

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Прикладная экономика»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА  
Рецензент, управляющий  
СМТ № 11

\_\_\_\_\_ В.Н. Махов  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой, д.э.н.  
доцент

\_\_\_\_\_ Т.А. Худякова  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Повышение эффективности деятельности СМТ № 11 путём  
совершенствования систем координации и контроля субподрядчиков

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 38.04.01.2019.301/118.ПЗ ВКР

Руководитель работы  
д.т.н., профессор

\_\_\_\_\_ Е.В. Гусев  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ- 238

\_\_\_\_\_ Д.Д. Знатных  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер  
ст.преподаватель

\_\_\_\_\_ М.Г. Трубеева  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Челябинск 2019

## АННОТАЦИЯ

Знатных Д.Д. Повышение эффективности деятельности СМТ №11 путём совершенствования систем координации и контроля субподрядчиков. – Челябинск ЮУрГУ, ЭУ-238, ПЭ, 2019г. 107с., 6 рис., 8 табл., библиогр. список – 106 наим., 3 прил.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, библиографического списка и приложений.

Во введении обосновывается актуальность темы дипломной работы, формулируются цели и задачи, предмет и методы исследования, а также его практическая значимость.

Первый раздел посвящён разбору и анализу теоретических положений, а также особенностей правового регулирования в генеральном подряде.

Во втором разделе проводится анализ внешней среды предприятия, даётся характеристика финансово-экономическим показателям деятельности СМТ № 11.

Третий раздел посвящён формированию практических рекомендаций для СМТ № 11 с целью повышения эффективности деятельности предприятия.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ .....	8
1.1 Основные теоретические положения.....	8
1.2 Правовое регулирование .....	17
1.3 Характеристика СМТ № 11.....	33
2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	40
1.1 Проблемы существующих систем координации и контроля.....	40
1.2 Анализ внешней среды предприятия.....	45
1.3 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.....	53
3 СОЗДАНИЕ КОМПЛЕКСА ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ .....	65
1.1 Внедрение системы GLONASS .....	65
1.2 Формирование рекомендаций по проведению конкурса.....	73
1.3 Подготовка комплекса практических рекомендаций.....	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	89
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	92
ПРИЛОЖЕНИЕ А – Активы СМТ № 11 .....	102
ПРИЛОЖЕНИЕ Б – Пассивы СМТ № 11 .....	104
ПРИЛОЖЕНИЕ В – Отчёт о финансовых результатах СМТ № 11 .....	106

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** Актуальность работы заключается в её практической необходимости для рассматриваемого предприятия. На сегодняшний день строительно-монтажный трест № 11 оказался в положении, когда управляющий состав АО «РЖД-строй» не доволен итоговыми финансово-экономическими показателями деятельности компании. В представленной выпускной квалификационной работе содержится список практических рекомендаций, разработанный на базе проведённого исследования, способный помочь предприятию улучшить результаты своей деятельности.

В работе приводится анализ особенностей функционирования предприятия, занимающегося генеральным подрядом. Рассмотрены правовые аспекты взаимодействия всех участников строительства капитальных объектов по договору генерального подряда.

После рассмотрения теоретических положений и аспектов взаимодействия сторон в сфере генерального подряда, был проведён анализ строительной отрасли, который позволил выявить факторы внешней среды, способные ограничивать эффективность деятельности предприятий в отрасли.

Далее была проанализирована финансово-экономическая деятельность предприятия, чтобы выявить пути повышения эффективности деятельности СМТ № 11 путём совершенствования систем координации и контроля субподрядчиков.

После анализа финансово-экономической деятельности были выбраны и рассмотрены способы улучшения эффективности деятельности предприятия, рассмотрен и проанализирован ожидаемый итог и от их внедрения.

В выпускной квалификационной работе представлена характеристика строительно-монтажного треста № 11, описан основной вид деятельности, а так же особенности функционирования предприятия.

В заключительной части работы представлен список практических рекомендаций для предприятия, способный помочь организации достичь желаемых экономических результатов.

**Объект исследования.** Объектом выступают недостатки систем взаимодействия строительного треста № 11 с субподрядными организациями, а также финансово-экономические показатели деятельности предприятия.

**Предмет исследования.** Предметом исследования являются существующие возможности строительного треста № 11 повысить эффективность своей деятельности.

**Цель работы** – поиск путей улучшения эффективности деятельности строительного треста № 11 путём совершенствования систем координации и контроля субподрядчиков.

**Задачи работы.** Задачами исследования являются:

- раскрытие и изучение теоретических основ и положений генерального подряда, как сферы деятельности, определение юридической ответственности сторон друг перед другом;

- рассмотрение текущих проблем в строительной сфере;

- изучение и анализ финансово-хозяйственной деятельности строительного треста № 11;

- поиск способов повышения эффективности деятельности строительного треста № 11 путём совершенствования систем координации и контроля субподрядчиков;

- расчёт эффективности найденных способов, отражение их экономического итога;

- составление списка практических рекомендаций, способных повысить эффективность деятельности СМТ № 11.

В качестве методов исследования в работе выступают: изучение и анализ литературы по теме исследования, а также правовых и юридических аспектов деятельности генерального подрядчика; сбор и интерпретация статистических и исследовательских данных; синтез данных исследований и особенностей правового аспекта функционирования фирм, занимающихся генеральным подрядом на объ-

ектах капитального строительства; обобщение полученных в ходе исследования результатов для составления списка практических рекомендаций.

**Научная новизна.** Научная новизна исследования заключается в создании новых теоретических положений, основанных на специфике деятельности организации, занимающейся оказанием услуг генерального подряда при возведении объектов капитального строительства, и современных технологиях, способных улучшить систему координации и контроля субподрядчиков, которые привлекаются к работе над проектом.

**Результаты работы.** Рекомендуется использовать для повышения эффективности деятельности строительно-монтажного треста № 11. Разработанные практические рекомендации поспособствуют предприятию повысить эффективность своей экономической деятельности при помощи совершенствования систем координации и контроля субподрядчиков.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена, представленными ранее, объектом, предметом, целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, трёх разделов, заключения и приложений.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

## 1.1 Основные теоретические положения

В ходе проведения исследования, будет рассмотрена деятельность строительного-монтажного треста № 11, находящего в городе Челябинск, чья основная деятельность заключается в оказании услуг генерального подряда при реализации инвестиционно-строительных проектов. Поэтому необходимо разобрать основные теоретические аспекты и определения, имеющие отношение к данной сфере.

Генеральный подрядчик в строительстве – это организация, берущая на себя всю ответственность за выполнение определённого в договоре подряда объёма работ, при помощи привлечения сторонних организаций (субподрядчиков). Генеральный подрядчик юридически отвечает за результаты деятельности компаний (другими словами, он должен передать заказчику готовый проект целиком, а не отчитаться за выполнение отдельных этапов возведения сооружения), которые были им же привлечены для выполнения работ. Таким образом, его основная задача заключается в грамотной организации деятельности, координации и контроле всех участников строительного процесса [105].

Заказчик – это организация, возлагающая на генерального подрядчика всю ответственность по выполнению работ, предусмотренных договором. Заказчик проекта берёт на себя все обязательства по оплате труда, которая производится после сдачи проекта и подписания акта приёма-передачи. Исполнять роль инвестора могут муниципальные, государственные, частные предприятия. Если иное не будет предусмотрено составленным договором подряда, то заказчик оставляет за собой право привлекать к работе сразу несколько фирм, которые он сочтёт достаточно компетентными для выполнения поставленных задач.

Субподрядчик – компания, выступающая в роли соисполнителя. Такие фирмы чаще всего на практике занимаются выполнением определённых узконаправленных видов работ и не занимаются реализацией всего комплекса строительных мероприятий. В соответствии со стандартным договором субподрядчик выбирается

генеральным подрядчиком, зачастую на основе проведения соответствующего конкурса. Субподрядчик, в отличие от генерального подрядчика, не несёт юридической ответственности перед инвестором и отвечает по своим обязательствам перед фирмой, с которой у него был заключён договор об оказании услуг или выполнении работ определённого вида.

Договор подряда – вид юридического соглашения, в котором одна сторона (генеральный подрядчик) принимает на себя обязательства по выполнению комплекса работ по проекту другой стороны (заказчика). В договоре прописываются сроки выполнения работ, юридические права и ответственности сторон, а так же сумма денежного вознаграждения, которое заказчик обязан выплатить после того, как генеральный подрядчик успешно сдаст готовый объект.

На текущий момент в Российской Федерации договор подряда регулируется правилами, закреплёнными в Гражданском Кодексе РФ, а не общими нормативно-правовыми положениями. Вместе с договором подряда составляется смета, являющаяся калькуляцией (подсчётом) всех расходов, которые потребуется понести инвестору, чтобы успешно реализовать намеченный проект.

В качестве предметов такого договора могут выступать:

- вновь созданный материальный объект (например, здание);
- качественные изменения существующего объекта (например, реконструкция сооружений);
- другой вещественный результат (например, разработка проектно-технической документации).

Согласно действующему законодательству в качестве генерального подрядчика может выступать компания, которая состоит в структуре СРО (саморегулируемые организации), а так же имеет свидетельство о допуске к осуществлению работ по генеральному подряду [1]. Для получения ранее перечисленного необходимо заплатить соответствующий взнос в компенсационный фонд. Чтобы процедура вступления прошла успешно, компании, которая претендует на статус

генерального подрядчика, необходимо предъявить следующий пакет документов, требуемых по закону:

- заявление о желании вступить в СРО;
- протокол собрания учредителей организации;
- копия устава предприятия;
- приказы о назначении главного бухгалтера фирмы и генерального директора предприятия;
- свидетельства ОГРН, УФНС, ЕГРЮЛ;
- копия ИНН и уведомления Госкомстата;
- информацию о квалификации сотрудников, кадровом составе, стаже работников предприятия.

Так же компания, занимающаяся генеральным подрядом на объектах капитального строительства, не имеет права привлекать к работе субподрядчиков, которые не состоят в СРО [104].

Для вступления в СРО, помимо уплаты взноса в компенсационный фонд, предприятию необходимо:

- иметь соответствующий кадровый состав, позволяющий организации успешно вести деятельность по оказанию услуг генерального подряда;
- добиться необходимого уровня материального и технического обеспечения на момент вступления в СРО.

Генеральный подрядчик строительства в лице руководителя фирмы-исполнителя генподряда контролирует выполнение договора всех этапах. Если это строительство, то генподрядчик строительства следит за соблюдением технологического процесса от начала земляных работ и до завершения постройки. В случае необходимости генподрядчик строительства производит снос подлежащих демонтажу конструкций на территории выполнения работ генподряда, осуществляет вывоз мусора для утилизации. При недостатке автотранспортного парка генеральный подрядчик вправе привлечь субподрядчиков для выполнения единичных работ генподряда.

Генеральный подрядчик проводит все необходимые согласования и оформления разрешений на проведение работ, выполняя генподряд, согласно договора с заказчиком. В оговоренных случаях генподрядчик строительства проводит проектировочные работы инженерных сетей с последующим испытанием на функциональность. Вентиляционные сети, канализация, все эти работы генподрядчик выполняет до заключительной фазы испытания.

Генеральный подрядчик обязан привести стройплощадку по завершении работ в соответствие с санитарными нормами, что оговорено в соответствующей документации и является обязанностью генподрядчика.

Сдача объекта итог работы генерального подрядчика, заверяется данными акта о приемке специальной комиссией, в состав которой входят представители заказчика и органов технического надзора. Любой проект, будь то строительство дорог или благоустройство территории, зависит от выбора подрядной организации, которая будет проводить все работы. Генподрядчик строительства полностью отвечает за весь комплекс работ, прописанный в договоре.

Услуги генподряда основываются на комплексном ведении проекта: от проектирования до сдачи объекта в эксплуатацию. При заключении договора генерального подряда все строительные и монтажные работы, а также сопутствующая им установка технологического оборудования, выполняется с помощью привлечённых профессиональных подрядчиков, которые имеют подходящую материальную базу и необходимые производственные мощности [93].

При завершении всех проектных работ составляется акт приёма-передачи объекта капитального строительства, который свидетельствует о том, что генеральный подрядчик выполнил все свои обязательства по договору, а заказчик проекта счёл эти результаты приемлемыми.

Данный документ подтверждает факт того, что заказчик осмотрел результаты работы генерального подрядчика. После составления и подписания такого акта объект капитального строительства незамедлительно переходит в собственность заказчика.

Далее рассмотрим гарантийные нормы, подразумевающиеся при составлении договора подряда, которые призваны обеспечить соблюдение сторонами их обязательств.

Одним из типов нарушения договорных обязательств подрядчиком выступает допущенное им отступление от норм, предусмотренных в технических документах и в обязательных строительных нормах, предусмотренных регламентирующими актами.

Так же накладывается ответственность за достижение (в данном случае недостижение) показателей объектов строительства, которые отражены в технической документации к проекту. С данными нарушениями тесно связывают такие негативные результаты работы подрядчиков, как недостижение определенных показателей объектов строительства, отражённых в технической и проектной документации, которые зачастую выступают в виде качественных показателей, например, мощности устанавливаемых систем обеспечения функционирования здания.

Происходит это чаще всего из-за двух причин. Первая причина – это допущенные ошибки в технической документации, неверные расчёты использование методов диагностики и проектирования, которые не подходят конкретному объекту. Второй причиной является преднамеренное или случайное отступление исполнителем в процессе своей деятельности от предписанных норм. В первом случае подрядчики понесут юридическую ответственность только тогда, когда обязательства по разработке технической документации были переданы заказчиком непосредственно одному из подрядчиков.

Во втором случае, если подготовка проектной документации велась силами заказчика (при помощи привлечения сторонних проектных и конструкторских организаций), вся ответственность ложится на него. Так же если подрядчику удастся доказать, что все отступления от нормативных документов, повлекшие за собой недостижение определённых качественных показателей, были санкционированы и разрешены стороной заказчика, ответственность с подрядчика снимается [20].

Далее рассмотрим ответственность за ненадлежащее исполнение работы. После того, как в строящемся подрядчиком сооружении был обнаружен дефект, снижающий качество конструкции, либо мешающего применять результаты работы по их прямому назначению, то подрядчику придётся столкнуться с юридическими последствиями в тех случаях, когда этот дефект не был исправлен.

Данный тип ответственности подрядных организаций в строительстве во многом совпадает с таким же типом ответственности, наступающей при стандартных подрядных обязательствах. Но при этом в строительном подряде существуют специфические особенности. Как и в обычном подряде, подрядчики несут ответственность за те недостатки объектов, которые были обнаружены в сроки, в которые подрядчик гарантирует обеспечение надлежащего качества.

Ответственность за нарушение подрядчиком установленных договором сроков выполнения работ. Особо следует отметить такой аспект, как нарушение подрядчиком установленных договором сроков возведения сооружения. Если подрядчики вовремя не начинают выполнять договор строительного подряда либо выполняют работу очень медленно, и окончание данной работы к установленным срокам выполнить оказывается невозможным, то заказчик имеет законное право отказать от выполнения условий договора и потребовать возмещения убытков со стороны подрядных организаций (п. 2 ст. 715 ГК РФ) [95].

Ответственность подрядчиков за нарушения срока исполнения работы наступает не только в вышеуказанных случаях отказов заказчиков от договоров либо принятия исполнений по ним. Как показывает практика, подавляющее большинство заказчиков заинтересовано в том, чтобы работы всё-таки были выполнены, особенно, если речь идёт о крупных муниципальных и коммерческих стройках, играющих важную роль в развитии инфраструктуры региона.

Так же в договор подряда включаются условия о выплате неустойки. Такого рода штраф подрядчики обязаны выплатить за нарушение сроков выполнения работ, что должно послужить денежной компенсацией для заказчика.

В договор строительного подряда могут вноситься условия о том, что при обнаружении определённых дефектов, подрядчик возьмёт на себя ответственность за их устранение за счёт средств заказчика. Рассмотрим ситуацию, в которой подрядчики не отвечают за дефекты, вызванные некачественными строительными материалами, предоставленными заказчиком, но при этом в заключённом договоре прописан пункт о том, что подрядчик может по просьбе инвестора (при условии оплаты последним всех сопутствующих расходов) взять на себя ответственность за устранение данных недостатков.

Если подобное условие было внесено в подписанный сторонами договор, то подрядная организация может отказаться от обязательств по исправлению данных дефектов только в тех случаях, когда будет возможно доказать, что именно эти недостатки и дефекты напрямую не связаны с предметом договора. В противном случае фирмы-подрядчики обязаны исправить обнаруженный дефект.

Таким образом, обязательство должно выполняться надлежащим образом (ст. 309 ГК РФ) на основании условий обязательств и требований закона и других нормативно-правовых актов. На основании п. 1 ст. 329 Гражданского кодекса РФ выполнение обязательств обеспечивают неустойкой, залогом, удержанием имущества должников, поручительствами, банковскими гарантиями, задатками и иными способами, определенными в законах либо договорах [28].

Теперь рассмотрим механизм выбора подрядных организаций заказчиком.

Он может осуществляться двумя следующими способами:

- при помощи проведения по каждому объекту конкурса или тендера среди всех строительных компаний, изъявивших желание участвовать;
- через выбор по наиболее важным для заказчика критериям из ранее сформированного реестра потенциальных подрядчиков.

При составлении реестра заказчик ориентируется на то, что он должен использовать производственные мощности потенциальных подрядчиков для выполнения всех основных видов строительных работ, в том числе:

- земляных;

- строительства воздушных линий электропередач;
- пусконаладочных работ;
- работ по благоустройству территории объекта строительства.

Для того чтобы наполнить реестр заказчик проекта осуществляет тщательный предварительный отбор кандидатов, что позволяет ему минимизировать риски, возникающие при реализации любого проекта.

В первую очередь в данный список попадают хорошо зарекомендовавшие себя компании, с которыми уже был положительный опыт работы и ранее велось продуктивное сотрудничество. И уже затем добавляются подрядные организации, изъявившие желание выполнить работы в качестве подрядчиков.

Теперь рассмотрим основные критерии, по которым подрядчики включаются в подобный реестр [90].

1) Подрядчику необходимо обладать персоналом (производственным и инженерным) с подходящей квалификацией кадров.

2) Подрядчику необходимо обладать техническим оснащением для выполнения требуемых видов работ.

3) Подрядчику необходимо быть официально зарегистрированным на территории России строительным предприятием.

4) Подрядчик должен существовать и вести свою деятельность не менее 3 лет.

5) Подрядчику необходимо иметь подтверждение о соблюдении сроков ввода уже построенных объектов в эксплуатацию.

6) Подрядчику желательно обладать положительными отзывами о его работе со стороны других заказчиков.

7) Подрядчику нужно иметь минимальное количество замечаний (предписаний), делаемых надзорными органами.

8) Подрядчику необходимо не участвовать в судебных разбирательствах последние 3 года.

9) Подрядчику необходимо не иметь задолженности и налоговых обязательств перед соответствующими органами.

10) Подрядчику необходимо иметь положительные отзывы от руководителей предыдущих объектов.

11) И одними из самых важных критериев внесения подрядчика в реестр являются: цена и сроки реализации проектов.

Для подтверждения официальной регистрации организация должна предоставить заверенные печатью и подписью руководителя (либо уполномоченного лица) копии учредительных документов:

- свидетельства о государственной регистрации юридического лица (индивидуального предпринимателя);
- свидетельства о постановке юридического лица на налоговый учет на территории РФ;
- выписки из ЕГРЮЛ, сформированная не позднее двух месяцев до даты заключения договора подряда.

Кроме того, заказчиком проверяются данные о потенциальных подрядчиках самостоятельно при помощи информации в интернете. Список источников обычно выглядит следующим образом:

- сведения о включении организации в единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ) стоит проверить на сайте Федеральной налоговой службы;
- на сайте Арбитражного суда можно проверить, в каких судебных процессах участвует кандидат;
- на сайте судебных приставов можно проверить, как идет исполнительное производство по принятым судебным решениям. Если организация не платит по исполнительным листам, её шансы на включение в реестр резко снижаются.

На практике бывают случаи, когда предлагают меньшую цену, невнимательно изучив проект, без учета всех сопутствующих расходов при производстве работ. Порой подрядчики дают явно заниженную цену, в надежде заключив договор, увеличить стоимость дополнительными работами в ходе строительства объекта.

