- 7. Тютюкина Е. Б., Аверина О. И., Давыдова Н. И. Финансы организаций (предприятий) : учебник. М. : Дашков и Ко, 2016. 544 с.
- 8. Шеремет А. Д., Негашев А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2014. 432 с.
- 9. Фридман А. М. Финансы организации (предприятия) : учебник. М. : Дашков и Ко, 2014. 488 с.

УДК 330.34

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Б. В. Волков\*, И. И. Потапова\*, Т. А. Потапова\*\*

\*Астраханский государственный архитектурно-строительный университет

\*\*Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

Строительное предприятие представляет собой сложную социальноэкономическую систему, работа которой определяется отношениями между ее элементами, поэтому любой самый малый элемент может изменить поведение целого. Предприятие — это целостный экономический субъект, объединяющий во времени и пространстве разнообразные социальноэкономические процессы, ресурсы и извлекающий эффект путем использования системных мультипликативных эффектов.

Актуальность выбранной темы научной работы определяется тем, что наличие большого количества элементов, сложность их взаимосвязей и неоднозначность достижения желаемого результата являются основанием для понимания роли управления в системе строительного предприятия, особенно в условиях экономической нестабильности.

Данная работа посвящена разработке рекомендаций по совершенствованию системы управления строительного предприятия ООО ПКФ «ПСК» с учетом сбалансированных управленческих решений, как в отношении сбытовой политики, так и кадровых решений, позволяющих оптимизировать финансовые вложения, укреплять сотрудничество с партнерами, повышать производительность труда работников, что, в целом, способствует удержанию рыночных позиций и повышению экономической эффективности деятельности предприятия.

Объектом исследования выступает деятельность ООО ПКФ «ПСК», расположенное на территории г. Астрахани. Предварительно проведенный анализ, позволил выявить ряд проблем: во-первых, недостаточность финансовых ресурсов для нормального функционирования предприятия, вызванных низкими показателями продаж; во-вторых, рост издержек из-за избытка персонала во время кризиса: предприятие находит небольшие заказы для занятости своего персонала (прибыль предприятие не получает, покрывает лишь расходы по заработной плате); в-третьих, слабая мотива-

ция прорабов и начальников участков в выполнении производственных планов; в-четвертых, неэффективная рекламная кампания.

Проблему сбыта у предприятия связана не столько с высокой стоимостью квартир, сколько с низкой платежеспособностью населения, а именно у среднестатистической семьи, планирующей покупку квартиры, может не хватить полного объема средств для ее приобретения именно у ООО ПКФ «ПСК», так как цена квартиры в среднем составляет 1,5-3 млн рублей (в зависимости от площади квартиры).

В данном случае руководству компании можно предложить разработать совместно с ПАО «Сбербанк» программу по предоставлению ипотечного кредитования, так как именно данная кредитная организация выдавала часть средств для строительства дома. Такое решение выгодно всем: вопервых, банку, поскольку, предоставив возможность клиентам приобрести жилье, банк гарантирует себе более быстрый возврат долга (есть со стороны предприятия гарантия); во-вторых, руководству ООО ПКФ «ПСК», так как у него появляется возможность продать как можно больше квартир, закончить благоустройство дома и расплатиться с кредитом; в-третьих, покупатели могут на выгодных условиях приобрести новое жилье.

К тому же первый этаж строящегося жилого 9-этажного дома руководство планирует сдавать под магазины. Можно воспользоваться опытом крупных торговых центров, которые продают право аренды помещений, а потом ежемесячно получают платежи за арендуемую площадь.

Рассмотрим порядок оптимизации рекламы в печатных СМИ. Расчеты произведены с учетом того, что только 0,01 % читателей в год заинтересуется услугами ООО ПКФ «ПСК», возможно это будет покупка квартиры или же выкуп права аренды коммерческой недвижимости. Предположим, что каждый клиент, привлеченный с помощью печатных изданий, сможет принести предприятию в среднем 500 тыс. руб. (кто-то сможет выкупить 50 кв. м, кто-то 10 кв. м и т.д.). Данные представлены в таблице 1.

Наиболее эффективным средством размещения рекламы является журнал «Дорогая Астрахань», «СІТҮ», «ЯКмарка», так он имеет наибольший тираж среди остальных изданий и, следовательно, при помощи размещения в нем своей рекламы обеспечивается наибольший охват аудитории. При этом если целесообразность рекламы в глянцевом журнале «Дорогая Астрахань» не вызывает сомнений, то реклама в журнале «МАGNAT» менее эффективна.

