

УДК 338.24:316.334

**ПЕРСПЕКТИВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕКТАМИ
СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «НАФТАН»)****В.В. МИНЕНКОВА***(Представлено: канд. экон. наук, доц. Н.Л. БЕЛОРУСОВА)*

Рассмотрена проблема содержания на балансе организации объектов социальной сферы. Нами предложены мероприятия по повышению эффективности деятельности структурных подразделений Управления социальными объектами ОАО «Нафтан». А так же представлены методы материального и нематериального стимулирования работников. Предложены изменения в системе премирования для повышения мотивации сотрудников.

В современных условиях к объектам социальной сферы предъявляются достаточно высокие требования, которые организации, имеющие на своем балансе такие объекты, не всегда могут соблюдать в силу своего трудного финансового положения. В связи с этим компаниям приходится освобождаться от объектов социальной сферы, чтобы сократить свои убытки. Это верное решение в случае, когда организация находится на грани банкротства либо же когда объект социальной сферы требует слишком высоких затрат, не являясь при этом профильным для организации. Высвобождение объектов социальной сферы обычно происходит тремя способами:

- 1) передача в коммунальную собственность;
- 2) продажа;
- 3) выведение на аутсорсинг с созданием унитарного предприятия.

Продажа либо передача частному собственнику является лучшим вариантом высвобождения, но подходит не для всех видов объектов. Способ выведения на аутсорсинг с созданием унитарного предприятия имеет свои достоинства и риски и не всегда является действенным. Худший способ освобождения от объектов социальной сферы, который может выбрать организация, это передача на баланс города. В бюджете города много пунктов расходов (содержание дорог, школ и дошкольных учреждений, поликлиник и больниц, озеленение города, строительство и др.), на которые не всегда достаточно средств; поэтому, когда муниципальные органы принимают дополнительные объекты, недостаток средств на их содержание отражается на состоянии инфраструктуры всего города.

С трудностями содержания объектов социальной сферы столкнулось и ОАО «Нафтан», которое сегодня старается всевозможными способами освободиться от этих объектов. Проведя анализ объектов социальной сферы организации, мы хотели бы предложить ряд мероприятий, которые поспособствуют повышению эффективности их деятельности.

Дворец водного спорта «Садко»

Резервы по улучшению финансового результата могут изыскиваться по следующим статьям:

- 1) коммунальные расходы: предполагаемая экономия расходов на отопление за счет возможной экономии потребления в натуральных единицах – в результате замены витражных проемов в осях фасада здания;
- 2) транспортные расходы: полный отказ от услуг автотранспорта ввиду нахождения объекта и аппарата управления объектом в черте города, экономия порядка 150 млн руб.

Акцент в продвижении услуг ДВС необходимо сделать на эксклюзивности оказываемых услуг.

Особое внимание следует уделять и качеству обслуживания. С этой целью обеспечить бесперебойную работу буфета в фойе 1-го этажа, что дополнит комплекс оказываемых услуг и позволит наиболее полно удовлетворять потребности посетителей.

Необходимо использовать гибкую маркетинговую, в т. ч. ценовую, стратегию, учитывающую особенности основных целевых групп, что обеспечит постоянный поток посетителей и позволит завоевать постоянных клиентов в долгосрочной перспективе. В целях предупреждения оттока посетителей и для разгрузки бассейна в вечерние часы-пик, а также для привлечения сегмента рынка, не занятого в первой половине дня, необходимо предложить посещение секции плавания в определенные (утренние) часы по сниженной цене. Также внедрить в работу абонемент выходного дня – плавание для взрослых и детей в воскресенье стоит меньше, чем в будние дни.

Необходимо проведение работы по привлечению новых клиентов, по увеличению посещаемости, для чего необходимо размещать рекламные объявления, а так же открывать новые спортивные секции.

На деятельность «Садко» оказывают влияние сезонность объекта, а именно закрытие чаши бассейна на летний период, ввиду чего предлагается максимально использовать июнь месяц, например, совместно с профсоюзом организовывать месячник плавания с призами для наиболее активных посетителей по итогам месяца.

Дворец культуры ОАО «Нафтан»

Предложения по оптимизации финансового результата по дворцу культуры.

1. Регулировать заработную плату работников в зависимости от заполняемости групп.
2. Открыть новые кружки на платной основе.
3. Увеличить выручку за счет проведения гастрольных концертов приезжих артистов по билетам

Дворца культуры.

Санаторий «Нафтан»

Мероприятия по увеличению самоокупаемости санатория, по интенсификации работы персонала, по привлечению отдыхающих в санаторий «Нафтан» могут быть следующие:

1. Формирование трех бригад медицинского персонала с режимом работы по 11 часов 30 минут в смену два дня подряд с последующим предоставлением двух выходных дней.
2. Проведение активной рекламной политики, разработка сайта санатория, заключение договоров с туристическими фирмами на реализацию путевок с целью максимальной загрузки санатория.
3. Предоставление платных медицинских услуг по консультациям врачей-специалистов (врач-терапевт, врач-невролог, врач-физиотерапевт), а также услуги по физиотерапии. Кроме того, предоставлять уникальный перечень услуг при помощи магнитно-резонансного томографа.

Спорткомплекс «Нефтяник»

Для улучшения финансового результата и снижения затрат по спорткомплексу «Нефтяник» необходимо:

1. Открывать новые секции.
2. Организовывать платные спортивные услуги по наиболее востребованным видам деятельности.
3. Проводить поэтапное повышение цен.

