

Летуновська Н.С., аспірант
Сумський державний університет, м. Суми

УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ СОЦІАЛЬНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ЦІНИ ТА ЯКОСТІ ЇХ ПОСЛУГ

У статті аналізується сучасний стан закладів соціального призначення вітчизняних промислових підприємств. Зважаючи на непрогресивний характер розвитку більшості об'єктів соціальної сфери відомчого підпорядкування, за одночасного високого потенціалу при правильній стратегії управління, автором на основі порівняння існуючих підходів до формування пільгових цін на послуги цих закладів, запропоновано спосіб диференціювання коефіцієнтів пільг до ціни, що враховує різні категорії персоналу промислового підприємства. Крім того, взято до уваги фактор якості в діяльності соціальних закладів через розрахунок показника довіри до них споживачів. У результаті здійснено порівняння довіри споживача та вигоди суб'єкта господарювання, на балансі якого перебуває цей заклад інфраструктури, від надання соціальної послуги відповідної якості та з певною ціною.

Ключові слова: соціальна інфраструктура промислового підприємства, заклад соціального призначення, якість соціальних послуг, ціна соціальних послуг, коефіцієнт пільги, вигода підприємства, довіра споживача.

Летуновская Н.Е., аспирант
Сумский государственный университет, г. Сумы

УПРАВЛЕНИЕ УЧРЕЖДЕНИЯМИ СОЦИАЛЬНОГО ЗНАЧЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЕТОМ ЦЕНЫ И КАЧЕСТВА ИХ УСЛУГ

В статье анализируется современное состояние учреждений социального назначения отечественных промышленных предприятий. Учитывая непрогрессивный характер развития большинства объектов социальной сферы ведомственного подчинения, при одновременном высоком потенциалом при правильной стратегии управления, автором на основе сравнения существующих подходов к формированию льготных цен на услуги этих учреждений, предложен способ дифференцирования коэффициентов льгот к цене, который учитывает разные категории персонала промышленного предприятия. Кроме того, принято во внимание фактор качества в деятельности социального учреждения путем расчета показателя доверия к нему. В результате осуществлено сравнение доверия потребителя и выгоды субъекта хозяйствования, на балансе которого находится анализируемый объект инфраструктуры, от предоставления социальной услуги соответствующего качества и с определенной ценой.

Ключевые слова: социальная инфраструктура промышленного предприятия, учреждение социального значения, качество социальных услуг, цена социальных услуг, коэффициент льготы, выгода предприятия, доверие потребителя.

Letunovska N.Ye., PhD Student
Sumy State University, Sumy

SOCIAL INSTITUTIONS OF INDUSTRIAL ENTERPRISE MANAGEMENT TAKING INTO ACCOUNT PRICE AND QUALITY OF THEIR SERVICES

The article analyzes the current state of social institutions of domestic industrial enterprises. The author makes conclusions about non-progressive development of most social objects, but at the same time they have a high potential under conditions of proper management strategy. So basing on a comparison of existing approaches to the formation of preferential prices for the services of these social institutions, it is proposed the method of differentiation of coefficients to the price ratio taking into account different categories of personnel of industrial enterprises. In addition, inasmuch the quality factor of social institutions the author calculates the index of consumer confidence. As a result, comparison of the consumers` confidence and the benefits of enterprise from social services providing is made.

Key words: social infrastructure of industrial enterprise, social institution, social services quality, social services price, privileges coefficient, enterprise`s benefit, consumer`s confidence.

