**Содержание**

ВВЕДЕНИЕ 5

1. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ 12

1.1. Анализ работы строительных предприятий в условиях рыночных отношений. 12

1.2. Контрактно-договорная система в строительстве 15

1.2.1. Типы контрактов 16

1.2.2. Структура контракта 28

1.2.3. Подготовка контракта 29

1.2.4. Ведение контрактов 33

1.2.5. Закрытие контракта 36

2. Анализ эффективности управления и деятельности предприятия в условиях рынка: контрактно-договорная система. 41

2.1. Характеристика базы исследования 41

2.2. Практика заключения договоров на предприятии 46

2.3. Исследование основных зависимостей влияния факторов на контрактно-договорные отношения строительного предприятия 49

3. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ 74

3.1. Рекомендации о порядке заключения и исполнения договоров. 74

3.1.1. Выбор потенциальных партнеров по реализации строительных подрядов. 74

3.1.2. Подготовка контракта. 74

3.1.3. Ведение контракта. 78

3.2. Договорные отношения в акционерном обществе 79

3.3. Необходимые меры, направленные на выполнение контрактов (договоров) 81

4. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ПРОЕКТА 82

5. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА 88

6. КОМПЬЮТЕРНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА 94

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 98

ЛИТЕРАТУРА 101

ГЛОССАРИЙ 103

ПРИЛОЖЕНИЯ 106

ВВЕДЕНИЕ

Процесс повышения эффективности управления и деятельности строительных предприятий является ключевым направлением в снижении издержек производства. Выявление и учет возможных потерь в ходе реализации строительного объекта на стадии проектирования позволяет планировать возможные пути преодоления неблагоприятных событий. Западные фирмы, изучая возможности совершенствования организационных форм управления и контрактно-договорной системы, видят в этих направлениях путь коренного улучшения дел в производстве и бизнесе, связывая его именно с прогрессом в области управления.

Масштаб и темпы развития материального производства во многом преодолеваются ускорением инвестиционных процессов, в практической реализации их решающая роль принадлежит капитальному строительству. Основные показатели инвестиционной и строительной деятельности за последние годы в фактических действующих ценах приведены в таблице 1.

Реализация достижений технологии и усложнения проектных решений требует постоянного поиска новых эффективных структурно-организационных решений. Совершенствование организационных форм и моделей, совершенствование системы контрактов (договоров) являются одними из наиболее перспективных направлений снижения издержек производства, так как здесь таятся значительные резервы экономической эффективности. Западные специалисты полагают, что затраты на совершенствование в конечном итоге многократно окупаются.

Стройиндустрия и строительство, завершая инвестиционный процесс, обеспечивает непрерывность расширенного воспроизводства, материализует достижения НТП в производственной сфере, обеспечивает качественное обновление его основных фондов.

Снижение финансирования, в первую очередь из государственных источников, привело к резкому сокращению сдаваемой жилой площади   
(таблица 2) и ввода в действие законченных строительных объектов.

Таблица 1 – Основные показатели инвестиционной и строительной деятель­ности (трлн. руб)[[1]](#footnote-1)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **1993 г.** | **1994 г.** | **1995 г.** | **1996 г.** |
| Ввод в действие основных фондов | 12,8 | 64,3 | 195,1 | 306 |
| Инвестиции в основной капитал в том числе по объектам: | 27,1 | 108,8 | 267 | 370 |
| производственного назначения | 16,3 | 60,9 | 157,2 | 220 |
| непроизводственного назначения | 10,8 | 47,9 | 109,8 | 150 |
| Удельный вес в ВВП, % | 16,7 | 17,8 | 16,1 | 16,4 |
| Ввод в действие жилых фондов, млн. кв. м |  |  |  |  |
| общей площади  в том числе: | 41,8 | 39,2 | 41 | 34,3 |
| индивидуальными застройщиками | 5,6 | 7,1 | 9 | 10 |
| жилищно-строительными кооперативами | 1,9 | 1,9 | 1,7 | 1,3 |
| Ввод в действие общеобразовательных |  |  |  |  |
| школ, тыс. ученических мест | 296,3 | 194 | 218 | 149,7 |
| Ввод в действие дошкольных учреждений, |  |  |  |  |
| тыс. мест | 60,3 | 42,1 | 28,8 | 19,3 |
| Ввод в действие больниц, тыс. коек | 14,3 | 12,4 | 9,7 | 8,7 |
| Ввод в действие амбулаторно- поликлинических учреждений, |  |  |  |  |
| тыс. посещений в смену | 47,3 | 39,4 | 36,1 | 19 |
| Объем подрядных работ | 17,1 | 59,4 | 147,5 | 194,7 |
| Среднесписочная численность работников на СМР и на подсобных производствах, |  |  |  |  |
| тыс. чел. | 6468 | 6405,5 | 5950 | 5355 |
| Затраты за 1 руб. подрядных работ, коп. | 77 | 80 | 82 | 90 |

В первой половине 1997 года в развитие экономики и социальной сферы РФ использовано 146,7 трлн. рублей инвестиций, что на 8,5% меньше соответствующего периода прошлого года , в июне 1997 года инвестиции сократились на 3,9% по сравнению с июнем 1996 года.

Таблица 2 – Строительство жилой площади в 1996 г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Предприятиями и организациями всех форм собственности | | | в том числе индивидуальными застройщиками | |
|  | тыс. кв. м | в % к 1995 г. | тыс. кв. м | в % к 1995 г. |
| РФ | 34300,9 | 84 | 9978,7 | 111 |
| Пензенская обл. | 273,5 | 93 | 85,9 | 127 |

В первой половине на долю бюджетных источников финансирования приходилось 18,3% всех инвестиций .

На строительство, расширение, реконструкцию и техническое перевооружение производственных объектов использовано 91,5 трлн. рублей, или 62,4% всех инвестиций, что на 2,6% меньше, чем в аналогичный период 1996 года (1996 г. по сравнению с 1995 г. меньше на 15,6%). При этом предприятия и организации негосударственного сектора экономики в первом полугодии с. г. по сравнению с первым полугодием 1996 года увеличили инвестиции на производственное строительство на 4,5%.

В первом полугодии на территории РФ предприятиями и организациями всех видов собственности построено 130,4 тыс. новых благоустроенных квартир общей площадью 10,2 млн. кв. м, что на 16,3% ниже уровня 1996 г. Государственными предприятиями сдано в эксплуатацию 1,3 млн. кв. м (69,1% к 1996 г.), муниципальными 0,7 млн. кв. м (79,4%), предприятиями и организациями смешанной Российской собственности — 3,0 млн. кв. м (80,7%), частной — 5,0 млн. кв. м (93,6%).

Объем подрядных работ, выполненных строительными организациями всех форм собственности , составили в первой половине с. г. 101,7 трлн. руб., что на 11,6% меньше, чем в 1996 году.

Численность строительных организаций (крупных и средних) на 1.06.97 г. составила 2432 тыс. чел., что на 12% меньше, чем в данное время 1996 г., проектных организаций 169,3 тыс. чел. (на 11% меньше).

Средняя заработная плата в строительных предприятиях в мае (крупных и средних ) составила 1185 тыс. руб. и возросла в 1,1 раза по сравнению с маем прошлого года, в проектных — 1062 тыс. руб. (возросла в 1,2 раза).

Среди факторов, влияющих на деловую активность строительных организаций, 87% всех руководителей строительных организаций выделяют неплатежеспособность заказчика, 79% необеспеченность финансированием.

*Актуальность исследования.* Переживаемые нашей страной перемены, приносят с собой новые требования к принятию управленческих решений. Тем более, в такой материалоемкой сфере, как капитальное строительство. Принятие управленческих решений в условиях крайней неопределенности влечет за собой возможность финансовых потерь.

При социалистическом ведении хозяйствования в функции государства входило перераспределение доходов и поэтому многие убыточные предприятия продолжали функционировать.

В настоящее время влияние государства на частные предприятия проходит через налоговое воздействие. Поэтому защита от финансовых потерь в ходе строительства объекта полностью лежит на руководителях частных предприятий.

Одним из путей решения данной проблемы является применение наиболее оптимальных организационных форм управления строительством и обеспечение их правовой основой.

В условиях рыночных отношений возникло множество организационных форм управления строительством. Это в первую очередь связано с возникновением большого разнообразия рыночных структур и привлечения их при реализации строительного проекта.

Выбор той или иной формы организации строительства зависит от целого ряда внешних и внутренних причин, а также немаловажную роль играет объект строительства, обладающий рядом специфических особенностей: объемом инвестиций, сроком строительства, степенью сложности, местом возведения, особенностями жизненного цикла и т. д.

Каждая форма организации строительства имеет свои особенности и вносит свои коррективы на взаимодействия контрагентов строительной деятельности, на жизненный цикл реализации объекта и на уровень и степень управляемости риском. Все это послужило для выбора объекта исследования, а в частности различных видов организационных форм управления строительством и соответствующих контрактов (договоров).

Углубление рыночных отношений между заказчиками и подрядчиками в капитальном строительстве связано, прежде всего, с внедрением практики подрядных торгов (тендеров). Основная цель торгов - заключить контракт на строительство с партнером, который, по мнению заказчика, является самым надежным.

В настоящее время имеются серьезные недостатки при заключении договоров в отечественной практике. Заказчиками допускается упрощенный подход к подготовке и проведению торгов, не проводится предварительная квалификация претендентов. что приводит к ошибкам в выборе подрядчика и как следствие к срыву договорных обязательств. В ряде регионов крупные подрядные организации проявляют монополизм, все чаще сохраняют стремление диктовать заказчику свои условия и предпочитают получение подряда на правах приоритета местной строительной организации.

В ряде мест договоры составляются по упрощенной схеме, на принципах взаимного амнистирования. без использования мер имущественной ответственности. Существенным недостатком в договорных отношениях является отсутствие практики банковских гарантий, финансового обеспечения строек и страхования рисков. Именно поэтому данная тема приобретает большую значимость и требует существенной разработки.

*Целью работы* является разработка рекомендаций для повышения эффективности управления и деятельности предприятий с учетом организационных и контрактно-правовых форм в строительном производстве.

В соответствии с намеченной целью решаются следующие задачи:

- рассмотреть виды организации строительства;

- определить внешние и внутренние факторы характерные для различных форм организации строительного производства и выявить зависимость на организационный риск;

- разработку математической модели оценки издержек производства;

- повысить защищенность строительных организаций на разных этапах возведения жизненного цикла объекта от воздействий риска, отражая их в условиях контракта (договора);

- выбрать рациональную организационную форму управления строительным производством;

- разработать систему заключения и управления контрактами в строительстве.

*Предметом исследования* являются рациональных формы и модели, а также контрактные отношения в строительном производстве и их совершенствование.

*Объектом исследования* в дипломной работе является строительная организация - открытое акционерное общество “Акционерная компания” “Домостроитель”.

*Метод исследования* базируется на исследовании отечественных и зарубежных авторов в области управления проектами и теории риска, математического моделирования и прогнозирования.

*Практической основой* послужили данные годовых (квартальных) отчетов вышеуказанного строительного предприятия г. Пензы.

*Научная новизна* комплексной дипломной работы заключается в разработке рекомендаций для повышения эффективности управления и деятельности предприятий посредством определения рациональной организационной формы управления строительным производством и разработки наиболее совершенного вида контракта (договора), отвечающего современным рыночным условиям.

*Практическая значимость* работы состоит в разработке рекомендаций при выборе оптимальной организационной формы с учетом в контракте (договоре) организационных рисков, а также в разработке жизнеспособной модели контрактинга на предприятиях строительной индустрии (строительных предприятиях).

*На защиту выносятся:*

- методика выбора рациональной организационной формы управления строительством;

- совершенствование и разработка оптимальной модели контрактинга;

- экономико-математическая модель эффективности управления строительством.

# ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

## Анализ работы строительных предприятий в условиях рыночных отношений.

В связи с нарастающим инвестиционным кризисом в экономике на первый план в текущей перспективе выдвигаются проблема предупреждения распада строительного комплекса как составного элемента инвестиционной сферы, а также проблема его экономического выживания. Временный спад объемов СМР и производства строительных материалов и конструкций и связанное с этим снижение уровня использования мощностей предприятий, а в ряде случаев - приостановка их функционирования, должны быть использованы для обновления производственного аппарата, переоборудования предприятий с учетом местных условий и конкретных финансовых возможностей, диверсификации производства.

Переход к рыночной экономике обусловил необходимость в большей самостоятельности предприятий. Вертикальные связи, соединяющие отдельные предприятия с отраслевыми министерствами и ведомствами, разрушились. Большое значение приобрели горизонтальные связи строительных предприятий с заказчиками, проектировщиками, субподрядчиками и поставщиками. (рисунок 1).

Но и те, и другие, функционируя в одних и тех же экономических условиях и испытывая трудности, связанные со становлением рыночных отношений, и, в первую очередь, взаимных неплатежей, не могли и не могут дать стопроцентной гарантии выполнения по взятым на себя договорным обязательствам. На жизнедеятельность предприятий как в переходный к рынку период, так и в стабильных рыночных условиях хозяйствования, существенное влияние оказывает фактор неопределенности. Этот фактор парализует деятельность многих предприятий. [6, c.253]



Рисунок 1 - Функционирование фирмы в условиях рыночной экономики.

Чтобы избежать спадов, предприятие прогнозирует будущую производственно - экономическую ситуацию с учетом взаимодействия различных факторов. Прогнозируются минимально возможный и максимально возможный результаты. Целью управления становится приближение минимально возможного результата к максимально возможному.

Колебания в деятельности как бы заключаются в своеобразный "коридор", который постепенно сужается, снижая амплитуду колебаний и стимулируя подъем в деятельности предприятия (рисунок 2).



Рисунок 2 - Управляемая ситуация в деятельности фирмы.

При прогнозировании деятельности строительной фирмы учитывается влияние различных факторов, которые делятся на внешние и внутренние   
(рисунок 3). К внешним относятся:

1 политические;

2 общеэкономические;

3 социальные;

4 правовые;

5 экономические.

Внутренними факторами являются:

1 производственные;

2 технологические;

3 социально-экономические;

4 управленческие. [7, c.114]



Рисунок 3. Факторы, влияющие на эффективность работы строительной фирмы.

Учесть воздействие этих факторов на фирму с абсолютной точностью невозможно. Поэтому фирма должна идти на риск, задаваясь определенными параметрами этих факторов для различных ситуаций, которые могут возникнуть в процессе деятельности предприятия. Исходя из этого, процесс повышения эффективности управления и деятельности предприятия заключается в прогнозировании как можно большего количества возможных ситуаций с определенными параметрами.

## Контрактно-договорная система в строительстве

Контракт является юридическим документом, фиксирующим достигнутые между сторонами соглашения и условия их выполнения. Работа с контрактом является составной частью процесса управления строительством и охватывает следующие основные этапы:

выбор потенциальных партнеров по реализации строительных подрядов;

подготовка контрактной документации;

проведение переговоров и подписание контракта;

внесение изменений в контрактную документацию;

рассмотрение исков;

судебное разрешение исков;

завершение работ по контракту и его закрытие. [ 2, с. 30 ]

Также, работа с контрактами является составной частью управления проектами. Основная задача руководителя проекта заключается в обеспечении проекта теми товарами и работами (услугами), которые необходимы в процессе реализации проекта. Эти товары и работы обычно представлены широким разнообразием конкретных их видов, таких как архитектурные и инженерные работы, материалы, оборудование и так далее, на что и заключаются соответствующие виды контрактов. Контракт определяет права и обязанности сторон.