То же самое касается и сроков выполнения работ и всех остальных пунктов реестра.

Поэтому каждый пункт подрячика зачастую оценивается по градационной шкале, удобной для заказчика. Это позволяет ранжировать подрячиков в порядке убывания коэффициента и принимать решения о дальнейшем сотрудничестве и выборе для реализации работ.

Таким образом, поэтапный процесс выбора надежного и эффективного подрячика выглядит следующим образом [106]:

- составляется реестр потенциальных подрячиков с соблюдением набора необходимых условий включения в реестр;
- внесенные в реестр подрячики и кандидаты на внесение проверяются по основным критериям: наличие необходимого персонала и техники, отсутствие долгов по исполнительному производству и налогам и так далее;
- осуществляется оценка каждого подрячика в реестре и происходит выбор на предмет реализации проекта.

Далее перейдем к рассмотрению правового регулирования в сфере генерального подряда, которое несколько отличается от юридических особенностей, затрагивающие строительную сферу целиком.

Такая ситуация обусловлена спецификой договора генерального подряда и особенностями взаимодействия между многочисленными сторонами, привлечёнными к работе над объектом капитального строительства.

## 1.2 Правовое регулирование

Процесс координации и контроля действий субподрядчиков отягощается тем, что в подавляющем большинстве случаев ни одна из организаций, принимающих участие в строительстве, не имеет никаких административных рычагов воздействия на другие. Иными словами – отсутствует юридическая власть генерального подрячика над субподрядчиками (до момента вступления сторон в договорные обязательства перед друг другом)[7].

Существует ряд норм и правил, которым принято следовать при возведении объектов капитального строительства. Одним из таких сводов является: «СНиП 12-01-2004» [4], рекомендуемый в качестве координационного центра выбирать генерального подрядчика, так как именно с его помощью осуществляется взаимодействие между субподрядчиками, заказчиком и инвесторами, а так же именно он несёт ответственность за надлежащее исполнение условий договора перед заказчиком. Большинство предприятий, занимающихся генеральным подрядом, пользуются данной рекомендацией.

В качестве правового обеспечения взаимоотношений между генеральным подрядчиком и субподрядчиками, выступают определённые Федеральные Законы и правовые акты [2].

1) Статья 702 ГК РФ. Данное положение регламентирует правовые аспекты составления договора подряда. Согласно статье по данному договору одна сторона, которой выступает подрядчик, берёт на себя ответственность за выполнение задач, возлагаемых на фирму второй стороной, в лице заказчика. В то же время заказчик проекта обязуется выплатить необходимую сумму в указанные сроки. Это относится не только к договору строительного подряда, но и ко всем остальным, если иное предусмотрено правилами существующего в РФ Гражданского кодекса об этих видах договоров.

2) Статья 706 ГК РФ. Регламентирует правовой аспект взаимоотношений генерального подрядчика и субподрядчика. В соответствии с его подпунктами, если в договоре подряда не предусмотрено иное, то подрядчик имеет право привлекать к выполнению строительных работ сторонние организации, тем самым становясь генеральным подрядчиком. Генеральный подрядчик несёт ответственность перед субподрядчиком за несоблюдение обязательств договора, заключённого с заказчиком (в том числе и об оплате труда), а перед заказчиком субподрядчик несёт ответственность за несоблюдение условий договора субподрядчиком или же ненадлежащее исполнение обязательств. Самым важным аспектом, влияющим на деятельность генерального подрядчика, который затрагивает данная статья Граж-

данского кодекса, является то, что субподрядчик и заказчик не имеют перед друг другом обязательств, и не могут предъявлять претензии, вся ответственность за соблюдение сторонами своих обязательств ложится на плечи компании, занимающейся генеральным подрядом. Так же в статье регламентируется то, что с согласия генерального подрядчика заказчик имеет право заключить договор об оказании услуг с другими компаниями, которые будут нести ответственность непосредственно перед заказчиком.

3) Статья 748 ГК РФ. Данное регламентирующее постановление даёт возможность заказчику осуществлять действия по контролю за ходом строительства объекта. В качестве инструментов подобного контроля выступают анализ и оценка скорости и правильности протекания работ, целесообразности использования материалов и ресурсов. Однако в соответствии с законом заказчик не имеет права вмешиваться в финансово-хозяйственную деятельность генерального подрядчика. Главной особенностью статьи является то, что при обнаружении недостатков в ходе строительства, заказчик обязан в срочном порядке указать на них генеральному подрядчику, так как после завершения строительства ссылаться на них уже нельзя.

Основываясь на вышеприведённых статьях Гражданского кодекса Российской Федерации, а так же существующих нормах и правилах ведения бизнеса в сфере генерального подряда, рассмотрим функции, обязанности и права компаний, занимающихся генеральным подрядом [29].

Исходя из вышеперечисленных статей, можно сделать вывод о том, что функциями генерального подрядчика в строительстве капитальных объектов являются:

- осуществление всего комплекса строительно-монтажных работ, в соответствии с проектными требованиями [65];
- надлежащее исполнение всех требований проектно-сметной документации, чёткое следование регламенту проведения строительных и изыскательных работ;

- обеспечение работников всеми необходимыми строительными материалами, оборудованием, машинами и механизмами, которые требуются для выполнения проектных нужд;

- в случае возникновения непредвиденных обстоятельств (аварийная ситуация, стихийное бедствие, любые другие случаи, ведущие к удорожанию строительства объекта), сразу сообщить о них заказчику и согласовать дальнейший план действий [60];

- выполнять обязательства по обеспечению стройки материалами, возведению объектов и выполнению всех сопутствующих строительных работ в регламентированные сроки;

- соблюдать требования законодательства и иных регламентирующих документов, накладывающих отпечаток на деятельность фирм в сфере строительства.

В рамках обеспечения данных обязательств, подрядчику необходимо решить следующий комплекс задач [58]:

- обеспечить для всех сотрудников и специализированной техники свободный доступ на объект;

- подготовить и при необходимости предоставить все требуемые документы, лицензии и патенты для контролирующих органов, а так же заказчика и государственных представителей;

- самостоятельно проверять и контролировать соответствие между техническими требованиями, инженерными и проектными правки и реальным положением вещей на объекте;

- осуществлять контроль над качеством строительных материалов и исправностью технических средств и прочих инструментов, чтобы обеспечить надлежащее качество возведения сооружения и безопасность работников стройки;

- вести необходимую сопроводительную и исполнительную документацию, в том числе и бухгалтерскую отчетность;

– держать заказчика в известности о завершении определённых этапов строительства, своевременно и оперативно устранять неполадки, обнаруженные в процессе строительства;

– в случае возникновения аварийной ситуации, принять соответствующие меры безопасности, в том числе приостановить трудовую деятельность, чтобы избежать человеческих жертв, а так же незамедлительно известить о происшествии заказчика.

С юридической точки зрения генеральный подрядчик в строительстве обладает рядом прав, несоблюдение которых со стороны заказчика может повлечь судебные тяжбы [54]. В числе этих прав находится право на получение денежной выплаты именно в том размере, который указан в договоре подряда, а так же авансового платежа, который в современной практике находится на уровне близком к 30% от всей стоимости осуществления проекта.

Подрядчик может требовать пересмотра уже составленной сметы в тех случаях, когда реальные расходы на материалы, оборудование и заработную плату превышают плановые, но только тогда, когда превышение составляет 10% или больше от изначальной суммы, выделенной на данные статьи расходов [52]. Обязательным условием подобного пересмотра является своевременное оповещение заказчика (инвестора), иначе дополнительные расходы оплачиваться не будут второй действующей стороной.

Так же генеральный подрядчик может рассчитывать на компенсацию денежных расходов, которые он понесёт, если ему придётся исправлять, переделывать или редактировать проектную и техническую документацию, в тех случаях, когда документы предоставленные заказчиком, заведомо имели ошибки в расчётах или проектировке.

Генеральный подрядчик оставляет за собой право отказаться от заключённого договора, и как следствие от выполнения обязательств по нему, в тех случаях, когда заказчик предоставил непригодные к использованию материалы и оборудование, применение которых может повлечь за собой человеческие жертвы или к

снижению качества возводимого сооружения [48]. Если речь идёт о материалах, сырье или технических средствах и механизмах, необходимо составить совместный акт, где будет отражена непригодность в использовании, что позволит произвести перерасчёт, учитывая стоимость операций, которые уже были произведены.

Подрядчик имеет право не исправлять недостатки в конструкции объекта, если они были допущены не по его вине, не были прописаны в изначальном договоре и не относятся к предмету соглашения, а так же если отсутствует возможность их исправить в силу причин, не зависящих от генерального подрядчика [60]. Помимо этого генеральный подрядчик имеет законное право отказаться от выполнения любых операций, которые не относятся к его сфере деятельности (специализации).

Ещё одним правом генерального подрядчика является так называемое «удержание результатов работы» [61]. Это право позволяет подрядчику не заключать акт приёма-передачи сооружения до тех пор, пока заказчик полностью не оплатит всю сумму, положенную по договору. Однако в юридической практике это право зачастую нарушается, так как по другому закону заказчик не обязан ничего оплачивать до тех пор, пока объект не был передан в пользование.

Инвестор (заказчик) при заключении договора генерального подряда так же берёт на себя многие функции, которые он обязан исполнять на различных стадиях выполнения работ.

1) Проектная подготовка. Помимо разработки и презентации бизнес-плана и технической документации будущего сооружения, в рамках данной функции, заказчик должен провести анализ рынка, провести соответствующий конкурс и выбрать компанию, с которой будет заключён договор о сотрудничестве. Далее следует создание регламента юридических взаимоотношений с выбранной компанией, выбор страховой фирмы и определение условий страхования проекта.

2) Выбор и подготовка строительной площадки для будущего сооружения. Помимо выбора конкретной строительной площадки, заказчику необходимо получить разрешение и все сопутствующие документы, позволяющие начать строи-

тельство на выбранной территории. В качестве необходимых разрешений чаще всего выступают: позволение на пользование природными и энергетическими ресурсами участка; разрешение на проведение работ в зоне воздушных линий электропередач. Так же необходимым условием является проведение геодезических работ, определение ответственных лиц и при необходимости взаимодействие с общественностью (жителями соседних домов и владельцев участков).

3) Осуществление контроля над всем ходом строительства на каждом из этапов. Помимо того, что предприятию или частному лицу заказчику необходимо назначить ответственных лиц, которые будут иметь полномочия представлять интересы заказчика (следить за качеством работ, оборудования, осуществлять приём работы, регистрировать в государственных органах и других инстанциях мероприятия по проведению опасных работ), требуется так же утвердить график проведения работ. Так же заказчик должен согласовывать списки компаний, привлекаемых к работе над объектом капитального строительства и проверить наличие лицензий, патентов и сертификатов, необходимых для выполнения определённых видов работ согласно проектному плану.

4) Инвестиционно-финансовое обеспечение и ведение бухгалтерского учёта. Как вытекает из названия функции, в её рамках заказчик должен согласовывать и утверждать вместе с подрядчиком порядки и сроки всех предусмотренных выплат (аванс, премии, возмещение убытков и т.п.), а так же вести бухгалтерскую отчётность по всем финансово-хозяйственным операциям, проводит проверки с помощью привлечения аудиторов [5].

Функции заказчика индивидуальны для каждого объекта капитального строительства и их вариации могут отличаться друг от друга в зависимости от проекта, который предстоит реализовать, и его специфических особенностей.

К правам заказчика относится следующее [12]:

– возможность выступать в качестве законного представителя инвестора в суде и других государственных или негосударственных инстанциях, представляя его интересы, в том числе и в контролирующих органах и органах надзора за дея-

тельностью строительных компаний, чтобы получить заключения о соответствии объекта предъявляемым требованиям и существующим нормам;

- способность привлекать к работе проверяющие инстанции и инспекторов, чтобы вовремя выявить несоответствия, которые могут повлечь за собой негативные последствия для репутации фирмы или для технических характеристик будущего объекта;

- возможность выбирать сторонних исполнителей, если сам заказчик не имеет такой возможности, для составления проектно-сметной документации и технического регламента, а так же на поставку оборудования и проведение определённых видов строительных работ;

- право на самостоятельное принятие решений по поводу финансового распределения и траты ресурсов, отведённых на проект;

- право составлять и утверждать рабочую документацию и регламент проведения строительных работ, а так же общую смету, отдельные сметы по статьям расходов и бюджеты соответствующих отделов, определять лимит сметных расходов;

- возможность проводить контроль качества, включающий в себя осмотр и диагностические мероприятия с материалами, оборудованием, конструкциями строения. Контролировать сроки их поставки, соответствие оформления документации стандартам и ГОСТам;

- осуществлять приём капитального сооружения на баланс, с последующим вводом его в эксплуатацию;

- самостоятельно устанавливать эксплуатационный режим сооружения, а так же определять сроки пробной эксплуатации и периода гарантии;

- право по желанию передать объект капитального строительства стороннему пользователю по договору аренды.

Таким образом, генеральный подрядчик, являясь координационным центром, берёт на себя большие риски при осуществлении строительства капитальных объектов, так как именно он отвечает по обязательствам заказчика перед субподряд-

чиками и перед заказчиком за работу, выполненную субподрядными организациями.

Субподрядчик же в соответствии с договором подряда, заключаемым после проведения конкурса, берёт на себя обязательства по выполнению определённых видов работ. Заказчик берёт на себя функции по обеспечению проекта инвестиционными средствами, которые будут распределяться в соответствии с проектно-сметной документацией и нуждами [66].

Юридическое взаимоотношение сторон в сфере генерального подряда принято разделять на четыре основных типа, каждый из которых регламентирует права и обязанности всех предприятий – участников процесса:

- права и обязанности, установленные в параграфе 1 гл. 37 ГК РФ, возникающие в независимости от типа договора подряда;
- права и обязанности, установленные в параграфе 3 гл. 37 ГК РФ, регулирующие договорные отношения в сфере строительного подряда;
- права и обязанности, установленные законом и другими нормативно-правовыми актами, которые регулируют имущественные и организационные отношения, являющие предметом гражданского права, формирующиеся в процессе осуществления определённых видов строительных работ;
- права и обязанности, установленные заключённым договором строительного подряда, например, ни один закон или другой правовой акт не подразумевает наличие обязанности у заказчика предоставить подрядчику производственную или же социально-бытовую услугу, однако в договоре строительного подряда возникновение такого обязательства является нормальной практикой.

Оплату всех работ, выполненных подрядными организациями, заказчики осуществляют в срок, предусмотренный законом, либо в срок, прописанный в составленном подрядном договоре.

Это происходит в случаях, когда на оплату данного типа работ нет чётких указаний в законе. Чаще всего в договоре подряда прописывается пункт, что оплата производится по факту сдачи всех работ, предусмотренных проектом, а так же

возможной досрочной оплаты, если работы были сданы ранее и заказчик принял итоговые результаты, посчитав их удовлетворительными. При этом договор строительного подряда зачастую включает в себя условия авансовых выплат и устанавливает размеры начальных денежных отчислений в сторону подрядчика, чтобы была возможность начать строительные работы [50].

Когда заказчик (до истечения сроков действия договора и сдачи результатов работы по правилам, установленным в статье 717 Гражданского кодекса РФ) отказался от выполнения условий договора, а факт расторжения договора был признан всеми вовлечёнными сторонами, то на основании пункта № 1 статьи 15 Гражданского кодекса РФ, причиненный ущерб подрядным организациям возмещается в полном объеме. Однако бывают случаи, когда в законе или же в самом договоре предусмотрена компенсация в размере меньшем, чем фактически понесённый подрядчиком ущерб [47].

Если изначальное предварительное испытание показало негативные результаты, через определённое время проводится повторное испытание. При отсутствии положительного результата каждого из испытаний заказчик оставляет за собой право отказаться от составления и подписания акта приёма-передачи[48].

Кроме того у заказчика теряется обязательство по оплате выполненной подрядчиком работы. Это обусловлено тем, что основанием для появления обязательств заказчика по оплате выполненной работы является сдача результатов работ заказчику. На основании п. 4 ст. 753 Гражданского кодекса РФ сдачу результатов работ подрядчиками и их приемку заказчиками оформляют актами, подписанными в двухстороннем порядке.

Если подрядчик выполнил работы, допустив отступления от договора подряда, вследствие чего ухудшились качественные результаты работ, либо появились иные недостатки, сделавшие объект непригодным для использования, заказчик может (когда иное не определено в законе или договоре) по своему выбору требовать от подрядчика:

- безвозмездного устранения недостатка в разумные сроки;

- соразмерного снижения оплаты на выполнение других работ;
- возмещения расходов на устранение недостатка, когда права заказчиков устранять их определяется по договорам подряда (ст. 397 ГК РФ).

На основании абзаца 4 пункта 1 ст. 723 Гражданского кодекса РФ заказчик могут устранять недостаток своими силами, потребовав от подрядчиков возмещения расходов, если право заказчика на устранение недостатка было предусмотрено в договоре подряда. Заказчики могут устранять брак в подрядной работе своими силами либо поручать это третьему лицу [40]. При отсутствии в договоре данного условия ответственность подрядчиков за ненадлежащее качество работ определяют положения ст. 475 Гражданского кодекса РФ.

На основании п. 3 ст. 743 Гражданского кодекса РФ подрядчики, обнаружившие во время строительства, не учтенные в технических документах работы, из-за которых возникла необходимость проведения дополнительной работы с увеличением сметной цены строительства, обязаны сразу же уведомить об этом заказчика.

При неполучении от заказчика обратной связи на протяжении нескольких календарных дней, подрядная организация должна приостановить выполнение дополнительных видов работ. При неисполнении данной обязанности подрядные организации лишаются права потребовать от заказчика оплаты выполненной дополнительной работы и возмещения убытка, который был этим вызван. Когда подрядчик нарушает определенные в п. 3 ст. 743 Гражданского кодекса РФ обязанности, он не может требовать от заказчика оплаты дополнительной работы. Так как подписание представителями заказчика актов приема-передачи работ подтверждает только факт исполнения подрядчиком работы, а не согласие заказчика на оплату её результатов (это касается дополнительных работ).

На основании этого в договоре строительного подряда нужно определять состав и содержание технических документов и предусматривать, какая из сторон и в какие сроки обязана их предоставлять. Судебная практика по этим вопросам предписывает, что отсутствие утвержденной в установленном порядке техниче-

ской документации не является безусловным основанием для признания договора незаключенным. На основании п. 1 ст. 740 Гражданского кодекса РФ по договорам строительного подряда подрядчики обязуются в установленные сроки по заданиям заказчиков построить и возвести определенные объекты или сооружения или же выполнить другую строительную работу [75].

По согласованию между сторонами в договоре возможно предусмотреть кроме этого срок окончания отдельного этапа работы (промежуточный срок). На основании п. 3 ст. 744 Гражданского кодекса РФ, когда по независящей от подрядчиков причине цена работы превышает смету не меньше чем на десять процентов, они могут потребовать их пересмотра. Что касается срока продления строительной работы, то их возможно изменить только на основании соглашения сторон. Когда подрядчики в определенном порядке не согласовали с заказчиками условия о повышении цены строительной работы и продлении сроков окончания, то при данных обстоятельствах допущенные подрядчиками нарушения являются существенными, и это дает заказчикам право, на основании ст. 450 Гражданского кодекса РФ (основание изменения и расторжения договоров), расторгнуть договор строительного подряда. Когда после сдачи объектов заказчикам устанавливается ненадлежащее качество подрядной работы, то ответственность подрядчиков определяют положениями ст. 723 Гражданского кодекса РФ.

Теперь рассмотрим структурные составляющие договора подряда.

Согласно ст. 740 ГК РФ «договор строительного подряда заключается на строительство или реконструкцию предприятия, здания (в том числе жилого дома), сооружения или иного объекта, а также на выполнение монтажных, пусконаладочных и иных неразрывно связанных со строящимся объектом работ. Правила о договоре строительного подряда применяются также к работам по капитальному ремонту зданий и сооружений, если иное не предусмотрено договором».