Постановка проблеми. Сучасний стан розвитку соціальної інфраструктури промислових підприємств залишається незадовільним. Багато об'єктів соціальної сфери навіть не виконують своєї основної функції – ефективного задоволення потреб своїх працівників послугами відповідної якості та на вигідних для них умовах. Актуальність дослідження полягає у з'ясуванні того, який підхід до формування пільг до ціни послуг закладів відомчого підпорядкування для працівників є найбільш раціональним; як розрахувати результативність заходів у межах цього підходу; які додаткові дії необхідно здійснити, щоб інструменти управління мали позитивний ефект тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні підходи до управління соціальною інфраструктурою підприємств активно досліджувалися вітчизняними та зарубіжними вченими, серед яких О.М. Малаханов [1], Л.М. Сахновський [2], О.І. Сердюк, Б.А. Рогожин [3], О.В. Степанова [4], А.А. Чуб [5], О.М. Чупир [6], Г.П. Штапаук [7], О.В. Березін, М.Г. Безпарточний, Л.О. Нікілева [8], Варкі, Ш. Вонг [11] та ін. Однак залишаються невирішеними питання раціоналізації діяльності збиткових закладів, проблема підвищення якості соціальних послуг, зацікавлення працівників підприємства в отриманні пропонованих послуг, що й становить предмет нашого дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз підходів до формування ціни на послуги соціальних закладів для працівників сучасних промислових підприємств, розроблення власного підходу до управління соціальною інфраструктурою компанії на основі пошуку оптимальної для обох сторін (у даному випадку – працівників та підприємства) ціни на послуги та дотримання відповідної їх якості.

Виклад основного матеріалу. Кожним підприємством, що діє за законами трудового законодавства, передбачено систему соціальних пільг та гарантій, які отримують його працівники. Ця система офіційно

представлена у вигляді соціального пакета, структура якого відрізняється за кожним окремим суб'єктом господарювання. Соціальні послуги, які надаються наявними в підприємства соціальними закладами, передбачені у складі конкурентного пакета. Конкурентоспроможність вітчизняних промислових підприємств щодо цього пакета зменшується. Це зумовлено тим, що соціальна інфраструктура сучасних компаній в основному має залишковий непрогресивний характер розвитку. Це означає, що нові заклади соціального призначення майже не створюються, а весь потенціал відомчих об'єктів соціального значення складає інфраструктура підприємств з радянських часів. Найбільших втрат у кількості соціально значимих установ підприємства зазнали у 1993-2004 рр., але й сьогодні муніципалізація та ліквідація їх соціальних об'єктів має місце. На думку експертів [8], найбільших темпів втрат окремих соціальних об'єктів промислові підприємства зазнали у певні періоди діяльності. Так, санаторії та профілакторії, бази відпочинку, лікарні та поліклініки зазнали змін форми власності на них у кінці 90-х років ХХ ст., а потім процеси їх муніципалізації дещо сповільнилися. Втрата відомчого житлового фонду відбувалася стрибкоподібними кроками до майже повної ліквідації житла, що була в розпорядженні колишніх радянських підприємств. За прогнозами певні темпи скорочення соціальних об'єктів підприємств збережуться й надалі. Незважаючи на це, більшість об'єктів інфраструктури мають значний потенціал при правильній стратегії управління ними.

Кожний соціальний заклад у складі підприємства за початковою метою призначений для задоволення соціальних потреб працівників самого підприємства, навіть якщо цей соціальний об'єкт обслуговує також інші категорії населення, надаючи платні послуги. Персонал, як правило, має переваги під час отримання послуг таких закладів інфраструктури, зокрема через встановлення для них ціни, яка значно нижча за звичайну

ціну послуги для інших категорій споживачів. При чому на підприємствах ця пільга може формуватися по-різному (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до формування пільгової ціни на послуги закладів соціальної інфраструктури підприємств для працівників

Сутність підходу	Переваги підходу	Недоліки підходу
1. Однакова ціна для усіх категорій споживачів	Ціна на послуги соціальних закладів підприємства така ж як і для осіб, що не працюють у компанії. Це доречно для об'єктів, які є унікальними за цінністю своїх послуг. У працівників має виникнути зацікавлення скористатися послугами навіть за умови повністю оплатного користування	Заклад за такого підходу не виконує свого основного призначення – забезпечення працівників підприємства соціальними послугами на пільгових умовах. Не виникає мотиваційний ефект діяльності закладу
2. Користування послугами закладу підприємства для працівників безкоштовне	Усі працівники підприємства на рівних умовах мають можливість скористатися послугами відомчого закладу інфраструктури на безоплатній основі. Працівники асоціюють себе з підприємством і розуміють, що в іншому випадку ці послуги будуть для них платними	Підприємство несе значні витрати від надання безкоштовних послуг
3. Ціна послуг для працівників підприємства є пільговою (пільга однакова для всіх)	Підприємство встановлює коефіцієнт пільги до ціни послуги однаковий для всіх працівників. Для закладу виникає більша можливість завантаження власних потужностей щодо надання послуг за рахунок споживачів, що частково оплачують соціальні послуги	Коефіцієнт пільги в основному значно нижче собівартості послуги. У працівників за однакового коефіцієнта пільги для всіх не виникає стимулу до більш результативної роботи
4. Ціна послуг для працівників підприємства є пільговою (пільга диференційована) Диференціація коефіцієнтів пільги може бути здійснена: – відповідно до стажу роботи працівника; – за результатами атестації; – за результатами роботи; – за розмірами доходу працівника тощо	Працівникам надаються різні коефіцієнти пільги на користування послугами закладу(ів) інфраструктури відповідно до прийнятої керівництвом системи диференціювання цих пільг. Більша конкуренція серед працівників за можливість більшої пільги, у результаті чого підвищується продуктивність праці	Не враховується, що диференціація пільг не завжди справедлива по відношенню до різних категорій персоналу

