмета. Внешний источник способен раскрывать потребности клиентов и предоставлять дополнительный приток бизнес идей. Важность кросс-функционального источника для разных групп оценена по - разному. Для директоров и менеджеров важность кросс-функционального источника находится на достаточно высоком уровне. Специалисты дали среднюю оценку в 2,1 балла. Предприниматели оценили низко – 1,3 балла. Этот феномен объясняется обычным параметром организации – ее масштабностью. У предпринимателей в фокус-группе масштаб предприятий сравнительно небольшой. Численностью сотрудников не более 20 человек, оценки предпринимателей соответствуют условиям и типу организации. В данном случае оценки предпринимателей нерелевантны. Заключительный вопрос по блоку «генераций идей» завершается оценкой состояния генерации идей в организациях участников опроса. Предприниматели и директора оценивают в среднем в 3,5 балла. Менеджеры и специалисты в среднем оценили в 2,3 балла. Руководители организации склонны положительно оценивать состояния рабочих процессов в своих организациях. Вопрос по первой «цепочки поставки инноваций» подтверждает данную гипотезу. Среди факторов способствующих генерации идей были представлены следующие варианты: «высокий уровень коллаборации сотрудников», «высокая мотивация сотрудников», «наличие поддержки руководства», «специфичность производимой продукции или услуги» и «комфортные рабочие условия». Наивысшую оценку получил вариант «комфортные рабочие условия». Суммарно этот фактор набрал 340 баллов и в среднем 4,3 балла. При рассмотрении оценок в разрезе групп, то менеджеры и специалисты в среднем оценили в 4,6 и 4,7 балла соответственно. Предприниматели и директора в 3,8 и 3,9 балла соответственно. Значительную роль в высокой оценке фактора «комфортные рабочие условия» придали средние оценки специалистов и менеджеров. Остальные факторы получили достаточно умеренные оценки, подчеркивающие некоторую степень важности и не более. Среди факторов препятствующих генерации идей были следующие варианты: «низкий уровень коллаборации сотрудников», «низкая

мотивация сотрудников», «отсутствие поддержки руководства», «специфичность производимой продукции или услуги», дискомфортные рабочие условия». Наиболее препятствующим фактором по оценкам респондентов стал вариант «дискомфортные рабочие условия». Средняя оценка составила 4,29. Вторым наиболее препятствующим фактором стал вариант «низкая мотивация сотрудников», средняя оценка которого составила 4,03 балла. Таким образом по результатам двух вопросов наиболее влиятельными факторами на процесс генерации идей являются рабочие условия сотрудников и их мотивация. Стоит отметить, что в разрезе групп высокие оценки были у фактора «уровень коллаборации сотрудников». Изучение в разрезе групп дает основания полагать, что двигателями данного фактора были директора и менеджеры. Оценки были неоднородные.

Этап конверсии согласно «цепочке поставки инноваций» характеризуется процессом отбора и дальнейшего преобразования идей в продукты. Респондентам было предложено оценить важность этапа конверсии. Результаты опроса следующие: директора оценили в 4,1 балла, предприниматели в 3,3 балла, менеджеры в 2,5 балла, специалисты в 3 балла равно. Директоры оценивали данный этап учитывая всю специфичность и сложность процесса. Как следствие оценивают достаточно высоко. Оценки специалистов и менеджеров ниже в результате того, что возможно оценивался примерный собственный вклад респондента в процесс конверсии. Для подтверждения данной гипотезы необходимо дополнительно провести интервью и описать всю глубину данного процесса специалистам и менеджерам. Зона компетенции и действий каждого сотрудников младшего звена варьируется, но остается на низком уровне. Эффективность процесса отбора идей, одной части этапа конверсии, различен между средних оценок групп. Предприниматели оценили эффективность в своих компаниях достаточно высоко - 3,8 балла. Директоры в 3,4 балла. Менеджеры и специалисты усредняют оценки предпринимателей и директоров в меньшую сторону. Их оценки составили 2,1 балла и 2,6 балла соответственно. Эти результаты косвенно подтверждают гипотезу относительно оценки по собственному вкладу в рабочий процесс. Оценки эффективности финансирования получились разные. Средняя оценка директоров составила 2,5 балла, предпринимателей – 3,7 балла, менеджеров - 1,9 балла, специалисты – 3,4 балла. Оценки менеджеров в сравнении довольно ниже остальных групп. В целом противоречивость оценок служит основанием для дальнейшего исследования и выяснения причин низкой эффективности финансирования. Далее респондентам было предложено оценить совокупный процесс конвертации идей в продукты, включая процессы отбора и финансирования. В их компаниях. Весь процесс конверсии был оценен в среднем в 2,9 балла. Наименьшую среднюю оценку поставили специалисты -1,5 балла. Учитывая, что специалисты этап отбора оценили в 2,6 балла, а этап финансирования в 3,4 балла, оценка за совокупный процесс вызывает интерес. Средняя оценка менеджеров составила 3,4 балла, эффективность отбор в 2,1 балла,

