

**Закирова Аида Тлектесовна**, к.э.н., доцент  
*УО «Алматы Менеджмент Университет»  
Алматы, Республика Казахстан*

## ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ В РАМКАХ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Наступила постиндустриальная эра, главной чертой которой является инновационное развитие. Проблема инновационного развития находит отражение в трудах многих ученых. Например, австрийский экономист Йозеф Шумпетер в книге «Теория экономического развития» рассматривает инновации как изменения в технологии и управлении, а также как новые направления в использовании ресурсов [1]. Немецкий ученый Герхард Менш находил связь между темпами экономического роста и цикличностью появления инноваций [2]. В последнее время получает распространение теория Клейтона Кристенсена о «подрывных технологиях», которые меняют соотношения ценностей на рынке [3].

На фоне нарастающего дефицита материальных ресурсов, уменьшения возможностей экстенсивного пути развития производства и ужесточения требований экологической безопасности важным стратегическим направлением повышения конкурентоспособности и устойчивости развития экономических систем становится использование нового типа ресурса – результатов интеллектуальной деятельности [4]. Не случайно в последние годы в число мировых лидеров выдвинулись компании, имеющие на своем балансе доминирующую часть нематериальных активов, а объем продаж наукоемкой продукции на мировом рынке превысил триллионы долларов.

Важно отметить, что в высокоразвитых странах наука вместе с образованием и обороной относится к стратегической части государственных бюджетов.

Стратегия индустриально-инновационного развития Республики Казахстан нацелила государственную экономическую политику Казахстана на достижение устойчивого развития страны путем диверсификации отраслей экономики. Одним из ключевых приоритетов стратегии являлся экономический рост на основе сбалансированного развития экономики, производство высокотехнологичной продукции, а также внедрение инноваций, как в производство, так и на всех уровнях управления [5].

Стратегия определяет цель и задачи инновационного развития республики на долгосрочный период и ежегодно уточняется и корректируется исходя из национальных социально-экономических приоритетов.

Трудно переоценить роль инноваций в стратегическом управлении предприятий. Современные корпорации должны формировать свою стратегию, ориентируясь на инновации, на перспективное развитие. Развитие инноваций вытекает из развития прикладных наук, а также применения ее достижений в производстве товаров и услуг. Однако отраслевая структура экономики Республики Казахстан при доминировании добывающих отраслей и отраслей первичной переработки сдерживает научно-технический прогресс. Согласно программе индустриально-инновационного развития инновационная деятельность является основополагающей, потому что её конечный результат – это повышение эффективности производства, рост объемов наукоемкой продукции. В программе предусмотрен ряд мер по поддержке развития инновационной деятельности казахстанских предприятий.

Таким образом, считается, что в Казахстане создаются определенные условия для инновационного развития компаний. С этой точки зрения инновационным инструментом стратегического планирования, который используется успешными компаниями во всем мире, является сбалансированная система показателей. Грамотно внедренная сбалансированная система показателей отражает ключевые показатели эффективности и имеет обратную связь на основе показателей бизнес-процессов, обучения и развития, финансов, а также клиентской составляющей. Сбалансированная система показателей создает условия для реализации стратегии корпорации [6]. При её построении необходимо учитывать специфику компании, отрасли и экономики в целом. Для внедрения сбалансированной системы в компании должны быть все необходимые условия: качественная система планирования и управленческого учета, оптимальная организационная структура, соответствующий уровень ИТ-технологий, высокое качество персонала, наличие эффективной системы управления проектами, партисипативная организационная культура. Более того, система показателей может быть изменена и дополнена, исходя из специфики компании. С этой точки зрения интеграция системы управления проектами и сбалансированной системы показателей – есть оптимизация проектной деятельности и ориентация ее на стратегию всей корпорации.

На сегодняшний момент сбалансированная система показателей внедряется в основном корпорациями нефтедобывающего комплекса Казахстана, что обусловлено тем, что они располагают достаточными материальными ресурсами. И здесь подтверждается постулат Й. Шумпетера об эффективности монополий.