Джерело: [2, 6]

Оскільки кожен підхід має як переваги, так і недоліки, то вважаємо за потрібне взяти один з них лише за основу. Зупинимося на останньому підході, на основі диференціювання пільг, так як практика показує, що перші три підходи не задовольняють керівництво підприємств у системі формування мотивації персоналу. Недоліків обраного підходу спробуємо уникнути шляхом його модернізації. Скористаємося методикою диференціації персоналу для оптимізації системи стимулювання працівників за досвідом ВАТ «Камаз» [9]. У рамках нашого підходу передбачається оцінка ефективності діяльності усіх працівників підприємства, і на основі результатів цієї оцінки встановлюється шкала пільгових коефіцієнтів цін на послуги закладів соціальної інфраструктури.

Передбачається, що за нашим підходом оцінюються усі працівники підприємства. Недоцільною, на нашу думку, є оцінка керівників вищої ланки управління, осіб, що мають стаж роботи за посадою менше півроку. Оцінювання проводиться експертним шляхом. Серед експертів обов'язково має бути безпосередній керівник підрозділу, до якого відноситься працівник. Опис критеріїв та шкалування подаються в описовому вигляді для спрощення процедури оцінювання. При цьому працівники повинні знати, як оцінюються результати їх діяльності. Таке оцінювання доцільно проводити регулярно (1-2 рази на рік).

За основу візьмемо пропоновані авторами праці [9] шість критеріїв оцінки: якість роботи, удосконалення роботи, обсяг роботи, дотримання терміну виконання роботи, відношення до праці, дотримання принципів корпоративної етики. Варіант відкритої шкали оцінок за критеріями поданий у табл. 2.

Важливо, щоб експерти у своїй оцінці персоналу уникали фактору суб'єктивізму. Вони повинні коректно розуміти зміст понять у шкалах критеріїв. Наприклад, що мається на увазі під термінами «надійність»,

«самостійність» тощо, саме той смисл, який вкладають у ці показники безпосередні розробники шкали критеріїв.

Таблиця 2

Опис критеріїв оцінки персоналу

Критерій	Шкала критерію
1. Якість роботи	1 – неприйнятний рівень виконуваної роботи; 2 – неприйнятні показники виконуваної роботи, але працівник намагається їх покращити; 3 – прийнятний рівень виконуваної роботи; 4 – гарний рівень виконуваної роботи; 5 – відмінний рівень виконуваної роботи
2. Удосконалення роботи	1 – несамотійний, ненадійний працівник; 2 – недостатня надійність у виконанні роботи, але прагне до підвищення професійних навичок; 3 – достатня надійність у самостійній роботі, надійний працівник; 4 – цілком самостійний, надійний, 5 – самостійний, надійний, впроваджує раціоналізаторські ідеї
3. Обсяг роботи	1 – часто не виконує нормативний обсяг робіт; 2 – як правило, виконує нормативний обсяг робіт, рідко допускає їх невиконання; 3 – регулярно виконує нормативний обсяг робіт; 4 – періодично перевиконує нормативний обсяг робіт; 5 – продуктивність значно вища нормативного обсягу робіт
4. Дотримання терміну виконання роботи	1 – завжди затримується з терміном виконання роботи; 2 – не дотримується терміну виконання роботи у більшості випадків; 3 – дотримується терміну виконання роботи у більшості випадків; 4 – завжди дотримується терміну виконання роботи; 5 – виконує роботу раніше строків
5. Відношення до праці	1 – ніколи не дотримується дійсних правил виконання роботи; 2 – не завжди дотримується дійсних правил виконання роботи; 3 – в основному дотримується дійсних правил виконання роботи; 4 – завжди дотримується дійсних правил виконання роботи; 5 – відповідальний щодо правил виконання роботи, впливає на інших щодо їх дотримання
6. Дотримання принципів корпоративної етики	1 – порушує принципи корпоративної етики, негативні відношення у колективі; 2 – бувають випадки порушення принципів корпоративної етики, прийнятні відношення у колективі; 3 – майже не порушує принципи корпоративної етики, має підтримку у колективі; 4 – ніколи не порушує принципи корпоративної етики, має гарні відношення у колективі; 5 – завжди дотримується принципів корпоративної етики, колективний лідер

