

tions of scientific works and the economic press, the main acts and standard and methodical materials regulating questions of estimated activity in the Republic of Belarus have formed a methodological basis of a research. Studying of scientific works and references has allowed the author to state the judgments on a number of cases in point and on this basis to make specific proposals.

The research highlights the significance of managing the intellectual property in establishing competitive performance of the modern global economy. Furthermore it can be emphasized that research collaboration between student's research centers and industries should be included in Belarus innovation policy agenda.

References

1. Vetelkina A. «Transferring Knowledge for Innovation and Intellectual Property» («Трансфер знаний для инноваций и Интеллектуальная собственность» // Международная инновационная конференция «XXVIII ISPIM Innovation Conference», «Международное общество профессионалов инновационного менеджмента», Австрия, г. Вена, 18–21 июня 2017 г. XXVIII ISPIM Conference : Vienna, Austria (2017) Composing the Innovation Symphony. – ISBN 978-952-335-021-2. European Association for the Transfer of Technologies, Innovation and Industrial Information [Electronic resource]. – 2005.
2. Eduardo Gando Manuel Knowledge Management and Intellectual Property // The IUP Journal of Knowledge Management. – Vol. XIV. – No. 1. – January 2016. – Pp. 45–68.
3. Global Innovation Index – 2019 [URL : <https://www.globalinnovationindex.org>].
4. Second review of innovative development of Republic of Belarus // The website of the National scientific and technical portal of Republic of Belarus for 2019 [An electronic resource]. Access mode : <http://www.scienceportal.org.by/reports/> Date of access : 2/11/2020.

УДК 338.46

ФОРМИРОВАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Т. В. Авдеева

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории и менеджмента Российского университета транспорта, г. Москва (Россия)

В статье описаны основные моменты системы сбалансированных показателей применительно к страховым компаниям, а также описана возможность использования системы сбалансированных показателей как инструмента стратегического управления персоналом в страховых компаниях.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей; стратегия; стратегическая задача; страховая компания; экономическая эффективность; управление персоналом.

FORMATION AND IMPLEMENTATION OF A BALANCED SCORECARD IN AN INSURANCE COMPANY

T. V. Avdeeva

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Economic Theory and Management Department Russian University of Transport, Moscow (Russia)

The article describes the main points of the system of balanced indicators of the concept in relation to insurance companies, and also describes the possibility of using the system of balanced indicators as a tool for strategic personnel management in insurance companies.

Key words: Balanced scorecard; strategy; strategic objective; insurance company; economic efficiency; personnel management.

В условиях конкурентной среды способность страховых компаний развивать, сохранять и активно использовать нематериальные активы стала предпосылкой успеха. Нематериальные активы являются основным источником конкурентного преимущества и создают более 75 % рыночной стоимости предприятия.

Поэтому в управлении страховыми компаниями происходит сдвиг от управления материальными активами к управлению стратегиями, которые основываются на использовании нематериальных активов. Повышение эффективности использования персонала – стратегическая задача страховых компаний. Развитие человеческого потенциала превращается в статью инвестиций, а не затрат, как это было в государственных страховых компаниях [1].

Развитие стратегического управления персоналом обусловлено объективными изменениями экономических процессов: резко возросла конкуренция; усилилось давление на снижение издержек, изменились организационные структуры – возросла: децентрализация и горизонтальная интеграция (этому способствовали успехи информационных технологий), роль знаний и борьба за профессионалов высокой квалификации.

Стратегическое управление персоналом предполагает найм персонала, его оценку, вознаграждение и развитие, исходя из целостного представления о цели развития предприятия. При таком подходе ставится цель добиться выгоды одновременно для сотрудников предприятия, его собственников, клиентов и окружающей среды. Фактически речь идет об учете требований модели устойчивого развития на уровне предприятия [2].

Цели стратегического управления персоналом – составляющие целей развития организации страховой компании. Исходный пункт процесса целеполагания – требования (критерии эффективности деятельности страховой компании) акционеров, менеджмента, сотрудников и клиентов страховой компании, а также требования внешних систем (государственных, экономических, корпоративных, общественных и т. д.) к «поведению» страховщика [3].