Предполагается, что за счет размещения рекламы в журнале «СІТУ» удастся получить дополнительную прибыль в размере 3382,4 тыс. руб. в год. Аналогичным образом определяется наиболее оптимальный вид рекламы на местном телевидении (таблица 2).

С учетом, что программу «Новости 24 Астрахань» смотрят 5 % зрителей канала Рен-ТВ (30 тыс. человек), а рекламный ролик привлечет 0,025 % аудитории, бегущая строка привлечет только 0,01 %.

Таблица 1 Выбор наиболее эффективного журнала для размещения рекламы ООО ПКФ «ПСК» в печатных СМИ

Наименование журнала	Базовое число выпусков	Тираж	Стоимость рекламного сообщения в год Z	Эффективность размещения рекламы $E_{in}$ (в год)	Доход от рекламы (D = E <sub>i</sub> n- Z)		
			в тыс. рублей				
Дорогая Астра- хань	12	5000	13400 ×12 = 160,8	$6 \times 500 = 3000$	2839,2		
MAGNAT	4	10 000	$15000 \times 4 = 60$	$4 \times 500 = 2000$	1940,0		
CITY	8	10 000	14700 × 8 = 117,6	$8 \times 500 = 3500$	3382,4		
Chief Time. Астрахань	10	5000	$17500 \times 10 = 175$	$5 \times 500 = 2500$	2325,0		
ЯКмарка	12	5000	$16200 \times 12 = 194,4$	$6 \times 500 = 3000$	2805,6		

Таблица 2 Выбор наиболее эффективного вида рекламы ООО ПКФ «ПСК» на местных телеканалах

Вид рекламы на ТВ	Охват аудитории	Стоимость (в год) Z	Эффективность размещения рекламы Е <sub>і</sub> п (в год)	$ \mathcal{L}$ оход от  рекламы  ( $ D = E_i n - Z$ )		
		в тыс. рублей				
Бегущая строка на канале Рен- ТВ Астрахань	30 000	32000 × 12 = 384	$3 \times 500 = 1500$	1116,0		
Рекламный ролик на канале Рен-ТВ Астрахань	30 000	90000 × 12 = 1080	$7 \times 500 = 3500$	2420,0		

Деятельность строительного предприятия носит вероятностный характер, из-за чего сложно определить число заказов. Когда предприятие не обеспечено новыми заказами, то все рабочие находятся на завершающем объекте, причем чаще всего количество задействованной рабочей силы превышает требуемое. Таким образом, целесообразно воспользоваться такой услугой кадровых агентств как аутстаффинг – долгосрочная аренда сотрудников, так как данная процедура способствует снижению затрат на поиск сотрудников. Аренда строительных кадров позволяет сократить сумму налоговых издержек, так как не оформление в штат сотрудника не освобождает от уплаты НДФЛ, страховых выплат [2].

Аутстаффинг персонала предполагает, что компания, которая предоставила необходимых сотрудников, самостоятельно заключает трудовые договора, начисляет заработную плату и налоговых отчисления, составляет отчетность в контролирующие органы. Если кто-либо из предоставленных

работников уходит на больничный или отпуск, то компания-аутстаффер обязательно предоставляет замену ушедшего работника [3, 5].

В силу важности работы мастеров участков и прорабов в данной строительной организации, следует особое внимание уделить системе премирования данных специалистов. Вне зависимости от выполненных показателей, сотрудники участков получают одинаковые премиальные выплаты. С целью усиления заинтересованности указанных специалистов предлагается долевое распределение заработанного всеми строительными участками премиального фонда в соответствии с оценкой трудового вклада каждой рабочей бригады [4]. При этом рекомендуется следующее соотношение в распределении фонда: первое место – 2,0; второе место – 1,7; третье место – 1,4; четвертое место – 1.

Кроме того, место, соответствующее бригаде, необходимо определять по итогам суммарной оценки по показателям, которые должны выбираться исходя из целевых установок руководства.

В соответствии с данным предложением, мастера участков и прорабы участков будут ежемесячно соревноваться за достижение наилучших показателей, что приведет к увеличению премии в два раза для специалистов бригады-победителя в отличие от сотрудников бригады аутсайдера. Пример распределения премиального фонда (табл. 3).