К контрактам предъявляют следующие требования:

положения контракта должны излагаться кратко, системно и не допускать двусмысленности;

контракт должен быть написан хорошим языком;

контракт должен быть полным , а документы, включенные в его состав, должны быть строго идентифицированы по их названиям ;

контракт должен детально изучаться для понимания того, как он воздействует на процесс реализации контракта.

### Типы контрактов

Существует большое количество классификаций контрактов по самым разнообразным признакам, однако среди них можно выделить два наиболее важных:

способы установления цены контракта ;

характер взаимоотношений участников проекта и разделение ответственности между ними .

По способу установления цены контракты делятся на :

Контракты с твердой (паушальной) ценой;

Контракты с возмещением издержек.

***Контракт с твердой (паушальной )ценой*** является соглашением, при котором контрактор обязуется осуществлять поставку материалов, проведение работ и оказание услуг за определенную цену, которая не может быть изменена в случае изменения затрат. Контракты с твердой ценой применяются в тех случаях, когда проект тщательно разработан, работы по нему выполняются в четкой пос­ледо­вательности, подрядчик может осуществлять жесткий контроль за ходом работ и располагает достаточными ресурсами для того, чтобы нести соответствующий риск.

Большая доля риска при заключении контракта этого типа ложиться на подрядчика, поскольку любые отклонения от указанных в контракте условий влияют на его затраты, но возможность получения прибыли наиболее высока.

При внесении заказчиком изменений в работу, порученную подрядчику, последний имеет право согласовать с заказчиком новую цену, требуя компенсации дополнительных затрат. При этом типе контракта заказчик требует от подрядчика не только подготовки полной проектной документации, но и спецификаций с указанием того, кто будет выполнять функции инспекции: либо собственный персонал, либо специалисты из приглашенной консультационной фирмы.

Большинство предлагаемых на торгах строительных контрактов представляют собой контракты с твердой ценой, поэтому основная часть возникающих проблем, претензий и судебных разбирательств связана именно с внесением изменений в контрактах с твердой ценой. Большая доля риска подрядчика не означает полного снятия риска с заказчика.

Существенным недостатком рассматриваемого контракта является жесткое требование наличия проектно-сметной документации до начала строительства объекта.

Этот недостаток проявляется особенно явно при строительстве крупных объектов, когда подготовка проектной документации осуществляется в течении длительного периода - до нескольких лет, в результате чего в закладываемых проектных решениях не учитываются последние достижения в этой области.

В таблице 3 проанализированы преимущества и недостатки контракта с твердой ценой с точки зрения заказчика и подрядчика.

***Контракты с возмещением издержек*** предполагают возмещение подрядчику части затрат, связанных с выполнением проекта. Возмещение может производиться не по всем затратам, а только по тем из них, которые положениями контракта отнесены к возмещаемым. В условиях этого типа контракта строительство объекта может быть начато еще до того , как подготовлена вся проектно-сметная документация, в которую вносятся возникающие по ходу строительства изменения.

Таблица 3 – Преимущества и недостатки контракта с твердой ценой

|  |  |
| --- | --- |
| Заказчик | Подрядчик |
| Преимущества | | |
| Меньшая стоимость проекта. Более высокая степень определенности бюджета фирмы, возможностей, обеспечения финансированием.  Меньшая потребность в собствен­ном персонале, осуществляющем контроль за выполнением проекта.  Выбор подрядчиком квалифициро­ванных исполнителей. | Потенциальная возможность полу­чения большей прибыли. |
| Недостатки | | |
| Затратам уделяется больше внима­ния, чем качеству.  Необходимость детальной предва­рительной проработки проекта, что требует дополнительного времени и затрат. | Высокая стоимость участия в тор­гах .  Потенциальная возможность зна­чительных убытков.  Отвлечение ресурсов на подготов­ку предложений о заключении контракта. |

Наиболее широкое распространение получили следующие виды контрактов с возмещением издержек., каждый из которых характеризуется различной степенью риска :

Контракт с фиксированной ценой единицы продукции;

Контракт с ценой, равной фактическим затратам плюс фиксированный процент от затрат;

Контракт с ценой, равной фактическим затратам плюс фиксированная доплата;

Контракт с ценой, равной фактическим затратам плюс переменный процент;

Контракт с определением цены по окончательным фактическим затратам;

Контракт с гарантированными максимальными выплатами.

Характерной особенностью контрактов в строительстве является то, что значительная часть работ производится под землей (забивка свай, прокладка тоннелей, сооружение фундаментов и т. д.), и как бы тщательно не исследовались на стадии проектирования условия строительства различных зданий и сооружений, все равно довольно трудно заранее произвести точные расчеты, пока не начнется фактическое выполнение работ по контракту.

В связи с этим необходима специальная форма контракта, которая обеспечила бы его гибкость и возможность измерять объемы работ в процессе их выполнения. Таким контрактом, наиболее распространенным в мировой практике, является ***контракт с фиксированной ценой единицы продукции,*** например, за кубический метр уложенной бетонной смеси.

Этот тип контрактов применяется следующим образом. В процессе разработки проекта составляется “Перечень объемов работ“, который является одним из основных документов контракта и направляется на торги для рассмотрения его участниками. Каждый участник торгов изучает весь перечень документов (условия контракта, спецификации, чертежи, перечень объемов работ), выезжает на площадку, где будут производиться предполагаемые работы, проводит там любые дополнительные исследования, которые, по его мнению, необходимы. Затем, исходя из полученных таким образом данных, а также на основе собственного опыта выполнения аналогичных контрактов и существующей системы цен и расценок, определяет цену единицы продукции. В эту цену включаются не только реальные расходы по выполнению работ, но и накладные расходы и прибыль. Затем каждый участник торгов определяет величину заявки на торги, умножая цену единицы продукции на подсчитанные объемы работ. Участник, одержавший победу на торгах, получает выставленный на торгах контракт и становится подрядчиком. Предварительные оценки объемов работ с этого момента не берутся в расчет, а оплата осуществляется на основании реально выполненных объемов работ в соответствии с ценой единицы продукции, указанной подрядчиком в его заявке, представленной на торги.

***Контракт с ценой, равной “фактическим затратам плюс фиксированный процент от затрат”,*** обеспечивает возмещение контрактору понесенных при выполнении контракта затрат. В дополнение контрактор получает оговоренный процент от фактических затрат в качестве прибыли. В условиях данного типа контракта строительство объекта может быть начато еще до того, как подготовлена вся проектно-сметная документация, в которую вносятся возникшие по ходу строительства изменения. Такой тип контракта не гарантирует достижения заранее назначенной стоимости проекта и характеризуется сравнительно высокой степенью риска для заказчика. В этой ситуации руководитель проекта уделяет особое внимание контролю за затратами труда и материалов, так чтобы у контрактора не было возможности намеренно увеличивать затраты. Заказчик обязуется возместить расходы руководителя проектом, связанные с дополнительными услугами и причитающееся ему вознаграждение.

***Контракт с ценой, равной “фактическим затратам плюс фиксированная доплата”,*** обеспечивает контрактору возмещение понесенных затрат при выполнении контракта, и дополнительно он получает в качестве прибыли фиксированную сумму, обычно определяемую как процент от сметных затрат. Эта фиксированная оплата не изменяется с изменением фактических затрат, если только не изменяется предмет договора. Этот тип контракта характеризуется высокой степенью риска для руководителя проекта, в то время как контрактор по-прежнему имеет минимальный риск. Как в предыдущем случае, руководитель проектом при этом виде контракта должен уделять особое внимание контролю за использованием трудовых и материальных ресурсов.

***Контракт с ценой, равной “фактическим затратам плюс переменный процент”.*** При этом типе контракта начальный процент вознаграждения фиксируется в контракте. Он представляет собой сметную стоимость, умножен­ную на процент вознаграждения. Окончательный процент вознаграждения вычисляется на основе начального с учетом возможных штрафных санкций или премий. Этот расчет осуществляется на базе сопоставления фактической и сметной стоимости. В случае, если фактическая и сметная стоимость находятся в пределах заданного интервала, то размер вознаграждения не изменяется; процент вознаграждения снижается, если фактическая стоимость превышает заданный интервал, в соответствии с зафиксированным в контракте штрафным коэффициентом, который может быть равен половине процента вознаграждения и увеличиваться при снижении фактической стоимости. При этом типе контракта значительный риск возлагается на заказчика, но и у исполнителя появляются стимулы к уменьшению фактических затрат.

***Контракт с “определением цены по окончательным фактическим затратам”,*** предусматривает, что заказчик оплачивает понесенные при выполне­нии работ затраты вместе с предварительно определенной оплатой услуг подрядчика и поощрительной премией. При этом типе контракта подрядчик гарантирует заказчику, что согласованная с ним некоторая максимальная стоимость проекта не будет превышена. Если окончательные затраты окажутся меньше заранее обусловленной величины, то разность этих стоимостей в соответствии с ранее оговоренной пропорцией распределяется между заказчиком и подрядчиком. Эта пропорция отражает степень неопределенности в работе каждой из сторон.

***Контракт с гарантированными максимальными выплатами*** основы­вается на предельной цене, плановых затратах, плановой прибыли, плановой цене и процентном соотношении на каждый рубль, который сможет сэкономить подрядчик. В случае, если подрядчик превзойдет заранее обусловленную стоимость, издержки ложатся целиком на его плечи. При этом типе контракта подрядчик не получает компенсации за изменения, вносимые заказчиком, если они в сумме не превышают определенный процент от сметной стоимости. При заключении контракта с гарантированными максимальными выплатами должны быть четко разграничены зоны контроля и ответственности между заказчиком и подрядчиком.

Подрядчики обычно не стремятся к заключению контракта с гарантированными максимальными выплатами. Такие контракты характеризу­ются повышенным риском, свойственным контрактам с твердой ценой. Контракт с гарантированным максимумом применяется в случаях значительной неопре­деленности размера непредвиденных затрат, а также, когда подрядчик согласен на выполнение контракта по максимальной, но приемлемой для заказчика цене при условии осуществления последним контроля за ходом выполнения проекта.

В таблице 4 проанализированы преимущества и недостатки контрактов с возмещением затрат с точки зрения заказчика и подрядчика.

Контракты с возмещением затрат применяются в случае, если:

проект недостаточно детально разработан для того, чтобы определить его твердую цену (как правило, это имеет место при неполной готовности проектно-сметной документации);

при реализации крупного проекта, когда заказчик хочет осуществлять контроль за ходом выполнения работ;

когда заказчик хочет осуществлять более жесткий контроль за выбором поставщиков и субподрядчиков;

особенности проекта, в том числе его цена, не дают заинтересованности подрядчику в принятии на себя дополнительного риска.

Таблица 4 – Преимущества и недостатки контрактов с возмещением затрат

|  |  |
| --- | --- |
| Заказчик | Подрядчик |
| Преимущества | | |
| Возможность влиять на ход выпол­нения проекта.  Прибыль подрядчика устанавли­вается на уровне, определяемом конкуренцией.  Большая предсказуемость резуль­татов. | Отсутствие риска денежных потерь.  Умеренные затраты на участие в торгах. |
| Недостатки | | |
| Риск перерасхода средств.  Более высокие затраты на содержа­ние контролирующего аппарата.  У подрядчика нет стимулов сокра­щать накладные расходы. | Ограниченный уровень прибыль­ности.  Жесткий оперативный контроль  со стороны заказчика. |

В зависимости от характера взаимоотношений участников проекта и распределения ответственности между ними различают следующие *типы контрактов*:

**Традиционные**, представляющие собой соглашение между заказчиком и генеральным подрядчиком о строительстве объекта по законченному проекту;

**Проектно-строительные**, предусматривающие ответственность подрядчика за проектирование и строительство;

**Работа “ под ключ”** с полной ответственностью генподрядчика за ввод объекта в эксплуатацию;

**Управленческо-строительный**, связанный с участием менеджера проекта или управляющего проектом, которые берут на себя главные функции управления совмещенными во времени стадиями проектирования и строительства, оставляя заказчику основную обязанность - искать на основе торга подрядчиков и заключать с ними контракты.

***Традиционный тип*** контракта связан с установлением твердой цены и для него характерным является разобщенность различных этапов работ (предпроектных, проектных и строительных), как организационно, так и во времени.

Объединяющим звеном здесь, как правило, является сам заказчик. По существу, заказчик принимает на себя функции управления, что позволяет ему активно влиять на ход реализации проекта, вносить, если нужно, соответтвующие изменения.

Подготовленный для реализации проект передается подрядной фирме, победившей на открытых торгах. В зависимости от своей компетентности заказчик широко или ограниченно пользуется услугами консультационных фирм.

***Проектно-строительные контракты***, как правило, заключаются по типу возмещения издержек.

Эти контракты выполняют в основном наиболее известные промышленные, строительные, проектно-строительные фирмы и корпорации. Они берут на себя всю полноту ответственности перед заказчиком за разработку и реализацию проекта.

Экономический механизм взаимоотношений фирмы с заказчиком базируется на так называемом “комплексном контракте”.

Часто фирма обязуется сама оплачивать фактические издержки в процессе реализации проекта, поскольку их сумма определяется по завершении строительства объекта. Обычно в этом случае стоимость проекта определяется по принципу “фактические издержки плюс фиксированная доплата”.

Вознаграждение, которое получает фирма, заранее оговаривается в контракте, так же, как и весь перечень предоставляемых заказчику услуг.

Недостатком этого типа контрактов является то, что заказчик не может активно влиять на ход реализации проекта, полностью полагаясь на всех вопросах на фирму.

Вместе с тем следует подчеркнуть, что этот тип контрактов обладает несомненным достоинством для проектов, требующих исключительной высокой степени, четкости взаимодействия и контроля всех исполнителей и позволяет:

совместить отдельные фазы реализации проекта;

вводить объекты отдельными технологическими линиями (пусковыми комплексами);

осуществлять контроль за ходом реализации проекта и вносить в него существенные изменения;

сократить продолжительность инвестиционного цикла.

***Контракты "под ключ"***, в основном, заключаются по принципу “фактические затраты плюс процент от прибыли“, однако возможны и другие варианты, например - твердая цена.

Этот контракт предусматривает фиксированный срок строительства при заданном качестве. Помимо основных обязательств, в контракте могут содержаться дополнительные требования, такие как техническая помощь на период освоения объекта, содействие в подготовке специалистов и т. д. Координация деятельности при этом виде контракта, как правило, осуществляется проектно-строительной фирмой и руководителем проекта (проект-менеджером). Используется принцип совмещения проектирования и строительства. Считается, что не столько размер, сколько сложность объекта, насыщенность его оборудованием определяет эффективность использования этих контрактов. Практика показывает, что при этом типе контракта сокращается продолжительность инвестиционного периода. Недостатком является, как и при проектно-строительных контрактах, то, что заказчик не может активно влиять на ход реализации проекта.

Многим заказчикам, как правило, трудно ориентироваться и быть достаточно компетентными во всех вопросах, связанных с осуществлением проектов. Поэтому типичным становится стремление заказчика заручиться помощью и поддержкой квалифицированного и компетентного лица или организации, выполняющих услуги по управлению. На этот вид услуг и заключаются ***строительно-управленческие контракты***. При этом выбор той или иной контрактной системы во многом предопределяет тип организационной формы управления.

Основные контрактные обязательства заказчика по отношению к управляющему включают оплату услуг последнего, а также своевременную оплату затрат по проекту в процессе его реализации.