Для акционеров страховщика основной критерий эффективности деятельности страховой компании – прибыль на вложенный капитал, который имеет долгосрочный характер.

Для работников страховой организации, включая наемных менеджеров, критерии эффективности: уровень оплаты труда, возможности профессионального роста, рост престижности брэнда компании, которые имеют среднесрочный характер, поскольку в значительной мере связаны с изменениями в организационной структуре компании [4].

Для потребителей страховых услуг (физических и юридических лиц) критерий эффективности деятельности страховой компании – полнота и своевременность выплаты страхового возмещения при минимальной страховой премии. Главный критерий для физических лиц – известность компании; для юридических лиц – надежность и устойчивость. Вторым по важности для обеих категорий страхователей является профессионализм персонала [5].

Сегодня реалии рынка таковы, что приходится одновременно думать о настоящем и будущем, для того чтобы, с одной стороны, сохранить свои позиции на рынке, а с другой стороны, развиваться параллельно меняющемуся рынку. Одни компании терпят крах, поскольку не могут противостоять давлению конкурентов и изменениям условий рынка, другие – из-за внутренних противоречий или недостатков руководства. Из физики известно, что замкнутые системы, то есть системы, которые не имеют возможности взаимодействия с окружающей средой, постепенно становятся более хаотичными или дезорганизованными. Открытые системы, такие, как предприятия бизнеса, также становятся со временем более дезорганизованными, если только не воздействовать на них, сдерживая и обращая этот процесс вспять. В компании эту функцию выполняет менеджмент (руководство). Основной обязанностью руководства является поиск благоприятных возможностей, позволяющих работать компании более эффективно [6].

Опыт успешно функционирующих и развивающихся компаний показывает, что в современных условиях необходимо, с одной стороны, все в большей степени ориентироваться на желания клиентов, а с другой стороны, постоянно повышать результативность работы самой компании. Для совмещения этих двух требований необходима мо-

дель построения организационной структуры управления, позволяющая выигрывать как клиентам, так и компании. Сегодня таковой моделью является так называемая «система сбалансированных показателей» (ССП).

Проблема в этой связи – недостаток информации, позволяющей адекватно оценить ход реализации стратегии. Решить её позволяет система сбалансированных показателей (ССП), разработанная в начале 90-х гг. американскими учёными Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном. СПП позволяет привести в стратегическое соответствие все ресурсы предприятия: сотрудников, бизнес-подразделения, информационные технологии и сфокусировать их на реализации стратегии [7].

Перспектива использования системы сбалансированных показателей как механизма стратегического управления персоналом в страховой компании в том, что такая система выступает в роли инструмента, объединяющего действия службы управления персоналом с деловыми перспективами, ведущими к достижению конечной стратегической цели.

Стратегическое управление персоналом с помощью системы сбалансированных показателей позволяет:

- сделать систему стратегического управления персоналом эффективным инструментом достижения как стратегических целей подразделения управления персоналом, так и страховой компании в целом;
- достичь прозрачности по управлению человеческими ресурсами и предоставить руководству компании рычаги управления ее эффективностью;
- увеличить отдачу персонала страховой компании пропорционально инвестициям в развитие его инновационных возможностей.

Усовершенствование базовой модели СПП разработкой надстройки для стратегического управления персоналом страховой компании в целях улучшения способности сотрудников генерировать инновации, позволяет устранить выявленные слабые стороны – отсутствие рассмотрения стейкхолдеров страховой компании; не учитывается аспект конкурентоспособности и инновационности.

Разработанная надстройка к модели СПП состоит из трех перспектив:

- «топ-менеджмент» – «начало» процесса управления персоналом для улучшения генерации инноваций сотрудниками; системы мотивации сотрудников выводятся на повестку дня топ-менеджмента. При этом удовлетворенность и мотивация сотрудников закрепляется в системе бонусной мотивации топ-менеджмента;
- перспектива «системы мотивации» – условное обозначение, несущее в себе не прямое значение, а результат работы службы управления персоналом при разработке данных систем. Он отражается в удовлетворенности персонала системами мотивации.