эффективность отбора в 1,9 балла, следовало ожидать оценку ниже 2 баллов. По текущим оценкам можно утверждать о высокой эффективности процесса отбора и конвертации идей в продукты в организациях предпринимателей. Среди факторов, препятствующих процессу преобразования идей в продукты, наиболее высокий балл получил фактор «низкий уровень финансирования», с 4,5 баллами. Во многих изученных трудах описывалось, что в бизнес среде распространено мнение: «финансирование задает основной ориентир». Оценки респондентов подтверждает данное утверждение. «Отсутствие поддержки руководств» оценено в 3,4 балла, «недостаток соответствия идей стратегий компании» в 3,6 балла, «бюрократические процессы» в 3,8 балла и «низкий спрос рынка» в 2,9 балла. Среди факторов, способствующих эффективному преобразованию идей в продукты наивысшую оценку получает фактор «заинтересованность руководства» с 3,5 баллами. Однако, это не абсолютный лидер. По оценкам респондентов вторым наиболее влиятельным фактором, способствующим эффективности конвертации идеи, является фактор финансирования. Только предприниматели считают финансирование недостаточно влияющим на этап конверсии в их организациях. Их оценка составила 2,3 балла. По итогам третьего блока вопросов наиболее влиятельными факторами на процесс конверсии являются финансирование и отношение руководства к идее. Заинтересованность руководства сильнее влияет как положительный фактор, чем отсутствие поддержки руководства как отрицательный фактор.

Последний, четвертый блок вопросов касается факторов, влияющих на последний этап создания инноваций – выход продукта на рынок. По «цепочке поставки инноваций» этот этап именуется процессом распространения инноваций. Оценки важности данного этапа респондентами получились высокими. Наименьшая средняя оценка среди групп составила 3,8 балла. Средняя оценка по всем группам составила 4,3 балла. Такой показатель свидетельствует о высокой значимости процесса выхода продукта на рынок. Это объясняется тем, что после прохождения этапов генерации, отбора, доработки и финансирования, выход продукта на рынок приобретает приоритетную важность и непосредственно уникальную ценность. Далее респонденты оценивали состояние процесса распространения инноваций в их компаниях. В целом можно утверждать, что состояние процесса выхода продукта на рынок находится на достаточно хорошем уровне. Наименьшая оценка составила 3,4 балла. Это средняя оценка директоров. Средняя оценка по всем группам – 3,8 балла. Данная оценка требует более детального изучения, тем не менее оценки важности процесса и состояния дают основания для того, чтобы думать о положительной динамике в отношении распространения инноваций. Среди факторов, препятствующих распространению инноваций были представлены следующие: «низкий уровень автоматизации процессов», «дефицит кадров и ресурсов», «отсутствие гибкости управленческих подходов», «отсутствие мотивационных программ» и «отсутствие конкурентов». «Отсутствие