Субъектами договора подряда всегда являются подрядчик и заказчик. Но для осуществления эффективного контроля за деятельностью подрядчика могут потребоваться специальные навыки и знания, специальное разрешение на этот вид

деятельности. Поэтому функции заказчика часто передаются специализированным организациям, которые выступают в качестве представителей лиц, для которых предназначен строящийся объект.

Поэтому в контракте на строительство клиент и инвестор зачастую являются разными юридическими лицами. Инвесторами выступают лица, которые расходуют собственные, заемные или привлеченные денежные средства в виде инвестиций и обеспечивают их целевое использование (органы, уполномоченные управлять государственным и муниципальным имуществом, физическими и юридическими лицами) [72].

Таким образом, заказчик в договоре на строительство является лицом, которое от имени инвестора или от своего имени заключает договор с подрядчиком и приобретает все права и обязанности, вытекающие из такого договора. Подрядчиками являются различные строительные и строительско-монтажные организации, индивидуальные предприниматели, имеющие лицензию на строительные работы. Заказчик, для осуществления контроля за строительством, может заключить соглашение с соответствующим инженером (инженерной организацией) без согласия подрядчика.

В этом случае договор строительного подряда определяет функции такого инженера (инженерной организации), связанные с последствиями его действий для подрядчика. В строительном секторе широко используется система генеральных подрядчиков, в которой функции генерального подрядчика выполняют организации общестроительного профиля, а субподрядчики, в лице специализированных фирм и организаций, занимаются специальными работами. Заказчик не всегда является конечным потребителем. Инвестор может диктовать условия договора строительного подряда. Договор между инвестором и заказчиком может являться инвестиционным, по долевному участию в строительстве, поручения или комиссии.

Инженер представляет интересы заказчика перед генеральным подрядчиком, между инженером и заказчиком заключается договор, который по своей юридиче-

ской природе является договором поручения или трудовым договором. Подрядчик несет ответственность перед заказчиком за любые отклонения от требований, предусмотренных технической документацией, а также в строительных нормах и обязательных стандартах для сторон, а также за невыполнение показателей объекта строительства, указанного в технической документации, в том числе таких как производственные мощности предприятия. Согласно ст. 754 ГК РФ «при реконструкции (обновлении, перестройке, реставрации и т.п.) здания или сооружения на подрядчика возлагается ответственность за снижение или потерю прочности, устойчивости, надежности здания, сооружения или его части. Подрядчик не несет ответственности за незначительные отклонения от технической документации без согласия клиента, если он докажет, что они не повлияли на качество строительного объекта».

Сотрудничество сторон по договору строительного подряда предусмотрены ст. 750 ГК РФ – «Если в ходе строительных работ и связанных с ними работ обнаружены препятствия для надлежащего исполнения договора на строительство, каждая сторона обязана принять все разумные меры для устранения таких препятствий. Сторона, которая не выполнила это обязательство, утрачивает право на возмещение убытков, вызванных тем фактом, что соответствующие препятствия не были устранены».

Структура договорных связей в договоре определяется в соответствии с общими положениями о структуре договорных отношений при подряде. Принято различать простую и сложную структуру договорных отношений. Простая структура договорных отношений представляет собой тип отношений, в котором исполнитель обязуется по заданию заказчика выполнить определенные работы самостоятельно по прямым договорам.

Зачастую реализация целого комплекса специальных работ, которые зачастую предусматриваются при воплощении в жизнь серьёзного крупного проекта, к работе могут привлекаться не только одновременно несколько субподрядных организаций. Заказчик так же оставляет за собой право привлечь к реализации проекта

одновременно несколько генеральных подрядчиков, каждый из которых в свою очередь может сотрудничать сразу с несколькими другими фирмами, которые будут выступать в роли субподрядчика.

Практика генерального подряда в сочетании с прямыми договорами широко развита в строительстве крупных и сложных промышленных объектов. Например, договор на выполнение строительных работ может быть заключен с организацией общестроительного профиля, договор на монтаж технологического или энергетического оборудования – со специализированной монтажной организацией, договор на пусконаладочные работы – с организацией, специализирующейся на наладке подобного оборудования, и так далее. Некоторые из этих договоров могут быть по своей структуре генеральным подрядом, а остальные – прямыми.

Основной причиной того, почему договор строительного подряда принято выделять в отдельный тип, является именно предмет данного договора. Из-за специфики деятельности в качестве предмета договора подряда между заказчиком и исполнителем могут выступать такие позиции, как: ремонт и реконструкция зданий и сооружений, возведение объектов капитального строительства, выполнение работ по монтажу и капитальному ремонту.

Итак, предмет договоров строительного подряда – это результат работы подрядных организаций, который по завершению их деятельности получил какое-то вещественное содержание. О важности четкого определения предмета контракта говорилось еще в постановлении № 54 Пленума ВАС РФ от 11.07.2011.27. Высшая инстанция по экономическим спорам указала на прямую зависимость юридической квалификации сделки и применения правовых норм [100].

Пункт 11 Информационного письма Президиума ВАС РФ от 25.02.2014 № 165 «Обзор судебной практики по спорам, связанным с признанием договоров незаключенными» указывает на то, что заявление стороны договоров о надобности согласования определенных условий, это условия существенные для данных договоров<sup>28</sup>.

Нужно сказать о том, что договора нельзя признать недействительными на тех основаниях, что не согласованы их существенные условия. Данные договора будут незаключенными. Проектно-сметная документация не является условием, по которому стороны должны достигнуть соглашения, ее разработка является обязанностью подрядчика (пункт 1.2 контракта). Таким образом, неисполнение стороной договорного обязательства не может явиться основанием для признания договора незаключенным.

Таким образом, договор подряда на строительные работы рассчитан, чаще всего на довольно продолжительный период времени, на протяжении которого ведут строительные работы, осуществляют эксплуатацию объектов во время гарантийного периода. За данное время происходят значительные изменения в цене на строительные работы и материалы, возникает потребность внесения изменений в проектные документы и так далее, что тоже учитывает законодатель.

Договор может охватывать как все работы по объектам, так и часть из них. В случаях, предусмотренных по договорам, подрядчики могут принять на себя обязанности не только по сдаче построенных объектов в эксплуатацию, но и обеспечивать их эксплуатацию (набор и обучение персонала, налаживание связей с поставщиками, поиск рынков сбыта и т.д.) на протяжении определенного периода времени.

На основании п. 1 ст. 432 ГК РФ договор считают заключенным, когда между сторонами в определенных в подлежащих случаях формах достигнуто соглашения по разным существенным условиям договора. Существенные – это условия о предмете договора, условия, названные в законах либо других правовых актах в качестве существенных или необходимых для договоров такого типа, а помимо этого все условия, относительно которых по заявлению одной из сторон нужно достигнуть соглашения.

Резюмируя всё вышесказанное, можно утверждать, что самыми основными положениями договора строительного подряда выступают следующие его состав-

ляющие, отражающиеся в самом договоре и согласованные всеми участниками процесса:

- предмет договора (строительство, реконструкция, расширение либо техническое перевооружение или ремонт производственного предприятия, здания либо сооружения);
- точный календарный период начала и окончания работы, а помимо этого срок завершения каждого отдельного этапа;
- соблюдение правил сдачи и приемки результатов работы, оформляемых актами, подписанными двумя сторонами;
- оплата выполненной работы по обусловленным ценам.

Таким образом, несогласование данных условий между сторонами договора в последующем может повлечь признание такого договора незаключенными.

### 1.3 Характеристика СМТ № 11

Дорожный строительно-монтажный трест Южно-уральской железной дороги создан в 1954 году. В СМТ входят два структурных подразделения: Строительно-монтажный поезд № 601 (г. Челябинск) и Строительно-монтажный поезд № 352 (г. Оренбург). География деятельности включает в себя Челябинскую, Оренбургскую, Курганскую области, то есть в основном Южный Урал. Но данные подразделения не ограничиваются только этим регионом и принимают участие в крупных государственных проектах, например, таких как: строительство олимпийских объектов в городе Сочи.

К основным проектам, выполненным за годы существования треста, относится реконструкция главного железнодорожного вокзала в городе Челябинске, техническое перевооружение станции «Профинтерн», развитие и улучшение пригородной зоны железнодорожного вокзала станции Челябинск-Главный, реконструкция МРЦ с ИТК, реконструкция автодорожного путепровода, находящегося на улице Цвиллинга в городе Оренбург.

Главное направление деятельности компании АО «РЖД-строй» – это транспортное строительство. Специалисты и сотрудники организации выполняют проекты любого уровня сложности, как на региональном, так и на муниципальном уровнях. Специфика деятельности даёт возможность организации решать задачи, которые связаны с проведением работ в условиях движения железнодорожного транспорта.

АО «РЖД-строй» был изучен зарубежный опыт применения безбалластной конструкции верхнего строения пути LVT (Low Vibration Track, что в переводе с английского звучит, как «путь пониженной вибрации»). Также была получена лицензия, необходимая для производства и укладки бетонных блоков, используемых в конструкции верхнего строения пути, выполненного по данной технологии. Лицензия даёт право заниматься данной деятельностью на всей территории Российской Федерации.

Для организации работ по укладке путей по технологии LVT, которые компания избрала одним из основных видов своей деятельности, в г. Сызрань был создан соответствующий производственно-технический комплекс. Его назначение заключается в подготовке квалифицированных специалистов, способных осуществлять работы с применением данной технологии, а так же предоставление необходимого технического оснащения.

Конструкция LVT успешно применялась на практике и хорошо зарекомендовала себя после того, как конструкция верхнего строения пути была уложена железнодорожных тоннелях №6 и №7 в г. Сочи. Данные тоннели необходимо было создать в рамках строительства олимпийских объектов и формирования соответствующей инфраструктуры.

Прогрессивная технология безбалластной конструкции верхнего строения пути LVT показала лучшие результаты в ходе испытаний на экспериментальном кольце ОАО «ВНИИЖТ» в г. Щербинка в рамках подготовки строительства ВСМ Москва-Казань.

Сама конструкция LVT состоит из бетонных блоков (полу-шпал), которые укладываются на эластичные прокладки, помещенные в резиновые чехлы, находящиеся в монолитной конструкции бетонного основания пути. Их главная задача заключается в том, чтобы погасить вибрацию от движения поезда и снизить её пагубное разрушительное воздействие на обратный свод тоннеля, тем самым продлевая срок эксплуатации самой конструкции в целом.

Конструкция бетонных блоков позволяет применять различные типы скреплений, в том числе Фосло (Vossloh) и APC, которые на данный момент являются одними из самых распространённых и востребованных на рынке железнодорожного строительства.

Технология предусматривает замену бетонных блоков LVT, вышедших из строя в процессе эксплуатации, без разрезания рельса и уборки путевого бетона, что облегчает процесс реконструкции.

Основными преимуществами этой безбалластной конструкции верхнего строения пути LVT, из-за которых было принято решение внедрить данную технологию, являются:

- высокая мобильность производственного оборудования, из-за которой есть возможность создания бетонных блоков в непосредственной близости от объекта строительства;
- обеспечение высокой точности укладки ВСП и долговременного обеспечения требуемой геометрии верха головок рельсов;
- высокий уровень механизации и скорость монтажа системы LVT – до 200 пм/сутки;
- положительные итоги использования, выражающиеся в снижении затрат на текущую эксплуатацию пути – до 20%.

В настоящее время путь LVT активно используется предприятием, задействованным в строительных работах по созданию новых и модернизации старых линий метро в городе Москва.

В 2014 году в московском метрополитене были выполнены работы по устройству безбалластного виброзащитного пути на железобетонных блоках LVT-М со скреплением APC-4 на перегоне ст. «Юго-Западная» – ст. «Тропарево», а также по укладке в путь стрелочного перевода типа Р65 марки 1/9 на сплошном бетонном основании на блоках LVT.

В 2015 г. на станции Котельники Таганско-Краснопресненской линии впервые в России был сдан двойной перекрестный съезд марки 2/9 на железобетонных блоках LVT-М, чем была заслужена положительная оценка со стороны президента ОАО «РЖД» В.И. Якунина.

Внедрение технологии LVT позволяет достигнуть следующих показателей:

- повышение предельно-допустимой скорости движения железнодорожного транспорта по путям;
- добиться стабильности геометрии пути на протяжении всей эксплуатации;
- снизить эксплуатационные затраты и затраты на обслуживание путей, предназначенных для движения поездов;
- благодаря высокой износостойкости всех элементов пути LVT и хорошим показателям стабильности конструкции, удаётся добиться увеличения прогнозируемого срока службы пути до проведения следующего капитального ремонта. По оценкам экспертов безопасный срок службы путей, выполненных по данной технологии, составляет порядка сорока лет или 1,8 – 2,2 миллиарда т. брутто.

Всё вышеперечисленное позволяет сделать вывод о том, что пути LVT обладают явными конкурентными преимуществами по сравнению с аналогами, существующими на рынке. Таким образом, имея лицензию на строительство путей по данной технологии, предприятие рассчитывает повысить свою конкурентоспособность и добиться улучшения своего экономического состояния.

За годы существования треста, предприятие отличилось следующими результатами и производственными показателями:

- было сдано в эксплуатацию 218, 15 километров железнодорожных путей;
- предприятие построило и восстановило 13 мостовых сооружений;

- было проложено 1144,75 километров линий электропередач (высоковольтных);
- проложено 5057, 58 километров линий связи, а так же устройства сигнализации, централизации и блокировки к ним;
- были произведены работы по строительству, реконструкции, капитальному и текущему ремонту 256 объектов вокзального хозяйства и 218 объектов деповского хозяйства;
- введено в эксплуатацию 966 объектов капитального строительства, а так же произведён капитальный ремонт на 801 объекте.

Строительно-монтажный трест №11 в качестве своего основного вида деятельности занимается генеральным подрядом на объектах, которые были поручены организации руководством РЖД.



Рисунок 1 – Взаимодействие генподрядчика с участниками строительства

Главным отличием СМТ №11 от других предприятий, занимающихся генеральным подрядом, заключается в том, что в качестве заказчика и инвестора зачастую выступает одна и та же организация, а именно компания РЖД, так как

трест входит в её структуру и является одним из многих структурных подразделений.

При возведении объектов, если сотрудничество ведётся с ОАО «РЖД», отсутствует необходимость обращаться за помощью к проектно-изыскательным компаниям, так как вся проектная документация уже заранее подготовлена вышестоящими инстанциями. В таком случае задача треста заключается только в надлежащем исполнении всех необходимых работ в указанные сроки путём привлечения к работе специалистов сторонних организаций (фирм субподрядчиков).

Строительно-монтажный трест № 11 является структурным подразделением более крупной компании АО «РЖД-строй», которая в качестве своего основного вида деятельности выделяет проведение строительно-монтажных работ на объектах железнодорожного хозяйствования.

Таким образом, СМТ № 11 часто привлекается к работе на железнодорожных объектах по всей территории Уральского федерального округа. Однако география деятельности предприятия этим не ограничена и ресурсы, а так же кадровый состав и управленческий корпус могут быть задействованы на более удалённых объектах, возведение или ремонт которых требуют от АО «РЖД-строй» привлечения большого числа специалистов.

Ответственность по результатам деятельности СМТ № 11 несёт перед управляющим составом АО «РЖД-строй», куда ежемесячно отправляются отчёты о достигнутых показателях.

Выводы по первому разделу.

Строительно-монтажный трест № 11 ведёт деятельность по оказанию услуг генерального подряда при строительстве капитальных объектов. Такой род деятельности ставит фирму в уязвимое с правовой точки зрения положение, при котором реализация какого-либо инвестиционного проекта заставляет СМТ № 11 нести ответственность одновременно перед двумя другими сторонами, занятыми в строительстве.

Таким образом, предприятию необходимо иметь хорошо налаженную систему координации и контроля субподрядчиков. Это повышает гарантии успешной реализации большинства проектов, на которых предприятие будет задействовано в будущем.

Налаженная система координации и контроля субподрядчиков снижает риски невыполнения обязательств подрядными организациями, берущимися выполнять определённый вид работ. Такое положение вещей помогает снизить риски возникновения судебных разбирательств, инициируемых инвестором проекта, которые могут появиться из-за ненадлежащего качества или невыполнения всех, указанных в проектно-сметной документации работ, в назначенные сроки [6].

Текущая система координации и контроля субподрядчиков, которой пользуется СМТ № 11, не предусматривает использование современных технологий и базируется на проведении совещаний и собраний с представителями субподрядных организаций. Именно поэтому предприятию необходимо внести такие изменения в систему управления субподрядчиками, которые позволят фирме не только повысить собственную эффективность деятельности, но и которые дадут возможность сократить цикл строительства капитального объекта, чтобы избежать ненужных рисков [8].

Далее в рамках проведения исследования в выпускной квалификационной работе, чтобы достигнуть поставленной цели, необходимо прибегнуть к анализу внешней среды предприятия, а так же проанализировать его финансово-экономическую деятельность. Это даст нам более полное представление о проблемах строительно-монтажного треста № 11 и позволит увидеть пути повышения эффективности его деятельности.

## 2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И ФИНАНСОВО ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1 Проблемы современных систем координации и контроля

После того, как генеральный подрядчик заключил договор об оказании услуг с субподрядчиком (или сразу несколькими фирмами, занимающимися строительной или иной деятельностью), предприятия приступают к совместному осуществлению деятельности по возведению объекта капитального строительства, по проекту заказчика [18].

Правовое взаимоотношение генерального подрядчика и субподрядчика схоже с взаимоотношением заказчика и генерального подрядчика, так как между этими компаниями заключается схожий договор подряда. Все расчёты с субподрядчиками осуществляет не заказчик, так как их не связывают никакие договорные взаимоотношения и субподрядчик несёт ответственность за свою деятельность только перед юридическим лицом, с которым был заключён договор об оказании строительных или иных услуг.

Таким образом, получается, что генеральный подрядчик является связующим звеном между заказчиком и компаниями-субподрядчиками, что приводит к высокому уровню ответственности за итоги деятельности всех звеньев производственной цепи, что делает вопрос эффективности координации и контроля субподрядчиков таким актуальным.

Из-за того, что генеральный подрядчик делегирует часть работы (или же полностью весь объём предполагаемых работ) субподрядчикам, но отвечает за последствия их деятельности перед заказчиком, возникает ряд проблем, которые необходимо решить:

- каким образом обеспечить должное качество работы, выполняемой субподрядчиками;
- как организовать деятельность компаний-субподрядчиков, если одновременно на объекте задействовано сразу несколько таких фирм;

– как скоординировать между собой деятельность компаний субподрядчиков, чтобы уложиться в поставленные сроки и избежать простоя процесса строительства.

Современные методы контроля для решения вышеперечисленных проблем предлагают использование системы GLONASS в сочетании с проведением переговоров и совещаний, направленных на корректировку процесса строительства капитального объекта, внесение необходимых правок и формирования отчёта для контролирующих органов и непосредственного заказчика [98].

Система GLONASS представляет собой автоматизированную систему, призванную помочь управляющему составу отслеживать актуальную информацию на объектах, представляющих для фирмы бизнес-интерес.