Джерело: власна розробка автора

Так, коли у шкалі згадується словосполучення «колективний лідер», то це не обов'язково формальний лідер, а це можуть бути особи, до думки

яких прислуховуються – як правило, працівники з великим стажем роботи, наставники, так звані неформальні лідери. Бувають і випадки, коли таким лідером можна вважати й людину з глибокими професійними знаннями своєї справи, хоч вона й працює на підприємстві лише кілька років. Кожне підприємство може самостійно формувати критерії оцінки персоналу та їх шкалування, оскільки у їх виборі важливе значення відводиться специфіці діяльності компанії.

Результати оцінки за всіма критеріями підсумовуються, і підраховується індивідуальний бал. Далі формується рейтинг за ефективністю діяльності у межах укрупнених підрозділів-блоків за категоріями працівників. Категорії персоналу виокремлюються відповідно до ланки управління, до кваліфікації, розряду, спеціалізації тощо. Таким чином, можливо уникнути такого недоліку диференційованого надання пільг, як несправедливий коефіцієнт пільг серед різних категорій персоналу. Для спрощення оцінки краще, щоб кількість груп була невеликою. Доцільність множинного ділення найвища для підприємств з великою кількістю підрозділів та персоналу.

У рамках кожної категорії працівників формується свій розподіл методом «критичних перцентилів» (перцентиль – це показник, що розбиває сукупність кількісних і порядкових даних на певні частини) [10], що відповідають таким величинам як 25-й і 75-й перцентилі. Це зручно робити за допомогою програмного пакету SPSS. Усі результати, які знаходяться за своєю частотою зустрічей в діапазоні від 1-го до 25-го перцентилю включно, відносяться до зони «низьких значень». У зону «середніх» значень потрапляють результати, які опинилися у діапазоні від 26-го до 75-й перцентиль включно. Зоні «високих» значень відповідають результати, що відносяться до діапазону від 76-го до 100-го перцентилю включно. Відповідно до цього розподілу 25% оцінених працівників відноситимуться до зони «низьких результатів» (група С), 50% – до зони середніх

результатів (група В), 25% – до зони високих результатів (група А). Частину тих, хто відноситься до тих чи інших зон результатів можна варіювати як у бік збільшення, так і у бік зменшення, залежно від того, на яку кількість більших та менших коефіцієнтів пільг згодне підприємство. Намагання працівників відноситися до вищої групи буде сприяти підвищенню продуктивності праці, проте продуктивність праці працівників групи С може навпаки знизитися. Диференціація дає можливість у будь-якому колективі виявити кращих і гірших працівників.

Проаналізуємо ситуацію, коли зазнає змін пільгова ціна для працівників відповідно до здійсненого розподілу персоналу за результатами оцінювання.

Спочатку визначимо витрати, яких раніше зазнавало підприємства від надання соціальних послуг за пільговими цінами. Ці витрати включаються до загальних витрат на утримання закладу:

$$B_{заг} = B_n + B_{ін}, \quad (1)$$

де $B_{заг}$ – загальні витрати підприємства на утримання закладу інфраструктури; B_n – витрати на фінансування пільгових послуг працівникам; $B_{ін}$ – інші витрати (оновлення матеріально-технічної бази, ремонт, поточні витрати тощо).