Базовую систему сбалансированных показателей выстраивают так, чтобы сотрудники страховой компании улучшали работу внутренних бизнес-процессов и предоставляли тем самым качественное обслуживание клиентам. Усовершенствование базовой СПП внедрением надстройки для стратегического управления персоналом дает возможность правильно мотивировать персонал на разработку новых страховых решений, способных удовлетворить актуальные потребности клиентов.

За счет бонусной мотивации топ-менеджмента на рост финансовых показателей и инновационных решений надстройка получает первоначальный импульс. Процесс на выходе выдает увеличение количества инновационных решений, отражающихся в привлечении новых и удержании имеющихся клиентов.

Для работы данной надстройки первостепенную роль играет наличие инновационной корпоративной культуры в страховой компании. Укрепление инновационной культуры – задача лидеров и других сотрудников всех уровней страховой компании.

Усовершенствование модели системы сбалансированных показателей с помощью надстройки для управления персоналом предполагает:

- разработку стратегической карты надстройки; системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) надстройки; инициатив для достижения и поддержания целевых значений КПЭ;
- формирование целевых значений системы показателей надстройки и балансировка;
- интеграцию надстройки в общекорпоративную СПП страховой компании [8].

Основное назначение усовершенствованной системы заключается в повышении мотивации и самореализации сотрудников, способствовать генерации инновационных идей в области разработки страховых решений с целью обеспечения эффективного функционирования страховых компаний. Система сбалансированных показателей – инструмент для реализации и мониторинга исполнения стратегии управления персоналом, заключающейся в повышении рыночной стоимости персонала. Вместе с тем, она также может быть использована в качестве инструмента для управления стратегическими изменениями в области управления персоналом в страховой компании.

Библиографические ссылки

1. Саркисов С. Э. Специфика экономики персонала страховой компании в условиях социальной рыночной экономики // Страховое дело. – 2004. – № 6. – С. 56–74.
2. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в XXI веке. – 2014. – 147 с.
3. Коробков А. The Balanced Scorecard – Новые возможности для эффективного управления. <http://www.balancedscorecard.ru/bsc329.htm>.
4. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. – М. : Олимп- Бизнес. – 2003. – 98 с.
5. Формирование стратегии управления персоналом страховых компаний http://www.bankrabort.com/work/work_46515.html?similar=1.
6. Николенко Н. П. ССП – роскошь или необходимость? <http://www.insur-info.ru/comments/470/>.
7. Руководство Осло Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям : 3-е изд. – М. : Организация экономического сотрудничества и развития. – 2018. – 402 с.
8. Меренков А. В. Внедрение системы сбалансированных показателей в страховых компаниях // Управление в страховой компании. – 2007. – № 1. – С. 52–56.

УДК 339.5.012

ПРОБЛЕМА ОПРЕДЕЛЕНИЯ СУЩНОСТИ ТОВАРОПРОВОДЯЩЕЙ СЕТИ ЗА РУБЕЖОМ В РАМКАХ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКСПОРТОМ

А. М. Аксенович

Младший научный сотрудник Института экономики НАНБ, г. Минск

В современных рыночных условиях эффективная товаропроводящая сеть является важным инструментом реализации экспортного потенциала страны. Данная форма организации экспорта особенно актуальна, если национальный производитель видит своей целью построение действенной системы сбыта продукции за рубеж на долгосрочной основе. В связи с этим особую важность приобретают вопросы эффективного управления: для того, чтобы эффективно управлять, необходимо иметь четкое представление об объекте управления.

Ключевые слова: понятие товаропроводящей сети; цепь поставок; система товародвижения; экспорт.

THE PROBLEM OF DETERMINING THE DEFINITION «DISTRIBUTION NETWORKS ABROAD» WITHIN THE FRAMEWORK OF FORMING AN EFFECTIVE EXPORT MANAGEMENT SYSTEM

A. Aksenevich

Junior Researcher of the State Research Institution "Institute of Economics of the NAS of Belarus", Minsk

In the current market conditions, an effective distribution network is an important tool for realizing country's export potential. This form of export organization is especially relevant if producer has a goal to build an