

все это обусловило возможность использования этой концепции в повышении конкурентоспособности белорусских предприятий легкой промышленности с учетом особенностей институциональной среды. Основная идея маркетинга отношений состоит в том, что объектом управления маркетингом становится не решение проблем потребителя (удовлетворение его потребностей), а отношения (коммуникации) с покупателем и другими участниками процесса купли-продажи. Маркетинг отношений, как новая парадигма, становится все более и более актуальным. Его преимущества для субъектов хозяйствования состоят в следующем: снижение риска за счет объединения двух или более компаний, готовых содействовать друг другу в достижении общих целей; повышение ценности продукта для потребителя, а значит, повышение конкурентоспособности и прибыльности (по оценкам зарубежных экспертов 30% потребителей чувствительны к цене, а 70% - к ценности продукта) [1]; снижение затрат за счет упорядочения сбора и обработки информации, объединения ресурсов с партнерами, в результате чего появляется возможность снижения цены продукта, что является конкурентным преимуществом для организации; увеличения нематериальных активов организации за счет включения в их состав баз данных, методов формирования программ лояльности, ERP-технологий и др.

Итак, внедрение рассмотренных выше концепций формирования межфирменного взаимодействия предполагает развитие сотрудничества и партнерства между предприятиями в технологической цепи, в этапах инновационного цикла, способствует активизации инновационной деятельности, повышению производительности труда, качества и конкурентоспособности продукции, улучшению финансового состояния предприятий. Все это создает факторы повышения конкурентоспособности предприятий, отраслей и национальной экономики в целом.

#### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений / пер. с англ.; под ред. О.А.Третьяк. – СПб: Питер, 2001 – 384 с.
2. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Boston. – 1984. – 468 с.

### **СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА**

**В.Л. Клюня**

*д-р экон. наук, проф., Белорусский государственный университет, г. Минск, Беларусь*

**М.В. Варакулина**

*Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина, г. Брест, Беларусь*

Материальное стимулирование выступает одним из ключевых элементов системы мотивации труда на предприятии, призванной содействовать повышению эффективности ее деятельности. Одновременно именно с ростом производительности труда в организации создаются объективные предпосылки повышения заработной платы работников, как ключевого элемента системы материального стимулирования.

Заработная плата традиционно состоит из постоянной и переменной части, назначение которой состоит в том числе и в обеспечении дифференциации в оценке труда работников.

Система материального стимулирования призвана вызвать у работников прежде всего экономическую заинтересованность в высокопроизводительном и качественном труде. Наиболее значимым ее компонентом выступает система премирования. Премирование работников по итогам их работы должно увязываться как индивидуальное, так и коллективное стимулирование.

Система жилищно-коммунального хозяйства представляет определенный интерес именно в части формирования системы материального стимулирования работников, поскольку обладает определенными характеристиками. Во-первых, она выступает одной из наиболее социально-значимых отраслей экономики, обеспечивая нормальные условия жизнедеятельности населения, а также производственно-хозяйственной деятельности экономических субъектов.

Во-вторых, выступая важнейшим элементом производственной инфраструктуры страны в целом и отдельных ее регионов, жилищно-коммунальное хозяйство относится к сфере услуг и обладает всеми присущими данной сфере особенностями. Это, прежде всего, высокая трудоемкость оказываемых услуг и выполняемых работ.

В-третьих, для предприятий ЖКХ при оказании определенных услуг на первый план выступает не объем выполненных работ, а бездефектная работа системы. Таким образом при оценке труда основным критерием должно выступать качество получаемых потребителями жилищно-коммунальных услуг.

Применяемая в организациях ЖКХ система стимулирования труда работников должна охватывать как индивидуальные, так и коллективные стимулы.

Индивидуальное стимулирование может быть представлено следующими видами премирования: за выполняемую работником работу, по итогам работы за определенный период (например, год), за инновационные предложения, за выполнение дополнительных заданий, за освоение новых форм и методов работы.