Ціна пільгових послуг для персоналу підприємства складає:

$$Ц_n = k_n \cdot Ц, \quad (2)$$

де $Ц_n$ – пільгова ціна; k_n – коефіцієнт пільги; $Ц$ – звичайна ціна послуги.

Пропонуємо диференціювати коефіцієнт пільги, встановлюючи її в розмірі не вище, ніж 0,5 від звичайної ціни послуг.

Дохід підприємства від реалізації соціальних послуг конкретного об'єкта інфраструктури складе (за умови, що пільги тепер диференційовані):

$$D = O_k \cdot C + O_n \cdot C \cdot (k_{n1} + k_{n2} \dots + k_{nm}) \quad (3)$$

де D – дохід підприємства від реалізації послуг об'єкта інфраструктури; O_k – обсяг реалізованих послуг на комерційній основі; O_n – обсяг реалізованих послуг на пільговій основі.

Прибуток від реалізованих послуг буде дорівнювати:

$$P = D - 3B_o \cdot (O_k + O_n) - PB - (O_m - O_k - O_n) \cdot 3B_o \quad (4)$$

де P – прибуток від реалізованих соціальних послуг; O_m – максимально можливий обсяг реалізації послуг з урахування існуючих потужностей соціального закладу; PB – постійні витрати; $3B_o$ – змінні витрати на одиницю продукції (у даному разі послуг соціального характеру);

При цьому вважаємо, що величина $(O_m - O_k - O_n) \cdot 3B_o$ у формулі (4) – це витрати, що пов'язані з нереалізацією послуг в аналізованому періоді, але які були підготовлені до реалізації. Тобто чим більше запланованих послуг заклад реалізує, у т. ч. працівникам конкретного підприємства, тим у більшому вигаши він залишиться.

Прибуток підприємства від діяльності соціального закладу дорівнюватиме (без урахування іншого цільового використання закладу):

$$P_\partial = P - B_{zag}, \quad (5)$$

де P_∂ – прибуток підприємства від діяльності соціального закладу.

Встановлення диференційованого розміру пільг (якщо раніше пільга для всього персоналу складала 20%, а тепер шкалування здійснюється в межах 10-40%) має обов'язково супроводжуватися підвищенням якості послуг як обґрунтування доцільності підвищення ціни на послуги. Як наслідок, підприємство дійсно несе додаткові витрати, пов'язані з цим, але з підвищенням якості послуг, попит на них з боку працівників зросте навіть за умови диференціювання пільг та фактичного зменшення вигідності коефіцієнта знижки до ціни.

Опишемо математично ситуацію, коли підприємство вирішує покращити якість соціальних послуг, що надаються його закладами інфраструктури (врахуємо також, що ціна без пільги може дещо підвищитися, хоча це не обов'язково так):

$$\left\{ \begin{array}{l} D' = O_k \cdot C' + O_n \cdot C' \cdot (k_{n1} + k_{n2} + \dots + k_{nm}), \\ \Pi - B_n - B_i \rightarrow \max, \\ B_n \downarrow, \\ B_i \uparrow, \\ \sum k_c \cdot C' \approx \sum k_n \cdot C', \end{array} \right. \quad (6)$$

де k_c – частка собівартості послуги у її ціні; C' – нова ціна на послуги після зміни якості.

Формула (6) діє, але чим вища частка собівартості послуги в її ціні, тим важче встановити прийнятний коефіцієнт пільги для працівників підприємства, або ж ціна на послугу без пільги повинна зрости, хоча це зростання не завжди прийнятне стосовно інших категорій споживачів послуг – тих клієнтів, які не мають відношення до підприємства, на балансі якого перебуває соціальний заклад.