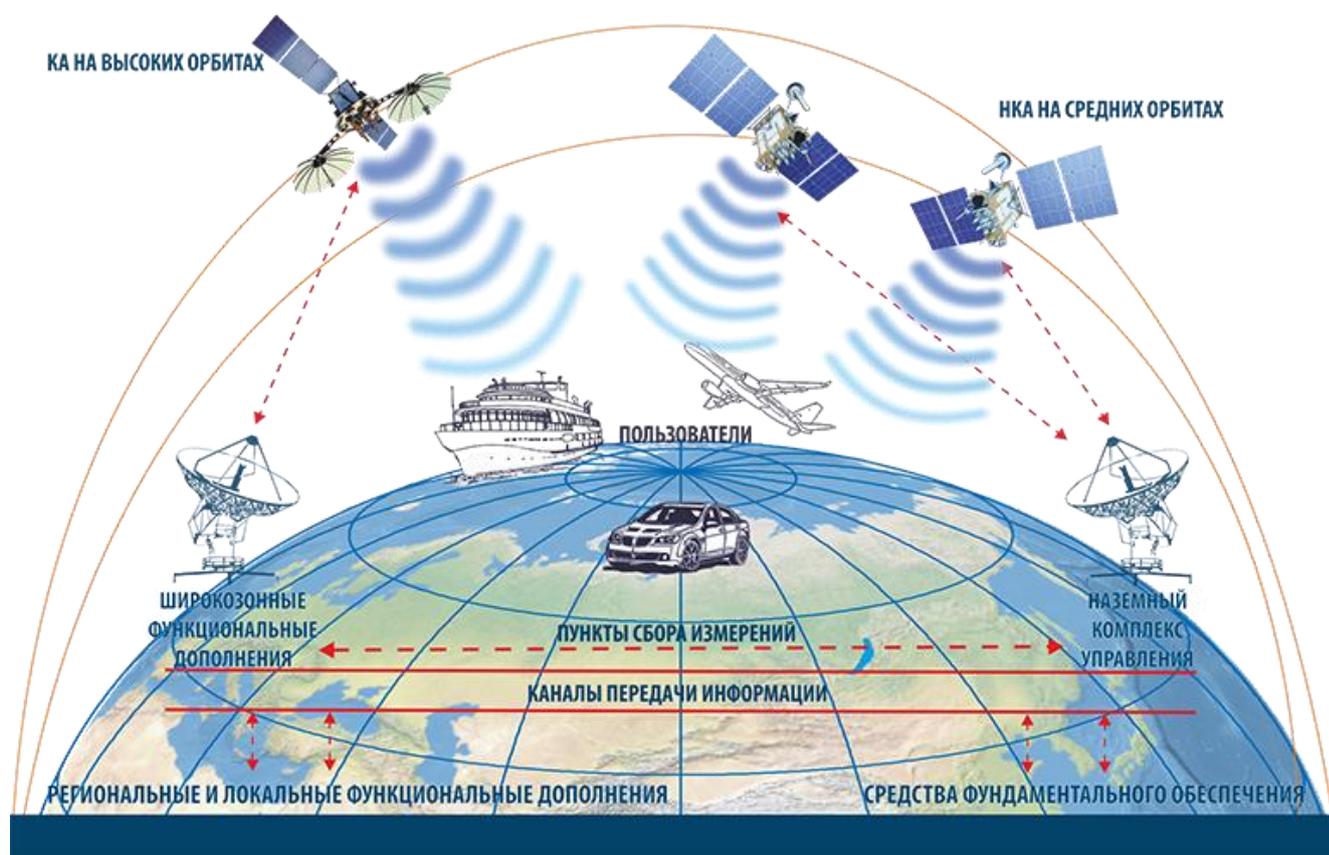


Рисунок 2 – Принцип работы GLONASS системы

Такая система благодаря нескольким спутникам, покрывающим глобальное пространство не только территории Российской Федерации, позволяет с помощью зашифрованных сигналов получать информацию с места событий, а так же при

должной настройке системы, данные о технологических изменениях на объектах или специализированной технике (например, отслеживать уровень топлива в транспортном средстве, либо его текущее местоположение в реальном времени).

Строительно-монтажный трест № 11 пользуется методами, которые предполагают взаимодействие с субподрядными организациями в рамках проведения совещаний и собраний. При проведении данных мероприятий компании, задействованные в процессе строительства капитального объекта, обмениваются текущей информацией о протекании работ и коллегиально принимают решения относительно изменений, которые необходимо внести, чтобы выполнить свои обязательства надлежащим образом.

Несовершенства этого метода, которые могут негативно сказываться на деятельности предприятия, заключаются в следующем [10]:

- невозможность постоянного контроля;
- полное или частичное отсутствие взаимодействия между субподрядчиком и заказчиком (инвестором);
- низкий уровень взаимодействия между фирмами, занятыми на объекте.

Разберём каждый пункт в отдельности. Невозможность постоянного контроля возникает на фоне того, что даже если организация имеет технологическое оснащение, позволяющее непрерывно отслеживать, анализировать и фиксировать информацию с объекта на выводящих экранах, это не гарантирует непрерывного контроля объекта.

Так как строительная деятельность ведётся в течение установленного рабочего дня, трудовой коллектив находится на объекте не постоянно. Как следствие, отпадает надобность наблюдать за объектом круглые сутки, в рамках контроля деятельности рабочих. Таким образом, это приводит к тому, что если служба охраны (при наличии договора с таковой фирмой) не реагирует на попытки взлома или хищения, то предприятие может понести финансовые потери. Стихийные бедствия или несчастные случаи, так же окажут серьёзное влияние на ход строительства объекта, если будут происходить в часы, когда наблюдения за площадкой нет.

В отсутствии постоянного контроля так же могут возникать такие прецеденты, как [11]:

- халатность трудового коллектива;
- попытки хищения или ненадлежащего распределения ресурсов компанией-субподрядчиком;
- простой производства.

Полное или частичное отсутствие взаимодействия между субподрядчиком и заказчиком (инвестором). Взаимоотношения субподрядчика и генерального подрядчика выстраиваются по схожему принципу, что и между заказчиком и генеральным подрядчиком. В обоих случаях предприятия заключают между собой договор подряда, который структурно идентичен, а различия заключаются лишь в наименовании предприятий и организационных моментах.

Из-за этого возникает ситуация, при которой субподрядчик несёт ответственность только перед генеральным подрядчиком, который отвечает уже за всё перед инвестором.

Таким образом, юридическое лицо, выступающее в роли заказчика объекта капитального строительства, напрямую не взаимодействует с предприятиями, которые по факту занимаются строительством.

Эта практика на сегодняшний день применяется повсеместно (в том числе и за границей) и считается наиболее близкой к лучшему устройству организации деятельности генерального подрядчика, однако именно она приводит к появлению проблем, которые не позволяют компании функционировать максимально эффективно [33].

Из-за того, что в качестве координационного центра выступает генеральный подрядчик, заказчик строительства зачастую не имеет прямого контакта с субподрядчиками.

Это оказывает негативный эффект на деятельность всех компаний, находящихся в цепи по двум причинам.

1) Односторонний взгляд на сложившиеся проблемы и пути их решения. Общение с представителями заказчика, презентация достигнутых показателей и выполненных задач осуществляется только представителями компании генерального подрядчика. Такое положение вещей мешает объективному взгляду на ситуацию на объекте и не даёт возможности трезво оценить ход строительства в целом, так как со стороны субподрядчиков могут иметься претензии, предложения или идеи, которые потенциально улучшат эффективность протекания бизнес-процессов, но генеральный подрядчик может счесть, что это не так [57].

2) Скорость передачи информации, должностных инструкций, рекомендаций и данных об изменениях планов работы снижается. Опять же, данная проблема вызвана тем, что в деятельности, в организационной структуре которой присутствует так много уровней управления и ответственности, а так же бюрократическая составляющая, передать актуальную информацию от вышестоящих эшелонов управления до рабочего состава становится практически невозможным [59].

Низкий уровень взаимодействия между фирмами, занятыми на объекте. Помимо того, что субподрядчики никаким юридическим образом не связаны напрямую с заказчиком, в тех случаях, когда к работе привлекается сразу несколько субподрядных организаций, они так же не имеют связей друг с другом и по договору не несут никаких обязательств.

Это накладывает отпечаток на деятельности субподрядных организаций. Наличие одного единственного координационного центра в рамках выполнения крупного государственного или муниципального проекта выводит требования к принятию управленческих решений на качественно новый уровень [88].

Чем больше на объекте задействовано подрядных организаций, тем сложнее генеральному подрядчику координировать их деятельность, так как все эти фирмы зачастую не имеют друг к другу никакого отношения, ни юридического, ни фактического.

Следовательно, на практике предприятия сталкиваются со следующими проблемами [102]:

- координация осуществляется только через генерального подрядчика, так как предприятия не имеют связей друг с другом;
- могут возникать простои производства;
- отсутствие ответственности субподрядчиков перед друг другом приводит к снижению эффективности их совместной деятельности.

Как следствие всего вышеперечисленного, основной проблемой существующих систем координации и контроля субподрядчиков является невозможность быстрого принятия качественных оперативных решений, которые бы удовлетворяли интересам всех сторон [83].

В подобных условиях, с учётом того, что генеральный подрядчик несёт юридическую ответственность перед заказчиком проекта, предприятию, взявшему на себя обязательства по выполнению всех проектных заданий в установленные сроки, приходится координировать и управлять деятельностью всех участников строительства самостоятельно.

Таким образом, строительно-монтажному тресту № 11 необходимо повысить не только степень контроля и улучшить систему координации субподрядных организаций, но и найти способы повышения скорости принятия оперативных управленческих решений [49].

## 2.2 Анализ внешней среды предприятия

В Российской Федерации сфера строительства всегда была одной из самых привлекательных для инвестирования денежных средств, долгие годы оставаясь одной из ключевых составляющих формирования ВВП страны.

В современной практике принято разделять строительные объекты по типу их назначения, таким образом, выделяют следующие ключевые группы:

- жилые здания;
- объекты коммерческого и производственного назначения;
- культурологические и административно-муниципальные учреждения.

Строительная отрасль, согласно классификатору ОКВЭД, занимает раздел F с дальнейшим делением по направлениям. Раздел 45.21 «Общестроительные работы» включает в себя 11 специализированных направлений производства строительных работ таких, как: «Производство общестроительных работ по возведению зданий», «Производство общестроительных работ по строительству электростанций», «Работы по строительству сооружений для горнодобывающей промышленности и т.д.».

Российская экономика в целом сегодня характеризуется снижением инвестиционной активности за счет оттока иностранного капитала, а также сокращения инвестиционных государственных программ. Так же свою роль играет достаточно высокий уровень инфляции. На сегодняшний день некоторые эксперты и финансовые аналитики предполагают постепенное замещение западных финансов азиатскими [27].

Промышленное строительство в России в последние годы инвестировалось в значительной степени за счет привлечённого иностранного капитала, поэтому многие инвестиционные проекты, находившиеся на реализации, в данный момент заморожены [32].

Строительно-монтажный трест занимается оказанием услуг генерального подряда в сфере строительства. Таким образом, для проведения исследования необходимо выявить и проанализировать факторы внешней среды, которые могут негативно сказываться на деятельности компании. Подобное исследование позволит понять и определить, каким образом фирма может повлиять на своё текущее положение и повысить эффективность своей деятельности.

Для этого обратимся к источнику официальной статистической информации по субъектам Российской Федерации, а именно к статистическому порталу «Росстат» [103].

Таблица 1 – Объём строительных работ в РФ в 2019 году

Регион	По фактически действовавшим в 2019 году ценам (миллионы рублей).			
	Январь	Январь - февраль	Январь - март	Январь - апрель
Российская Федерация	434 709,1	876 689,0	1 451 242,0	2 086 478,2
Центральный федеральный округ	103 753,9	211 337,0	345 157,3	495 157,1
Северо-Западный федеральный округ	60 498,6	119 513,6	194 292,0	273 525,1
Южный федеральный округ	23 225,8	45 492,5	92 374,4	152 468,8
Северо-Кавказский федеральный округ	4 314,2	13 004,4	35 316,5	61 173,6
Приволжский федеральный округ	41 162,3	99 783,0	171 889,9	260 584,7
Уральский федеральный округ	41 193,4	92 381,8	194 251,7	294 411,0
Сибирский федеральный округ	34 676,7	75 311,5	125 209,7	182 485,8
Дальневосточный федеральный округ	30 642,5	57 012,7	92 595,9	142 183,6

Как можно видеть из таблицы 1, самая большая доля вложения денежных средств в строительство происходит в Центральном федеральном округе, что обусловлено нахождением в регионе крупных культурных центров и городов, в которых проживает большое количество граждан страны.

Строительно-монтажный трест № 11 основную свою деятельность ведёт в Уральском федеральном округе, поэтому для нас он представляет наибольший интерес с точки зрения данного исследования.

По объёму денежных средств, вложенных в строительство в период с января по апрель текущего года, Уральский федеральный округ занимает второе место по общей сумме вложений, отставая только от Центрального федерального округа, по причине более высокого индекса заинтересованности инвесторов в его развитии.

Данные, отражённые в таблице 1, свидетельствуют о том, что Уральский федеральный округ является одним из приоритетных регионов, в которые инвесторы готовы вкладывать денежные средства. Такая ситуация в первую очередь обу-

словлена наличием крупных производств в регионе, а так же обилием туристических зон.

Далее, пользуясь всё тем же источником статистической информации, рассмотрим ввод в действие зданий жилого и нежилого назначения.

Таблица 2 – Ввод в действие зданий в РФ за первый квартал 2019 года

Вид сооружений	Количество зданий, единиц	Общий строительный объём зданий, (тыс.куб.м)	Общая площадь зданий, (тыс.кв.м)
Всего зданий	62 180	104 505,4	24 493,5
Жилые здания	59 067	71 122,9	19 697,1
Нежилые здания, в том числе:	3 113	33 382,5	4 796,4
Промышленные	493	8 238,6	930,3
Сельскохозяйственные	386	5 303,2	576,8
Коммерческие	1 090	1 069,8	1 692,2
Административные	206	1 384,2	268,6
Учебные	90	1 550,8	349,1
Здравоохранения	71	566,9	143,0
Другие	777	5 969,0	836,4

Как можно видеть из таблицы 2, объёмы жилищного строительства превышают объёмы нежилого практически в 2 раза, что выражается в количестве зданий и их общей площади.

В структуре нежилого строительства главным образом преобладают коммерческие и промышленные объекты, которые формируют инфраструктуру населённых пунктов, обеспечивают рост экономики региона и являются приоритетными направлениями для инвестирования денежных средств [55].

В рамках своей деятельности строительно-монтажный трест № 11 в подавляющем большинстве случаев занимается возведением объектов коммерческого, муниципального и инфраструктурного сектора. Таким образом, существующее положение вещей открывает перед трестом хорошие возможности по оказанию своих услуг, так как на рынке имеется хороший спрос на объекты, попадающие под специализацию компании.

Далее обратимся к исследованию, проведённому органом по сбору статистической информации по субъектам Российской Федерации.

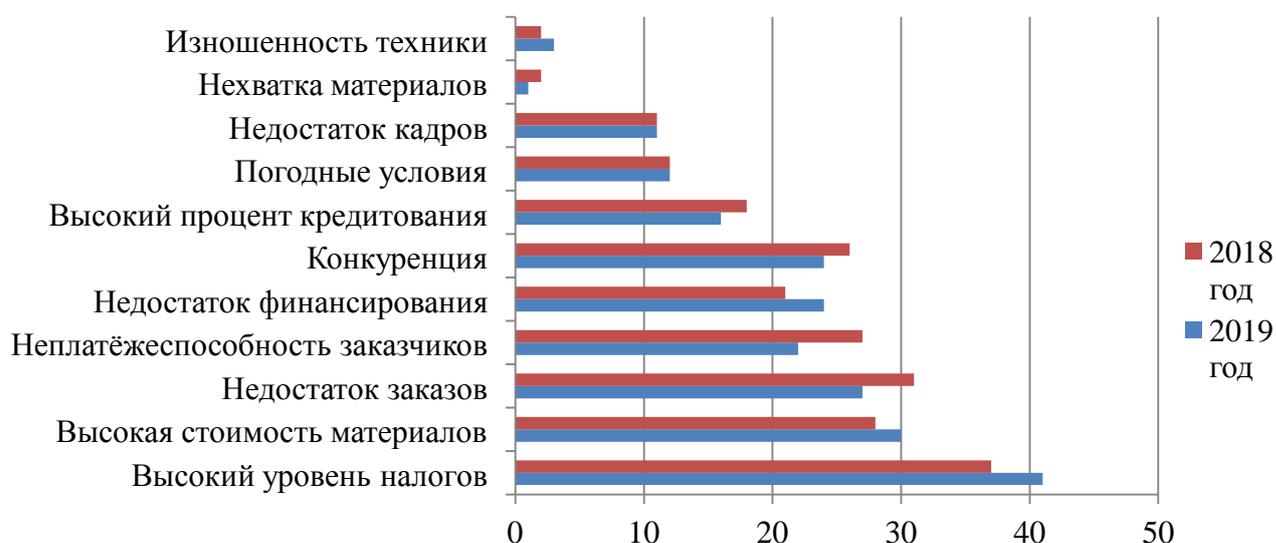


Рисунок 3 – Факторы, ограничивающие производственную деятельность

Как можно видеть из результатов исследований, проведённых государственным органом сбора статистической информации (Росстат), главным фактором, мешающим строительным компаниям прибыльно вести свою деятельность, является высокая степень налогообложения в сфере [98].

Примечательным является то, что по сравнению с 2018 годом, по мнению респондентов, участвовавших в выборочном исследовании:

- уровень конкуренции в отрасли снизился;
- предприятия начали испытывать больший недостаток финансирования, чем было прежде;
- снизилась неплатёжеспособность заказчиков;
- увеличилось количество заказов.

Все вышеперечисленные факторы (недостаток финансирования слабо затрагивает деятельность СМТ № 11, так как предприятие не нуждается в дополнительных источниках средств) оказывают положительное влияние на перспективы фирмы в отрасли. Снижение уровня конкуренции может позволить компании занять более существенную долю рынка, снижение неплатёжеспособности заказчи-

ков избавит предприятие от угрозы возникновения судебных тяжб, а увеличение числа заказов напрямую ведёт к росту прибыли организации [18].

Для более детального анализа внешней среды воспользуемся одним из наиболее популярных методов её рассмотрения, а именно сделаем PEST-анализ внешней среды организации.

Методика PEST-анализа является одним из основных инструментов анализа макросреды предприятия, используемым повсеместно. Она помогает оценить основные рыночные тенденции, определить и выявить существующие для предприятия угрозы, а так же структурировать и увидеть сильные стороны организации и возможности её развития [22].

PEST-анализ является одним из инструментов стратегического планирования, помогающим составить стратегический план развития предприятия на ближайшие 3-5 лет функционирования фирмы. Стандартной иллюстративной формой для такого анализа служит матрица, сформированная в виде четырёх квадратов.

В первую очередь рассмотрим политические и правовые факторы внешней среды, способные оказать как положительное, так и отрицательное влияние на деятельность строительно-монтажного треста № 11.

В последнее время тенденций к изменению правового регулирования в области строительства и генерального подряда не наблюдается, существующие положения используются уже долгий срок, а инициативы по их изменению не вносятся на рассмотрение в органы государственного управления [16].

Степень вмешательства государства в деятельность строительных компаний относительно небольшая. Хотя и политико-правовые факторы и оказывают значительное влияние на функционирование фирм в отрасли, текущая стабильность и существующие нормы являются приемлемыми для СМТ № 11. Любые изменения в законодательстве, а в особенности в области генерального подряда, окажут наибольшее влияние на деятельность треста [47].

Далее следует рассмотреть экономические факторы, отражающие состояние рынка строительства в Российской Федерации, в особенности в Уральском феде-

ральном округе. Строительная сфера показывает положительную динамику роста, что благоприятно отражается на всех фирмах, функционирующих в данной отрасли.

Изменение курса валют, а так же цен на материалы, сырьё и капитал оказывают значительное влияние на деятельность компаний. На текущий момент из-за нестабильной экономической ситуации в стране, росте цен на закупку материалов из-за границы этот фактор иногда оказывает серьёзное негативное влияние на финансовые показатели деятельности предприятий [50].

Тенденции в сфере банковского кредитования являются одним из ключевых показателей, отражающих влияние внешней среды на компании в отрасли. Банковское кредитование строительного бизнеса позволяет многим предприятиям оставаться на плаву. На текущий момент деятельность треста в основном спонсируется за счёт АО «РЖД-строй», что позволяет снизить влияние данного фактора.

Далее рассмотрим социальные и культурные факторы внешней среды. Демографическое состояние страны (которое имеет тенденцию к постепенному снижению) – ключевой фактор развития строительных фирм, а так же появления новых игроков на рынке.

В независимости от типа сооружений все объекты недвижимости используются гражданами страны. Таким образом, снижение демографических показателей в регионах в долгосрочной перспективе может привести к упадку спроса на объекты капитального строительства. Уровень образования гражданского населения (не занятого в строительной сфере) практически никак не затрагивает деятельность фирм, тогда как степень квалификации кадров прямым образом влияет на экономические итоги деятельности предприятий [68]. Чем компетентней сотрудник (в особенности на высокопоставленных должностях), тем выше индекс удовлетворённости клиентов, а так же качественный уровень оказания услуг генерального подряда. Менталитет граждан по большей части затрагивает деятельность тех строительных компаний, которые занимаются возведением сооружений по принципиально новым технологиям, ранее неизвестным населению. Устоявшиеся

предпочтения клиентов зачастую не позволяют новым строительным материалам и технологиям зайти на рынок или занять ту его долю, которая изначально планировалась [41].