Изучение всех сторон деятельности и принципов корпоративного управления национальной нефтегазовой компании АО «НК «КазМунайГаз» показало, что компания провела гармонизацию оперативного, тактического и стратегического управления, внедрив и адаптировав методику сбалансированной системы показателей в качестве инновационного проекта.

Реализация данного инновационного проекта стала возможной благодаря:

- объединению информационных систем дочерних предприятий в единое защищенное информационное пространство;
- оперативному обеспечению необходимой аналитической информацией в режиме реального времени;

- автоматизации процесса внешней и внутренней консолидации ключевых показателей;
- автоматизации процесса анализа эффективности финансово-хозяйственной деятельности.

Сама автоматизированная система управления строилась в соответствии со следующим алгоритмом:

1. Создание единого хранилища данных, куда должна поступать информация от дочерних и зависимых компаний, и откуда должны будут извлекаться данные для построения сбалансированной системы показателей и анализа для последующего принятия управленческих решений.
2. Внедрение в дочерних компаниях автоматизированных систем учета и предоставления данных в корпоративный центр. Наличие ERP платформ (Enterprise Resource Planning, *планирование ресурсов предприятия*) позволило преобразовывать информацию к использованию в рамках сбалансированной системы показателей.

Преобразование информации во всевозможные виды отчетов, в которых содержатся ключевые показатели эффективности, затем отправляются в информационные системы корпоративной отчетности, которые отфильтровываются и попадают в модуль поддержки принятия управленческих решений. Подготовка отчетов составляет около 25 % работы пользователей хранилища данных. Другая группа пользователей, а именно, менеджеры осуществляют анализ отчетов и на основе разработанных вариантов принимают управленческие решения.

В 2010 году ТОО «ERP-Service “KazTransCom” приступило к выполнению работ по внедрению новых направлений в системе управления предприятием в АО «Разведка добыча «КазМунайГаз», таких как «Налоговый учет» и «Учет закупаемых услуг/работ». В результате внедрения данного проекта компания имеет возможность координировать бизнес-процессы предприятия и эффективно управлять всеми видами ресурсов. На основе интеграции ERP-системы с другими информационными системами реализуются такие управленческие решения, которые ориентированы на клиентов. Гибкая модифицируемая автоматизированная система управления сочетает в себе типовые подходы к решению задач и специфические особенности предприятия.

Внедрение проекта ERP позволило работать в условиях предсказуемости, в результате чего АО «НК «КазМунайГаз» и все дочерние предприятия получили единую систему сбора, хранения, обработки и представления информации. Таким образом, важно отметить, что внедрение инновационных проектов – необходимое условие для эффективного управления.

Изучение такого рода опыта по внедрению инновационных проектов позволяет сформировать методологическую основу для применения данного опыта и в других казахстанских компаниях, не занятых добычей полезных ископаемых, желательна наукоемких. Далее представлены предложения по усовершенствованию и повышению эффективности применения сбалансированной системы показателей. Необходимо:

1. Создать единую унифицированную методологическую основу для разработки показателей, применяемых для построения сбалансированной системы показателей и для других казахстанских корпораций.
2. Проводить синхронизацию сбалансированной системы показателей с системой управления проектами корпорации.
3. Внедрять инновационные автоматизированные системы учета и базы данных для сбора и анализа информации по основным аспектам деятельности компании.

#### Источники:

1. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. – 355 с.
2. Инновационный менеджмент / Под ред. П. Н. Завлина Спб.: Наука, 1997. – 554 с.
3. Кристенсен К. Решение проблемы инноваций в бизнесе. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 290 с.
4. О Стратегии индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2003-2015 годы [Электронный ресурс] Указ Президента Республики Казахстан от 17 мая 2003 года N 1096 САПП Республики Казахстан, 2003г., N2324, ст.21 URL :[http://ru.government.kz/docs/u031096\\_20030517.htm](http://ru.government.kz/docs/u031096_20030517.htm)
5. Об инновационной деятельности [Электронный ресурс] Закон Республики Казахстан от 03.07.2002N3333 URL:<http://www.pavlodar.com/zakon/?dok=02091&l=all>
6. Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.