«Тепличное хозяйство»

Объект «тепличное хозяйство» является слишком затратным для Общества, продукция объекта не является предметом повышенного спроса, поэтому рекомендуется продать тепличное хозяйство другому собственнику.

ОЛ «Комета»

1. Модернизация существующего котельного оборудования путем замены отдельных проблемных узлов современными устройствами, использующими последние достижения науки и техники.
2. Экономия печного топлива (режим работы котлов).
3. Проведение процедуры конкурсного отбора предоставления услуг оздоровительного лагеря для детей Российской Федерации в количестве 4 смен.

Предприятия общественного питания ОАО «Нафтан»

1. Объединение объектов общественного питания под единое руководство.
2. Увеличение наценки общественного питания до 70 %, увеличение наценки на продукцию собственного производства и алкогольную продукцию при проведении банкетов.
3. Организация выставок-продаж с расширенным ассортиментом кулинарных и кондитерских изделий собственного производства; проведение дней национальной кухни.
4. Расширение ассортимента выпускаемых блюд за счет разработки фирменных блюд для привлечения большего количества посетителей.
5. Проведение грамотной маркетинговой политики, привлечение высококвалифицированного персонала.

Гостиничный комплекс «Нафтан»

Сегодня потребность в гостиничных услугах увеличивается за счет растущего потока отдыхающих из России и других стран, поэтому для повышения заполняемости нужно обеспечить конкурентоспособность оказываемых гостиничных услуг. С целью повышения конкурентоспособности Гостиничного комплекса необходимо использовать более действенные методы управления, заменить персонал на более квалифицированный, а так же увеличить количество и качество оказываемых платных услуг.

Обеспечить рост товарооборота общественного питания можно осуществив следующие мероприятия:

- 1) организация обслуживания праздничных корпоративов, торжественных мероприятий с применением гибких скидок на продукцию собственного производства;
- 2) тесное сотрудничество с туристическими агентствами, отделом физической культуры, спорта и туризма по вопросу организации питания туристических групп и спортивных команд;
- 3) организация выездного обслуживания праздничных мероприятий;
- 4) организация сезонной торговли на базе отдыха «Яковцы»;
- 5) открытие буфета во Дворце водного спорта «Садко»;
- 6) включение стоимости завтраков для всех проживающих в гостинице «Нафтан» в стоимость проживания.

Жилищный фонд ОАО «Нафтан»

1. Повышение заполняемости жилых помещений командированными лицами с предоставлением краткосрочного проживания, повышение стоимости услуг.

2. Привлечение к возмещению долевого участия бюджетные организации, ходатайствовавшие о заселении своих работников в общежития ОАО «Нафтан».

Для повышения результативности проведенных мероприятий требуется усовершенствовать социальную политику в Управлении социальными объектами. В основном объекты являются сервисными, поэтому важно, чтобы персонал был удовлетворен условиями работы, так как это влияет на качество оказания услуг.

Кроме существующих форм материального стимулирования, могут быть предложены следующие:

- повышение уровня постоянной части заработной платы, что обеспечит уверенность в завтрашнем дне, стабильность работы;
- единовременные выплаты за участие в развитии работы отдела (предложения по внедрению новых систем учета, планирования и т.п.);
- выплата бонусов – годовых вознаграждений по результатам работы всего отдела, с учетом изменения объема оказанных услуг;
- для повышения качества труда могут быть использованы системы штрафов и отмены премиальных выплат – в целях обеспечения экономической безопасности, возмещения причиненного ущерба организации в результате хищений, брака, прогулов.

В качестве моральных «стимулов» могут быть применены:

- стимулирование свободным временем. То есть по итогам работы каждого работника за определенный период могут быть предоставлены по желанию отгулы, дополнительные выходные;
- трудовое стимулирование – предоставление возможности продвижения по службе, повышение роли сотрудников в участии управлением структурным подразделением;
- предоставление возможности хорошо проявившим себя в результатах работы сотрудникам дополнительного обучения, повышения квалификации.

В целях повышения мотивации персонала УСО на повышение эффективности деятельности каждого объекта входящего в его структуру предлагаются следующие изменения в системе премирования:

- 1) установить проценты за выполнение каждого из показателей в фиксированном размере без привязки к повышающему коэффициенту базовый уровень премии при выполнении всех доведенных показателей составит 90 %;
- 2) установить, что за каждый процент увеличения самоокупаемости по сравнению с плановым заданием премия повышается на 0,2 пункта (максимальный размер премии по показателю составит – 35%);
- 3) за каждый процент увеличения товарооборота по сравнению с плановым заданием премия повышается на 0,2 пункта (максимальный размер премии по показателю – 35 %);
- 4) отсутствие замечаний по состоянию культуры производства на конкретном объекте;
- 5) отсутствие роста применения мер дисциплинарного взыскания к работникам в отчетном месяце по сравнению с месяцем, предшествующим отчетному;
- 6) для выплаты премии в полном объеме по объектам, ввиду тесной работы непосредственно с клиентами, необходимо соблюдение такого условия, как отсутствие обоснованных жалоб.

При передаче этих объектов городу, им не будет оказано должного внимания и не будет проведена работа по повышению эффективности их деятельности, поэтому мы выступаем за сохранение большей части объектов на балансе ОАО «Нафтан» с изменениями в методах управления.

Предложенные мероприятия приведут к росту выручки, снижению затрат, повышению конкурентоспособности объектов, уменьшению количества клиентов, не довольных работой объектов сервисного типа. А стимулирование работников приведет к их заинтересованности в эффективном труде, что повысит качество продукции и услуг.