Фактор технологического развития отрасли влияет в большей степени на деятельность компаний субподрядчиков. Так как генеральный подрядчик очень редко занимается тем, что привлекает к работе собственные производственные мощности [43]. Основная задача строительного-монтажного треста № 11 – найти те предприятия, которые будут способны выполнить проектные задания в указанные сроки. Однако фактор технологического развития имеет прямое отношение к системе координации и контроля субподрядчиков, так как генеральный подрядчик, технологическая оснащённость которого позволяет ему ускорить процессы принятия управленческих решений и снизить цикл строительства, имеет конкурентное преимущество перед другими игроками на рынке.

Далее для наглядности составим матрицу PEST-анализа, где отразим уровень влияния факторов внешней среды на строительный-монтажный трест № 11 [77].

Как уже было отмечено ранее, самое сильное влияние на эффективность деятельности СМТ № 11 ближайшие пять лет может оказать изменение политической ситуации в стране и в мире, а так же внесение поправок в законодательно-нормативные документы, регламентирующие деятельность генеральных подрядчиков. Но подобный вариант развития события считается маловероятным.

На сегодняшний день СМТ № 11 целесообразно в большей степени сфокусироваться на снижении негативного влияния факторов экономического и технологического поля.

Это обусловлено в первую очередь незначительным влиянием других факторов внешней среды, способных оказывать воздействие на функционирование строительного-монтажного треста № 11 на рынке. В основном это связано именно со спецификой деятельности компании, которая не подразумевает самостоятельного выполнения производственных заданий и строительных работ, которые поручаются компании заказчиком [64].

Таблица 3 – PEST-анализ внешней среды предприятия

<p>Политические и правовые факторы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Незначительный уровень государственного влияния на деятельность СМТ №11.</li> <li>2. Высокая подверженность изменениям в правовом регулировании.</li> <li>3. Ближайшие годы тенденция к изменению правовых взаимоотношений не наблюдается.</li> </ol>	<p>Экономические факторы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Положительная динамика роста строительного сектора в регионе (в особенности инвестиций).</li> <li>2. Большая зависимость от изменения цен на сырьё и материалы.</li> <li>3. Низкая зависимость от банковского кредитования относительно других фирм в отрасли.</li> <li>4. Ближайшие 3-5 лет существенных изменений, способных оказать значительное негативное влияние на деятельность треста, не наблюдается.</li> </ol>
<p>Социальные факторы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зависимость предприятия от демографической ситуации в стране и регионе.</li> <li>2. Уровень образования и культурной развитости потребителей практически не затрагивает деятельность фирмы.</li> <li>3. Компетенция кадров играет ключевую роль в эффективности деятельности СМТ № 11.</li> <li>4. Менталитет гражданского населения, а так же их личностные предпочтения не оказывают существенного влияния на функционирование строительно-монтажного треста № 11.</li> <li>5. Наблюдается тенденция ухудшения демографического положения.</li> </ol>	<p>Технологические факторы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оказывают большое влияние на деятельность субподрядчиков.</li> <li>2. Технологическая развитость генерального подрядчика способна повысить его конкурентоспособность за счёт улучшения систем координации и контроля субподрядчиков, а так же снижению времени строительного цикла.</li> <li>3. Ближайшие годы есть вероятность технологического скачка в отрасли из-за большого числа инвестиционных проектов и развития технологий строительства.</li> </ol>

### 2.3 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Основной целью данного исследования является повышение эффективности деятельности строительно-монтажного треста № 11, необходимость в которой возникла на почве недовольства вышестоящими руководителями текущими показателями экономической эффективности организации.

Для того чтобы понять, что именно можно улучшить в структуре систем координации и контроля субподрядчиков проведём анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, которые будут базироваться на данных бухгалтерского баланса и отчёта о финансовых результатах деятельности фирмы [9, 15].

Обратимся для этой цели к такой академической дисциплине, как финансовый анализ, который предполагает изучение основных показателей финансового состояния рассматриваемой организации, с целью принятия заинтересованными лицами (в данном случае управляющим составом строительно-монтажного треста № 11) управленческих, инвестиционных и прочих решений [17, 31].

В качестве базы для анализа будут выступать бухгалтерский баланс строительно-монтажного треста № 11 и отчёт о финансовых результатах, которые отражены в приложениях выпускной квалификационной работы [приложения А, Б].

В качестве основных критериев эффективности будут выступать принятые в общемировой практике показатели. Расчёт будет вестись в соответствии с формулами, используемыми в рамках анализа финансово-хозяйственной деятельности организаций, а выводы делаться на основании нормативных значений посчитанных показателей [23, 26, 30].

В первую очередь посчитаем чистый оборотный капитал предприятия, который характеризует сумму оборотного капитала, имеющегося благодаря долгосрочным источникам финансирования, и который не нужно расходовать на погашение текущих краткосрочных обязательств [36].

Воспользуемся следующей формулой:

$$ЧОК = ОА - КО, \quad (1)$$

где ОА – оборотные активы;

КО – краткосрочные обязательства.

Получились следующие результаты:

Таблица 4 – ЧОК СМТ № 11

Показатель	Отчётные даты	
	31.12.18	31.12.17
Сумма ЧОК в рублях	- 2 553 038	- 1 142 781

Как можно видеть из таблицы 4 сумма чистого оборотного капитала является отрицательной на обе отчётные даты, что свидетельствует о невозможности организации погашать текущие краткосрочные обязательства, возникающие при функционировании организации. Более того, на конец 2018 года величина недостатка оборотного капитала у предприятия увеличилась.

Следующим шагом необходимо определить финансовое состояние строительного-монтажного треста № 11. При помощи бухгалтерской отчётности посчитаем основные показатели ликвидности и финансовой устойчивости организации, после чего занесём их таблицу [45].

Таблица 5 – Показатели финансовой устойчивости

Показатель	Отчётные даты	
	31.12.18	31.12.17
Коэффициент общей ликвидности	0,7	0,83
Коэффициент срочной ликвидности	0,68	0,43
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,024	0,076
Коэффициент автономии	0,06	0,07
Коэффициент манёвренности	- 4,7	- 2,2
Коэффициент имобилизации	1,5	1,32
Показатель Альтмана Z	1,12	0,999
Рентабельность активов	0,02	0,016

Необходимо проанализировать данные, отражённые в таблице, чтобы определить основные показатели деятельности организации.

Коэффициент общей ликвидности, который имеет нормативное значение в диапазоне от 1,5 до 2 [56]. Данный коэффициент показывает имеющиеся возможности предприятия погашать текущие обязательства за счёт своих оборотных активов (в расчёт принимается невозможность организации незамедлительно продать все, имеющиеся у неё активы).

$$K_{ол} = \frac{ОА}{ТО}, \quad (2)$$

где ТО – текущие обязательства.

На конец 2018 года значение показателя было 0,7, а на конец 2017 года 0,83 (оба показателя ниже нормативного значения). Эти данные говорят нам о том, что предприятие не имело возможности погашать краткосрочные обязательства за счёт оборотных активов, а значит, не было возможности своевременно и стабильно оплачивать поступающие счета.

Далее рассмотрим коэффициент срочной ликвидности строительного монтажного треста № 11 [21].

Коэффициент срочной ликвидности считается по формуле:

$$K_{сл} = \frac{\text{высоколиквидные ОА} + \text{среднеликвидные ОА}}{\text{Краткосрочные обязательства}}, \quad (3)$$

Данный показатель схож с коэффициентом общей ликвидности [57]. Однако их существенное различие заключается в том, что в рамках расчёта коэффициента срочной ликвидности учитываются только высоколиквидные и среднеликвидные активы, в качестве которых выступают:

- денежные средства организации;
- дебиторские задолженности, имеющие короткий срок погашения;

– запасы готовой продукции, сырья и материалов.

В отчётные периоды показатель был ниже нормативного значения, которое должно быть выше 0,8. Эти данные в очередной раз подтверждают неплатёжеспособность строительного-монтажного треста № 11 в рассматриваемые периоды.

Далее рассмотрим коэффициент абсолютной ликвидности.

$$K_{ал} = \frac{ДС+КФВ}{ТО}, \quad (4)$$

где ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения.

Этот показатель даёт нам представление о том, какую долю своих текущих обязательств предприятие может покрыть за счёт денежных средств и краткосрочных финансовых вложений (что является высоколиквидными активами). Его нормативное значение начинается от 0,2. В оба отчётных периода показатель был ниже существующей нормы (0,024 и 0,076). Помимо этого, он так же показал негативную динамику, ухудшившись в 2018 году [84].

Далее проведём расчёт коэффициента автономии строительного-монтажного треста № 11. Его иногда принято называть коэффициентом «финансовой независимости», так как он позволяет увидеть, отношение собственного капитала предприятия ко всей сумме капитала организации.

$$K_a = \frac{СК}{А}, \quad (5)$$

где СК – собственный капитал;

А – активы организации.

Нормативное значение показателя 0,6 – 0,7. В оба рассматриваемых периода предприятие продемонстрировало значительно более низкий уровень этого показателя. Что говорит нам о том, что в структуре капитала организации доминирует заёмный капитал [89].

Далее просчитаем коэффициент манёвренности, чьи нормативные значения находятся в диапазоне от 0,2 до 0,5.

$$K_m = \frac{COC}{СК}, \quad (6)$$

где СОС – собственный оборотный капитал;

СК – собственный капитал.

Для этого потребуется рассчитать сумму собственного оборотного капитала по формуле:

$$COK = TA - TO, \quad (7)$$

где ТА – текущие активы;

ТО – текущие обязательства.

Таким образом, получаем, что на обе отчётные даты коэффициент манёвренности не только не укладывается в нормативные значения, но и имеет отрицательные показатели. Это значит, что строительно-монтажный трест № 11 не имел никакой возможности поддерживать величину собственного оборотного капитала с помощью собственных источников финансирования, причиной чему может служить инвестирование собственных денежных средств в активы, которые называются медленно-реализуемыми (например, основные средства организации).

Далее проведём анализ финансово-экономического состояния строительно-монтажного треста № 11 при помощи коэффициента Альтмана, который считается по формуле [38, 39]:

$$Z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + x_5, \quad (8)$$

где  $X_1$  – отношение оборотного капитала к сумме активов предприятия;

$X_2$  – отношение нераспределённой прибыли и суммы активов предприятия;

$X_3$  – отношения прибыли до налогообложения ко всей стоимости активов;

$X_4$  – рыночная стоимости собственного капитала делённая на балансовую стоимость обязательств организации;

$X_5$  – отношение объёма продаж и общей величины активов предприятия.

Данный коэффициент помогает определить вероятность банкротства организации, его нормативными значениями принято считать показатель в диапазоне от 2,77 до 2,99, что говорит о низкой и крайне низкой вероятности банкротства соответственно [97].

По результатам расчётов получилось, что в 2018 году показатель Альтмана для строительно-монтажного треста составлял 1,12, а в 2017 году 0,999. Эти показатели имеют значение ниже порога в 1,81, что говорит о высокой вероятности банкротства предприятия.

Далее просчитаем коэффициент иммобилизации, который позволит увидеть уровень ликвидности активов организации. Или другими словами – возможность компании в будущем ответить по своим текущим обязательствам. Высокое значение данного показателя свидетельствует о том, что в структуре имущества предприятия находится малая доля ликвидных активов.

Расчёт проведём по формуле:

$$K_{им} = \frac{ПА}{ТА}, \quad (9)$$

где ПА – постоянные активы;

ТА – текущие активы.

По результатам расчёта в структуре имущества строительно-монтажного треста № 11 находится довольно низкое количество ликвидных активов, что говорит о том, что предприятие может оказаться в положении, когда оно не будет способно ответить по своим обязательствам в будущих периодах, что, безусловно, негативно скажется на деятельности фирмы.

Из анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия по имеющимся показателям, становится очевидно, что с экономической точки зрения предприятие хоть и может получать выручку, но находится в нестабильном положении, которое рано или поздно может привести к банкротству организации [86].

Далее рассмотрим финансовые результаты предприятия, которые будут отражать стоимостной итог деятельности фирмы, дадут представление о выручке организации, её расходах [74].

Для этого воспользуемся отчётом о финансовых результатах деятельности строительно-монтажного треста № 11 за 2017 и 2018 года [приложение В].

Таблица 6 – Финансовые результаты деятельности СМТ № 11

Показатель	Отчётные даты	
	31.12.18	31.12.17
Выручка (руб.)	1 215 494	475 421
Себестоимость продаж (руб.)	764 823	188 112
Валовая прибыль (руб.)	450 617	287 309
Коммерческие расходы (руб.)	243 069	117 902
Управленческие расходы (руб.)	87 184	62 881
Прибыль от продаж (руб.)	120 418	106 526
Чистая прибыль (руб.)	64 248	24 455
Налог на прибыль (руб.)	17 646	9 517

Как можно видеть из таблицы 5, на конец 2018 года предприятие начало вести более активную деятельность в сфере генерального подряда (что отражается в увеличении сумм выручки, себестоимости продаж, прибыли от продаж и чистой прибыли).

В первую очередь это связано с возросшим числом проектов капитального строительства, на которые строительно-монтажный трест № 11 избирался в качестве генерального подрядчика.

Рассмотрим имеющиеся данные более детально. Для этого определим процентное влияние себестоимости продаж, суммы коммерческих и управленческих расходов на выручку предприятия по каждому из отчётных периодов, чтобы определить степень влияния затрат на оказание услуг на прибыль, поступающую предприятию [42].

Для этого в первую очередь создадим диаграммы, отражающие структуру затрат организации в 2017 и 2018 годах соответственно. Исходными данными для создания диаграмм послужит отчёт о финансовых результатах предприятия, в котором отражены все расходы, а так же денежные поступления строительного-монтажного треста № 11 за рассматриваемые периоды деловой активности.

Эти данные дадут нам более полное представление о том, как деловая активность организации влияет на соотношение всех затрат в структуре общих расходов предприятия, что поможет установить факторы, оказывающие наибольшее влияние на эффективность деятельности фирмы.

Представленные ниже диаграммы нужны для упрощённого визуального восприятия представленной информации, что поможет сделать выводы по данным отчётности.

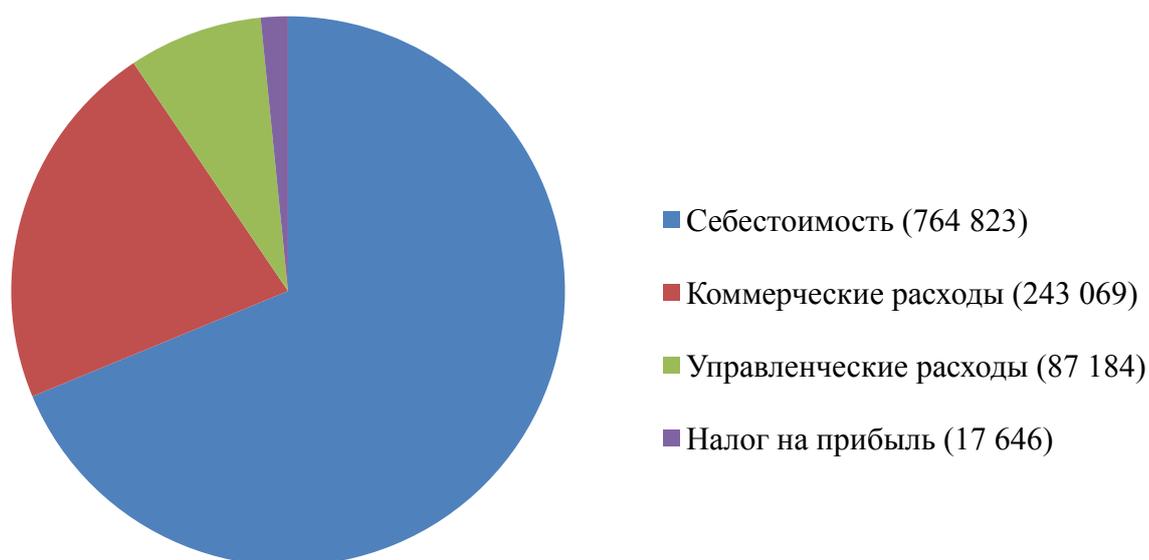


Рисунок 4 – Структура затрат СМТ № 11 в 2017 году



Рисунок 5 – Структура затрат СМТ № 11 в 2018 году

Как можно видеть из рисунков 4 и 5, структура затрат предприятия за 2 года претерпела некоторые изменения. В 2018 году вместе с ростом деловой активности строительного-монтажного треста № 11 увеличилась доля коммерческих и управленческих расходов в структуре всех расходов организации.

Это связано в первую очередь с тем, что в современной практике именно генеральный подрядчик отвечает за содержание строительной площадки и обеспечение топливно-энергетическими ресурсами [46].

Таким образом, становится очевидно, что при росте числа проектов, в которых задействован строительный-монтажный трест № 11, самый значительный рост демонстрируют именно расходы на взаимодействие с субподрядными организациями и расходы на обеспечение строительной площадки, а так же специализированной техники необходимыми ресурсами [71, 73].

Из этого вытекает необходимость предприятия усовершенствовать имеющуюся систему координации и контроля субподрядчиков. Это поможет компании уменьшить строительный цикл, что приведёт к снижению затрат на обеспечение площадки и участников строительства топливно-энергетическими ресурсами. Так же улучшенный контроль и продуманная система координации позволят тресту

избежать нерациональных трат, повысят общую эффективность работы субподрядных организаций и позволит принимать более верные оперативные управленческие решения, которые являются одним из ключевых факторов успешного строительства капитального объекта.

На основании проведённого анализа необходимо найти такие методы улучшения систем координации и контроля субподрядчиков, которые будут отвечать поставленным требованиям, а именно:

- наличие возможности быстрого и простого введения новой системы координации и контроля;
- система должна помочь организации добиться снижения продолжительности строительного цикла;
- разработанный комплекс рекомендационных мероприятий должен вписываться в деятельности треста и соответствовать его особенностям;
- новая система координации и контроля должна повысить степень качества выполнения обязанностей по генеральному подряду.

Приведённые выше требования, отражающие некоторые аспекты функционирования строительно-монтажного треста № 11, которые необходимо усовершенствовать, в целом являются оптимальным способом по выводу организации из текущего неудовлетворительного экономического положения [80].

В третьем разделе выпускной квалификационной работы нужно будет разработать и предложить список практических рекомендаций, основанный на проведённом ранее финансово-экономическом анализе, а так же анализе внешней среды организации.

Выводы по разделу.

При анализе финансово-экономического состояния строительно-монтажного треста № 11 было выяснено, что предприятие находится в неудовлетворительном состоянии, которое в ближайшем будущем может привести фирму к банкротству.

На основании проведённого анализа состояния отрасли строительства было выяснено, что организация имеет все возможности для успешного ведения бизнеса в сфере [62].

Благодаря проведённому исследованию так же удалось выявить недостатки системы координации и контроля субподрядчиков, которая используется строительно-монтажным трестом № 11. Отталкиваясь от всего перечисленного, приступим к формированию списка практических рекомендаций для строительно-монтажного треста № 11, который позволит фирме повысить эффективность своей деятельности.

Теперь перейдём к формированию третьего раздела выпускной квалификационной работы, в котором будут предложены методы повышения эффективности деятельности организации путём совершенствования систем координации и контроля субподрядчиков, а так сформирован список рекомендационных мероприятий, соответствующий особенностям треста и специфике ведения бизнеса в сфере генерального подряда.

### 3 РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ

#### 3.1 Внедрение системы GLONASS, как способ повышения эффективности деятельности СМТ № 11

В первую очередь необходимо объяснить, что данная система собой представляет, как она развивалась и какие функциональные особенности делают её полезной для предприятия, занимающегося генеральным подрядом. Для этого в первую очередь обратимся к официальному сайту информационно-аналитического центра координатно-временного и навигационного обеспечения. Там в разделе «история развития ГЛОНАСС» можно увидеть следующее:

«Впервые предложение по использованию спутников для навигации было сделано проф. В.С. Шебшаевичем в 1957г. Эта возможность была открыта им при исследовании приложений радиоастрономических методов в самолетовождении. Данные исследования были использованы в 1963г. при опытно-конструкторских работах над первой отечественной низкоорбитальной системой «Цикада». В 1967г. был выведен на орбиту первый навигационный отечественный спутник «Космос-192».