Таблица 3 Схема распределения премиального фонда между трудовыми бригадами

Наименование трудо- вой бригады	Место по результа- там сорев- нования	Коэффициент трудового вклада бригады	Размер премии
Бригада № 1 (объект по ул. Бабаевского)	1	2,0	$\frac{100\%}{2,0+1,7+1,4+1} \times 2,0 = 32,8\%$
Бригада № 2 (объект по ул. Боевая)	2	1,7	$\frac{100\%}{2,0+1,7+1,4+1} \times 1,7 = 27,9\%$
Бригада № 3 (объект по ул. Бакинская)	3	1,4	$\frac{100\%}{2,0+1,7+1,4+1} \times 1,4 = 22,9\%$
Бригада № 4 (объект по ул. Куликова)	4	1	$\frac{100\%}{2,0+1,7+1,4+1} \times 1 = 16,4\%$

Если руководство строительной организации определило размер премиального фонда в размере 100 тыс. руб., то специалисты бригады № 1 по результатам своей работы получат 32,8 % от указанного фонда, соответственно специалисты бригады № 2 – 27,9 %, бригады № 3 – 22,9 % и бригады № 4 – 16,4 %.

Сотрудничество ООО ПКФ «ПСК» с кредитными организациями, в том числе и ПАО «Сбербанк» по вопросам предоставления клиентам ООО ПКФ «ПСК» ипотечного кредитования, а также возможно выгодных усло-

вий для выкупа права аренды, позволит увеличить выручку уже в  $2018~\rm f.$  на 30~% по сравнению с показателями  $2017~\rm f.$ 

Таким образом, ООО ПКФ «ПСК» за счет активного сотрудничества с банками, уже в 2018 г. может ожидать увеличение выручки на 8835,6 тыс. рублей. Размещение рекламы в журналах «Дорогая Астрахань», «СІТУ», «ЯКмарка» позволит увеличить доход предприятия на 9027,2 тыс. руб., тогда как размещение рекламного ролика на ТВ увеличит выручку еще на 2420 тыс. руб. В совокупности, доход от рекламной кампании составит 11447,2 тыс. руб.

Предлагаемая система вознаграждения работников, позволит сформировать условия действенной системы мотивации персонала, в связи с чем, на примере опыта внедрения системы премирования многими российским строительными предприятиями производительность труда увеличится на 20%.

Произведем расчет изменений производительности труда за прогнозный период в расчете на одного работника предприятия по сравнению с периодами прошлых лет в силу реализации предложенных рекомендаций, а также изменение выручки.

Исходя из процента увеличения показателя, производительность труда в расчете на одного сотрудника за прогнозный период составит 1039,44 тыс. руб., что на 173,24 тыс. руб. больше, чем за 2017 г. Увеличение выручки составит 5888,96 тыс. руб.

Далее необходимо рассчитать предполагаемый эффект от процедуры аутстаффинга. Для получения более точных показателей для начала необходимо отразить экономию средств фонда оплаты труда по одному сотруднику (см. табл. 4).

Таблица 4 Экономия средств ООО ПКФ «ПСК» при привлечении персонала по договору аутстаффинга

Расходы	При самостоя- тельном подборе	При заключении договора аутстаффинга	Экономия/ Перерасход			
Минимальные затраты на поиск						
Подача объявления	800 руб.	-	-800 руб.			
	Заработная плата					
Стоимость 1 часа работы	90 руб/час	110 руб/час	+20 руб.			
В среднем за месяц (176 часов)	15840 руб.	19360 руб.	+3520 руб.			
Отчисления с заработной платы	5385,6 руб.	-	-5385,6 руб.			
Приобретение спецодежды и обуви (комплект)	3500 руб.	-	-3500 руб.			
Итого расходов	24725,6 руб.	19360 руб.	-5365,6 руб.			

Таким образом, при использовании такой услуги кадровых агентств, как аутстаффинг персонала, экономия фонда оплаты труда в месяц за од-

ного сотрудника составит 5365,6 рублей. Если с помощью данного предложения будут уволены неэффективные рабочие в количестве 10 человек и будет заключен договор аутстаффинга, по предоставлению квалифицированного персонала со стороны компании-аутстаффера, то суммарная экономия в месяц составит 53656 руб. (53656  $\times$  10 чел.), а за год – 643872 руб. (53656  $\times$  12 мес.).

В целом, следует отметить, что оценить эффективность предложенных рекомендаций достаточно сложно, так как они в настоящий момент еще не нашли своей реализации в деятельности строительного предприятия ООО ПКФ «ПСК», поэтому можно лишь прогнозировать повышение финансовых показателей, что и представлено в таблице 5.