конкурентов» по оценкам респондентов не имеет столь отрицательного влияния, оценивая этот фактор в среднем в 2,5 балла. По оценкам наиболее отрицательное влияние имеют следующие факторы: «дефицит кадров и ресурсов» с 3,7 баллами, «низкий уровень автоматизации процессов» с 3,5 баллами и «отсутствие гибкости управленческих подходов» с 3,5 баллами. То есть определились три препятствующих фактора. Среди положительных факторов, способствующих распространению инноваций наиболее влиятельными являются «высокий уровень автоматизации процессов» с 4,1 баллами, «обновление управленческих подходов» с 3,8 баллами и «персональные мотивации» с 4,1 баллами. Таким образом, в совокупности наиболее влиятельными факторами по оценкам респондентов стали «уровень автоматизации процессов» и «динамические управленческие подходы». С умеренным влиянием, в частности положительным влиянием обладает фактор «персональные мотивации».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 J. Birkinshaw, M. Hansen, The Innovation Value Chain // HBR 2007
- 2 Taleb NN. Anti fragile // London: Penguin; 2012.
- 3 H Matlay, J Heinonen, U Hytti, P Stenholm - Education+ Training // 2011 - emerald.com
- 4 N Kurmanov, B Tolysbayev, D Aibossynov. "Innovative activity of small and medium-sized enterprises in Kazakhstan and factors of its development" // Економічний часопис - XX, 2016 - seeol.com
- 5 LA Liikkanen, M Perttula - Journal of Engineering Design // 2010 - Taylor & Francis.
- 6 A Marlen, A Maxim, IA Ukaegbu. "Application of Big Data in Smart Grids: Energy Analytics" // 2019 21st International, ieeexplore.ieee.org
- 7 BY Kim, BK Kang: "Cross-functional cooperation with design teams in new product development" // International Journal of Design, 2008 - ijdesign.org
- 8 R Chandy, B Hopstaken : "From invention to innovation: Conversion ability in product development"- Journal of Marketing // 2006 - journals.sagepub.com
- 9 J Reardon, C Miller, I Vida, I Kim: "The effects of ethnocentrism and economic development on the formation of brand and ad attitudes in transitional economies" // European Journal of Marketing, 2005 - emerald.com
- 10 Jurgen Appelo. "Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders" Crawfordsville, Indiana // First printing December 2010.
- 11 Hammer, M. and Champy, J. (1994) // Reengineering the corporation. New York, NY: Harper Business.
- 12 Rosemann, M., & vom Brocke, J. (2010). The six core elements of business process management. In J. vom Brocke & M. Rosemann (Eds.) // Handbook on business process management: Introduction, methods and information systems. Vol. 1, pp. 107–122.
- 13 Hill, J; Cantara, M; Deitert, E and Kerremans, M (2007) // Magic Quadrant for Business Process Management Suites, Gartner, Inc.
- 14 Zairi, M. (1997), "Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness" // Business Process Management Journal, Vol. 3 No. 1, pp. 64-80.
- 15 Gallotta, B. (2016), "A conceptual framework for the implementation of sustainability business processes " // Master of Research (MRes) Dissertation, University of Derby, Derby, UK
- 16 Jeston, J. and Nelis, J. (2006). Business Process Management Practical Guidelines to Successful Implementations // Oxford: Elsevier.
- 17 Jeston, J. and Nelis, J. (2008). Management by process: A roadmap to sustainable Business Process Management // Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- 18 McCormack, K. and B. Johnson (2001) // "Business process orientation, supply chain management, and the e-corporation," IIE Solutions, Vol. 33 No. 10, pp. 33-37.

- 19 Rudden, J (2007). Making the Case for BPM: A Benefits Checklist. BPTrends // pp. 1-8
- 20 Snabe, J. H; Rosenberg, A; Moller, C; Scavillo, M (2008). Business Process Management // The SAP Roadmap. Boston: Galileo Press Inc. (Shah and Ward, 2007)
- 21 Scheer, A. (2006). Agility by Aris business process management. Berlin: Springer.
- 22 EPA – United States Environmental Protection Agency (2009) // “The environmental professional’s guide to Lean & Six Sigma”, available at: www.epa.gov/lean/
- 23 Deming, W.E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press // Cambridge, MA.
- 24 Radhashnan, R, Balasubramanian, S. (2008) Business Process Reengineering: Text and Cases // (2008). New Deli: PHI Learning Private Limited.
- 25 Проблемы реализации управленческих решений на примере РК // Поправок 2017 г. // Интернет ресурс: <https://www.oecd.org/eurasia/countries/Eurasia-Reforming-Kazakhstan-Progress-Challenges-Opport.pdf>.
- 26 Lusk, S., Paley, S, and Spanyol, A (2005) The Evolution of Business Process Management as a Professional Discipline // BP Trends. Available at <http://w.bptrends.com/publicationfiles/0605%20WP%20ABPMP%20Activities%20-%20Lusk%20et%20al2.pdf> (accessed in June 2015).
- 27 Jones, J. L. S., & Linderman, K. (2014). Process management, innovation and efficiency performance // The moderating effect of competitive intensity. Business Process Management Journal, 20(2), 335–358. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2013-0026>
- 28 Singhry, H. B., Rahman, A. A., & Imm, N. S. (2015). Measurement for supply chain collaboration and supply chain performance of manufacturing companies // International Journal of Economics and Management, 9(Special Issue), 1–22.
- 29 Zhang, Q. and Cao, M. (2002), "Business process reengineering for flexibility and innovation in manufacturing" // Industrial Management & Data Systems, Vol. 102 No. 3, pp. 146-152. <https://doi.org/10.1108/02635570210421336>
- 30 Yishu, X., & Lin, M. (2018). A tri-level programming model based on TsPSO for cabin layout selection in civil airlines // 2017 2nd International Conference on System Reliability and Safety, ICSRS 2017, 2018-January, 526–530. <https://doi.org/10.1109/ICSRS.2017.8272877>
- 31 Smit, J. (2015). The Innovation Value Chain and Adaptability of Organizations // Journal of International Technology and Information Management, 24(3), 4.
- 32 Dr. Mathias Kirchmer (2016). Successful Innovation through Business Process Management
- 33 Panagiotis Ganotakis and James H. Love (2012) // The Innovation Value Chain in New Technology-Based Firms: Evidence from the U.K.

34 Daniel I. Prajogo Peggy McDermott Mark Goh, (2008),"Impact of value chain activities on quality and innovation" // International Journal of Operations & Production Management, Vol. 28 Iss 7 pp. 615 - 635