Обязательства могут толковаться в контракте в узком смысле или более широко.

В узком смысле заказчик обязуется выплатить управляющему вознаграждение в размере, указанном в контракте, осуществлять своевременно платежи, связанные с началом и дальнейшей реализацией проекта.

Более широко обязательства заказчика регулируются таким видом контракта, в котором, помимо фиксированного основного вознаграждения за управление проектом, предусматриваются побудительные (поощрительные) и другие специальные гонорары.

На практике обычно встречаются два метода финансирования. Один метод предполагает такой порядок, при котором управляющий осуществляет почти все текущие расходы из своих средств. Это позволяет заказчику не только маневрировать своими финансовыми ресурсами, но и иметь в руках дополнительный рычаг контроля за расходами управляющего. Однако большое распространение получили контракты, когда управляющий становится доверенным лицом заказчика и имеет право от его имени распоряжаться всеми ресурсами.

Одной из форм контрактов, направленной на уменьшение риска в процессе выполнения проекта и повышение устойчивости финансового положения его основных участников - заказчика и подрядчика, является привлечение к участию в контракте фирмы-гаранта.

В отличие от широко распространенной в строительстве системы страхования, в соответствии с которой страховая компания берет на себя материальную ответственность за возможные нарушения контракта относительно стоимости, сроков и качества строительства, этот тип контракта гарантирует заказчику выполнение проекта в полном соответствии с условиями контракта. В случае, если подрядчик по тем или иным причинам не выполнил контрактные обязательства, фирма-гарант выполняет их или привлекает для этого другие подрядные фирмы.

Формально, основой подобного контракта служит трехстороннее соглашение между заказчиком, подрядчиком и фирмой-гарантом. Подрядная фирма, выступающая в роли руководителя проекта, выплачивает фирме-гаранту гонорар, размер которого существенно зависит от масштаба проекта.

В большинстве случаев он колеблется в диапазоне от 0,3% до 1,5% общей стоимости контракта. Именно в эту сумму оценивается выигрыш подрядной фирмы за счет снижения степени риска при выполнении контракта. Подобный тип контрактов наиболее популярен среди западных фирм, занятых в сфере государственного сектора строительства и в меньшей степени - в частном секторе. Основной недостаток - повышение стоимости контракта за счет дополнительной суммы в размере гонорара фирме-гаранту. Главное достоинство - повышение устойчивости финансового положения фирмы. [ 1, с. 34-35 ], [ 5 , с. 333 - 351 ], [ 6, с. 90-101 ]

### Структура контракта

В большинстве стран при составлении контрактов используется типовая форма контракта, разработанная Международной федерацией инженеров-консультантов. Она состоит из трех частей:

1. Общие условия;

2. Условия частного применения;

3. Изменения , рекламация и форс-мажор.

Первая часть практически одинакова для всех контрактов. Специфика контракта отражается во второй части, которая обычно содержит:

Описание работы - содержание работ, распределение обязанностей;

Коммерческие условия - цена контракта, способ ее формирования и условия стимулирования подрядчика;

Условия платежей - кто, как и когда производит оплату работ;

Календарный график работ, предусматривающий промежуточные этапы и сроки завершения работ. К этой статье относятся ответственность за последствия при несвоевременном выполнении своих обязательств;

Изменения - условия внесения и оплаты изменений;

Субподряды - требования к субподрядчикам и работа с ними;

Гарантии - обязанности партнеров обеспечивать стандарты качества проекта, в частности, проектных, строительно-монтажных работ, оборудования и т. д.;

Страхование - объекты и способы страхования. При отсутствии этой статьи ответственная сторона контракта может остаться без фондов, достаточных для выполнения обязательств;

Налоги - включаемые и не включаемые в цену налоги и способы их возмещения.

Источником правового регулирования при заключении контрактов являются строительные формуляры, т. е. типовые формы контрактов, которые включают выше перечисленные статьи.

В Российской Федерации используется типовая форма контракта, включающая следующие разделы:

Определения;

Предмет контракта;

Стоимость работ по контракту;

Обязательства подрядчика;

Обязательства заказчика;

Сроки выполнения работ;

Платежи и расчеты;

Производство работ;

Охрана работ;

Обстоятельства непреодолимой силы;

Приемка предмета контракта;

Гарантии;

Лицензии;

Имущественная ответственность сторон;

Расторжение контракта;

Особые условия, [ 5 , с. 333 - 351 ].

### Подготовка контракта

Организация подготовки контракта (в принятой на Западе терминологии - контрактинг) зависит от структуры системы управления проектами и может быть централизованной и децентрализованной.

Централизованным называется такой контрактинг, когда один отдел ответственен за весь процесс работы с контрактами по всем проектам. Все процедуры при централизованном контрактинге обязательны и разнообразны для всех проектов. При децентрализованном контрактинге каждый управляющий проектом имеет специалиста, который занимается контрактной деятельностью.

В проектной организационной структуре, контрактинг обычно децентрали­зован и специальный персонал, работающий с контрактами, выделяется для конкретных проектов. В этом случае система управления контрактами более гибка и чувствительна к изменениям и потребностям проекта. При матричной структуре организация контрактинга обычно централизована. Существует специальный отдел контрактинга и управляющий проектом взаимодействует с персоналом этого отдела. При этом сокращаются затраты по контрактингу.

Специалисты по контрактам, лучше знакомые с рынком, производят закупки более рационально.

Независимо от принятой системы контрактинга подготовительная работа по заключения контракта предусматривает определенную последовательность действий, которая включает:

выбор претендентов;

подготовка запросов претендентам;

рассылка запросов претендентам;

подготовка и передача претендентами предложений заказчику;

составление и заключение контрактов.

Для того чтобы определить необходимого партнера по работе над проектом и подписать с ним соответствующий контракт, необходимо иметь какое-то количество возможных претендентов, желающих стать участниками проекта.

Указанная работа начинается с составления полного перечня возможных контракторов, которым направляется письмо или телефакс, состоящий из двух частей: первая часть содержит информацию о проекте, во второй - запрашивается информация от возможных претендентов.

Информация, запрашиваемая у претендентов, включает:

сведения о заинтересованности претендента в подготовке предложения;

данные о техническом персонале и объеме работ;

опыт работы в области определенной предметом контракта, предварительные планы и т. д.

Ответы потенциальных контракторов анализируются и определяются претенденты, которые более всего отвечают предъявленным требованиям заказчика. Как правило, это группа из 6- 8 потенциальных контракторов, показатели которых различаются незначительно. Заказчик направляет им запрос на подачу предложений. Одной из главных целей запросов является получение от фирмы конкурентных предложений, из которых в результате анализа выбираются наилучшие. Запрос представляет собой набор документов, которые необходимо подготовить претенденту для заключения контракта. Эти документы включают:

письмо-запрос на подачу предложения;

информацию для претендентов;

форму предложения;

форму соглашения;

спецификации на работы, являющиеся предметом контракт.

В письме содержится перечень документов, включенных в запрос, дата и процедуры представления предложения. В информации для претендентов подробно излагаются правила и процедуры подготовки и подачи предложений. Форма предложения включает в себя все необходимые коммерческие условия. Форма соглашения содержит предлагаемые предложения и условия, которые будут использоваться для составления контрактного соглашения между сторонами. Указанные положения и условия определяют права, обязанности, ответственность и обязательства по возмещению ущерба заказчика и контрактора во время выполнения работ по проекту. Спецификации на выполняемые работы включают документы, которые определяют административные и процедурные требования, связанные с выполнением всех работ по контракту, а также основные стандарты по проектированию, качеству, технике безопасности и так далее.

На основании полученных запросов потенциальные контракторы готовят свои предложения для заключения контрактов и передают их заказчику в соответствии с указанным сроком и методом доставки.

Предложения включают в себя три раздела.

**Раздел 1.**

“Предложения по выполнению контракта“ - содержит следующие главы:

описание проекта;

объем представляемых услуг;

рабочий план и графики;

организация проекта.

**Раздел 2.**

Технические положения “- дается полное описание предлагаемой техноло­гии, четкое определение ответственности за выполнение задач технического характера.

**Раздел 3.**

Коммерческие предложения “ - содержит предварительную оценку стои­мости работ, на основании указанного заказчиком метода оплаты в качестве предпочтительного. Это наиболее конфиденциальная часть предложения, которая представляется как “закрытый документ”.

Анализ поданных предложений на заключение контракта осуществляется заказчиком проекта и предполагает взвешенную оценку данных, содержащихся в предложениях, путем сравнения проектных целей и затрат, времени и цен, риска и потенциального эффекта.

Взаимодействие между заказчиком и контрактором на этой стадии должно быть более тесным, т. к. в течении этого периода стороны стремятся согласовать и уточнить условия контракта, придать им ясные формулировки.

Эти переговоры могут вестись: путем переписки (почтой, телеграфом, телетайпом), путем личных встреч, по телефону. Обычно эти способы сочетаются в различных комбинациях. После всесторонней оценки предложений, заказчик выбирает контракт и принимает решение о его подписании.

Оформление контрактов является завершающим этапом, после чего начинается процесс его реализации.

Контракт может считаться заключенным в том случае, если он должным образом подписан сторонами с указанием их юридических адресов. Контракт может быть подписан только лицами, имеющими право подписи таких документов, иначе он не является юридическим документом.

Кроме того, следует иметь в виду, что, если в сделке участвуют три стороны и более, то договорные отношения могут быть оформлены путем подписания всеми участниками единого документа (например, трехстороннего соглашения), либо путем подписания нескольких двухсторонних контрактов со ссылкой в тексте каждого из них на связанность с другими контрактами. После подписания первого контракта может появиться целая серия контрактов, субконтрактов или заказов на закупку. [5, с. 90-101], [6, с. 333 - 351].

### Ведение контрактов

Реализация контракта требует большой работы по его ведению (мониторингу). Сюда, кроме слежения за ходом контракта, входят:

Рассмотрение изменений в ходе реализации проекта;

Разрешение конфликтов.

Наиболее подверженными изменениям в ходе проекта элементами являются: объемы работ, сроки и стоимость выполнения работ по проекту. В зависимости от предусмотренных контрактом условий одни изменения, вносимые в проект, должны находить отражение в контракте, а некоторые изменения в проекте не требуют корректировки контракта. Внесение изменений в контракт является одной из наиболее важных функций по управлению проектом. Порядок рассмотрения, учета изменений по объемам и характеру работы, условиям их выполнения и возмещения соответствующих затрат должен предусматриваться в контракте. Эффективная работа с изменениями предполагает заинтересованное сотрудничество заказчика и исполнителя. Они должны как можно раньше предупреждать друг друга о предполагаемых изменениях и, несмотря на несовпадение позиций, доброжелательно и с учетом интересов друг друга решать вопросы реализации изменений и возмещения затрат.

Система управления проектом должна включать программу управления изменениями. Подрядчик должен следить и не допускать предоставления заказчику дополнительных услуг без соответствующей компенсации; в свою очередь, заказчик должен иметь на строительной площадке своего представителя, контролирующего процесс внесения изменений и защищающего его интересы.

Как известно, при подготовке контракта заказчик и подрядчик планируют работы по проекту исходя из оптимистических сроков, не учитывая, что приостановки и задержки работ почти всегда неизбежны.

Задержки классифицируются в зависимости от ответственности сторон контракта на простительные (неизбежные) и непростительные (которых можно избежать), а также в зависимости от права подрядчика на компенсацию дополнительных затрат - на компенсируемые и некомпенсируемые.

К простительным относятся задержки, причины которых находятся вне контроля со стороны подрядчика. Такие задержки, согласно положениям контракта, дают подрядчику право на перенос сроков исполнения работ, указанных в контракте, освобождают его от уплаты неустойки и от обязательств, выполнению которых препятствуют такие издержки. Потери подрядчика в этом случае могут либо компенсироваться (если причиной является невыполнение заказчиком своих обязательств), либо не компенсироваться (если их причины находятся вне контроля как подрядчика, так и заказчика). Если задержки относятся к категории компенсируемых, то подрядчик имеет право на получение возмещения своих потерь. Если задержка простительная, но не компенсируемая, обе стороны принимают на себя все связанные с ней потери. Когда одновременно возникает несколько задержек по параллельно выполняемым работам или перекрывающимся работам, подрядчик имеет возможность выбрать любую из них для получения большей компенсации.

Однако взаимоприемлемых решений удается достичь далеко не всегда, и тогда возникает необходимость в механизмах разрешения противоречий и конфликтов. Простейшим механизмом является претензионный порядок урегулирования споров. В этом случае одна из сторон, считающая себя неудовлетворенной, может облечь свое отношение к спорной стороне в форму официального обращения, с изложением своих позиций. Такое обращение называется “претензией”. Если же неудовлетворенная сторона требует в своем обращении к партнеру выплаты ей некоторой денежной суммы, претензия становится иском. Под иском понимается направленное заказчику требование подрядчика о дополнительной оплате или предоставлении дополнительного времени в связи с изменившимися условиями работ по контракту. Предоставленный заказчику иск должен содержать детальное содержание всех затрат, которые подрядчик понес в связи с возникшей проблемой на определенную дату, а также тех затрат, которые, по его оценке, он понесет по той же причине в будущем. Заказчик должен в определенный срок рассмотреть иск и в письменном виде сообщить ответ.

Если заявитель претензии не удовлетворен ответом, то он может привлечь для разрешения конфликта третью сторону в виде третейского или арбитражного суда. В этом случае требуются тщательная подготовка и, как правило, значительные затраты времени, финансовых и людских ресурсов. [6, с. 90 - 101], [5, с. 333 - 351].

### Закрытие контракта

**Основные этапы закрытия контракта**

Основные этапы закрытия контракта в себя включают:

проверку финансовой отчетности;

паспортизацию;

выявление невыполненных обязательств;

завершение невыполненных обязательств;

гарантийное обслуживание и окончательные расчеты.

Проверка финансовой отчетности относится к отчетности заказчика и подрядчика.

Проверка финансовой отчетности заказчика включает:

Проверку полноты выписки фактуры на весь объем завершенных работ;

Согласование полученных платежей с представленными счетами-фактурами;

Проверку наличия документации по изменениям;

Контроль суммы удержаний, произведенных заказчиком.

Проверка финансовой отчетности исполнителя включает:

Проверку платежей поставщикам и субподрядчикам;

Соответствие суммы заказов закупкам по накладным поставщиков;

Поиск просроченных платежей поставщику;

Подтверждение соответствующих удержаний.

Результаты такой проверки позволяют получить данные для подготовки окончательных финансовых отчетов по проекту.

Паспортизация представляет собой один из важных элементов организации закрытия контракта. Для ее проведения необходимо представить соответ­ствующую документацию. Например, документацию, характеризующую технические условия используемого сырья и материалов. Это могут быть сертификаты, так как ими аттестуется продукция. Вся документация передается заказчику для регистрации. При правильном управлении проектом вопросы паспортизации решаются своевременно, а не только на этапе закрытия контракта.

Невыполненные обязательства должны быть завершены полностью на этапе закрытия контракта. Руководитель проекта должен стараться решить все спорные вопросы путем переговоров. Может быть принято решение о том, что некоторые элементы проекта не будут выполнены при закрытии контракта. Окончательное решение о выполнении невыполненных обязательств остается за заказчиком.

Объемы работ, определенные в начале проекта, могут оказаться ненужными в связи с изменением контракта. Какие-то работы уже завершены, но остались невыполненными из-за мелких недоделок.