За необхідності аналізу якості послуг, що надаються закладами соціальної інфраструктури, доцільно враховувати такі критерії, як зручність отримання послуг, достатність приміщень закладу, облаштованість, рівень обслуговування, відкритість і доступність інформації про заклад, варіативність послуг тощо. Для соціальних об'єктів попит на їх послуги для працівників підприємства, що ними володіє, часто визначається дрібними деталями, що включені у критерій зручності отримання, а саме час надання. Працівникам повинне бути зручним отримання послуги соціального закладу, у неробочий для них час, їм повинно бути зручно дістатися до безпосереднього місця отримання послуги. Важлива роль порядку отримання послуги – відсутність черги, простота оформлення безкоштовного / частково оплатного способу

користування послугою. Щодо достатності приміщень, то це суто суб'єктивно оцінений критерій за думкою працівників закладу, хоча для усіх об'єктів соціального призначення діють цілком конкретні нормовані показники достатності приміщень закладів. Наприклад, для закладів громадського харчування для працюючих – кількість місць у їдальні має бути у розрахунку одне місце на чотирьох працюючих у зміну, а площа буфету визначається у розрахунку 1 м^2 на кожного користувача, але не менше 12 м^2 . Що стосується важливості критерію відкритості та доступності інформації про заклад, зокрема, в мережі Інтернет, друкованих інформаційних матеріалах, то для працівників цей критерій не настільки важливий, як для сторонніх користувачів послуг, оскільки всю необхідно інформацію про умови надання соціальних послуг вони можуть почерпнути через спеціальні внутрішні структури – профспілка, відділи, що відповідають за соціальний розвиток підприємства. Як і для будь-якого споживача послуг їх варіативність (тобто можливість обрати альтернативну пропозицію від закладу на протипагу існуючому) також має суттєве значення для працівників.

Визначення показника якості послуг дає можливість коригувати умови їх надання та відношення до них споживачів, нівелюючи слабкими сторонами та посилюючи сильні сторони пропозиції цього закладу інфраструктури. Уявлення про успішність управління якісними характеристиками послуг дає показник довіри споживачів послуг до закладу, який визначається таким чином:

$$P_{\delta} = I_3 + N_{\delta} + N_n \quad (7)$$

де P_{δ} – показник довіри; I_3 – індекс задоволення отриманими послугами, який визначається за формулою (8); N_{δ} – кількість споживачів, що виявили бажання скористатися послугами ще раз; N_n – кількість споживачів послуг, що налаштовані порадити їх іншим.

$$I_3 = \frac{N_{заг} - N_{незадов}}{N_{заг}}, \quad (8)$$

де $N_{заг}$ – загальна кількість аналізованих споживачів; $N_{незадов}$ – кількість споживачів, що залишилися незадоволеними отриманими послугами.

Показники у формулах (8-9) зручно визначати шляхом опитування споживачів безпосередньо по закінченню терміну надання послуги та за кількістю можливих скарг та позитивних відгуків, отриманих з боку клієнтів. При $P_\delta \geq 2,4$ вважаємо, що довіра споживачів до закладу висока, при $1,2 \leq P_\delta < 2,4$ – середня, при $P_\delta < 1,2$ – низька.

Вигоду підприємства, що володіє закладом соціальної інфраструктури, можна відобразити через сукупність показників рентабельності діяльності, майнового стану, оновлення основних засобів тощо. Показники вигоди для підприємства значною мірою залежать від ціни на послуги та фактичного попиту. За стабільної діяльності підприємство має змогу вкладати кошти в оновлення та розвиток закладу інфраструктури, заклад стає окупним. Ідеальною є ситуація, коли соціальний об'єкт не потребує жодних дотацій з боку промислового підприємства, у складі якого перебуває соціальний заклад. Цілком очевидно, що в довгостроковій перспективі соціальний заклад не може бути вигідним підприємству в економічному плані, якщо рівень довіри споживачів до нього залишається низьким. Виняток лише, якщо при цьому підприємство має значні пільги від держави за утримання його на своєму балансі та фактично зовсім не піклується про його розвиток. На рис. 2 графічно блоками відображено різне поєднання показників довіри споживача (у даному випадку аналізуватися можуть не тільки працівники підприємства, але й усі споживачі закладу у цілому) та вигоди підприємства від надання соціальних послуг на платній основі.