Система «Цикада» была сдана в эксплуатацию в составе четырех спутников в 1979 г. После 2008 года потребители космических навигационных систем «Цикада» и «Цикада-М» были переведены на обслуживание ГЛОНАСС, и эксплуатация этих систем была прекращена [96].

Летные испытания высокоорбитальной отечественной навигационной системы, получившей название ГЛОНАСС, были начаты в октябре 1982 г. запуском спутника «Космос-1413». Система ГЛОНАСС была принята в опытную эксплуатацию в 1993г. В 1995 г. развернута орбитальная группировка полного состава (24 КА «Глонасс» первого поколения) и начата штатная эксплуатация системы».

На сайте центра так же присутствует графическое отображение развития системы.



Рисунок 6 – История развития ГЛОНАСС

Так же на сайте данного центра можно найти информацию, отвечающую на вопрос о структуре: «Система ГЛОНАСС в расширенной конфигурации включает в себя следующие составные части:

- космический комплекс системы ГЛОНАСС, состоящий из орбитальной группировки, средств выведения, наземного комплекса управления;
- функциональные дополнения, включая широкозонную систему функционального дополнения ГНСС – систему дифференциальных коррекций и мониторинга, а также региональные и локальные системы мониторинга и дифференциальной навигации;
- система высокоточной апостериорной эфемеридно-временной информации;
- средства фундаментального обеспечения ГЛОНАСС – системы оперативного определения параметров вращения и ориентации Земли, системы формирования государственной шкалы всемирного скоординированного времени, геодезической основы РФ;

– навигационная аппаратура потребителей».

Приведённые выше цитаты говорят о том, что представленная система является высокоразвитым продуктом технологического прогресса, который может успешно применяться во многих сферах деятельности, в том числе и в строительстве.

Благодаря своим функциональным возможностям и широкому спектру предлагаемых услуг, система GLONASS позволяет пользоваться её в строительстве для осуществления многих управленческих мероприятий.

1) Удалённое автоматизированное управление строительной техникой и механизмами на объекте. Функциональные особенности системы позволяют получить удалённый доступ на те автомобили и технические средства, где установлен соответствующий блок приёма и передачи информации. Управление ведётся с помощью оборудованной точки доступа, которая выступает в роли пульта, с которого специалист может отдавать соответствующие команды, останавливать и возобновлять активность устройства по своему усмотрению.

2) Мониторинг ситуации на объекте капитального строительства. Благодаря обширной системе спутников и устойчивому сигналу, передающемуся с камер слежения, управляющий состав предприятия или же ответственный за проведение определённых работ на объекте человек, всегда сможет в режиме реального времени убедиться и удостовериться в том, что работы протекают надлежащим образом. Будет возможность проверить, не нарушается ли регламент строительной деятельности, а так же правила и законы, предусмотренные для этих видов деятельности [99].

3) Отслеживание движения транспортных средств с материалами, а так же контроль расхода топлива и других ресурсов. GPS-трекеры, которые можно установить на любой автомобиль, используемый для транспортировки сырья или материалов, передают на отображающий экран информацию о реальном расходе топлива. Благодаря проработанной картографической системе специалисту не составит труда определить соответствие или же несоответствие между тем какой

маршрут прошло транспортное средство, и какой в действительности было необходимо пройти. Это избавит генерального подрядчика от необходимости переплачивать за топливо. К тому же подобная практика в случаях возникновения экстренных ситуаций (аварий, угонов, неожиданной поломки транспортного средства) позволит менеджеру или другому ответственному лицу своевременно отреагировать на сложившуюся ситуацию, принять необходимые меры и известить других участников строительного процесса о происшествии [101].

4) Анализ уровня фактического выполнения проектных работ. Проверяющий может удостовериться в том, что работы ведутся в соответствии с графиком, не только с помощью зрительного анализа и наблюдения за объектом строительства, но и при помощи датчиков, устанавливаемых по желанию заказчика. Эти приборы в режиме реального времени могут, например, предоставить проверяющему данные о готовности системы электроснабжения в помещении.

5) Предотвращение простоя техники. Данная возможность вытекает из совокупности вышеперечисленных факторов, которые позволяют управляющему контролировать и отслеживать текущее местоположение транспортного средства, время запуска автомобиля, а так же точное время остановки его работы, что влечёт за собой рационализированное распределение рабочего времени.

6) Минимизация рисков хищения со стороны недобросовестных работников, занятых на объекте. Достичь этого помогают не только камеры наружного наблюдения, но и складские датчики, отражающие количество определённых материалов в наличии, их расход и поступления.

По результатам исследования, инициированного группой компаний, занимающихся GPS-навигацией, расход топлива и затраты на энергетические ресурсы, необходимые для обслуживания строительной площадки, при грамотном и последовательном мониторинге транспорта уменьшается на 25 – 30 % в сравнении с периодами, когда такой мониторинг не проводился предприятиями.

В структуре затрат предприятия расходы на обеспечение топливно-энергетическими ресурсами строительной площадки и специальной техники в со-

ставе себестоимости реализованных объектов капитального строительства составляют порядка 30 % от общей суммы всех денежных затрат (по информации полученной от бухгалтерского состава организации в ходе консультационных мероприятий) по данной статье расходов.

Посчитаем, сколько это будет в денежном выражении, воспользовавшись формулой:

$$TЭзатр. = Себестоим. \times 0,3, \quad (10)$$

где TЭзатр. – топливно-энергетические затраты:

Себестоим. – себестоимость.

Получим следующие результаты:

Таблица 7 – Расходы СМТ № 11 на обеспечение площадки и техники ресурсами

Показатель	Отчётные даты	
	31.12.2018	31.12.2017
Расходы на топливно-энергетические ресурсы (в рублях)	229 446,9	56 433,6

Теперь приступим к расчёту стоимости внедрения и обслуживания данной системы для предприятия, чтобы в дальнейшем рассчитать точку безубыточности и оценить инвестиционную привлекательность данной рекомендации [25].

Существует множество компаний, занимающихся продажей и установкой системы ГЛОНАСС. Стоимость профессиональных услуг возьмём среднерыночную, так как именно она даст наиболее полное представление о необходимых инвестиционных вложениях, которые потребуются для внедрения данной системы на практике.

Для наглядности занесём данные в таблицу, которая будет отражать наименование одного из тарифов, стоимость установки специализированного оборудования на техническое средство (по ценам данного тарифа), а так же ежемесячную

сумму абонентской платы за обслуживание системы специалистами компании, с которой СМТ № 11 решит сотрудничать.

Таблица 8 – Стоимость внедрения и обслуживания системы

Наименование тарифа	Стоимость установки (на 1 техническое средство в рублях)	Стоимость абонентского обслуживания в месяц (в рублях)
Стартовый	650	70
Бизнес	1150	200
Профессиональный	2200	370

Как можно видеть из таблицы 8, стоимость установки системы зависит от выбранного предприятием тарифа. Это обусловлено тем, что чем дороже тарифный план, тем более совершенная система контроля устанавливается.

Так, например, в рамках стартового тарифа компании предлагается установить систему слежения за местоположением автомобиля и датчик расхода топлива, что обойдётся в 650 рублей за единичную машину.

Стоимость абонентского обслуживания так же напрямую зависит от выбранного фирмой тарифа, так как чем более совершенную с технической точки зрения систему устанавливают, тем больше она требует обслуживания со стороны компании, которая занималась установкой оборудования [51].

Для строительного-монтажного треста № 11 в рамках рекомендаций, рекомендуется воспользоваться тарифным планом «Бизнес» по совокупности следующих причин:

- тарифный план полностью отвечает нуждам предприятия;
- стоимость установки и обслуживания системы позволит ей окупиться в относительно короткие сроки;
- внедрение и установка данной системы позволит предприятию повысить эффективность своей деятельности при помощи улучшения степени контроля субподрядных организаций.

Проведём расчёт окупаемости внедрения данной системы. За основу возьмём месячную стоимость абонентского обслуживания тарифного плана, стоимость установки системы на один объект. Для примера рассмотрим ситуацию с проектом, на котором задействовано 10 различных технических средств, а срок его реализации составляет 12 месяцев или календарный год [78].

Пример является типовым для строительного-монтажного треста № 11, если судить по предыдущим объектам капитального строительства, на которых предприятие выступало в качестве генерального подрядчика.

Формула для расчёта будет следующая:

$$\text{Стоим.} = (1150 \times 10) + (200 \times 12 \times 10), \quad (11)$$

где Стоим. – денежное выражение установки и обслуживания системы

Таким образом, мы получаем следующее значение: 35 500 рублей. Тридцать пять тысяч пятьсот рублей будет стоить обслуживание 10 транспортных средств в течение одного календарного года осуществления проекта по возведению объекта капитального строительства.

Далее рассчитаем экономию на топливно-энергетических ресурсах предприятия, которую можно было бы достичь в 2018 году, если бы предприятие пользовалось системой ГЛОНАСС, по формуле [76]:

$$E = 229\,446,9 \times 0,3, \quad (12)$$

где E – денежное выражение сэкономленных средств.

Мы получаем значение равное 68 834, 07 российским рублям.

Далее посчитаем выгоду от внедрения системы ГЛОНАСС по формуле:

$$B = E - \text{стоим.}, \quad (13)$$

где В – выгода от внедрения системы.

Таким образом, мы получаем, что при внедрении системы ГЛОНАСС только на одном объекте капитального строительства за календарный год фирма могла сэкономить порядка 33 334,07 российских рублей. В долгосрочной перспективе и при активной деятельности треста подобная динамика может привести к значительному оздоровлению финансово-хозяйственной деятельности строительного треста № 11 [34].

Теперь разберём каждый пункт, описанный ранее, в отдельности. Строительно-монтажный трест № 11 после установки системы ГЛОНАСС, предусмотренной тарифом выбранного типа не только будет экономить денежные средства на содержание строительной площадки и обеспечение техники топливными ресурсами, но и откроет себе доступ к новым управленческим возможностям, что позволит оптимально координировать деятельность субподрядных организаций, грамотно распределять рабочее время.

1) Срок окупаемости системы при заданных условиях составляет 8 календарных месяцев полноценного функционирования системы (на то время, что она не используется, абонентскую плату можно отключить по желанию предприятия).

2) Функциональные возможности системы мониторинга ГЛОНАСС позволят ответственным должностным лицам оставаться в курсе, происходящих на объекте событий, на всём протяжении рабочего дня.

3) Повысится степень контроля над субподрядчиками благодаря отслеживающим маячкам на транспорте, камерам видеонаблюдения на объекте и возможности контроля состояния технических конструкций [35].

Далее перейдём к составлению рекомендаций по подбору субподрядных организаций, а именно к методам конкурсного отбора предприятий, которые будут задействованы на объектах, порученных строительному тресту № 11.

### 3.2 Формирование рекомендаций по проведению конкурса

Конкурс – это основной и один из самых действенных методов подбора организаций, которые будут привлекаться для строительства инвестиционного объекта, которым, как и большинство фирм занятых в сфере генерального подряда, пользуется строительно-монтажный трест № 11 [92].

Проведение тендера на строительство сегодня регламентируется действующим законодательством Российской Федерации. Основную часть законодательной базы составляют Федеральный закон, Приказы Федеральной Антимонопольной службы России, Постановления правительства Российской Федерации и Приказы Министерства экономического развития Российской Федерации.

Основной список законов представлен правовыми актами:

- о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ и услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд
- о размещении заказов поставки товаров, оказания услуг и выполнения работ для муниципальных и государственных нужд.
- об электронной подписи.
- о защите конкуренции.

Также могут понадобиться классификаторы ОКВЭД и ОКДП.

В рамках конкурса выбирается компания (или же сразу несколько фирм), которая в наибольшей степени удовлетворяет таким критериям, как [14]:

- цены на услуги.
- время выполнения работ.
- гарантии качества выполнения работ.

Однако конкурс является мероприятием, где фирмы, желающие получить контракт на осуществление подрядных работ, зачастую завышают собственные компетенции и занижают требования от заказчика, чтобы получить выгодный проект на реализацию [37].

В рамках создания рекомендации по более грамотному и правильному выбору подрядчиков на конкурсной основе, необходимо ответить на ряд вопросов.

- 1) Как гарантировать добросовестность субподрядчика?
- 2) Каким образом можно удостовериться в его компетентности?
- 3) На каких критериях должен основываться выбор субподрядных организаций?

Для того чтобы ответить на поставленные вопросы, сперва необходимо определиться с основными положениями, правилами и способами проведения конкурса для субподрядчиков.

Основными участниками торгов являются следующие юридические лица, действовавшие в процессе:

- заказчик торгов (зачастую им выступает инвестор или же генеральный подрядчик, выбирающий подходящие субподрядные организации);
- организатор торгов (лицо, которому заказчик торгов поручил их проведение), который в обязательном порядке, будь то лицо или фирма, выступающая в качестве организатора, должно иметь лицензию на проведение торгов;
- тендерный комитет (постоянный или временный орган, создаваемый по инициативе организатора торгов для того, чтобы выбрать победителя или же сразу несколько победителей из числа всех имеющихся фирм-претендентов) [53];
- претендент (юридическое лицо, решившее принять участие в торгах и купившее тендерную документацию);
- offerent (лицо из числа претендентов, представившее в тендерный комитет offerту);
- contractor (победитель из числа offerентов).

Эксперты считают, что эффективность проведения конкурсного отбора зависит от совокупности следующих факторов:

- грамотный и профессиональный подход к процессу подготовки и проведения торгов;
- привлечение квалифицированного персонала;
- учёт особенностей отрасли, в которой функционирует фирма, а так же особенностей будущего проекта;

- известность и узнаваемость электронной площадки, на которой будет размещена информация об объекте торгов.

Выделяются следующие критерии, которые в основном должны учитываться организатором, для определения победителя тендерных торгов:

- опыт работы данной организации по строительству аналогичных проектов;
- наличие материальной базы у генподрядчика;
- квалификация ответственных специалистов и количество рабочей силы;
- оснащенность стройорганизации техникой, оборудованием, инструментами;
- особенности технического и технологического решения;
- минимальная площадь застройки;
- снижение сроков строительства;
- минимальная цена строительства.

Для того чтобы строительно-монтажный трест мог улучшить собственную систему координации и контроля субподрядчиков, в первую очередь необходимо изменить систему подбора этих самых субподрядных организаций [75].

Существенная доля успеха взаимодействия генерального подрядчика и субподрядных организаций зависит от степени слаженности действий предприятий, их возможности нивелировать влияние недостатков друг друга, которые могли бы негативно сказаться на будущем инвестиционного проекта.

Для того чтобы успешно координировать и контролировать деятельность субподрядных организаций, строительно-монтажный трест № 11 должен придерживаться определённых рекомендаций.

1) Привлекать к деятельности компаний, занимающихся техническим надзором. Подобная практика позволяет минимизировать шансы того, что какие-либо из видов работ будут выполнены ненадлежащим образом, а именно не в соответствии с проектно-сметной документацией. Так же предприятия, занимающиеся техническим надзором, могут проверить соответствие заявленных характеристик оборудования и материалов реальному положению вещей [87].

2) Организовывать налаженную систему снабжения строительной площадки необходимыми материалами, ресурсами и специальной техникой. В этом строительно-монтажному тресту № 11 поможет, предложенная ранее, система ГЛОНАСС, позволяющая координировать и контролировать движения материалов, грузов и транспортных средств.

3) Рационализировать использование территории строительной площадки. Простои нередко случаются из-за невозможности проезда специальной техники или недостатка рабочего пространства при выполнении определённых видов работ. Для исправления такого недостатка рекомендуется оборудовать должным образом въезд на строительную площадку, обеспечить близлежащую территорию опознавательными знаками и указателями [19].

4) Разрабатывать оптимальный план финансирования строительства. Помимо предоставления субподрядным организациям проектно-сметной документации и технического регламента, генеральному подрядчику следует прибегнуть к услугам финансистов бухгалтеров, которые за материальное вознаграждение помогут грамотно распределить имеющиеся ресурсы на всём протяжении строительного цикла. Подобная практика сэкономит предприятию денежные средства за счёт отсутствия нерациональных трат и переплат.

5) Обеспечить возможность постоянной связи между всеми участниками строительного процесса. Проведение совещаний, телефонные переговоры и предоставление отчетности, к сожалению, не могут гарантировать высокий уровень взаимодействия между генеральным подрядчиком и субподрядчиками. В таком деле, как строительство, важную роль играет возможность постоянного оперативного вмешательства вышестоящего руководства, с целью своевременного исправления возникших проблем.

Для достижения поставленной цели подойдёт использования системы ГЛОНАСС, которая не только отображает технические данные об интересующем объекте, но и позволяет специалисту самостоятельно остановить или возобновить действие определённых механизмов, в случае необходимости.

В деятельности по конкурсному отбору предприятий субподрядчиков тресту следует избегать типовых ошибок, которые зачастую можно увидеть в деятельности непрофессионалов, например [24]:

- отсутствие обоснования начальной (максимальной) цены контракта;
- не совпадение предмета, сроков выполнения работ и условий оплаты по контракту с данными, отражёнными в запросе на заказ;
- отсутствие данных о месте выполнения или объёме заказа;
- несоответствие между электронной версией контракта и его печатным вариантом;
- неправильно сформулированное задание для участников;
- отсутствие четких критериев оценки предложений;
- формирование слишком сжатых сроков для подготовки предложений.

Необходимо так же разработать мероприятия по допуску к работе. В день начала работ персонал подрядчика, прибывший для проведения работ, проходит вводный инструктаж по правилам безопасности на территории стройки. Работники прибывают на инструктаж в сопровождении специалиста подрядчика, назначенного ответственным за проведение работ. Они должны быть полностью экипированные согласно требованиям заказчика и иметь при себе все необходимые документы, подтверждающие квалификацию

Все инструменты и приспособления, ввозимые (вносимые) на территорию стройки, должны иметь видимую маркировку принадлежности подрядчику, а также сведения о периодических проверках.

Непосредственно перед началом работ заказчик совместно с руководителем подрядчика на площадке проводят контрольную оценку рисков проведения работ в текущих условиях и разрабатывают дополнительный перечень корректирующих действий для уменьшения рисков [13, 63].

В случае если работы попадают под категорию работ повышенной опасности, подрядчик оформляет наряд-допуск на проведение работ повышенной опасности в соответствии с процедурой оформления работ повышенной опасности.

Контроль над подготовкой к проведению работ возлагается на руководителя подрядчика на площадке и координатора.

Разрешение на начало работ дается координатором после проверки выполнения мероприятий, указанных в акте-допуске, а при оформлении наряда-допуска – указанных в нем дополнительных действий.

Если работы подрядной организации проводятся на оборудовании или участке, который уже передан по акту-допуску другой подрядной организации, то в этом случае ответственность за оформление акта-допуска и контроль над соблюдением правил техники безопасности при проведении работ возлагается на организацию, которая первой получила акт – допуск заказчика.

Для контроля и организации работ должен быть составлен график проведения работ подрядными и субподрядными организациями, согласованный со всеми заинтересованными сторонами и утвержденный главным инженером.

Так же необходимо обеспечить контроль за проведением работ на объекте капитального строительства. Контроль безопасного проведения работ возлагается на руководителя подрядчика на площадке. Проверки должны проводиться не менее 3 раз в сутки (перед началом работы, а также 2 раза в течение работы). Рекомендуются ввести следующие положения [67]:

- заказчик (или же генеральный подрядчик) должен проводить контроль безопасного проведения работ подрядчиком не реже 1 раза в день. Результаты проверки и информация о выявленных нарушениях должна обсуждаться на регулярных совещаниях с подрядными организациями;

- при длительной работе подрядчика на территории строительства службой, нанятой генеральным подрядчиком, не реже 1 раза в месяц проводится комплексный аудит организации работ подрядчика;

- в случае обнаружения нарушений правил и норм безопасности работы должны быть остановлены до устранения нарушений. Информация о нарушении и фамилия нарушителя вносится в контрольный лист, а также сообщается руководителю подрядчика на площадке;

- руководитель подрядчика на площадке проводит повторный инструктаж с работником, допустившим нарушение, о чем сообщает письменно (либо по электронной почте) заказчику;

- в случае повторного нарушения работник подрядчика удаляется с территории и больше не допускается до стройки. В случае необходимости по решению заказчика к этому могут привлекаться сотрудники охраны, если таковые имеются;

- все работники подрядчика должны проходить повторное инструктирование по правилам безопасности не реже 1 раза в год. Ответственность за организацию проведения обучения возлагается на заказчика;

- вести учёт всех инцидентов.