Выявление невыполненных обязательств должно осуществляться постоянно в течении всего времени выполнения контракта, и они должны устраняться своевременно, а не на этапе закрытия контракта, чтобы избежать излишних затрат и нерационального использования ресурсов.

В результате проверки устанавливаются:

объемы работ, не требующих дополнительных усилий и готовых к закрытию;

объемы работ, требующих завершения для выполнения договорных обязательств.

В то же время руководитель проекта запрашивает у заказчика перечень расхождений и недостатков, которые, по его мнению, должны быть устранены до приемки работ. Этот перечень проверяется с точки зрения соответствия договорным обязательствам.

На этапе завершения невыполненных обязательств предпринимаются усилия для исправления брака и устранения недоделок. Однако эти усилия могут быть слишком дорогостоящими и длительными. В этом случае руководитель проекта должен урегулировать проблемы с заказчиком путем уступок с его стороны в отношении некоторых требований или путем уплаты штрафа.

В контрактах предусматриваются штрафы за невыполнение определенных обязательств.

Если работа своевременно не выполнена, то в этом случае рассматривается вопрос об изменении контракта. Ведение переговоров с целью изменения условий контракта производится до его закрытия и окончательных платежей. Все изменения в контракте утверждаются заказчиком. До его утверждения никакие дополнительные работы не выполняются. Информацию о выполнении всех работ по контрактам руководитель проекта передает комиссии, принимающей объект.

Закрытие контракта должно сопровождаться завершением расчетов по нему - то есть, выпиской счета для осуществления окончательного платежа.

Оплата подрядных работ при сдаче объекта в эксплуатацию зависит от качества выполнения СМР.

Оплата подрядных работ при сдаче объекта в эксплуатацию зависит от качества выполнения СМР.

Перед началом строительства подрядчик может вносить "гарантийный резерв" на подтверждение качества. Если в процессе сдачи объекта в эксплуатацию обнаружены дефекты, оплата выполненных подрядных работ производится за вычетом "гарантийного резерва". Этот резерв возвращается подрядчику при отсутствии строительных дефектов.

Несмотря на наличие такого механизма, как "гарантийный резерв", затраты, связанные с исправлением дефектов, могут быть весьма существенными. В ряде стран эти затраты достигают 1-1.5% от годового объема инвестиций.

Как показывает анализ некачественного выполнения строительных работ, чаще всего это происходит из-за ошибок в действиях руководителей, отвечающих за качество работ (35-45% случаев). реже — это результат ошибок в проектах, а также некачественных материалов и конструкций.

Кроме того, в случае выявления дефектов и недоделок при эксплуатации в течение обусловленного контрактом гарантийного срока, заказчик может производить вычеты с подрядчика на их устранение или подрядчик устраняет дефекты за свой счет.

Как правило, в контрактах предусматриваются штрафные санкции за нарушение сроков строительства.

Если объект не закончен к установленному времени, заказчик предъявляет подрядчику требование об уплате неустойки. Специально оговоренные условия позволяют заказчику предъявить подрядчику счет на ликвидацию ущерба за каждый день просрочки строительства. Сумма ущерба заранее указывается в условиях контракта

В контракте также устанавливается и размер премий за досрочный ввод объекта в эксплуатацию.

При окончательных расчетах учитывается экономия или перерасход денежных средств на проект. Если в процессе строительства подрядчик сократил издержки производства по каким-либо работам по сравнению с контрактной ценой, он получает вознаграждение.

При завершении проекта осуществляется подготовка итогового отчета, в котором описаны все проблемы строительства, пуска - наладки и организации эксплуатации. Этот отчет отражает опыт реализации проекта и используется для последующих проектов.

Составной частью процесса завершения проекта является оценка персонала руководителем проекта.

**Гарантийное обслуживание**

Гарантийное обслуживание осуществляется после закрытия контракта не командой, работающей над проектом, с функциональной группой, ответственной за гарантийное обслуживание. Этой группе передается:

техническая информация;

оборудование;

инструменты;

средства обучения;

руководство по эксплуатации;

чертежи;

результаты испытаний;

различные материалы фирм-поставщиков.

При этом руководитель проекта может оставаться главным лицом и на этом этапе. Условия гарантийного обслуживания оговариваются в контракте.

Приемка законченного строительством объекта оформляется актом установленной формы. К акту прилагаются документы по перечню приведенному в приложении 1.

Таким образом, для того, чтобы контракт отвечал мировым стандартам, необходимо детально отработать каждую стадию контрактинга и только после этого российским строителям можно будет рассчитывать на соответствующую прибыль.

# Анализ эффективности управления и деятельности предприятия в условиях рынка: контрактно-договорная система.

## Характеристика базы исследования

Открытое акционерное общество АК "Домостроитель" создано путем преобразования государственных предприятий СМУ-21, завод ЖБК-2, УПТК, СУОР, в соответствии с указом Президента Российской Федерации "Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества" от 1.07.92г. №721, на основании решения конференции трудовых коллективов СМУ-21, завода ЖБК-2, УПТК, СУОР от 17.12.92г. и решения коллектива по управлению государственным имуществом Пензенской области №729 от 25.12.92г., является их правопреемником, несет права и обязанности, возникшие у указанных предприятий до момента их преобразования в ОАО "Акционерная компания" "Домостроитель". 30 декабря 1992 года зарегистрирован "Устав" акционерного общества открытого типа , акционерной компании "Домостроитель". С апреля 1997 года в связи с реорганизацией СМУ-21, ЖБК-2, СУОР и УПТК были переведены на баланс АК "Домостроитель."

Фирменное наименование общества:

открытое акционерное общество "Акционерная компания" "Домостроитель". Сокращенное название общества: АК "Домостроитель".

Место нахождения общества: 440004, г. Пенза, ул. Перспективная, 1.

Общество может выступать в качестве заказчика и подрядчика при осуществлении строительных работ и выполнять следующие виды деятельности: изготовление и монтаж ж/б изделий и конструкций, каменные, плотничные, отделочные, кровельные и другие виды работ, связанные со строительством объектов.

Основной вид деятельности - строительство и производство железобетонных конструкций для строительства крупнопанельных домов серии 90 и 125.

Строительно-монтажное управление №21 образовано 1 июня 1974 года на основании Указания Министерства строительства СССР от 22 мая 1974 года. С 1 марта 1987 года СМУ-21 переведено на самостоятельный подрядный баланс с открытием расчетных счетов в финансирующем отделении Стройбанка. С 1 октября 1990 года СМУ-21 было переведено на баланс Домостроительного комбината, а с 8 июня 1991 года СМУ-21 было зарегистрировано Государственным предприятием с получением статуса юридического лица.

В настоящее время строительно-монтажное управление входит в состав АК "Домостроитель" и производит монтаж домов 90 серии.

В составе СМУ - одна бригада монтажников, участок нулевого цикла, участок спецработ, бригады сантехников и электриков, линейный персонал - 18 чел., геодезическая группа - 3 чел., среднесписочная численность рабочих СМУ составила 121 чел..

В 1997 году СМУ построено и введено в эксплуатацию 11101 кв. м. жилых домов серии 90, что составило 71,6 % по сравнению с 1996 годом. Объем генподрядных СМР по сравнению с 1996 годом вырос до 121,5%, а собственных - до 147,1%.

Основная деятельность УПТК АК "Домостроитель" заключается в комплектации строящихся жилых домов строительными изделиями и материалами. В настоящий момент УПТК представляет собой развитый промышленный и заготовительно-складской комплекс, оснащенный современным оборудованием.

Построена новая база, где производится погрузка и выгрузка металла, труб и т.д. при помощи башенного крана. На территории этой базы действует пилорама. Освоено производство пенополиуритана для заделки наружных швов различных строящихся объектов.

Для складирования и хранения строительных материалов оборудованы склады общей площадью 3722 .



Подсобное производство оснащено современным технологическим оборудованием и включает в себя следующие участки:

1. Участок металлоизделий (изготовление металлоконструкций, закладных деталей, металлизации анкеров и т.д.)

2. Участок столярных изделий (нарезка стекла, изготовление плинтусов, наличника, стелюг, прокладок и т.д.)

3. Участок штамповочных изделий (изготовление металлических дверных коробок, петель, отливов, фартуков и т.д.)

4. Участок линолеумный (раскрой и сварка ковров линолеума, раскрой обоев на полотна)

5. Колерный участок (приготовление колеров, шпаклевки, пасты меловой и т.д.).

С введением в строй в 1994 году пилорамы столярный участок в 1997 году был частично обеспечен обрезным материалом для производства столярных изделий. В связи с освоением производства сантехнических изделий для водопроводных и отопительных систем в 1997 году все строящиеся жилые дома были укомплектованы полностью сантехникой.

При сравнении фактических показателей было отслежено снижение объемов производства, так для производства металлоконструкций в 1995 году было переработано 192 тонны металла, в 1996 году - 93 тонны, в 1997 году - 61 тонна; для производства деревянных конструкций и изделий в 1995 году было переработано 423 пиломатериала, в 1996 году - 230 , в 1997 году - 148,43 ; в 1995 году было приготовлено шпаклевки 136 тонн, в 1996 году - 39 тонн, в 1997 году - 37,52 тонны.



Снижение темпов роста объемов произошло из-за изменения ввода жилых домов серии 90 в 1997 году по сравнению с 1996 годом. В 1995 году было введено 41737 жилья, в 1996 году - 15500 , в 1997 году - 11101 .



Завод ЖБК-2 находится в г. Пензе по улице Перспективная, 1.

Основной вид деятельности - производство железобетонных конструкций для строительства крупнопанельных домов серии 90. Наряду с изделиями крупнопанельного домостроения на заводе ЖБК-2 изготавливаются пустотные и ребристые плиты перекрытия, фундаментные блоки, керамзит, пенополистирол, товарные бетон и раствор, арматурные изделия, сваи, конструкции по индивидуальным заказам.

На заводе работает 488 человек, из них 402 человека рабочих. В 1997 году выпущено товарной продукции на сумму 24185 млн. руб., что к уровню 1996 года составляет 198% (1996 год - 12234 млн. руб.).

Выработка на одного работника ППП в 1997 году составила   
49559426 руб., в то время как в 1996 году - 19764136 руб., что составляет к уровню 1996 года 25%.

Среднемесячная заработная плата 1-ого работника завода в 1997 году составила 517000 рублей.

Сборного железобетона выпущено в 1997 году 17571 , против   
12532 в 1996 году; керамзит - 17045 и 16744 ; пенополистирол - 1105 и 981 .



Наиболее подробную структуру ОАО АК "Домостроитель" смотри на   
рисунке 4.



Рисунок 4 - Структура управления ОАО АК "Домостроитель".

Органами управления общества являются:

- общее собрание акционеров;

- наблюдательный совет;

- генеральный директор;

- ликвидационная комиссия.

Органом контроля за финансово-хозяйственной и правовой деятельностью общества является ревизионная комиссия.

Наблюдательный совет и ревизионная комиссия избираются общим собранием акционеров в порядке, в порядке предусмотренном уставом данного общества и положениями об общем собрании акционеров, наблюдательном совете и ревизионной комиссии.

Ликвидационная комиссия при добровольной ликвидации общества избирается общим собранием в порядке, предусмотренном уставом общества и положением о ликвидационной комиссии. При принудительной ликвидации ликвидационная комиссия назначается судом (арбитражем).

1997 год в финансовом отношении был очень сложным. На протяжении всего года неплатежеспособными были большинство заказчиков основного потребителя продукции завода АК "Домостроитель". Первоочередность бюджетных платежей приводила к тому, что своевременно не оплачивались долги за газ, воду, электроэнергию, услуги железной дороги, из-за чего были срывы в работе. Но несмотря на это, для улучшения финансового состояния АК "Домостроитель" принимаются меры по снижению дебиторской задолженности, отпуск продукции на заводе ЖБК-2 производится по предварительной оплате, а также применяется система взаимозачетов.

С целью повышения эффективности деятельности предприятия необходимо также рассмотреть систему заключения договоров.

## Практика заключения договоров на предприятии

Акционерная компания "Домостроитель" осуществляет заключение и исполнение договоров согласно следующему порядку:

1. Подразделения компании (завод ЖБК-2, отдел материально-технического снабжения, производственно-технический отдел, цеха, участки, иные производства и отделы компании) при осуществлении предварительной проработки заключения договоров представляют на имя руководителя АК "Домостроитель" служебную записку с изложением существа проведенных предварительных переговоров. В записке указываются юридические и банковские реквизиты предполагаемой противной стороны, предмет договора, условия и обязательства сторон, в том числе объемы поставок, предполагаемые цены и сумма договора, гарантии и санкции, а также экономическая целесообразность или необходимость заключения договора с данной конкретной организацией.

В служебной записке отмечаются рекомендации, какую позицию следовало бы занять представителям компании на завершающей стадии переговоров. Записка подписывается руководителем подразделения, несущим персональную ответственность за полноту и достоверность представляемых сведений.

2. На завершающей стадии переговоров - при подготовке текста договора соответствующее подразделение компании совместно с претензионно-договорным отделом отрабатывают детали договора, визируют его и представляют в письменном виде руководителю компании для подписания. Текст договора визируется также главным бухгалтером, а также одним из заместителей генерального директора (по направлению деятельности). Информация на всех стадиях переговоров и заключения контракта является конфиденциальной и разглашению сотрудниками компании не подлежит.

3. После подписания один экземпляр договора передается в бухгалтерию компании. Заинтересованные подразделения компании имеют право для осуществления контроля снять копию договора.

4. Руководители подразделений компании, участвующие в исполнении положений заключенных договоров, несут персональную ответственность за качественное их выполнение.

В ходе реализации договорных обязательств подразделения компании предоставляют в претензионно-договорной отдел АК "Домостроитель" сведения о произведенных согласно договора платежах, движении материальных средств и ценностей, оказанных услугах по данным договорам.

Основными обязанностями и функциями претензионно-договорного отдела являются:

- подготовка, оформление и своевременное заключение с участием соответствующих организаций и отделов акционерной компании договоров подряда на капитальное строительство с заказчиками и субподрядными организациями по объектам, принятым акционерной компанией договоров на ремонтные и разные работы;

- определение договорных индексируемых и фиксированных цен на строительство объектов, составление протоколов дополнительных затрат в условиях рынка по прочим заказчикам и субподрядным организациям, проверка протоколов по удорожаниям затрат в условиях рынка регионального центра;

- составление графиков финансирования на основании графиков производства работ, участие в разработке прогнозных данных по определению рыночной конъюнктуры совместно с экономистами;

- проверка и согласование сметной документации, сбор и защита замечаний у заказчиков и проектных организаций по сметной документации совместно с субподрядными организациями, с привлечением в необходимых случаях служб акционерной компании. Осуществление контроля за согласованием субподрядными организациями смет в установленные сроки. Участие в рассмотрении проектов организации строительства по вопросам, касающимся включения в сводные сметы необходимых затрат;

- составление расчетов, смет по затратам, непредусмотренными едиными расценками, нормами накладных расходов и согласование их с заказчиками в части ценообразования;

- принятие мер по ликвидации просроченной задолженности за выполненные работы, возникшей в результате отсутствия или неправильного применения единых расценок, неправильного составления смет договоров подряда, исчерпание сметного лимита и др.;

- контроль за правильностью расчетов с заказчиками и субподрядчиками за выполненные СМР с рыночными удорожаниями в соответствии с заключенными договорами подряда;

- учет проверки проектно-сметной документации и заключения договоров;

- методическое руководство сметно-договорной работой в подразделениях АК, своевременное доведение до сведения работников нормативных и рекомендательных документов, разъяснений, изменений по сметно-договорной работе;

- контроль за процентовками выполненных СМР по генподряду и субподряду в части ценообразования.