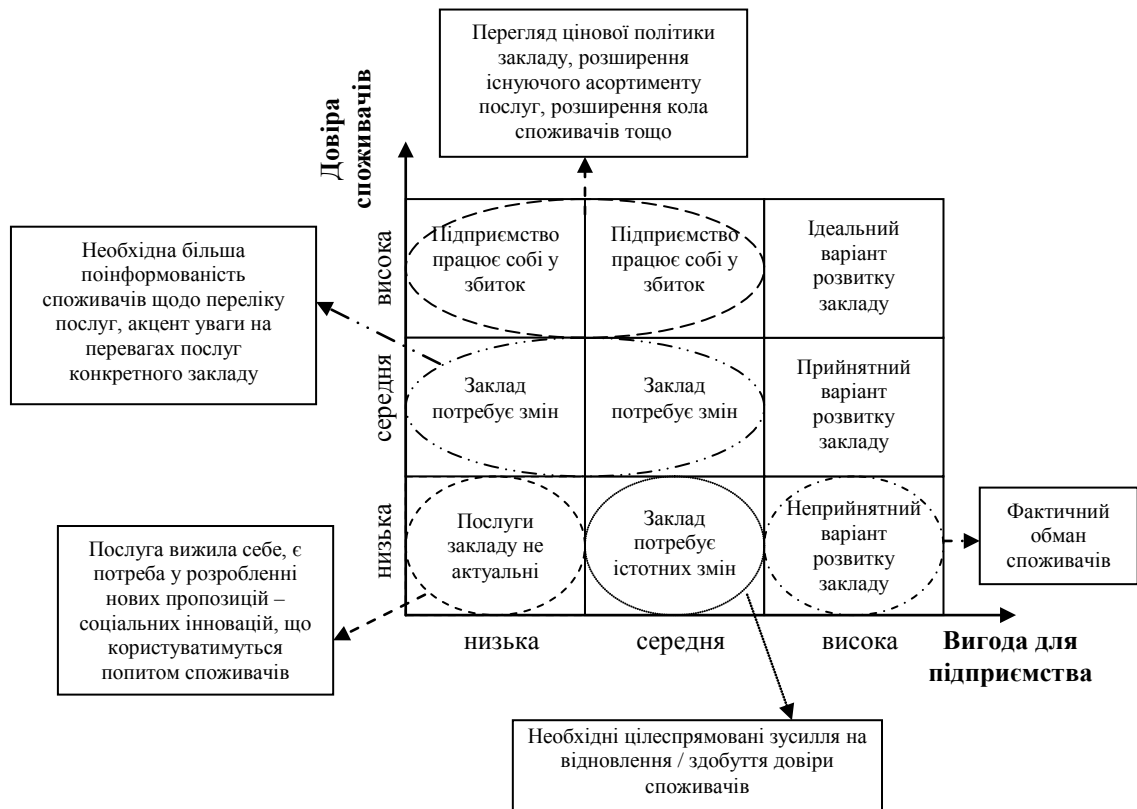


Рис. 2. Порівняння вигоди підприємства та довіри споживачів закладу соціального призначення, що надає платні та частково оплатні послуги
Джерело: власна розробка автора

Висновки з даного дослідження. Таким чином, управління якістю послуг закладів соціальної інфраструктури промислового підприємства та зміна коефіцієнтів пільги на послуги соціальних об'єктів, фактичне їх диференціювання може бути дієвим стимулом зростання продуктивності праці персоналу, підвищити економічний потенціал закладу з переходом його з розряду дотаційних у самофінансовані, сформувати позитивне відношення до закладів соціального призначення підприємства серед усіх категорій споживачів. **Перспективи подальших досліджень** полягають у розробленні механізму впровадження змін у системі управління соціальною інфраструктурою промислових підприємств на основі врахування необхідних заходів з удосконалення якості та системи диференціації пільгових цінових коефіцієнтів з орієнтацією на усіх зацікавлених сторін – власників підприємства, працівників, інших споживачів соціальних послуг, місцевих органів влади.