Коллективное стимулирование призвано формировать сплоченные команды и предполагает использование следующих видов премирования: по итогам выполнения коллективом (подразделением, отделом и т.д.) порученной работы, по итогам работы коллектива за определенный период.

Таким образом премирование работника будет состоять из следующих элементов:

- индивидуальная премия, получаемая работником при соблюдении им стандартов работы (15 % – для рабочих и специалистов и 20 % – для руководителей);
- индивидуальная премия за выполняемую работу (до 30 % – для рабочих и специалистов; до 40 % – для руководителей);
- индивидуальное премирование за выполнение дополнительных заданий: наставничество и т.д. (до 10 % в зависимости от объема выполняемых заданий);
- индивидуальное премирование за освоение новых форм и методов работы (до 20 % в зависимости от степени новизны и сложности);
- индивидуальное премирование за инновационные предложения (до 50 % в зависимости от значимости предложения);

- индивидуальное премирование по итогам года (до 20 % – для рабочих и специалистов; до 30 % – для руководителей)
- коллективное премирование за выполняемую подразделением работу (до 15 % от ФОТ подразделения на все подразделение);
- коллективное премирование по итогам работы за определенный период: год (до 15 % от ФОТ подразделения на все подразделение).

В соответствии с нормативно-правовой базой стимулирование работников должно относиться на управленческие расходы.

При разработке системы стимулирования в организациях ЖКХ требуется сформировать шкалу, в соответствии с которой будет осуществляться премирование. Ключевым моментом должен выступать не объем выполненных работ, а отсутствие аварий, срывов в оказании услуг, а также скорость и качество устранения возникающих проблем.

Для применения данного подхода требуется:

1. Описать все процессы, связанные с оказанием жилищно-коммунальных услуг предприятием;
2. Разработать и утвердить стандарты оказания услуг и устранения возникающих недостатков;
3. Сформировать шкалу премирования работников и ознакомить их с пакетом принятых документов.

В табл. 1 – 3 представлен возможный вариант шкалы премирования и депремирования отдельных категорий работников организаций ЖКХ. Следует отметить, что разработка шкал автором осуществлялась исходя из возможной ответственности сотрудников за результат их деятельности. Использование данной системы предполагает делегирование сотрудникам ответственности за выполняемые работы, возможность распределения ресурсов и самоконтроля. Таким образом предлагаемая система премирования выступает не только стимулирующим, но и мотивационным фактором.

Таблица 1

Шкала премирования рабочих

Критерии премирования	Процент премирования
Отсутствие срывов, аварий и претензий потребителей относительно качества оказываемых жилищно-коммунальных услуг	30
Наличие, аварий, поломок, но при условии их устранения в соответствии со стандартами, но в более короткие сроки	15
Наличие аварий, поломок, но при условии их устранения в соответствии со стандартами в установленные сроки	0
Наличие аварий, поломок, но при условии их устранения с нарушением стандартов или сроков	-15 (штрафные санкции)

Переход к рассматриваемой шкале предполагает на начальном этапе приведение в соответствие материально-технической базы организаций ЖКХ, внедрение технологий работы, при которых от самих рабочих будет зависеть

результативность их труда. Т.е. влияние внешних факторов должно быть сведено к минимуму.

Таблица 2

Шкала премирования руководителей

Критерии премирования	Процент премирования
Отсутствие срывов в работе подразделения, претензий внешних и внутренних потребителей относительно качества оказываемых услуг (выполняемых работ)	40
Наличие срывов в работе подразделения, претензий внешних и (или) внутренних потребителей относительно качества оказываемых услуг (выполняемых работ) при условии их устранения в соответствии со стандартами и в установленные сроки	0
Наличие срывов в работе подразделения, претензий внешних и (или) внутренних потребителей относительно качества оказываемых услуг (выполняемых работ), но при условии их устранения с нарушением стандартов или сроков	-20 (штрафные санкции)

Шкала премирования руководителей выстраивается в соответствии с принципом ответственности руководителя, как за свою работу, так и за деятельность его подчиненных. И чем выше уровень руководства, тем выше будет уровень ответственности. Таким образом, переменная составляющая в заработной плате руководителей должна быть выше, чем у других категорий занятых, равно как и процент депремирования.