Договор подряда на капитальное строительство АК "Домостроитель", составленный по упрощенной схеме, не соответствует типовой форме. (Форму контракта и сопровождающих его документов смотри в приложении 3). Не применяются банковские гарантии, финансовое обеспечение строек, расчет и страхование рисков. Еще в 1995 году в условиях высокой инфляции были заключены договора с твердой ценой, в результате чего компания понесла большие убытки, именно для этого и необходимо проводить расчеты, учитывающие негативное воздействие на предприятие внутренней и внешней среды, отражая его в контракте.

## Исследование основных зависимостей влияния факторов на контрактно-договорные отношения строительного предприятия

Одним из основных направлений деятельности АК “Домостроитель” - обеспечение слаженной работы строителей, завода и транспорта (технологические переделы, процессы). Завод должен выпускать детали в той же последовательности, в какой они устанавливаются на стройке. От своевременной поставки готовых конструкций и деталей на строительную площадку во многом зависит сокращение сроков строительства. Но добиться слаженной работы заводов, транспортных организаций и строительных управлений обычными способами было сложно. Они подчинялись разным организациям, особо, независимо от остальных определялись результаты их деятельности. Нередко не совпадали интересы строителей и других участников строительства. Например, транспортным организациям невыгодно перевозить некоторые строительные материалы. Особенно это относится к легким стеновым деталям, которые не позволяют полностью использовать грузоподъемность машин. Заводу невыгодны мелкие, дешевые детали, требующие больших затрат труда. В результате, стоимость выполненных работ оказывается невысокой, а завод стремится выпускать дорогие детали.

Разобщенность интересов строителей, транспортников и работников заводов можно было преодолеть, если сосредоточить руководство ими в одних руках. Этого и добились в ОАО АК “Домостроитель” путем объединения.

Руководство организации ставит перед всеми звеньями единую задачу - с наименьшими затратами средств в минимальные сроки обеспечить строительство объекта. Строительные организации получают задания по вводу жилой площади, завод - по выпуску комплектов деталей для определенного количества домов. Для автотранспортного звена устанавливаются почасовые графики доставки деталей на объекты. Их выполнение - главная задача транспортников.

Связанные единым руководством и одной целью, все звенья АК должны работать четко и слаженно за счет вертикальных связей (рисунок 5).

Добиться слаженной работы всех технологических переделов достаточно сложно. При этом наблюдаются некоторые несовпадения интересов заводов, строительной площадки, транспортных организаций. Так, например, интересы завода направлены на ритмичную загрузку своих технологических линий, на весь годовой объем выпуска продукции. А интересы строительных подразделений на монтаже направлены на обеспечение ритмичного возведения объекта из различных конструкций и материалов, обусловленных технологией и формой организации ведения работ. Транспортные организации ориентированы на полную загрузку однородных (однотипных) конструкций, обеспечивающих максимальное использование парка машин.

Рисунок - 5 - Типовая структура управления.

Работа в этих сложных условиях предопределяет основные направления совершенствования деятельности АК “Домостроитель”:

1. сокращение продолжительности каждого этапа технологических переделов (изготовление, транспортирование, монтаж).

2. сокращение производственных потерь между переделами.

При оценке факторов, влияющих на деятельность АК необходимо исходить из наличия и взаимодействия между собой блоков: “характеристика строительной продукции”, “характеристика потенциала компании”, ”характеристика условий возведения объектов”, которые определяют основные параметры строительного производства в условиях рынка (рисунок 6).



Рисунок 6 - Организационно-технологическая структура.

Кроме того, при совершенствовании контрактно-договорной системы организации в условиях рынка необходимо учитывать весь жизненный цикл объекта (проектирование, строительство, окупаемость затрат объекта, наработка системы на “эффект”, “старение системы”).

Отбор и оценка факторов осуществляется в следующей последовательности: выявленные факторы должны отвечать всем требованиям системного, динамического, балансового, вариантного подходов, наиболее полно и объективно отражать те специфические, региональные, функциональные особенности, которые имеют место при создании и функционировании как отдельно взятого филиала АК, так и всей компании в целом.

Анализ результатов научных исследований и практики строительного производства показали, что установление форм организации происходит на основе недостаточного учета различных факторов, вытекающих из особенностей строительного производства и современного этапа его развития, особенно при становлении и развитии рыночных отношений при демонополизации подрядчика и поставщиков в строительстве. Это снижает эффективность использования накопленного опыта, потенциала, что обуславливает необходимость более детального рассмотрения и анализа особенностей и их учета в дальнейших исследования.

Необходимость учета многих особенностей ставит в жесткие условия всех участников строительного процесса (заказчика, генподрядчика, проектиров­щиков, поставщика и др.). В условиях рынка при переходе от вертикальных связей к горизонтальным, интересы каждого из них выходят на первое место, приводя иногда к несовпадению их интересов (рисунок 7).



Рисунок 7 - Участники строительного процесса.

Из рисунка видно, что все существующие связи между участниками инвестиционного процесса строятся вокруг основных параметров строительного производства. В зависимости от изменения этих параметров довольно часто и существенно меняются и интересы каждого из них. Например, генподрядчик. проектировщик, поставщик стремятся к увеличению как продолжительности строительства, так и ее стоимости, а в интересах заказчика, наоборот, снижение продолжительности и стоимости строительства.

Некоторое несовпадение интересов участников возведения объекта между собой при переходе на горизонтальные связи приводит зачастую к тому, что каждый из них начинает отстаивать свои рациональные параметры. Основные параметры строительного производства - продолжительность строительства, его сметная стоимость. Исходя из этого задача в условиях рынка сводится к тому, чтобы посредством контракта увязать интересы всех между собой.

Для того, чтобы контракт приносил прибыль, он должен содержать условия максимально невыгодные для организации, т.е. если предприятие и сработает по этому варианту, то его убытки будут сведены к минимуму. Все факторы, оказывающие влияние на работу организации, закладываются в контракт. (Полный перечень факторов приводится в приложении 4). Предприятие не имеет возможности воздействовать на внешние факторы, поэтому они учитываются в контракте такими, как есть. А отрицательное влияние внутренних факторов организация может уменьшить.

По результатам проведенного анкетирования среди управленческого персонала АК "Домостроитель" основными среди многочисленных внутренних факторов можно выделить два - численность и выработка. (Перечень вопросов анкеты смотри в приложении 5). Для исследования этих факторов применяется метод корреляционно-регрессионного анализа.

Данный метод анализа широко используется для определения тесноты связи между показателями, не находящимися в функциональной зависимости. Теснота связи между изучаемыми явлениями исчисляется через коэффициент корреляции.

В нашем случае необходимо установить зависимость между численностью рабочих и объемом выполненных работ и зависимость между выработкой и объемом выполненных работ.

По собранным статистическим данным АК "Домостроитель" (по подразделениям СМУ-21, ЖБК-2) за последние 4-5 лет (приложение 6) зависимости объема работ от численности и объема работ от выработки можно представить в виде точек на графике (рисунок 8 и 9).

а)

б)

Рисунок 8 – Зависимость изменения объема выполнения СМР:   
а) от изменения выработки; б) от изменения численности (по СМУ-21).

а)

б)

Рисунок 9 – Зависимость изменения объема выполнения СМР:   
а) от изменения выработки; б) от изменения численности (по ЖБК-2).

По проведении первоначальных исследований поквартально уравнение регрессии имело слишком маленький коэффициент корреляции (r=0,39, когда необходимо, чтобы r1). Это произошло в результате значительного отклонения исследуемых величин от нормативного по причине воздействия внешних факторов (основной - финансирование).

Следовательно, для определения тесноты связи между показателями абстрагируемся от нежелательных значений анализируемых факторов. Составив уравнение регрессии по месяцам, определяем зависимости объема работ от численности и объема работ от выработки по подразделениям   
АК "Домостроитель".

**Анализ зависимости объема работ от численности рабочих по СМУ-21**

Имеем фактические данные об изменении объемов выполнения СМР (собственными силами) и изменении численности рабочих промышленно-производственного персонала (таблица 5).

Таблица 5 – Фактические данные об изменении выполнения объемов СМР и изменении численности рабочих ППП

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Изменение  численности  рабочих  ППП, | -1 | -5 | 0 | -10 | +1 | -8 | -6 | +6 | -1 | 0 | -1 | +5 | +2 | -1 | =  =-19 |
| Изменение  объемов выполнения  СМР, | -71 | -472 | +94 | -1078 | +26 | -625 | -466 | +494 | -90 | -51 | -267 | +235 | +39 | -59 | =  =-2291 |

Требуется определить зависимость изменения объема выполнения СМР от изменения численности рабочих ППП, составив соответствующее уравнение регрессии.

Значение и определяем по формулам:



; ; n=14, i=1, ... ,14; (2.3.1), (2.3.2)



;



Дальнейшим вычислениям придается табличная форма, что повышает их наглядность (таблица 6).

Таблица 6

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
| +0,357 | +71 | +92,643 | 8582,725 | 33,074 |
| -3,643 | +2360 | -308,357 | 95084,039 | 1123,344 |
| +1,357 | 0 | +257,643 | 66379,622 | 349,622 |
| -8,643 | +10780 | -914,357 | 836048,729 | 7902,788 |
| +2,357 | +26 | +189,643 | 35964,467 | 446,989 |
| -6,643 | +5000 | -461,357 | 212850,281 | 3064,795 |
| -4,643 | +2796 | -302,357 | 91419,755 | 1403,844 |
| +7,357 | +2964 | +657,643 | 432494,315 | 4838,280 |
| +0,357 | +90 | +73,643 | 5423,291 | 26,291 |
| +1,357 | 0 | +112,643 | 12688,445 | 152,857 |
| +0,357 | +267 | -103,357 | 10682,669 | -36,898 |
| +6,357 | +1175 | +398,643 | 158916,241 | 2534,174 |
| +3,357 | +78 | +202,643 | 41064,185 | 680,273 |
| +0,357 | +59 | +104,643 | 10950,157 | 37,357 |
| =  =269,208 | =  =25666 |  | =  =2018549,208 | =  =22556,791 |

Теснота связи между показателями объема выполнения СМР и численности рабочих ППП измеряется коэффициентом корреляции, который исчисляется по формуле:

. (2.3.3)



Подставляя соответствующие значения в формулы:

; (2.3.4)



; (2.3.5)



, (2.3.6)



получим:

;



;



;



.



Считая формулу связи линейной, определим зависимость объема выполнения СМР от численности рабочих ППП. Для этого решается система нормативных уравнений:

; (2.3.7)



. (2.3.8)



Величина и представлена в таблице 7.



Таблица 7

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 25 | 0 | 100 | 1 | 64 | 36 | 36 | 1 | 0 | 1 | 25 | 4 | 1 | =295 |
|  | 71 | 2360 | 0 | 10780 | 26 | 5000 | 2796 | 2964 | 90 | 0 | 267 | 1175 | 78 | 59 | =25666 |

Значение а0 определяем из первого уравнения :



, или .



Подставляя найденное выражение во второе уравнение, находим :



а1



Итак, уравнение регрессии в окончательном виде получило следующий вид:



**Анализ зависимости объема работ от выработки   
одного работника ППП по СМУ-21**

Имеем фактические данные об изменении объемов выполнения СМР (собственными силами) и выработки одного рабочего ППП (таблица 8).

Таблица 8 – Фактические данные об изменении объема выполнения СМР и изменении выработки одного рабочего ППП

|  |  |
| --- | --- |
| Изменение выработка 1 рабочего ППП, | Изменение объема выполнения СМР, |
| **1** | **2** |
| +8,1 | +1594 |
| 3,4 | 678 |
| 0,5 | 83 |
| 0,3 | 71 |
| 3,0 | 589 |
| +4,1 | +798 |
| 2,3 | 472 |
| +0,8 | +163 |
| 1,3 | 246 |
| +0,8 | +218 |
| +0,4 | +94 |
| +2,0 | +435 |
| 2,8 | 611 |
| +1,2 | +299 |
| 1,8 | 433 |
| +0,6 | +179 |
| +1,8 | +450 |
| 4,4 | 1078 |
| +2,9 | +640 |
| +0,1 | +26 |
| +2,3 | +448 |
| 3,2 | 625 |
| 2,6 | 466 |

*Продолжение таблицы 8*

|  |  |
| --- | --- |
| **1** | **2** |
| –0,92 | 170 |
| +2,8 | +494 |
| 0,7 | 136 |
| 0,5 | 90 |
| +0,9 | +137 |
| 0,4 | 51 |
| 1,6 | 267 |
| +1,4 | +235 |
| +0,3 | +39 |
| 0,5 | 59 |
|  |  |

Требуется определить зависимость объема выполнения СМР от выработки 1 рабочего ППП, составив соответствующее уравнение регрессии. Значения и определяем по формулам:



; **n=33, i=1...33** (2.3.9)

**n=33, i=1...33** (2.3.10)

; .

Дальнейшим вычислениями придаем табличную форму (таблица 9).

Таблица 9

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| +8,091 | +12911,4 | +1590,242 | +25288696 | +12866,648 |
| 3,409 | +23052,0 | 681,758 | +464793,97 | +2324,113 |
| 0,509 | +41,5 | 86,758 | +7526,95 | +44,160 |
| 0,309 | +21,3 | 74,758 | +5588,759 | +23,100 |
| 3,009 | +1767,0 | 592,758 | +351362,04 | +1783,609 |
| +4,091 | +3271,8 | +794,242 | +630820,35 | +3249,244 |
| 2,309 | +1085,6 | 475,758 | +226345,67 | +1098,525 |
| +0,791 | +130,4 | +159,242 | +25358,014 | +125,960 |
| 1,309 | +319,8 | 249,758 | +62379,058 | +326,933 |
| +0,791 | +174,4 | +214,242 | +45899,634 | +169,465 |
| +0,391 | +37,6 | +90,242 | +8143,619 | +35,285 |
| +1,991 | +870,0 | +431,242 | +185969,66 | +858,603 |
| 2,809 | +1710,8 | 614,758 | +377927,39 | +1726,855 |
| +1,191 | +358,8 | +295,242 | +87167,838 | +351,633 |
| 1,809 | +779,4 | 436,758 | +190757,55 | +790,095 |
| +0,591 | +107,4 | +175,242 | +30709,758 | +103,568 |
| +1,791 | +810,0 | +446,242 | +199131,92 | +799,219 |
| 4,409 | +4743,2 | 1081,758 | +1170200,3 | +4769,471 |
| +2,891 | +1856,0 | +636,242 | +404803,88 | +1839,376 |
| +0,091 | +2,6 | +22,242 | +494,707 | +2,024 |
| +2,291 | +1030,4 | +444,242 | +197350,95 | +1017,758 |
| 3,209 | +2060,0 | 628,758 | +395336,62 | +2017,684 |
| 2,609 | +1211,6 | 469,758 | +220672,57 | +1225,599 |

*Продолжение таблицы 9*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| –0,929 | +156,4 | 173,758 | +30191,842 | +161,421 |
| +2,811 | +1393,1 | +490,242 | +240337,21 | +1378,070 |
| 0,709 | +95,2 | 139,758 | +19532,298 | +99,088 |
| 0,509 | +45,0 | 93,758 | +8790,563 | +47,723 |
| +0,891 | +123,3 | +138,242 | +17753,43 | +118,719 |
| 0,409 | +20,4 | 54,758 | +2998,439 | +22,396 |
| 1,609 | +427,2 | 270,758 | +73309,894 | +435,650 |
| +1,391 | +329,0 | +231,242 | +53472,562 | +321,658 |
| +0,291 | +11,7 | +35,242 | +1241,999 | +10,255 |
| 0,590 | +29,5 | 62,758 | +3938,567 | +31,944 |
| =  =+197,291 | =  =+40177 |  | =  =+8269177,912 | =  =+40176,251 |

Теснота связи между показателями объема выполнения СМР и выработки одного рабочего ППП измеряется коэффициентом корреляции, который исчисляется по формуле:

. (2.3.11)



Подставляя соответствующие значения в формулы:

; (2.3.12)



; (2.3.13)



, (2.3.14)



получим:

;



;



;



.