Список використаних джерел

1. Малаханов А.Н. Развитие социальной инфраструктуры как инструмент реализации социальной ответственности работодателя: дисс. ... канд. экон. наук; спец. 08.00.05 / А.Н. Малаханов. – Барнаул, 2004. – 276 с.
2. Сахновский Л.М. Социальные потребности и управленческий процесс их удовлетворения через инфраструктуру предприятий: дисс. ... канд. экон. наук; спец. 08.00.05 / Л.М. Сахновский. – Санкт-Петербург, 2002. – 164 с.
3. Сердюк О.І. Маркетинг санаторно-курортних послуг / О.І. Сердюк, Б.А. Рогожин. – Харків : Золоті сторінки, 2012. – 176 с.
4. Степанова О.В. Організаційно-економічні основи соціально відповідального управління промисловим підприємством: дис. ... канд. экон. наук / О.В. Степанова; спец. 08.00.04. – Суми, 2008. – 217 с.
5. Чуб А.А. Совершенствование управления развитием социальной инфраструктуры промышленного комплекса: дисс. ... канд. экон. наук; спец. 08.00.05 / А.А. Чуб. – М., 2003. – 178 с.
6. Чупир О.М. Планування витрат на соціальний розвиток колективу підприємства згідно кількісного визначення соціальних пріоритетів / О.М. Чупир // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – № 28. – С. 232-234.
7. Штапаук Г.П. Створення механізмів реалізації соціальної політики підприємств у стратифікованому суспільстві / Г.П. Штапаук // Часопис економічних реформ. – 2013. – № 2(10). – С. 102-109.
8. Березін О.В. Механізми формування та методологія розвитку закладів і підприємств соціального обслуговування / О.В. Березін, М.Г. Безпарточний, Л.О. Нікілева. – Полтава : ІнтерГрафіка, 2013. – 210 с.
9. Сивко М. Дифференциация персонала (из опыта ОАО «Камаз») / М. Сивко, Н. Огородникова // Эффективный менеджмент. – 2010. – Июнь. – С. 10-14.
10. Расчет перцентилей [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://statyx.ru/raschet-pertsentilej-percentile-values/>.
11. Varki S. Consumer involvement in relationship marketing of services / S. Varki, Sh. Wong // Journal of service research. – 2003. – № 6. – P. 83-91.

1. Malahanov, A.N. (2004). *Development of social infrastructure as an instrument of social responsibility of the employer*. PhD dissertation, Economics and Management of National Economy. Barnaul (in Russ.).

2. Sahnovskii, L.M. (2002). *Social needs and management process to meet them through infrastructure enterprises*. PhD dissertation, Economics and Management of National Economy. Saint Petersburg (in Russ.).

3. Serdiuk, O.I., Rohozhyn, B.A. (2012). *Marketynh sanatorno-kurortnyh posluh [Marketing of sanatorium and resort services]*. Zoloti storinky, Kharkiv, 175 c. (in Ukr.).
4. Stepanova, O.V. (2008). *Organizational and economic foundations of socially responsible management of industrial enterprise*. PhD dissertation, Economics and Management of Enterprise (by economic activities). Sumy (in Ukr.).
5. Chub, A.A. (2003). *Improving the management of the development of social infrastructure of the industrial complex*. PhD dissertation, Economics and Management of National Economy. Moscow (in Russ.).
6. Chupyr, O.M. (2009). Planning costs for the social development of the enterprise in accordance with quantification of social priorities. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti [Journal of Economics of Transport and Industry]*, vol. 28, pp. 232-234 (in Ukr.).
7. Shtapauk, H.P. (2013). Creating of mechanisms for social policies implementation at enterprises in stratified society. *Chasopys ekonomichnyh reform [Journal of Economic Reforms]*, vol. 2(10), pp. 102-109 (in Ukr.).
8. Berezin, O.V., Bezpartochnyi, M.H., Nikilieva, L.O. (2013). *Mekhanizmy formuvannia ta metodolohiia rozvytku zakladiv i pidpriemstv sotsialnoho obsluhovuvannia [Mechanisms of formation and development methodology and business establishments of social service]*. InterHrafika, Poltava, 210 c. (in Ukr.).
9. Sivko, M., Ohorodnikova N. (2010). Differentiation of staff (from the experience of JSC "Kamaz"). *Effektivnyi menedzhment [Effective management]*, vol. June, pp. 10-14 (in Russ.).
10. Calculation of percentiles. (2014). Available at: <http://statyx.ru/raschet-pertsentilej-percentile-values/> (Accessed 25 May 2014) (in Russ.).
11. Varki, S., Wong, Sh. (2003). Consumer involvement in relationship marketing of services. *Journal of Service Research*, vol. 6, pp. 83-91.

Летуновська Н.Є. Управління закладами соціального призначення промислового підприємства з урахуванням ціни та якості їх послуг / Н.Є. Летуновська // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2014. – Вип. III (55). Економічні науки. - С. 95-106.