Так же необходимо регламентировать процессы окончания работ и действия сотрудников в кризисных ситуациях (авариях) [69].

После окончания работ объект, на котором проводились работы, должен быть проверен заказчиком или его представителем. Все оборудование, инструменты и приспособления подрядчика, а также отходы, образовавшиеся в процессе работ, должны быть удалены с места проведения работ силами подрядчика. Рабочее место должно быть передано заказчику в состоянии, удовлетворяющем требованиям охраны труда и экологической безопасности.

Все оборудование подрядчика, материалы, не использованные в процессе работ и не переданные заказчику в рамках договора, а также отходы, образовавшиеся в процессе работ, должны быть вывезены с территории стройки силами подрядчика не позднее 3 дней после окончания работ. Оформление разрешения на вывоз имущества возлагается на заказчика.

Действия в кризисных ситуациях. Все работники подрядчика должны пройти инструктаж по действиям в кризисных ситуациях.

В случае развития кризисной ситуации на территории стройки и прилегающей к ней территории, которая может оказать воздействие на персонал подрядчика, информирование возлагается на заказчика.

После получения информации о чрезвычайной ситуации или в случае ее возникновения на месте проведения работ сотрудники подрядчика должны действовать в соответствии с кризисными процедурами заказчика.

Подрядчик должен информировать заказчика о любых кризисных ситуациях, которые возникают на рабочем месте, а также предпринимать все возможные меры для предотвращения развития кризисной ситуации.

Налаженная и хорошо функционирующая система координации и контроля субподрядчиков позволит строительному-монтажному тресту поднять эффективность своей деятельности до того уровня, чтобы её итоги можно было считать удовлетворительными [91].

Таким образом, у нас получилось, что основными способами усовершенствования данной системы для СМТ № 11 являются: внедрение системы ГЛОНАСС и изменения во взаимодействиях с субподрядными организациями.

Далее перейдём к составлению комплекса практических рекомендаций, пользуясь полученной ранее информацией, а так же учитывая отраслевые характеристики, правовые особенности регулирования области и специфику деятельности по оказанию услуг генерального подряда.

### 3.3 Подготовка комплекса практических рекомендаций

Целью выпускной квалификационной работы является повышение эффективности деятельности строительного-монтажного треста № 11 при помощи совершенствования систем координации и контроля субподрядчиков. Для достижения этой цели были предложены несколько методов, а именно: внедрение системы ГЛОНАСС при возведении объектов капитального строительства, а так же усовершенствование конкурса по подбору субподрядных организаций.

Помимо этого в качестве рекомендационного мероприятия строительному-монтажному тресту № 11 предлагается ввести практику заключения трёхстороннего договора подряда.

Такой договор отличается от стандартизированного несколькими ключевыми моментами, главным из которых является факт того, что субподрядчик будет так же нести юридическую ответственность перед заказчиком, как и перед генеральным подрядчиком.

Трёхстороннее соглашение – это многоуровневый документ, поэтому участники должны прописывать все условия и грамотно устанавливать свои права и обязанности.

При составлении юридического документа необходимо соблюсти основные юридические требования к документу.

1) Обозначить правовой статус каждого из участников сделки, которыми выступают подрядчик, генеральный подрядчик и заказчик.

2) Определить полномочия всех трёх сторон, участвующих в процессе реализации проекта.

3) Детерминировать обязательства, которые каждый участник в дальнейшем возьмет на себя, и проанализировать каждое такое обязательство, включив в трёхсторонний контракт все существенные условия.

4) Установить сроки исполнения и порядок оплаты по договорным обязательствам.

5) Указать, что документ составлен в трех экземплярах, по одному для каждой стороны.

6) Внести реквизиты каждого участника, подписать и поставить печати.

Практика заключения трёхстороннего договора подряда применяется тогда, когда генеральный подрядчик планирует подключить к работе над проектом одновременно большую группу субподрядных организаций. Заключение такого договора позволяет генеральному подрядчику разделить часть ответственности с предприятиями, задействованными на объекте.

Особенность договора заключается в том, что по его сути генеральный подрядчик перестанет нести ответственность за результаты проекта перед заказчиком в одиночку. Таким образом, у заказчика появится законное право предъявлять

претензии к субподрядным фирмам, чьими результатами работы он окажется не удовлетворён.

Внешне договор мало чем отличается от стандартного договора генерального подряда, кроме того, что в местах, где необходимо согласовать сметные документы, размер оплаты или же сроки выполнения работ, подпись ставят не два, а три человека: представитель заказчика, представитель генерального подрядчика и субподрядчик. Меняется в том числе и акт приёма-передачи выполненных работ, на котором отныне должны расписываться так же три человека.

От внедрения нового типа подрядного договора предприятие в качестве преимуществ получит [79]:

- снижение ответственности СМТ №11 перед заказчиками. Так как часть ответственности на себя забирают субподрядчики, которые по вышеописанному договору принимают на себя часть юридических обязательств (чаще всего именно за тот объём работы, которую обязуется сделать субподрядчик);

- повышение заинтересованности и слаженности работы всех фирм, занятых на объекте;

- упрощение координационных мероприятий и увеличение скорости принятия управленческих решений.

Далее подробнее распишем мероприятия, составленные ранее, а именно внедрение системы ГЛОНАСС и усовершенствование системы конкурсного отбора участников строительства [85].

Чтобы внедрить систему GLONASS в структуру организации, строительномонтажному тресту № 11 потребуется выполнить ряд необходимых этапов, чтобы обеспечить надлежащую работу и правильное функционирование всех систем.

В рамках административно-правового регулирования потребуется:

- издание приказа (распоряжения) руководителя о внедрении в работу предприятия диспетчерского центра спутникового мониторинга транспорта, откуда будут поступать координационные распоряжения;

- назначение должностного лица, ответственного лица за внедрение и эксплуатацию системы мониторинга, работу диспетчерского центра, получение и обработку информации, взаимодействие с компанией поставщиком услуг и службой технической поддержки [70];

- назначение сотрудника, в полномочия которого будут входить функции по передаче транспортного средства специалисту по установке оборудования и его приему по результатам выполненной работы (начальник гаража, механик, инженер);

- издание приказа о материальной ответственности работника транспортного средства, на котором устанавливается навигационное оборудование и датчики контроля топлива (может устанавливаться как ответственность за порчу оборудования, так и поощрение за поддержание в его исправном состоянии).

Далее следует установка, настройка и подключение оборудования к глобальной сети (спутникам). Для этого нужно провести:

- согласование графика, времени и места проведения работ со специалистами компании;

- монтаж навигационного оборудования, датчиков топлива, дополнительных устройств контроля узлов и механизмов на конкретные транспортные средства, которые обозначены в условиях договора, заключённого с фирмой, занимающейся установкой и обслуживанием такого оборудования;

- проверка уполномоченным лицом, транспортных средств по окончании произведенных работ и подписание акта приемки;

- подключение оборудования к системе мониторинга и настройка параметров работы под нужды и цели предприятия.

На последнем этапе решаются общеорганизационные моменты, а именно [44]:

- создание учетной записи организации, подключение к серверу через сеть интернет;

- определение круга лиц, которым предоставляются права доступа к личному кабинету системы наблюдения;

– ознакомление работников с интерфейсом и возможностями программного обеспечения, обучение функционалу (порядок контроля транспорта, формирование отчетов о поездках, расходе топлива, выполненных заданиях и др.).

В качестве методологических рекомендаций по совершенствованию конкурса по выбору субподрядчиков, рекомендуется ввести определённые критерии при организации конкурса, которые ранее использовались не так активно при выборе субподрядных организаций для работы над объектом.

В качестве подобных критериев можно выделить:

– наличие лицензий на осуществление узкоспециализированных работ, не имеющих прямого отношения к монтажу;

– срок существования фирмы (допустим, не менее 5 лет);

– наличие опыта по строительству или хотя бы капитальному ремонту схожих объектов с сопоставимыми характеристиками;

– последние три года деятельности субподрядчика должны быть экономически прибыльными;

– наличие квалифицированного персонала рабочих и 50% инженерного персонала с высшим профильным образованием;

– подтверждение соблюдения сроков ввода уже построенных объектов в эксплуатацию;

– наличие положительных отзывов о качестве работ;

– минимальное количество замечаний со стороны надзорных органов, например, компаний, занимающихся техническим надзором или же налоговой [3];

– отсутствие травматизма и несчастных случаев на производстве со смертельным исходом;

– незначительная доля сотрудников в штате компании, которые заняты на непостоянной основе (например, эмигранты или временный трудовой персонал из кадровых агентств) [94];

– наличие необходимых для выполнения работ собственных грузоподъёмных, транспортных средств и основных строительных машин и механизмов;

- опыт участия в строительстве за рубежом;
- отсутствие судебных разбирательств (особенно с признанием подрядной компании виновной) в последние годы деятельности фирмы;
- отсутствие задолженности перед налоговыми органами;
- наличие возможности застраховать строительные риски, возникающие в процессе деятельности;
- наличие положительных отзывов о руководителях строительства предыдущих объектов;
- объём выполненных за предыдущий год строительно-монтажных работ, не менее чем в три раза превышающий объём предлагаемых к выполнению работ;
- наличие постоянных и проверенных партнёров для выполнения специальных работ, подразумевающих повышенный уровень ответственности работников при их выполнении;
- наличие входного контроля качества строительных материалов, изделий и конструкций;
- положительный опыт работы по договорам с твёрдой договорной ценой, чтобы избежать ситуации, когда субподрядная организация пытается увеличить собственную прибыль за счёт выполнения дополнительных работ, которые не предусмотрены по договору;
- наличие поручительств или банковской гарантии, подтверждающие платёжеспособность и честность компании подрядчика.

Так же в рамках совершенствования систем координации и контроля субподрядчиков строительного-монтажного тресту № 11 необходимо позаботиться о ряде дополнительных аспектов [81].

Добиться того, что только после письменной приемки последующим участником этапа технологического процесса всех работ предыдущего участника владелец объекта или же заказчик может оплатить последнему всю его работу. Во всех других случаях заставить исправить выявленные недостатки будет весьма проблематично. Кроме того, для исправления нужны время и средства. Именно по-

этому при составлении договора нужно предусмотреть систему штрафов не только за нарушения сроков окончания работ, но и за несоблюдение сроков всех ключевых этапов.

Осуществление этого пункта договора не нужно поручать строительной организации, так как она является заинтересованной стороной. Данная задача ложится на плечи либо управляющего, ответственного на объекте, либо самого заказчика или генерального подрядчика.

На протяжении всего процесса ведения работ в обязательном порядке должны быть гарантированы:

- сохранность имущества участников технологического процесса и заказчика, для чего рекомендуется привлекать специальные охранные предприятия, занимающиеся обеспечением безопасности имущества;

- соблюдение требований дисциплины и безопасности на строительных объектах, которые приписаны регламентирующими документами и нормами ведения деятельности в сфере;

- соблюдение и своевременная проверка соответствия процесса ведения работ и организации деятельности на объекте правилам пожарной безопасности при помощи привлечения специалистов.

Эти требования также можно поручить постоянным строителям, указав на то, что при случаях нарушений вышеперечисленного и неспособности самостоятельно навести порядок, генеральный подрядчик обязан без задержек доложить об этом заказчику. В противном случае возможно применение штрафных санкций.

Необходимо организовать приемку выполненных субподрядчиками работ, с передачей заказчику списка замечаний и перечня имущества третьих лиц, которое было приведено в негодность за время работ, со стоимостью восстановления (если такие случаи произойдут). Например, во время монтажа новых конструкций часто повреждаются полы и стены (появляются сколы, вмятины, царапины). Нередко бывает, что полностью восстановить дорогостоящие отделочные покрытия невозможно [82].

В связи с этим необходимо знать виновника для того, чтобы можно было из его будущей зарплаты изъять деньги на исправление нарушения и возмещение ущерба. Наибольшего эффекта получится достигнуть, если организацию приемки будет осуществлять непосредственно представитель строительного-монтажного треста № 11, выступающий в роли генерального подрядчика. Он должен предоставить письменное подтверждение наличия по окончании работ очередного субподрядчика каких-либо дефектов, или заверить об обратном.

В случае если объект под охраной, смежникам нужно организовать в него доступ (оформление пропусков, внесение в списки и др.). Помимо того, субподрядчикам должны быть обеспечены места для переодевания и хранения инструментов.

Вышеприведённый список практических рекомендаций, основанный на данных полученных в ходе проведения исследования, является результатом написания выпускной квалификационной работы. Исполнение этих рекомендаций должно привести к финансовому оздоровлению строительного-монтажного треста № 11, а так же к повышению общей эффективности его деятельности.

Рекомендации помогут усовершенствовать систему координации и контроля субподрядчиков, что приведёт к достижению желаемых результатов, а именно повысит эффективность деятельности треста. Таким образом, предприятие сможет избежать спрогнозированного в исследовании банкротства, а так же привлечь дополнительное финансирование от АО «РЖД-строй» за счёт положительной динамики изменения финансовых результатов. Это будет являться значимым показателем при принятии высшим руководством АО «РЖД-строй» решения о дальнейшем финансировании и развитии строительного-монтажного треста № 11, являющегося одним из представительств (структурных подразделений) компании на территории Уральского федерального округа.

Выводы по разделу.

Проведённое исследование показало, что строительный-монтажный трест нуждается в повышении эффективности своей деятельности, так как текущие эконо-

мические результаты неудовлетворительны. Предприятие занимается оказанием услуг генерального подряда на объектах капитального строительства, поэтому было принято решение поднять эффективность при помощи совершенствования систем координации и контроля субподрядчиков.

Созданный список практических рекомендаций поможет строительно-монтажному тресту № 11 оздоровить свою деятельность, что приведёт к повышению экономической эффективности предприятия. Задачи, поставленные в ходе работы, были выполнены. Конечная цель выпускной квалификационной работы достигнута.

Практическая применимость данного исследования обусловлена спецификой деятельности строительно-монтажного треста № 11, использованием актуальных статистических и информационных данных, а так же анализом и пониманием правовых аспектов взаимодействия всех участников строительного процесса по договору подряда.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главной целью выпускной квалификационной работы являлся поиск путей повышения эффективности деятельности строительного треста № 11 при помощи совершенствования систем координации и контроля субподрядчиков. В рамках достижения поставленной цели в исследовании решались задачи, призванные помочь достичь желаемого результата.

1. Были раскрыты и изучены теоретические основы генерального подряда, как сферы деятельности, проанализированы и изучены правовые аспекты взаимоотношения сторон в рамках реализации инвестиционного проекта.

2. Были рассмотрены и проанализированы текущие проблемы в сфере строительства.

3. Найдены способы повышения эффективности деятельности строительного треста № 11 путём совершенствования систем координации и контроля субподрядчиков.

4. Был произведён расчёт эффективности предложенных способов, рассмотрен их экономический итог.

5. Составлен список практических рекомендаций для их внедрения в деятельность строительного треста № 11.

В ходе решения преследуемых задач были проведены исследования юридических особенностей взаимоотношений между заказчиком, генеральным подрядчиком и субподрядчиками, определены права, обязанности и функции сторон при заключении договора подряда.

Были выявлены существующие проблемы в сфере строительства, которые могут негативно сказываться на деятельности строительного треста № 11, а так же высказаны способы по минимизации последствий отрицательного воздействия внешней среды на функционирование предприятия.

После этого была проанализирована финансово-хозяйственная деятельность организации. Проведённый анализ показал, что предприятие нуждается в струк-

турных изменениях, влекущих за собой улучшение результатов её труда, в противном случае фирма рискует стать банкротом.

В рамках исследования были предложены способы повышения экономической эффективности деятельности строительного-монтажного треста № 11 при помощи совершенствования систем координации и контроля субподрядчиков. Основным элементом данного усовершенствования по праву можно считать внедрение системы ГЛОНАСС, которая хоть и является довольно простым в глобальном плане нововведением, но, тем не менее, потенциально может оказать существенное положительное влияние на эффективность деятельности фирмы.

В заключительной части выпускной квалификационной работы был проведён анализ предложенных методов по повышению эффективности деятельности, просчитан и спрогнозирован их экономический итог, который заключается в позитивном воздействии на доходы организации от деятельности по оказанию услуг генерального подряда.

Последней частью выпускной квалификационной работы являлось составление списка практических рекомендаций вместе с их экономическим обоснованием. По проведённым расчётам предложенные рекомендации позволяют строительному-монтажному тресту № 11 добиться лучших экономических показателей эффективности, чем в предшествующие периоды деятельности, которые рассматривались в рамках исследования.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключалась в её внедрении на предприятия с целью улучшить результаты хозяйственной деятельности СМТ № 11. По полученным результатам видно, что работа представляет практический интерес, а исследование, проведённое в рамках выпускной квалификационной, может помочь заинтересованной фирме.

В ходе написания работы применялись такие методы проведения исследования, отражённые во введении в работу.

1. Изучение и анализ литературы по теме исследования, а так же правовых и юридических аспектов деятельности генерального подрядчика.

2. Сбор и интерпретация статистических и исследовательских данных, способных помочь в написании выпускной квалификационной работы.

3. Синтез данных исследований и особенностей правового аспекта функционирования фирм, занимающихся генеральным подрядом на объектах капитального строительства.

4. Обобщение и интерпретация полученных в ходе исследования результатов для составления списка практических рекомендаций, которые планируется внедрить в СМТ № 11.

Основная цель работы достигнута, поставленные задачи выполнены. Благодаря данному исследованию строительно-монтажный трест № 11 сможет добиться желаемого результата и повысить эффективность своей деятельности при помощи совершенствования систем координации и контроля субподрядных организаций, привлекаемых к сотрудничеству.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Нормативно-правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года (с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации).

2. Гражданский кодекс Российской Федерации: Часть первая – четвертая: Принят Гос. Думой 23 апреля 1994 года, с изменениями и дополнениями по состоянию на 20 июня 2019 г.

3. Налоговый кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 146-ФЗ, с изменениями и дополнениями по состоянию на 20 июня 2019 г.

4. СНиП Российской Федерации от 12-01-2004 в актуализированной редакции, утверждённой приказом Министерства регионального развития РФ от 27 декабря 2010 года.

### Книги и статьи:

5. Аверина, Л.В. Актуальные проблемы заключения договора строительного подряда в соответствии с законом о контрактной системе // Экономические аспекты управления строительным комплексом в современных условиях. Сборник статей. Самарский государственный архитектурно-строительный университет. Самара, 2015. – С. 197–201.

6. Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии /А.П. Агарков – М.: Дашков и Ко, 2016. – 400 с.

7. Адамчук, Е.Е. Понятие правового механизма обеспечения прав заказчика по договору строительного подряда (теория вопроса) // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2015. № 12.– С. 126–129.

8. Акмаева, Р. И. Экономика организаций (предприятий) / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Елифанова. – М.: Феникс, 2018. – 496 с.

9. Аксенов, А. П. Нематериальные активы. Структура, оценка, управление / А.П. Аксенов. - М.: Финансы и статистика, 2016. – 192 с.