Считая формулу связи линейной, определим зависимость выполнения объема СМР от выработки одного рабочего ППП.

Для этого решается система нормативных уравнений:

; (2.3.15)



. (2.3.16)



Величина и представлена в следующей таблице (таблица 10).



Таблица 10

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| **1** | **2** |
| 65,61 | 12911,4 |
| 11,56 | 2305,2 |
| 0,25 | 41,5 |
| 0,09 | 21,3 |
| 9,0 | 1767,0 |
| 16,81 | 3271,8 |
| 5,29 | 1085,6 |
| 0,64 | 130,4 |
| 1,69 | 319,8 |
| 0,64 | 174,4 |
| 0,16 | 37,6 |
| 4,00 | 870,0 |
| 7,84 | 1710,8 |
| 1,44 | 358,8 |
| 3,24 | 779,4 |
| 0,36 | 107,4 |
| 3,24 | 810,0 |
| 19,36 | 4743,2 |
| 8,41 | 1856,0 |
| 0,01 | 2,6 |
| 5,29 | 1030,4 |
| 10,24 | 2000,0 |
| 6,76 | 1211,6 |
| 0,85 | 156,4 |

*Продолжение таблицы 10*

|  |  |
| --- | --- |
| **1** | **2** |
| 7,95 | 1393,1 |
| 0,49 | 95,2 |
| 0,25 | 45,0 |
| 0,81 | 123,3 |
| 0,16 | 20,4 |
| 2,56 | 427,2 |
| 1,96 | 329,0 |
| 0,09 | 11,7 |
| 0,25 | 29,5 |
|  |  |

Значение а0 определяем из первого уравнения :



, или .



Подставляя найденное выражение во второе уравнение, находим :



а1;



;



;



;



.



Итак, уравнение регрессии в окончательном виде получило следующий вид:



Графики полученных уравнений приведены на рисунке 10.

Рисунок 10 – Зависимость изменения объема СМР от изменения   
численности рабочих и изменения выработки (по СМУ-21)

**Анализ зависимости объема работ от численности   
рабочих по ЖБК-2**

Имеем фактические данные об изменении объема выполнения работ и изменении численности рабочих по ЖБК-2 (таблица 11). (Последующие расчеты аналогичны предыдущим и выполнены при помощи ЭВМ).

Таблица 11 – Фактические данные об изменении объема выполнения работ и изменении численности рабочих

|  |  |
| --- | --- |
| Изменение численности рабочих, | Изменение объема выполнения работ, |
| +28 | +365,63 |
| +23 | +150 |
| +34 | +997 |
| +5 | +279,93 |
| -3 | -209 |
| -2 | -53 |
| 0 | +115 |
| +11 | +139 |
| -6 | -265 |
| -14 | -181 |
| -1 | -220 |
| -11 | -264 |
| +31 | +832 |
| =+95 | =+1686,56 |

В ходе анализа получаем следующее уравнение регрессии:

**y=-32,135+21,151x**

при коэффициенте корреляции, равном 0,892.

**Анализ зависимости объема работ от выработки   
одного рабочего по ЖБК-2**

Имеем фактические данные об изменении объемов выполнения и изменении выработки на 1 рабочего ППП (таблица 12).

Таблица 12 – Фактические данные об изменении объемов выполнения работ и изменении выработки 1 рабочего

|  |  |
| --- | --- |
| Изменение выработки 1 рабочего, | Изменение объема выполнения работ, |
| **1** | **2** |
| +0,9 | +250,3 |
| +0,4 | +1128,0 |
| -1,1 | -1527,5 |
| +0,4 | +115,0 |
| +0,2 | +89,0 |
| -1,8 | -970,0 |
| -0,7 | -265,0 |
| -1,4 | -627,0 |
| -1,8 | -547,0 |
| -3,0 | -1435,0 |
| +1,7 | +1513,0 |
| -1,6 | -939,0 |
| +1,7 | +884,0 |
| -2,1 | -933,0 |
| +0,5 | +183,0 |
| +0,68 | +535,0 |
| +0,92 | +412,0 |
| +0,6 | +17,0 |

*Продолжение таблицы 12*

|  |  |
| --- | --- |
| **1** | **2** |
| -0,6 | -264,0 |
| +1,0 | +477,0 |
| -1,9 | -1117,0 |
| +1,4 | +1181,0 |
| +1,2 | +832,0 |
| -1,7 | -1170,0 |
| +1,8 | +1254,0 |
| -2,2 | -1563,0 |
| +1,1 | +1082,0 |
| =-5,40 | =-1405,23 |

При проведении анализа получаем следующее уравнение регрессии:

**y=95,745+552,841x,**

при коэффициенте корреляции равном 0,889.

Графики полученных уравнений приведены на рисунке 11.

Таким образом, в ходе проведенных исследований можно сделать прийти к заключению, что управление АК "Домостроитель" довольно эффективно за счет того, что переделы "Изготовление" и "Монтаж" находятся "в одних руках". Потери же во времени возникают в результате того, что работа с контрактами ведется "по старинке". При заключении договоров не учитываются факторы, оказывающие влияние на сроки строительства. Так как можно оказывать влияние только на внутренние факторы, то именно для них в ходе работы и выявлены следующие зависимости.

Рисунок 11 – Зависимость изменения объема СМР от изменения   
численности рабочих и изменения выработки (по ЖБК-2)

**ЖБК-2.**

Зависимость объема работ от численности рабочих:

**y=-32,135+21,151x**

Зависимость объема работ от выработки одного рабочего:

**y=95,745+552,841x,**

**СМУ-21.**

Зависимость объема работ от численности рабочих:



Зависимость объема работ от выработки одного рабочего:



# ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

По проведении исследований можно дать рекомендации по следующим направлениям.

## Рекомендации о порядке заключения и исполнения договоров.

### Выбор потенциальных партнеров по реализации строительных подрядов.

На современном этапе крупные подрядные организации, какой и является АК "Домостроитель", проявляют монополизм, все еще сохраняют стремление диктовать заказчику свои условия и предпочитают получение подряда на правах приоритета местной строительной организации.

АК "Домостроитель" находится именно в такой ситуации за счет того, что только эта компания выпускает дома серии 90, чем еще раз подчеркивает свою неконкурентоспособность. С целью увеличения конкурентоспособности предприятию необходимо уменьшить сроки строительства и увеличить качество работ.

### Подготовка контракта.

Подготовкой контрактов в АК "Домостроитель" занимается как договорной отдел так и представители подразделений, что говорит о гибкой системе управления контрактами.

Но структура контракта оставляет желать лучшего: договоры составляются по упрощенной схеме.

В целях повышения эффективности управления и деятельности предприятия необходимо изменить тип контракта и использовать либо контракт с ценой, равной "фактическим затратам плюс переменный процент" либо контракт с "определением цены по окончательным фактическим затратам", т.к. именно эти контракты стимулируют деятельность подрядчика и ограничивают риск заказчика одновременно. В контракт необходимо дополнительно внести и придерживаться следующих разделов (их примерное содержание).

Организация работ и контроль за выполнением работ. Здесь необходимо описать такие подпункты, как контроль за строительной площадкой, своевременность и должное выполнение работ, доступ на площадку, качество исполнения и испытания, контроль за скрытыми работами, работы по исправлению несоответствий качеству и несоответствий.

Форс-мажор. Определение форс-мажорных обстоятельств: наступление обстоятельств, не зависящих от подвергшейся их действию стороны, которых эта сторона не в состоянии избежать, приложив разумные усилия. Форс-мажорные обстоятельства включают землетрясения, наводнения, пожары и другие природные физические бедствия; войны или боевые действия; гражданские беспорядки или волнения; акты саботажа и терроризма; правительственные нормативные акты, постановления или иски; а также законодательные или юридические акты.

Воздействие форс-мажорных обстоятельств: в случае, если форс-мажорное событие сделало невозможным для одной из сторон выполнение или несвоевременное выполнение ее обязательства по договору, такое невыполнение или просрочка выполнения обязательств считается оправданной на период действия форс-мажорных обстоятельств.

Уведомление о форс-мажорных обстоятельствах: сторона, которая не в состоянии выполнить или выполнить в срок любое из обязательств по договору вследствие наличия форс-мажорных обстоятельств, должна письменно уведомить об этом другую сторону как можно скорее. Стороны в оперативном порядке организуют встречу, чтобы осудить характер и вероятный срок действия форс-мажорных обстоятельств, а также возможные пути ликвидации или уменьшения этого воздействия. По прекращении действия форс-мажорных обстоятельств, сторона, подвергшаяся их воздействию, возобновляет выполнение своих обязательств насколько это возможно скоро.

Форс-мажор может быть уважительной причиной для освобождения стороны от гражданской ответственности за нарушение договора.

Охрана работ. Подрядчик обеспечивает защиту материалов, оборудования, строений, техники, установок и других видов имущества, находящихся на площадке, от краж и порчи посредством возведения надлежащего ограждения и привлечения сотрудников охраны на круглосуточной (24-часовой) основе для охраны площадки. Названная выше защита обеспечивается с начала строительства и продолжается вплоть до выполнения и приемки законченного строительством объекта заказчиком.

Гарантии. Подрядчик гарантирует:

- прочность и долговечность всех строительных работ, обеспеченных подрядчиком, а также то, что они будут надежно функционировать в соответствии с техническими условиями и требованиями договора;

- что все работы по объекту будут выполнены полностью и в соответствии с проектной документацией, а также в сроки, установленные в графике производства работ;

- соответствие качества всех работ проектной документации, требованиям СНиП и ГОСТ, а также законам и нормативным документам;

- предельный период уведомления о недостатках (гарантийный период) составляет пять (5) лет[[2]](#footnote-2)1) с даты подписания уполномоченными представителями сторон протокола о передаче объекта в гарантийную эксплуатацию. Подрядчик сохранит систему управления, необходимую во время периода гарантийной эксплуатации в целях обеспечения работ, связанных с поставками, эксплуатацией оборудования, строительством и отделкой;

- все гарантии и поручительства на оборудование и материалы будут представлены с документацией при официальной передаче работ по объекту местным правительственным органам для администрирования периода гарантийного обслуживания.

Лицензии. Подрядчику необходимо иметь все лицензии по строительству, допуски и прочие разрешения, требуемые по нормативным документам по строительству и по другим законам и нормативным документам, для выполнения подрядчиком работ и осуществления всех обязанностей по договору. Подрядчик следит за тем, чтобы все эти разрешения были действительными и имели силу. Копии этих разрешений должны прилагаться к договору.

Приемка предмета контракта. приемка законченного объекта должна проводится комиссией, состоящей из представителей заказчика, подрядчика и городских властей, и должна быть проведена в течении   
\_\_\_\_\_ дней с даты получения заказчиком письменного уведомления от подрядчика о завершении строительства.

Приемка объекта не освобождает подрядчика от выполнения любых обязательств, установленных настоящим договором, и обязательств. еще не выполненных или выполненных неудовлетворительно на момент подписания акта сдачи-приемки.

Кроме того, необходимо в российских договорах, наконец, начать учитывать такую статью, как "Страхование", что привлечет дополнительных заказчиков. Подрядчик оформляет за свой счет требуемое страхование у имеющего репутацию, лицензированного страховщика, утвержденного заказчиком.

Страхование. Страхование оформленное подрядчиком должно охватывать следующее:

- транспортировка материалов, оборудования, сборных элементов от завода-изготовителя подрядчика до площадки, от всех рисков (необязательно);

- ответственность в соответствии с гражданским правом Российской Федерации за ущерб, нанесенный заказчику на весь период производства работ и вплоть до окончательной сдачи объекта;

- здания и все материалы, оборудование и службы, связанные с ними, "от всех рисков", включая строительные и монтажные риски, ущерб, нанесенный объекту или любой его части в результате пожара или стихийных бедствий, с начала работ и до начала периода гарантийного обслуживания. (Необязательно)

Подрядчик передает после оформления договора копии страховых полисов.

Подрядчик оформляет для всех своих сотрудников комплексное страховое обеспечение на случай травм или смерти, в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также утверждает пенсионный фонд для своих сотрудников.

Подрядчик может представить заказчику свидетельство о страховании, в котором оговаривается страховое обеспечение, суммы страхового обеспечения и срок действия страхования.

### Ведение контракта.

Контрактно-договорная система должна включать программу управления изменениями, т.е. подрядчик должен следить и не допускать предоставления заказчику дополнительных услуг без соответствующей компенсации; в свою очередь, заказчик должен иметь на строительной площадке своего представителя, контролирующего процесс внесения изменений и защищающего его интересы.

## Договорные отношения в акционерном обществе

В условиях акционерной формы хозяйствования внутрипроизводственные экономические отношения между подразделениями АО должны строится на договорной основе. Договорные отношения являются одним из основных средств развития рыночных отношений внутри АО путем доведения элементов рыночной экономики до управлений, отделов, служб, производств, цехов и бригад. Следует отметить, что внутрипроизводственные договорные отношения в условиях предоставления производственным подразделениям права выбора партнеров как внутри АО, так и со стороны не станут препятствием для развития рыночных отношений с элементами конкуренции, особенно в области материально-технического обеспечения и обслуживания производства.

В то же время к развитию договорных отношений нужен дифференци­рованный подход. Если такие отношения в области технического развития, материально-технического обеспечения и обслуживания, оказания услуг по организации учета и финансовых расчетов необходимы при любом типе производства, то при массовом производстве, где создана единая автоматизированная система управления производственными процессами, отношения между производственными подразделениями АО по поставкам будут регулироваться централизовано органами управления. Тем не менее организация внутрипроизводственных рыночных отношений на договорной основе предусматривает заключение договоров, организацию выполнения договорных обязательств и финансовых взаиморасчетов, оценку хозяйственной деятельности по выполнению этих обязательств, организацию рассмотрения экономических претензий и возмещение нанесенного экономического ущерба и потерь.

Таким образом, в условиях акционерной формы хозяйствования необходимо и приемлемо, чтобы экономические отношения на рыночной основе составляли договорные отношения между АО и его подразделениями.

Договоры между подразделениями АО заключаются на поставки полуфабрикатов и заготовок, деталей и узлов, выполнения различных видов работ и услуг подразделениями друг другу. Эти договоры также предусматривают объем, номенклатуру, сроки, перечень претензий и размеры санкций по ним.

При заключении и внутренних и внешних договоров необходимо учитывать воздействие внутренних факторов за тем, чтобы сократить сроки строительства в рамках, предусмотренных договором.

Для этого предлагаются к внедрению следующие зависимости.