Таблица 5 Влияние предложений на основные показатели деятельности ООО ПКФ «ПСК»

	2017	2018	Про- гноз	Абсолютное из- менение (+, -)		Относительное отклонение, %	
Показатели				2018 к 2017	Про- гноз к 2019	2018 κ 2017	Про- гноз к 2019
Выручка, тыс. руб.	37217	29452	55623	-7765	26171	-20,86	88,8
Себестоимость работ, услуг, тыс. руб.	33867	27636	50616	-6231	22980	-18,40	83,1
Затраты на 1 руб. выполненных работ, руб. (п.2/п.1)	0,91	0,94	0,91	0,03	-0,03	+3,30	3,19
Прибыль от продаж, тыс. руб. (п.1-п.2)	3350	1816	5007	-1534	3191	-45,79	175,7
Сумма налога за период, тыс. руб.	502,5	264,6	751,05	-237,9	486,45	-47,34	183,8
Чистая прибыль, тыс. руб. (п.4-п.5)	2847,5	1551,4	4255,9	-1296,1	2704,5	-45,52	174,3
Рентабельность деятельности, % (п.6/п.2)	8,4	5,6	8,4	-2,8	2,8	-	-
Рентабельность продаж, % (п.4/п.2)	9,9	6,6	9,8	-3,3	3,2	-	-

Считаем, что за счет сотрудничества исследуемого строительного предприятия с кредитными организациями (8835,6 тыс. руб.), активной рекламной кампании (11447,2 тыс. руб.), повышение производительности труда (5888,96 тыс. руб.) выручка увеличится на 26171 тыс. руб. При этом затраты в общем останутся на уровне 2017 г. С учетом этого, прибыль от продаж в прогнозном периоде составит 5007 тыс. руб., что на 175,7 % больше, чем в 2018 г.

Если в прогнозном периоде численность персонала не изменится, то выработка персонала увеличится на 1 %. Чистая прибыль, по данным 2017 г. составляла 85 % от суммы прибыли от продаж. Проведя аналогию,

получили, что в прогнозном периоде она составит 4225,9 тыс. руб., что на 174,3 % больше, чем в 2018 г. Рентабельность продаж в прогнозном периоде увеличится на 3,2 процентных пункта и составит 9,8 %.

Для оптимизации деятельности было предложено: разработать совместно с кредитными организациями программу по предоставлению ипотечного кредитования; продать право аренды на нежилую площадь, а потом ежемесячно получать арендную плату; оптимизировать маркетинговую деятельность; воспользоваться услугой кадровых агентств – аутстаффинг; уделить системе премирования прорабов и мастеров участка и внедрить долевое распределение заработанного всеми строительными участками премиального фонда в соответствии с оценкой трудового вклада каждой рабочей бригады. Реализация данных рекомендаций позволит увеличить выручку предприятия на 88,8 %.

## Список литературы

- 1. Айламматова Д. А. Организационно-экономические механизмы управления предприятием в строительной сфере // Экономика, социология и право. 2014. № 4. С. 10–12.
- 2. Брянцева И. В. Экономика строительства. Хабаровск : Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2012. 198 с.
- 3. Бузырев В. В., Иваншенцева Т. А. Экономика строительного предприятия. Новосибирск : НГАСУ, 2012. 275 с.
- 4. Волошин А. В. Малый бизнес в строительстве: перспективы развития // Вестник ИрГТУ. 2013. N 3 (74). С. 129–132.
- 5. Грибов А. П. Менеджмент качества и конкурентоспособность строительной компании // Российское предпринимательство. 2012. № 4. С. 105–110.

УДК 334.78

## МОДЕЛИРОВАНИЕ СИСТЕМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ СТРУКТУРАМИ

## В. Г. Дрозд, Б. Ж. Спанова

Карагандинский экономический университет Казпотребсоюза (Республика Казахстан)

Экономическим методам управления присущ глобальный характер, что, однако, не означает игнорирования особенностей отдельных предприятий и отраслей. Речь идет о целостной системе экономических рычагов, в которых каждый занимает свое место, служа инструментом для решения отдельной задачи. При этом все экономические инструменты и ориентиры должны быть согласованы и непротиворечивы, в противном случае нельзя достигнуть положительных результатов, то есть важен системный характер экономических методов управления.

Трансформация экономических систем – пожалуй, наиболее трудная проблема реформационной практики. Ее решение требует реализации ряда