10. Андреас, П. М. Организационная коммуникация. Структуры и практики / П. М. Андреас, Альфред Кизер. - М.: Гуманитарный центр, 2016. – 440 с.
11. Андрейчиков, А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике: Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – М.: КД Либроком, 2014. – 248 с.
12. Антипова, Е.Б. Особенности правового регулирования подрядных отношений в России и Германии // Современное право. 2014. № 12. – С. 123–129.
13. Александрова, Г.А. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / Г.А. Александрова. – М.: Изд-во БЕК, 2014. – 544 с.
14. Анохин, С.В. Современный менеджмент: стратегия на инновации // Эксперт. 2014, №6. – С. 44–45.
15. Бадмаева, Д.Г. Платежеспособность коммерческой организации: финансовый анализ / Аудиторские ведомости. – 2014. – № 1. – С. 56–62.
16. Безгина, Ю.Н. Экономика Организации (Предприятия) / Ю.Н. Безгина. – Москва: Мир, 2015. – 90 с.
17. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие для вузов / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 224 с.
18. Бирштейн, Б. Теория рефлексивности Джорджа Сороса. Рефлексивные процессы и управление / В. Боршевич, Бирштейн – 2016. – № 1 – 2.
19. Бланшар Кеннет. 3 ключа к созданию новой структуры управления / Кеннет Бланшар, Джон П. Карлос, Ален Рэндолф. - М.: Попурри, 2016. – 304 с.
20. Богачева, Т.В. Юридический статус подрядчика как стороны договора на выполнение подрядных строительных работ // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина. 2015. № 10. – С. 64–71.
21. Бочаров, В. В. Финансовый анализ: Учеб. пособие / В. В. Бочаров – СПб.: Питер, 2014. – 240 с.
22. Бурков, В. Н. Введение в теорию управления организационными системами / В.Н. Бурков, Н.А. Коргин, Д.А. Новиков. - М.: Либроком, 2017. – 264 с.

23. Варламова, М.А. Финансовый менеджмент: учебное пособие / М.А. Варламова. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 304 с.
24. Величко, В. В. Управление рисками строительных проектов Горячая линия – Телеком, 2018.
25. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский. - М.: Век, 2015. – 528 с.
26. Власов, А.В. Концепция управления денежными потоками в системе финансового менеджмента организации // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2015. – № 4. – С. 32–37.
27. Воробьев, И.П. Экономика и управление организацией (предприятием): учебное пособие / И. П. Воробьев, Е. И. Сидорова, А. Т. Глаз. – Минск: Квилория В. Т., 2014. – 371 с.
28. Воронов И.А. Договор возмездного оказания услуг и договор подряда // Вестник магистратуры. 2014. № 6 – 2 (33). – С. 4–49.
29. Воронова А.А. Отличие договора подряда от смежных договоров // Вестник Саратовской государственной юридической академии. 2015. № 1 (102). С. 166 – 169.
30. Гаврилова, А.Н. Финансы организаций (предприятий): учебное пособие для Вузов / А.Н. Гаврилова, А.А. Попов. – М.: Проспект, КноРус, 2015. – 597 с.
31. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии: учеб. пособие / В.А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2014. – 704 с.
32. Грибов, В.Д. Экономика предприятия: учебник / В. Д. Грибов, В. П. Грузинов. – Москва: КУРС: Инфра-М, 2015. – 445 с.
33. Гришаев, С.П. Работы и услуги как объекты гражданских прав: изменения в законодательстве // Гражданин и право. 2014. № 2. – С. 93–95.
34. Грызунова, Н. В. Управление денежными потоками предприятия и их оптимизация / Н. В. Грызунова, М. Н. Дудин, О. В. Тальберг // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2015. – № 1. – С. 67–72.
35. Дробышева, Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент: учебное пособие / Л.А. Дробышева. – М.: Дашков и К, 2016. – 152 с.

36. Ершов, О.Г. Право заказчика на результат работ после исполнения обязательства подряда на проектные и (или) изыскательские работы // Право и экономика. 2014. № 7. – С. 24–27.

37. Жиделева, В.В. Экономика предприятия 2-е изд., перераб. и доп. Жиделева В.В., Каптейн Ю.Н. / В.В. Жиделева, Ю.Н. Каптейн. - Москва: Огни, 2017. – 401 с.

38. Заблоцкая, В.В. Финансовые модели подobia, как инструмент оценки эффективности реструктуризации финансовых процессов промышленного предприятия / В.В. Заблоцкая, Я.В. Драмарецкая // Вестник САМГУПС. – 2015. – №1. – С. 33 – 39.

39. Иващенко, Н.П. Основы предпринимательства учебное пособие. / Н.П. Иващенко – М.: Проспект, 2017. – 336 с.

40. Иванчак, А.И. Ответственность сторон договора подряда: проблемы правового регулирования (сравнительный анализ российского и германского права) // Защита гражданских прав в условиях реформирования гражданского и гражданского процессуального законодательств сборник статей по материалам международной научно-практической конференции. 2015. – С. 73–78.

41. Инновационный менеджмент и экономика организаций (предприятий). Практикум. – М.: Вузовский учебник 2016. – 240 с.

42. Карпова, Т. П. Учет, анализ и бюджетирование денежных потоков: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению «Экономика» специальности (профилю подготовки) «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» / Т. П. Карпова, В. В. Карпова. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014. – 302 с.

43. Катернюк, А. В. Исследование систем управления. Введение в организационное проектирование: моногр. / А.В. Катернюк. - М.: Феникс, 2015. – 320 с.

44. Квасникова, В. В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. – М.: Инфра-М, Новое знание, 2016. – 192 с.

45. Клишевич, Н.Б. Финансы организаций: учебное пособие / Н.Б. Клишевич. – М.: Проспект, КноРус, 2014. – 304 с.

46. Ковалев, В. В. Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью: учебно-практическое пособие / В. В. Ковалев. – М.: Проспект, 2014. – 336 с.
47. Комков, Н. И. Подходы к оценке экономической категории «конкурентоспособности» / Проблемы прогнозирования / А. В. Лазарев, Н. И. Комков 2007. № 4. С. 5–20.
48. Кондрашев, К. Срок договора подряда как существенное условие: новые тенденции в судебной практике / Трудовое право. / К. Кондрашев 2015. № 7. С. 45–54.
49. Коробкин, А. З. Экономика организации отрасли / А.З. Коробкин. – М.: Издательство Гревцова, 2016. – 288 с.
50. Косякин, С.И., Акатов Н.Б. Оценка организационного совершенства в управлении инновационным саморазвитием компании // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 9. – С. 475–480.
51. Крутик, А.Б. Антикризисный менеджмент. Превентивные методы управления./ А.Б. Крутик, А.И. Муравьев – СПб.: Питер, 2015. – 432 с.
52. Крупкин, А.А. Понятие договора строительного подряда, его роль и место в гражданском обороте России // Частное и публичное право в современной России: проблемы и перспективы развития Сборник статей по итогам круглого стола. 2016. С. 58–64.
53. Кудрявцев, Е.М. Организация планирование и управление предприятием. Учебник / Е.М. Кудрявцев. - М.: Издательство Ассоциации строительных вузов, 2016. – 416 с.
54. Куломзина, Е.Ю. Особенности применения договора подряда в предпринимательской деятельности // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Экономика. 2015. № 3 (5). – С. 26–33.
55. Ламбен Ж., Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж. Ламбен, И. Шулинг, Р.Ч. Касерес – Питер, 2017. 928 с.

56. Либерман, И. А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности: учебное пособие / И. А. Либерман.- 5-е изд. – М. : РИОР, 2014. – 220 с.
57. Лопарева, А. М. Экономика организации (предприятия) / А.М. Лопарева. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 240 с.
58. Луцышен Е.В. Понятие и признаки договора строительного подряда // Вестник магистратуры. / С.Ю. Канн, Е.В. Луцышен 2015. № 5-3 (44). – С. 52–54.
59. Магомедов, М. Д. Экономика организации (предприятия) / М.Д. Магомедов, Е.Ю. Куломзина, И.И. Чайкина. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 276 с.
60. Макаров, О.В. История правового регулирования строительства в Российской Федерации // История государства и права. 2015. № 7. – С. 28–32.
61. Макаров, О.В. Обязательство подрядного типа в гражданских правоотношениях // Адвокатская практика. М.: Юрист, 2015. № 3. – С. 39–43.
62. Маркарьян, Э. А. Экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник / Э. А. Маркарьян, Г. П. Герасименко, С. Э. Маркарьян. – Ростов н/Д.: Феникс, 2014. – 576 с.
63. Материалы круглого стола VII Международной научной конференции «Инновационное развитие экономики России. Междисциплинарное взаимодействие» Под ред. Киселева С.В.
64. Мормуль, Н. Ф. Экономика предприятия. Теория и практика / Н.Ф. Мормуль. – Москва: Мир, 2018. – 190 с.
65. Никитин, В.В. Договор подряда на капитальное строительство в отечественном законодательстве: история и современность // Право и политика. 2016. № 3. – С. 403–409.
66. Никитин, В.В. Особенности разрешения споров из договоров в строительстве с иностранным участием // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2016. № 5. – С. 167–171.
67. Одинцова, Л.А. Планирование на предприятии: учеб. пособие / Л.А. Одинцова. – М.: Академия, 2016. – 272 с.

68. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 264 с.
69. Растова, Ю.И. Экономика организации (предприятия): Учебное пособие / Ю.И. Растова, С.А. Фирсова. – М.: КноРус, 2013. – 280 с.
70. Романова, А.Т. Экономика предприятия: Учебное пособие / А.Т. Романова. – М.: Проспект, 2016. – 176 с.
71. Ришар, Ж. Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия / Ж. Ришар. – М.: Аудит, Юнити, 2014. – 375 с.
72. Романец Ю.В. Система договоров в гражданском праве России: монография. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Норма, Инфра-М, 2013. – 496 с.
73. Савицкая Г. В. Экономика. Философия, социология и культурология. – С. 10 – 14. Г.В. Савицкая комплексный Анализ хозяйственной деятельности предприятия. 2016. – 608 с.
74. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Г. В. Савицкая. – М.: Век, 2015. – 365 с.
75. Сафонова, Н.С. Предпосылки заключения договора подряда и условия начала выполнения работ // ДНК Права. 2015. № 1. – С. 32–36.
76. Сборник докладов IV Международной студенческой научно-практической конференции (2 апреля 2015г.) М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. – 206 с.
77. Серов, В. М. Анализ производственно-хозяйственной деятельности строительных организаций: учебник ИНФРА-М, 2019.
78. Скудутис, М. Денежный поток // Расчет. – 2014. – № 1. – С. 48–49.
79. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов. / А. Смит – Москва: Издательство социально-экономической литературы, 1962.REPRINT ЭКСМО, 2016 – 680 с.
80. Фахтудинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. / Р.А. Фахтудинов. – М.: Эксмо, 2016. – 544 с.

81. Чалдаева, Л. А. Экономика организации. Учебник / Л.А. Чалдаева. - М.: Юрайт, 2015. – 410 с.
82. Шеметов, П. В. Менеджмент. Управление организационными системами / П.В. Шеметов, Л.Е. Никифорова, С.В. Петухова. – М.: Омега-Л, 2017. – 416 с.
83. Шепеленко, Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учеб. пособие / Г.И. Шепеленко. – М.: Феникс, 2015. – 608 с.
84. Шеремет, А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» / А. Д. Шеремет. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 255 с.
85. Шмидт, А.В. Стимулирование инновационной активности в регионе (на примере челябинской области) / Антонюк В.С., Корниенко Е.Л., Шмидт А.В. // Экономика и управление: теория и практика. 2018. Т. 4. № 4-2. – С. 58–66.
86. Худякова, Т.А. Анализ научных подходов к определению понятия «устойчивое развитие предприятия» Т.А. Худякова, М.Ф. Самадова / В сборнике: Сервис: экономика, техника, образование межвузовский сборник научных трудов. Министерство образования и науки Российской Федерации Южно-Уральский государственный университет, Кафедра экономики и управления на предприятиях сферы услуг, рекреации и туризма. Челябинск, 2018. – С. 84–88.
87. Черковца, В.Н. К новому качеству экономического роста и справедливому распределению благ / Монография – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. – 272 с.
88. Экономика фирмы. Учебник. – М.: Юрайт, 2016. – 486 с.
89. Экономика и финансы предприятия / под ред. Т.С. Новатиной. – М.: Синергия, 2014. – 344 с.
90. Jakub Piasny. Selection of Subcontractors as the Quality Improvement Tool in Housing Construction / Jakub Piasny, Jerzy Pasławski – Procedia Engineering, Volume 122 – 2015. – P. 274–281.

91. Ibrahim Mahamid. Analysis of common factors leading to conflicts between contractors and their subcontractors in building construction projects – Australian Journal of Multi-Disciplinary Engineering, Volume 13 –2017. – P. 18–28

92. Gul Polat. Subcontractor Selection using Genetic Algorithm / Gul Polat, Baris Kaplan, Befrin Neval Bingol – Procedia Engineering, Volume 123 –2015. – P. 432–440.

93. Kozik R. Recent Advances in Civil Engineering: Construction Management / Leśniak A. , Kozik R., ed E. Plebankiewicz // Subcontracting of works on the construction market – legal and organizational issues, 2015. – P. 59–82

94. Michelle Buckley. Migrant Work & Employment in the Construction Sector / Michelle Buckley, Adam Zendel, Jeff Biggar, Lia Frederiksen, Jill Wells // International Labour Office – 2016. – 66 p.

Internet – источники:

95. Гражданский Кодекс Российской Федерации часть 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_9027/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/)

96. Информационно-аналитический центр координатно-временного и навигационного обеспечения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.glonass-iac.ru/>

97. Актуализированные качественные оценки показателей и методики прогноза банкротств [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.audit-it.ru/finanaliz/news/updates/939810.html>

98. GLONASS мониторинг транспорта и людей. Отчёты и аналитика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gpshome.ru/reports\\_analytics](http://www.gpshome.ru/reports_analytics)

99. Решения для мониторинга и управления строительной техникой [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://glonassgps.com/reshenie-dlya-monitoringa-i-upravleniya-storitelnoy-tehnikoy>

100. XI Международная студенческая конференция. Студенческий научный форум 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://scienceforum.ru/>

101. Технический надзор за работой подрядчиков. Строительный контроль [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://1nadzor.ru/stroitelniy-kontrol/>

102. Национальное объединение строителей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nostroy.ru/>

103. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

104. Практический журнал для юриста [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.law.ru/article/21876-dogovor-podryada>

105. Свободная энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%80\\_%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%B0#%D0%A1%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D1%8B\\_%D0%B4%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B0](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%80_%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%B0#%D0%A1%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D1%8B_%D0%B4%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B0)

106. Информация о проводимых в Российской Федерации государственных и коммерческих тендерах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rostender.info/>

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Активы СМТ № 11

Наименования показателя	Код	На 31 декабря 2018	На 31 декабря 2017
Актив			
<b>I. Внеоборотные активы</b>			
Нематериальные активы	1110	0	0
Результаты исследований и разработок	1120	0	0
Нематериальные поисковые активы	1130	0	0
Материальные поисковые активы	1140	0	0
Основные средства, в том числе:	1150	81 254	60 000
Основные средства организации	11501	81 254	60 000
Доходные вложения в материальные ценности, в том числе:	1160	22 842	24 161
Материальные ценности предоставленные во временное владение и пользование	11601	22 842	24 161
Финансовые вложения	1170	0	0
Отложенные налоговые активы	1180	0	0
Прочие внеоборотные активы, в том числе:	1190	3 230 641	1 713 571
Незавершённые капитальные вложения	11901	3 036 087	1 459 623
Право аренды земельных участков	11902	194 554	253 948
<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>3 334 738</b>	<b>1 797 732</b>
<b>II. Оборотные активы</b>			
Запасы, в том числе:	1210	27 196	261 122
Материалы	12101	16 546	32 549

## Окончание таблицы А.1

Товары	12102	0	6 416
Основное производство	12103	10 650	2 22 157
Налог на добавленную стоимость по приобретённым ценностям, в том числе:	1220	75 636	35 178
НДС по приобретённым материально-производственным запасам	12201	404	34 059
НДС по приобретённым услугам, работам	12202	75 233	1 119
Дебиторская задолженность, в том числе:	1230	5 731 167	2 377 165
Расчёты с поставщиками и подрядчиками	12301	209 575	148 246
Расчёты с покупателями и заказчиками	12302	31 268	47 083
Расчёты по налогам и сборам	12303	35 714	59
Расчёты с разными дебиторами и кредиторами	12304	5 454 611	2 181 777
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов), в том числе:	1240	79 000	240 000
Долговые ценные бумаги	12401	0	0
Предоставленные займы	12402	0	0
Депозитные счета	12403	79 000	240 000
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	123 815	266 642
Прочие оборотные активы, в том числе:	1260	1 281	2 318 128
Расходы будущих периодов	12601	1 281	8 567
Капитальные вложения в строительство объектов	12602	0	2372 561
Итого по разделу II	1200	6 038 095	5 561 235
БАЛАНС	1600	9 372 832	7 358 967

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 – Пассивы СМТ № 11

Наименования позиций	Код	на 31 декабря 2018	на 31 декабря 2017
Пассив			
III Капитал и резервы			
Уставный капитал (складочный капитал, уставной фонд, вклады товарищей)	1310	400 000	400 000
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0	0
Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0
Резервный капитал	1360	0	0
Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток)	1370	181 699	117 451
Итого по разделу III	1300	581 699	517 451
IV. Долгосрочные обязательства			
Заёмные средства, в том числе:	1410	200 000	137 500
Долгосрочные кредиты	14101		137 500
Долгосрочные займы	14102	200 000	0
Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0
Оценочные обязательства	1430	0	0
Прочие обязательства	1450	0	0
Итого по разделу IV	1400	200 000	137 500
V. Краткосрочные обязательства			
Заёмные средства, в том числе:	1510	351 539	264
Краткосрочные кредиты	15101	344 544	0
Краткосрочные займы	15102	0	0

## Окончание таблицы Б.1

Проценты по краткосрочным кредитам	15103	561	0
Проценты по долгосрочным кредитам	15104	0	264
Проценты по краткосрочным займам	15105	0	0
Проценты по долгосрочным займам	15106	6 444	0
Кредиторская задолженность, в том числе:	1520	342 038	700 664
Расчёты с поставщиками и подрядчиками	15201	88 293	40 445
Расчёты с покупателями и заказчиками	15202	134	0
Расчёты по налогам и сборам	15203	3 069	11 786
Расчёты по социальному страхованию и обеспечению	15204	217	126
Расчёты с персоналом по оплате труда	15205	216	228
Расчёты с подотчётными лицами	15206	30	0
Расчёты с разными дебиторами и кредиторами	15207	250 079	648 079
Доходы будущих периодов, в том числе:	1530	7 897 556	6 003 088
Целевое финансирование	15301	7 897 556	6 003 088
Оценочные обязательства	1540	0	0
Прочие обязательства	1550	0	0
Итого по разделу V	1500	8 591 133	6 704 016
БАЛАНС	1700	9 372 832	7 358 967

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 – Отчёт о финансовых результатах СМТ № 11

Наименования позиций	Код	Отчетные даты	
		Январь-Декабрь 2018	Январь-Декабрь 2017
Выручка	2110	1 215 494	475 421
Строительство объектов сетевого хозяйства	21101	36 123	68 787
Реализация объектов недвижимости	21102	866 509	145 662
Строительство объектов недвижимости	21103	307 473	246 829
Прочая реализация	21104	5 389	14 143
Себестоимость продаж	2120	-764 823	-188 112
Строительство объектов сетевого хозяйства	21201	56 943	73 828
Реализация объектов недвижимости	21202	675 907	114 284
Строительство объектов недвижимости	21203	31 973	0
Валовая прибыль (убыток)	2100	450 671	287 309
Строительство объектов сетевого хозяйства	21001	-20 820	-5 041
Реализация объектов недвижимости	21002	190 602	31 378
Строительство объектов недвижимости	21003	275 500	246 829
Прочая реализация	21004	5 389	14 143
Коммерческие расходы	2210	-243 069	-117 902
Управленческие расходы	2220	-87 184	-62 881
Прибыль (убыток) от продаж	2200	120 418	106 526
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
Проценты к получению	2320	6 897	8 829
Проценты к уплате	2330	-42 774	-63 936
Прочие доходы	2340	38 817	3 629
Прочие расходы	2350	-41 464	-21 076
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	81 894	33 972
Текущий налог на прибыль	2410	-17 646	-9 517
В т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-1 267	-2 723

Окончание таблицы В.1

Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0
Прочее	2460	0	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	64 248	24 455