**ЖБК-2.**

Зависимость объема работ от численности рабочих:

**y=-32,135+21,151x**

Зависимость объема работ от выработки одного рабочего:

**y=95,745+552,841x,**

**СМУ-21.**

Зависимость объема работ от численности рабочих:



Зависимость объема работ от выработки одного рабочего:



## Необходимые меры, направленные на выполнение контрактов (договоров)

1. Обеспечение надежной работы подрядных организаций, поставщиков материалов и оборудования.

2. Повышение качества проектных и конструкторских решений планируемых проектов. Очень часто на решение заказчика отказаться от проекта влияют заложенные в проекте непомерно высокие эксплуатационные расходы, делающие осуществление его нерентабельным.

3. Отказ от все еще существующего затратного подхода в деятельности подрядных организаций. Подрядные организации должны понять, что надежды строить благополучие на накручивании цен весьма и весьма бесперспективны.

4. Привести сроки строительства в рамки, сопоставимые с европейским и мировым стандартами. Одним из важнейших требований, предъявляемых рыночной средой к инвестору, является платность и возвратность инвестиционных ресурсов. Поэтому одной из важнейших составляющих инвестиционного проекта является продолжительность строительства.

Длительные сроки строительства делают инвестиционный проект финансово неокупаемым, морально устаревшим уже на стадии завершения строительных работ. Для этого отечественным подрядным организациям необходимо научиться строить в 2-2,5 раза быстрее, чем сейчас.

4.5. Повысить качество выполняемых отечественными подрядчиками работ. Низкое качество работ, обрекая инвестора на крупные дополнительные затраты по устранению недоделок, отбивает у инвестора всякое желание иметь дело с отечественными подрядчиками.

# ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ПРОЕКТА

Расчет экономической эффективности от внедрения проекта по теме: "Повышение эффективности управления и деятельности предприятия в условиях рынка: совершенствование контрактно-договорной системы (на примере ОАО АК "Домостроитель")" (на примере возведения 120 кв. жилого дома №16, 4 микрорайон Арбеково). Сметная стоимость строительства составляет 3564,940 тыс. руб..

По проведении исследования можно установить, что после внедрения организационных мероприятий по усовершенствованию контрактов нормативный срок строительства жилого дома №16 составит 25 месяцев.

**Расчет сроков строительства.**

Расчетный срок строительства находим по формуле:

, (5.1)

где - фактический срок строительства объекта, ( месяцев);



- период подготовки строительства, составляет 25% от ,



Тп = 4,5 месяца;

- период развертывания строительства, составляет 13% от ,



Трз = 2,5 месяца;

=18+2,5+4,5=25 мес.

Кроме того, приходим к заключению, что применение установленных зависимостей объемов работ от численности и объемов работ от выработки позволяет сократить отрицательное воздействие этих факторов, т.е. дает возможность повысить производительность труда, получить дополнительный объем СМР, сократить продолжительность строительства данного объекта.

В результате этого в системе АК "Домостроитель" образуется экономический эффект от сокращения сроков строительства жилого дома №16, величину которых можно определить следующим образом.

Для определения эффектов от сокращения сроков строительства необходимо рассчитать условно постоянные расходы (), которые образуются из накладных расходов (), расходов на машины и механизмы (), материалы (), заработную плату ():



. (5.2)



1. Условно постоянные расходы (), идущие в основном на административно-хозяйственные нужды, равны:



, (5.3)

где - сметная стоимость СМР жилого дома №16,



(=3564,940 тыс. руб.);



- норматив накладных расходов для строительных фирм (0,18);



- доля условно-постоянной части накладных расходов для   
 общестроительных трестов и управлений (0,5);



- норматив плановых накоплений (0,26).



тыс. руб.

2. Условно-постоянные расходы по эксплуатации машин и механизмов () определяют по формуле:



, (5.4)



где - удельный вес затрат по эксплуатации машин и механизмов (0,07);



- доля условно-постоянных расходов в затратах на эксплуатацию строительных машин и механизмов (0,3);



Эти расходы связаны с содержанием ремонтных мастерских и других обслуживающих хозяйств.

тыс. руб.



3. Условно-постоянные заготовительно-складские расходы можно определить по следующей формуле:

, (5.5)



где - удельный вес затрат на материалы в стоимости СМР (0,5);



- средний размер заготовительно-складских расходов в затратах на материалы (0,021);



- доля условно-постоянных расходов в заготовительно-складских расходах (0,55).



тыс. руб.



4. Условно-постоянные расходы по основной заработной плате (), зависящие от продолжительности строительства определяются по формуле:



, (5.6)



где - удельный вес заработной платы в стоимости СМР (0,2);

- доля условно-постоянных расходов в заготовительно-складских   
расходах (0,327).

тыс. руб.



Таким образом, условно-постоянная часть расходов оказалась по данному объекту равной:

тыс. руб.



Эффект условно-постоянной части расходов от сокращения срока строительства объекта составили величину, равную:

, (5.7)

где - фактический срок строительства объекта (504 дня);

- нормативный срок строительства объекта (700 дней).

тыс. руб.

Сокращение срока строительства дает возможность раньше высвободить основные производственные фонды и улучшить использование оборотных средств, в результате чего образуются дополнительные эффекты, которые равны:

, (5.8)

где - средние размеры основных производственных фондов по объекту  
(1425,976 тыс. руб.);

- коэффициент эффективности (0,15).

тыс. руб.

, (5.9)

где - средние размеры оборотных средств по объекту (712,988 тыс. руб.).

тыс. руб.

Эффект по фонду заработной платы прямых затрат из-за роста заработной платы по отношению к росту производительности труда () рассчитывается по формуле:



, (5.10)

где **З** - удельный вес заработной платы в себестоимости работ эталонного   
 варианта (0,125);

- прирост производительности труда на объекте,   
 обусловленный совершенствованием организации строительного   
 производства (0,1);

- то же, заработной платы (0,03).

тыс. руб.

Кроме того, изменение прямых затрат влечет за собою эффект в переменной части накладных расходов () в размере 0,15 от полученного эффекта по фонду заработной платы:



, (5.11)



тыс. руб.



Уменьшение трудоемкости работ за счет использования организационно-технологических резервов дало возможность сэкономить переменную часть накладных расходов (), приблизительно 0,6 рублей на   
1 человеко-день трудоемкости работ, составило экономический эффект, определяемый по формуле:



, (5.12)



где, - трудоемкость выполнения работ на объекте (17640 чел.-дн.).



тыс. руб.



Таким образом, суммарный экономический эффект для АК "Домостроитель" по жилому дому №16, 4 микрорайон Арбеково, за счет внедрения комплексных мероприятий по повышению эффективности управления и деятельности предприятия составил:

, (5.13)



# ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА

**Договор** - это *соглашение двух или нескольких лиц* (юридических или физи­ческих) *об установлении, изменении или прекращении прав и обязанностей.* В нашем случае - это юридические лица. Составными частями договора являются :

- *название вида и заголовок документа;*

*- дата, место составления, номер;*

*- наименования сторон (полные и сокра**щенные названия фирм);*

*- предмет контракта;*

*- условия и сроки реализации контракта;*

*- условия и сроки оплаты, особенности и порядок расчетов;*

*- порядок сдачи-приема выполненных работ;*

*- ответственность сторон (в том числе санкции за невыполнение принятых обязательств);*

*- гарантии, страхование и форс-мажорные обстоятельства;*

*- переход права собственности и риски;*

*- порядок разрешения споров;*

*- юридические адреса сторон (с указанием почтовых адресов, банковских реквизитов, номеров телефонов, факсов);*

*- подписи должностных лиц (с указанием должностей, расшифровок подписей и дат подписан**ия документов);*

*- печати фирм-контрагентов**.*

В условиях разбалансированного рынка и высоких темпов инфляции договор стал основным документом, регулирующим взаимоотношения юридических лиц.

По договору строительного подряда подрядчик обязуется в установленный договором срок построить по заданию заказчика определенный объект либо выполнить иные строительные работы, а заказчик обязуется создать подрядчику необходимые условия для выполнения работ, принять их результат и уплатить обусловленную цену. Договор строительного подряда заключается на строительство или реконструкцию предприятия, здания, сооружения или иного объекта, а также на выполнение монтажных, пуско-наладочных и иных неразрывно связанных со строящимся объектом работ. Договор или его отдельные условия, противоречащие законодательству, недействительны.

**Договор може****т быть изменен или расторгнут только по соглашению сторон, если иное не пр****едусмотрено законодательством.** Стороны вправе продлить действие договора на новый срок. Изменение, расторжение или продление срока действия договора оформляется дополнительным соглашением, подписываемым сторонами, либо путем обмена письмами, телеграммами, телетайпограммами, телефонограммами, радиограммами. Сторона, получившая предложение об изменении или о расторжении договора, либо о продлении срока действия договора, обязана дать ответ другой стороне не позднее 10 дней после получения предложения.

**Односторонний отказ от договора** (полностью или частично) допускается:

*- при исполнении договора с отступлением по качеству от стандартов, технических условий, иной документации, а также образцов (эталонов);*

*- при несогласованном изменении поставщиком цены на товары;*

*- в других случаях, предусмотренных законодательством.*

В случае расторжения договора сторона должна предупредить об этом другую сторону.

**Опред****еление пр****едм****ета договора** является существенным условием договора, т.е. условием, без которого договор считается недействительным. Определяя предмет договора, необходимо указать **точно****е название,** не допускающее подмены. Исполнение возмездного договора оплачивается по цене, установленной соглашением сторон. Лишь при применении государственного регулирования цены, стороны либо воспроизводят в договоре фиксированную цену, либо согласовывают цену с учетом предельной цены или нормативов рентабельности.. При фиксированной цене в договоре указывается конкретная цена и нормативный акт органа, которым она установлена. Согласование цены может проводиться как устно, так и в письмах, телеграммах, телетайпограммах. После согласования договорная цена указывается в договоре. Возможно оформление согласования цены протоколом, который признается неотъемлемой частью договора.

**Договорная цена** может быть *твердой* (фиксированной), или *ценой с возмещением издержек**.* При указании твердой цены определяется конкретная цифра, которая должна быть соблюдена при оплате и не подлежит изменениям.

Хозяйственная деятельность организаций (предприятий) осуществляется на основе заключенных договоров. Основные позиции договора указаны ниже.

**1. Срок исполнения договора**

Если договор предусматривает или позволяет определить день его исполнения, то обязательство подлежит исполнению в этот день.

Если договор предусматривает или позволяет определить период времени, в течении которого обязательство подлежит исполнению, то обязательство должно быть исполнено в любой момент данного периода. По общему правилу сторона не может исполнить обязательство досрочно. Однако досрочное исполнение обязательств допускается, если такое право предусмотрено для сторон договором, когда есть согласие другой стороны, либо оно вытекает из сущности обязательства, обычаев делового оборота. В противном случае другая сторона может отказаться от принятия к исполнению обязательства или принять к исполнению и взыскать с другой стороны убытки, которые были вызваны несвоевременным исполнением. Очень часто в договоре стороны не устанавливают сроков исполнения обязательств или формулируют это важнейшее условие так нечетко, что определить его просто невозможно. В этом случае обязанность стороны должна быть исполнена в разумный срок. “разумность или “неразумность” срока в случае спора будет определять суд.

**2. Цена договора**

Оплата выполненных подрядчиком работ производится заказчиком в размере, предусмотренном сметой, в сроки и в порядке, которые установлены законом или договором строительного подряда. Изменение цены договора после его заключения допускается лишь в случаях и на условиях, предусмотренных договором.

Договором строительного подряда может быть предусмотрена оплата работ единовременно и в полном объеме после приемки объекта заказчиком.

**3. Способ исполнения договора**

Способ исполнения — это предусмотренный договором порядок действия сторон в процессе исполнения. По общему правилу обязательство должно быть исполнено целиком один раз, если соглашением сторон не предусмотрено исполнение обязательства по частям. Взаимные обязанности сторон по договору должны исполняться одновременно, если иное не вытекает из соглашения. Поэтому сторонам при заключении договора необходимо строго и точно предусмотреть, как будут исполняться их обязательства.

**Техническая документация и смета.** Подрядчик обязан осуществлять строительство и связанные с ним работы в соответствии с технической документацией, определяющей объем, содержание работ и другие предъявляемые к ним требования, и со сметой, определяющей цену работ.

Договором строительного подряда должны быть определены состав и содержание технической документации, а также должно быть предусмотрено, какая из сторон и в какой срок должна предоставить соответствующую документацию.

**Сдача и приемка работ.** Заказчик, получивший сообщение подрядчика о готовности к сдаче результата выполненных по договору строительного подряда работ либо, если это предусмотрено договором, выполненного этапа работ, обязан немедленно приступить к его приемке.

Заказчик организует и осуществляет приемку результата работ за свой счет, если иное не предусмотрено договором строительного подряда.

Сдача результата работ и приемка его заказчиком оформляются актом, подписанным обеими сторонами. При отказе одной из сторон от подписания акта в нем делается отметка об этом и акт подписывается другой стороной.

Заказчик вправе отказаться от приемки результата работ в случае обнаружения недостатков, которые исключают возможность его использования для указанной в договоре строительного подряда цели и не могут быть устранены подрядчиком или заказчиком.

**Распределение риска между сторонами.** Риск случайной гибели или случайного повреждения объекта строительства, составляющего предмет договора строительного подряда, до приемки этого объекта заказчиком несет подрядчик.

Если объект строительства до его приемки заказчиком погиб или поврежден вследствие недоброкачественности предоставленного заказчиком материала (деталей, конструкций) или оборудования либо исполнение ошибочных указаний заказчика, подрядчик вправе требовать оплаты всей предусмотренной сметой стоимости работ при условии, что он немедленно предупредил заказчика и до получения от него указаний приостановил работу при обнаружении:

- непригодности или недоброкачественности предоставленных заказчиком материала, оборудования, технической документации или переданной для переработки вещи;

- возможных неблагоприятных для заказчика последствий выполнения его указаний о способе исполнения работы;

- иных не зависящих от подрядчика обстоятельств, которые грозят годности или прочности результатов выполняемой работы либо создают невозможность ее завершения в срок.

**Страхование объекта строительства .** Договором строительного подряда

может быть предусмотрена обязанность стороны, на которой лежит риск случайной гибели или случайного повреждения объекта строительства, материала, оборудования и другого имущества, используемых при строительстве, либо ответственность за причинение при осуществлении строительного вреда другим лицам, застраховать соответствующие риски.

Сторона, на которую возлагается обязанность по страхованию, должна предоставить другой стороне доказательства заключения ею договора страхования на условиях, предусмотренных договором строительного подряда, включая данные о страховщике, размере страховой суммы и застрахованных рисках.

Страхование не освобождает соответствующую сторону от обязанности принять необходимые меры для предотвращения наступления страхового случая.

**Ответственность подрядчика за качество работ.** Подрядчик несет ответственность перед заказчиком за допущенные отступления от требований, предусмотренных в технической документации и в обязательных для сторон строительных нормах и правилах, а также за недостижение указанных в технической документации показателей объекта строительства, в том числе таких, как производственная мощность предприятия.

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 допущенные им без согласия заказчика мелкие отступления от технической документации, если докажет, что они не повлияли на качество объекта строительства. [1, c.3-7], [23, c.28-35].

# КОМПЬЮТЕРНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА

В настоящее время все больше специалистов работает с компьютерными справочными системами. Это юристы и бухгалтеры, аудиторы и сотрудники налоговых инспекций, руководители. В качестве такой системы для данного проекта можно использовать справочные системы из семейства "КонсультантПлюс".

