

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ

Анализ деятельности белорусских страховых организаций свидетельствует о том, что наибольшее количество договоров и, как следствие, большая часть страховых взносов приходится на обязательные виды страхования, лицензии на проведение которых имеют лишь государственные страховщики; страхование в некоторых отраслях народного хозяйства практически монополизировано «карманными» компаниями, поскольку их учредителями являются министерства и госконцерны, курирующие данную сферу. Объем финансовых ресурсов большинства страховых компаний, степень их активности достаточно низки.

Для активизации страховой деятельности компаниям необходимо модернизировать структуру своих вторичных целей: систему сбыта страхового продукта, аквизиции страхового портфеля, тарифную, инвестиционную и кадровую политику и др. Решение о заключении страхового договора должно приниматься компетентными специалистами на основании точных экономических расчетов о выгодности данного соглашения. При этом тарифную политику следует строить на принципах «максимального покрытия ущерба» и «минимальной прибыли».

Актуальным является также создание механизма, позволяющего привести в соответствие основную заявленную цель предприятия с системой побочных целей сотрудников. Для этого необходима мотивация труда, основанная на принципах зависимости карьерного роста и оплаты труда от результатов деятельности.

*Ратанова Инесе
БРИ (Рига)*

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ

Система сбалансированных показателей Balanced Scorecard – система управления, позволяющая осуществлять мониторинг предпринимаемых стратегических инициатив для эффективного управления своей стратегией. Основное назначение системы сбалансированных показателей Balanced Scorecard заключается в усилении стратегии бизнеса, ее формализации, проведении и донесении до каждого сотрудника компании, обеспечении мониторинга и обратной связи с целью отслеживания и генерации организационных инициатив внутри структурных подразделений. Balanced Scorecard переводит миссию и общую стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок в рамках четырех основных проекций: финансов, маркетинга, внутренних бизнес-процессов, обучения и роста.

Основные проблемы, с которыми сталкиваются компании при использовании системы BSC:

- внедрение системы сбалансированных показателей в отсутствие четко сформулированной стратегии. Если у компании нет стратегии развития и видения своего будущего, то внедрение системы сбалансированных показателей не имеет смысла;

- при четко разработанной стратегии BSC не увязана с системами бюджетирования, управления качеством и вознаграждения персонала;

• менеджмент не заинтересован или не готов использовать систему сбалансированных показателей в повседневной работе.

Изучение системы BSC позволяет сделать следующие выводы.

1. Хорошо организованная реализация стратегий имеет более высокое значение, чем качество самих стратегий.

2. Использование в управлении одних только финансовых показателей не позволяет успешно следовать цели долгосрочной максимизации стоимости компании.

3. Сбалансированная система должна использовать измеряемые показатели в следующих направлениях:

а) финансовое направление, рассматривающее эффективность деятельности компании с точки зрения отдачи на вложенный капитал;

б) оценка полезности товаров и услуг компаний с точки зрения конечных потребителей;

в) внутренняя операционная эффективность, оценивающая эффективность внутренней организации бизнес-процессов;

г) инновации и обучение, т. е. способность организации к восприятию новых идей, ее гибкость, ориентация на постоянные улучшения.

4. Общая структура Balanced Scorecard позволяет оценить, каким образом изменение значений нефинансовых показателей в дальнейшем повлияют на финансовые результаты.

5. Компании, строящие свою стратегию на лидерстве продукта, особое внимание уделяют совершенствованию инновационных процессов; те, кто ориентированы на снижение общих затрат, стремятся к совершенству производственных процессов, а организации, которые реализуют стратегию полного клиентского предложения, фокусируются на процессах управления потребителями. Сосредоточившись на одном из четырех направлений, необходимо проводить «сбалансированный» стратегический курс и инвестировать средства в каждое из них. Финансовые выгоды от совершенствования процессов становятся заметны в различные периоды времени.

6. Человеческий капитал: наличие умений, таланта и ноу-хау, необходимых для поддержки стратегии; информационный капитал: наличие информационных систем, сетей инфраструктуры, необходимых для поддержки стратегии; организационный капитал: способность предприятия мобилизовать и поддерживать процесс изменений, необходимых для реализации стратегии – стратегические карты сбалансированной системы показателей позволяют руководителям особым образом выделить те специальные человеческие, информационные и организационные ресурсы, которые необходимы для реализации стратегии.

7. Сбалансированная система показателей предлагает системный подход к определению целей и показателей, которые описывают стратегию. Стратегическая карта показывает, как множество разнообразных параметров правильно составленной ССП превращаются в инструмент единой стратегии.

8. Существенные достоинства современных организаций, включая ресурсы и способы их использования, недостаточно отражаются традиционной бухгалтерией и системой управленческого контроля. Для согласования целей и задач, а также действенного контроля организационного исполнения менеджерам необходимы инструменты и показатели оценки неосознаваемых или нематериальных активов, отличные от традиционных денежных измерений.

9. Узнаваемость брэнда, компетенции, процессы и т. д. – все это нематериальные активы организации. Наибольшую выгоду от ССП могут получить организации, кото-

рые придают большое значение этим переменным и активно вовлекают членов своей организации в их эффективное использование. Такие активы, как взаимоотношения с потребителями, процедуры, брэнды, базы данных и т. п., обычно отражаются в документах и финансовых отчетах как затраты. Постепенно внедряются новые показатели, такие как удовлетворенность клиентов, управление жизненным циклом товара, узнаваемость брэнда. Грамотно разработанная ССП позволяет увидеть всю деятельность в целом и демонстрирует предполагаемую связь данных показателей с будущей капитализацией компании.

*Рехтин В. А.
УО БГЭУ (Минск)*

КОНКУРСНЫЕ ТОРГИ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Организация закупок на предприятии имеет большое значение в своевременном и ритмичном выполнении планов производства. Закупочная деятельность существенно отражается на конечных результатах работы предприятия. Все более широкое распространение при проведении закупок для государственных и корпоративных нужд получают конкурсные торги (тендеры). При проведении тендеров часто проявляются определенные недостатки: в торгах могут принимать участие не все потенциально привлекательные для организатора поставщики; затраты участвующих в торгах практически тождественны расходам организатора тендера, и они включаются в стоимость предлагаемых товаров или услуг; выдвигаемые требования организатора конкурсных торгов о стабильности цен в течение действия контрактов приводит к завышению цены предложения участниками.

Существенное влияние на эффективность закупок оказывает: укомплектованность служб закупок квалифицированными специалистами, уровень их обеспеченности информацией о состоянии и тенденциях изменения конъюнктуры рынков, уровень методического и организационного обеспечения процесса закупок.

При этом сложность заключается в том, что критериев оценки предложений может быть много, и они могут быть разнообразными (количественными и качественными). При выборе наилучшего варианта в закупочной деятельности наиболее целесообразно использовать следующие методы:

- минимальная цена при соответствии квалификационным требованиям;
- ценовая оценка;
- балльная оценка;
- мягкий рейтинг;
- экспертно-балльная оценка.

Первые два метода являются наиболее простыми, прозрачными и объективными. Их недостатком является ограниченный круг закупок, для которых они могут применяться. С их помощью можно оценивать предложения по простым закупкам, когда практически отсутствуют качественные критерии оценки. Балльная оценка, мягкий рейтинг и экспертно-балльная оценка имеют более широкое применение и позволяют учитывать как количественные, так и качественные параметры оценки.