Таблица 3

Шкала премирования специалистов

Критерии премирования	Процент премирования
Отсутствие срывов в работе специалиста, претензий внутренних и внешних потребителей относительно качества выполняемой работы, отсутствие нарушений в реализации бизнес-процессов	30
Наличие срывов в работе специалиста, претензий внутренних и (или) внешних потребителей относительно качества выполняемой работы, но при условии их устранения в соответствии со стандартами, но в более короткие сроки, отсутствие нарушений в реализации бизнес-процессов	15
Наличие срывов в работе специалиста, претензий внутренних и (или) внешних потребителей относительно качества выполняемой работы, но при условии их устранения в соответствии со стандартами, в установленные сроки, отсутствие нарушений в реализации бизнес-процессов	0
Наличие срывов в работе специалиста, претензий внутренних и (или) внешних потребителей относительно качества выполняемой работы, но при условии их устранения с нарушением стандартов или сроков, наличие нарушений в реализации бизнес-процессов	-15 (штрафные санкции)

Система депремирования по итогам индивидуальной работы предполагает маневрирование с индивидуальной премией за соблюдение стандартов работы работником.

Шкала коллективного премирования выстраивается аналогично шкале индивидуального премирования. Распределение коллективной премии должно осуществляться исходя из индивидуального вклада каждого работника.

Кроме премирования в системе материального стимулирования могут присутствовать и другие элементы. Например, надбавки, кредитные программы и т.д. Надбавки за расширение сферы обслуживания работникам предприятий ЖКХ могут устанавливаться при нормативном закреплении дополнительных объектов (участок, дом и т.д.). Надбавки за совмещение устанавливаются при условии принятия решения о выполнении работником работы по совместительству. В зависимости от учетной политики предприятия часть надбавок будет относиться на себестоимость, а часть – на управленческие расходы.

Кредитные программы предприятия ЖКХ призваны обеспечить долговременную занятость работников. Для реализации данного направления требуется разработать пакет документов, определяющих уровень участия организации в кредитовании (в % от требуемой суммы), условия предоставления кредита (на возмездной основе или без уплаты процентов) и требования к работникам, претендующим на участие в кредитных программах предприятия.

Таким образом, предлагаемая система стимулирования сотрудников организации ЖКХ позволит с одной стороны установить долгосрочные отношения и закрепить работника на рабочем месте, а с другой – обеспечит текущую мотивацию персонала.

## **ИЗМЕНЕНИЯ СУММ СТРАХОВЫХ РЕЗЕРВОВ – ДОХОДЫ (РАСХОДЫ) СТРАХОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**А.В. Вериго**

*Полоцкий государственный университет, г. Новополоцк, Беларусь*

В условиях развития рыночных отношений проблема оптимизации процесса формирования прибыли страховых организаций, как и в других отраслях экономики, приобретает особую значимость.

Одной из особенностей организации финансовой деятельности страховщика является признание изменения сумм страховых резервов и доли перестраховщиков в них доходами (расходами) организации. В современной экономической литературе под страховыми резервами наиболее часто понимают: совокупность имеющих целевой характер фондов денежных средств, с помощью которых обеспечивается раскладка ущерба среди участников страхования [1, с. 229; 2]. Средства страховых резервов не принадлежат страховщику, они лишь временно, на период действия договоров страхования, находятся в распоряжении страховой компании и предназначены для осуществления страховых выплат. Такой подход к пониманию экономической сущности страховых резервов является об-