Чем же интересны подобные системы?

Полнота информации.

Действительно, компьютерные технологии позволяют работать с огромными объемами информации. Всего в Системах «КонсультантПлюс» содержится более 140000 документов.

Оперативность получения информации.

Прямое получение документов из органов власти и использование телекоммуникаций для передачи информации дают возможность пополнять Системы с любой периодичностью, вплоть до ежедневной. Поэтому часто новые документы поступают к пользователю быстрее, чем через публикации в прессе.

Возможность проверить свое решение.

Узнать точку зрения ведущих специалистов по решению схожих проблем и проследить систему их аргументации позволяют уникальные по объему банки консультаций.

Строгая юридическая обработка.

Исчерпывающая информация о каждом документе, справки и примечания, сотни тысяч ссылок между документами значительно упрощают анализ сложных правовых вопросов. Подготовка справочных сведений производится на основе четких юридических критериев: во внимание принимаются только положения, изложенные в нормативных документах.

Эффективность работы.

Скорость и простота поиска, мгновенный переход между документами по ссылкам, возможность ведения собственных подборок документов, инструментарий печати и редактирования позволяют рационально организовать работу.

Непосредственно для данного проекта можно использовать Систему "Деловые бумаги".

Система включает образцы документов, используемые на практике предприятиями с различными организационно-правовыми формами собственности и направлениями деятельности. Это типовые договоры, контракты, учредительные, организационные, внутренние документы, формы отчетности предприятий и т.д.

*Сфера применения системы****.*** Систему могут использовать специалисты всех подразделений: юристы, бухгалтеры, менеджеры по кадрам, складские работники, менеджеры по направлениям деятельности, делопроизводители. секретариат.

*Отличительные особенности****.*** Образцы документов в Системе предоставляют пользователю возможность в кратчайшие сроки подготовить необходимый ему документ.

*Информация в системе****.***

В Систему входят:

1.) официально утвержденные формы документов;

2.) образцы документов, используемые на практике предприятиями различных направлений деятельности.

Формы многих документов Системы утверждены государственными органами, среди которых:

- Правительство РФ;

- Государственный комитет по антимонопольной политике;

- Госкомимущество;

- Госналогслужба РФ;

- Государственный комитет по статистике;

- Государственный комитет по ценам и ценообразованию;

- Государственный комитет по стандартам и сертификации;

- Государственный таможенный комитет;

- Министерство финансов РФ;

- Министерство экономики;

- Министерство юстиции;

- Федеральная комиссия по ценным бумагам и фондовому рынку;

- Федеральное управление по делам о несостоятельности (банкротстве);

Система включает образцы деловых бумаг по направлениям деятельности:

- авторское право, патенты, товарные знаки;

- аренда;

- аудиторская деятельность, аукционы;

- бухгалтерская документация;

- внешнеэкономическая деятельность;

- делопроизводство, деловая переписка;

- иски и заявления граждан и юридических лиц;

- земельные отношения, сельскохозяйственная деятельность;

- купля-продажа, поставка;

- нотариальные документы;

- организационно-правовые формы юридических лиц;

- охранная деятельность;

- посредническая деятельность;

- совместная деятельность;

- страховая деятельность;

- строительство;

- торговые операции;

- трудовые отношения;

- учет движения основных средств и материалов.

Типы представленных документов:

- справки;

- договоры;

- контракты;

- отчеты;

- заявления;

- акты;

- ведомости;

- заявки и многое другое.

Наличие в Системе большого количества стандартных документов дает возможность значительно облегчить работу предприятия по ведению делопроизводства. на основе образцов, представленных в Системе, внеся в них необходимые изменения, пользователь легко может составить свой документ. Встроенный редактор и средства печати упрощают эту работу.

Общее количество документов[[3]](#footnote-3)1) более 3100  
Среднемесячное поступление новых документов 50-100  
Периодичность обновления информации 1 раз в месяц  
Объем на жестком диске, МВ[[4]](#footnote-4)1) 15  
Операционная среда DOS, Windows  
Таким образом, именно Система «КонсультантПлюс. Деловые бумаги» поможет с оформлением контрактов, а также в их правовом обеспечении.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенных исследований можно сделать следующие выводы.

В рыночной экономике каждое предприятие стремится получить большую и устойчивую прибыль. В финансовой и производственной деятельности предприятий важной является проблема не только дохода, но и повышения эффективности деятельности и управления предприятий.

В работе изложены основные теоретические положения по контрактно-договорной системе в строительстве - т.е. структура контрактов, существующие виды контрактов, подготовка контрактов, их ведение и контроль за исполнением.

Проведено сравнение конрактно-договорных систем , существующих в России и в технически развитых странах. Например то, что тип контракта (договора) не отвечает современным рыночным условиям тем, что учитывает интересы только подрядных организаций, тем самым отбивая всякое желание инвестора вкладывать средства в строительную отрасль; существующие контракты. Все участники проекта заинтересованы в том, чтобы исключить возможность убытка для себя. В условиях нестабильного, быстро меняющегося окружения, необходимо учитывать все возможные последствия от действия своих конкурентов, а так же изменения рыночной ситуации. Именно эти последствия и учитываются при составлении договоров.

Тип контракта зависит от различных факторов , в том числе от степени неопределенности, с которой имеет дело руководитель проекта, какой он располагает информацией на момент заключения контракта, а также вида услуг, которые требуется выполнить. Кроме того, эти самые факторы учитываются в контракте: влияние внешних факторов закладывается таким, как есть, т.к. их изменить нельзя, из внутренних факторов были выбраны те, влияние которых наиболее сильное и для них были разработаны зависимости по АК "Домостроитель".

**ЖБК-2.**

Зависимость объема работ от численности рабочих:

**y=-32,135+21,151x**

Зависимость объема работ от выработки одного рабочего:

**y=95,745+552,841x,**

**СМУ-21.**

Зависимость объема работ от численности рабочих:



Зависимость объема работ от выработки одного рабочего:



Предложенные изменения необходимы для совершенствования существующей системы заключения договоров в строительстве c целью повышения эффективности деятельности и управления предприятий в условиях рынка. За счет этих изменений параметры строительного производства (срок строительства и затраты) были уменьшены, что отражает расчет экономической эффективности проекта. Например, сметная стоимость строительства жилого дома №16, четвертый микрорайон Арбеково, за счет внедрения данного проекта могла бы сократиться на 7,5% (или было бы сэкономлено 265,580 тыс. руб.).

В ходе работы разработана законодательная база, обосновывающая соответствующие рекомендации. Основной правовой формой организации является договор, каждый пункт которого составляется в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации (3. строительный подряд, статьи 740-757). Договор или его отдельные условия, противоречащие законодательству, недействительны.

Компьютерное обеспечение проекта предусматривает использование персонального компьютера и соответствующего программного обеспечения в виде компьютерной справочной правовой системы марки "КонсультантПлюс", в частности "Деловые бумаги". Сеть "КонсультантПлюс" объединяет270 региональных информационных центров в 150 городах России.

Таким образом, в результате внедрения данного проекта ОАО АК "Домостроитель" сможет достичь конкурентоспособности на рынке строительных работ и услуг за счет повышения эффективности управления и деятельности предприятия на базе усовершенствованной контрактно-договорной системы.

ЛИТЕРАТУРА

Гражданский кодекс РФ, часть вторая. // Российская газета. - 7 февраля 1996 года. - с.3-7.

Абрамов В.А. Сделки и договоры: Комментарии. Разъяснения. - М.: Ось-89, 1997. - с.96.

Авдеенко В.Н., Котов В.А. Производственный потенциал предприятия/ Нормативное определение и рациональное использование. -М. :Знание, 1986.-с.64.

Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. - 3-е изд., перераб. - М.: Финансы и статистика, 1996. - с.288.

Бинкин Б.А., Черняк В.Н. Эффективность управления: Наука и практика. -М.:Наука, 1982.-с.144.

Герчикова И.К. Менеджмент: Учебник. - 2-ое изд., перераб., доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. - с.480.

Глущенко В.В. Менеджмент: системные основы. - 2-е изд., Моск. обл.: ТОО НПЦ "Крылья", 1998. - 224 с.

Дашков Л.П., Брызгалин А.В. Коммерческий договор: от заключения до исполнения. - М: ИБЦ "Маркетинг", 1995, - с.324.

Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия.: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 1996. - с.284.

Комментарии к федеральному закону об АО. - М., 1996. - с.397.

Маркетинг: Толковый терминологический словарь-справочник. - М.: "Инфоконт" СП "Медсервис Интернешнл", 1991, - с.224.

Образцы договоров: 155 примерных форм договоров и сопровождающих документов. - М.: ПРИОР, 1997. - с.320.

Прыкин Б.В., Хрусталев Б.Б. и др. Повышение эффективности мобильных строительных организаций. - М.: Стройиздат, 1988. - с.240.

Сборник типовых договоров. - 2-е изд. испр-ое. - М.: Инфра-М, 1996 - с.320.

Тихомиров М.Ю. Договоры в хозяйственной практике: образцы документов и комментарии. - М.: ЮРИНФОРМ-центр, 1995 г. - c.156.

Управление проектами . Под общей редакцией В. Д. Шапиро. - СПб.;”ДваТри”, 1996, - с.610.

"Хозяйственные договоры и контракты в деятельности предприятия": Практическое пособие для хозяйствующих руководителей и предприятий. / Под ред.Ткачева Н.И.- Саратов.: изд. "Слово"., 1994- с.265.

Цай Т. Н., Грабовый П. Г., Марашда Бассам Сайел. Конкуренция и управление рисками на предприятиях в условиях рынка.. - Изд-во ”Аланс“, 1997.

Амалиев Т. Ч. О многомерности подходов и оценке состояния строительного комплекса России. // Экономика строительства. - 1997. - №2.

Дидковский В.И. Размещение на конкурсной основе заказов на продукцию, работы и услуги - условие экономической оптимизации инвестиционного процесса. // Экономика строительства. - 1997. - № 5.

Каменецкий М.И., Сычев Г.Б. Строительный комплекс: состояние и проблемы активизации российского рынка подрядных работ. // Экономика строительства. - 1995. - №1.

Об итогах инвестиционной и строительной деятельности в РФ в   
январе - сентябре 1996 года. // Экономика строительства. - 1996. - № 12.

Хозяйственно-договорная практика. // Экономика и учет труда. - 1997. - №7.

ГЛОССАРИЙ

**АРБИТРАЖ -** разрешение спорных вопросов, не подлежащих ведению суда, арбитрами, третейским судом, а также государственный орган, занимающийся таким разрешением.

**гарантия** - ручательство, совокупность правовых принципов и средств, обеспечивающих выполнение обязательств.

**генеральный подрядчик** - фирма или организация, выполняю­щая по подрядному контракту обязательства по строительству различного рода объектов, включая монтаж и наладку технологического и другого оборудования.

**ЗАКАЗЧИК** (клиент) - физическое или юридическое лицо, поручающее исполнителю выполнение работ, являющихся предметом контракта.

**инвестиция** - долгосрочное вложение капитала в какое-либо пред­приятие, дело, различные отрасли хозяйства с целью получения прибыли.

**инжиниринг** - сфера деятельности по проработке вопросов создания объектов промышленности, инфраструктуры, прежде всего в форме предоставления на коммерческой основе различных инженерных услуг.

**ИСПОЛНИТЕЛЬ** - физическое или юридическое лицо, предоставляющее инжиниринговые услуги и подписывающее контракт с заказчиком.

**макросреда** - совокупность демографических, экономических, при­родных, научно-технических, политических и культурных факторов, оказываю­щих решающее влияние на деятельность организации.

**микросреда** - совокупность элементов, имеющих отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, таких, как ее поставщики, клиенты и конкуренты.

**модели экономики** - описание математическими методами про­цессов для установления количественных и логических зависимостей между различными элементами.

**подряд** - договор, по которому одна сторона (подрядчик) обязуется за свой риск выполнить определенную работу по заданию другой стороны (заказчика) из ее или своих материалов, а заказчик обязуется принять и оплатить выполненную работу.

**подрядчик** - специализированная организация, фирма, выполняющая строительно-монтажные работы при сооружении объектов на основе подряда на капитальное строительство.

**ПОРУЧЕНИЕ -** общийкомплекс, предусмотренных контрактом инжини­ринговых работ и услуг, характер и сроки выполнения которых уточняются в соответствии с положениями контракта**.**

**поставщик** - предприятие, осуществляющее поставку машин, обору­дования, комплектующих изделий на строительную площадку при сооружении промышленных, инфраструктурных и других объектов.

**РУКОВОДИТЕЛЬ СТРОИТЕЛЬСТВА** - физическое или юридичес­кое лицо, или же объединение соисполнителей, которым заказчиком поручено взять на себя ответственность за строительную часть проекта.

**СОИСПОЛНИТЕЛЬ** - физическое или юридическое лицо, подписываю­щее совместно с другим лицом или другими лицами контракт с заказчиком. Соисполнители могут быть либо солидарными, либо привлеченными. В случае, когда привлекаются солидарные соисполнители, каждый из них подряжается на весь объем поручения и, таким образом, несет ответственность за возможные неполадки, вызванные как его деятельностью, так и деятельностью его партнеров. Один из соисполнителей, назначенный по контракту уполномоченным, может представлять перед заказчиком всех соисполнителей. В случае привлечения соисполнителей, каждый из них подряжается только на часть поручения, которую он непосредственно выполняет.

**страхование** - финансовое обеспечение от возможного ущерба пу­тем периодических взносов специальному учреждению, которое выплачивает денежное возмещение в случае такого ущерба.

**СУБПОДРЯДЧИК** - физическое или юридическое лицо, или группа соли­дарных соисполнителей, которым поручено исполнителем выполнение части предусмотренных контрактом поручений.

**тендер** - цена, предложенная предприятием, при определении которой исходят прежде всего из цен, которые могут назначить конкуренты, а не из уровня собственных издержек или величины спроса на товар.

**торги** - состязательная форма закупки, при которой покупатель объявляет конкурс для продавцов на товар с определенными технико-экономическими характеристиками.

**УПОЛНОМОЧЕННЫЙ** - один из исполнителей, уполномоченный по контракту представлять всех соисполнителей контракта вплоть до его завершения;

**условия контракта, условия договора** - согласован­ные сторонами и зафиксированные в контракте предмет сделки, характеристики товара, цены, сроки исполнения обязательств, а также сами взаимные права и обязанности сторон.

**факторы** - конкретные события и тенденции, разбитые по областям необходимой информации. Влияние каждого фактора расценивается по балльной шкале.

ПРИЛОЖЕНИЯ

**Содержание**

Приложение 1. Иллюстрации к проекту 107

Приложение 2. Перечень документации, прилагаемой к акту приемки законченного строительством объекта. 114

Приложение 3. Образец договора и сопровождающих его документов   
 (по ОАО АК Домостроитель). 117

Приложение 4. Переделы строительного производства. 124

Приложение 5. Анкета оценки влияния факторов на выполнение работ 133

Приложение 5. Технико-экономические показатели

ОАО АК Домостроитель 133

1. ( по данным журнала “ Экономика строительства “ № 5 1997 г., стр. 53 ) [↑](#footnote-ref-1)
2. 1) статья 756, ГК РФ. [↑](#footnote-ref-2)
3. 1) данные на январь 1997 года [↑](#footnote-ref-3)
4. [↑](#footnote-ref-4)