

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СОВЕТ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ (ФИЛИАЛ)  
ФГАОУ ВО «КРЫМСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМ. В.И. ВЕРНАДСКОГО» В Г. ЯЛТЕ**



**Номинация: Экономика и управление**

**НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ РАБОТА**

*На соискание премии Государственного Совета Республики Крым студентам образовательных организаций высшего образования, осуществляющих образовательную деятельность на территории Республики Крым, "За научные достижения в сфере приоритетных направлений развития Республики Крым" имени Н. Я. Данилевского, на тему:*

**«ОПТИМИЗАЦИЯ РАСХОДОВ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОПЛАТУ ТРУДА»**

Обучающегося 4 курса,  
направления подготовки  
38.03.01 «Экономика»,  
Факультета туризма и гостеприимства  
ГПА (филиал) ФГАОУ ВО «КФУ им. В.  
И. Вернадского» в г. Ялте **Хальзева  
Алёна Дмитриевна**

Научный руководитель: канд. экон.  
наук, доцент  
**Малышенко Константин  
Анатольевич**

Ялта -2025

**СОДЕРЖАНИЕ**

1	Введение.....	3
2	Основной материал.....	4
3	Вывод.....	36
4	Список литературы.....	38

## Введение

Данная работа посвящена методам оптимизации расходов на оплату труда, которые направлены на снижение затрат без ущерба для качества работы и мотивации персонала. Они могут включать в себя пересмотр структуры заработной платы, внедрение гибких систем вознаграждения, использование современных технологий для автоматизации процессов, а также анализ и оптимизацию численности персонала. Важно отметить, что оптимизация не должна рассматриваться как сокращение расходов за счёт снижения заработной платы или увольнения сотрудников, а как стратегический подход к управлению ресурсами, направленный на создание эффективной и мотивированной команды.

Эффективность систем взаимодействия с персоналом по вопросам оплаты труда напрямую влияет на социально-творческую активность сотрудников и, в конечном итоге, на финансовые и экономические показатели любой организации. В Крыму, где такие отрасли, как строительство, туризм и сельское хозяйство, являются градообразующими, поиск баланса между сокращением издержек и поддержанием высокой производительности труда становится стратегической задачей.

Целью данной статьи является исследование и разработка практических рекомендаций по оптимизации трудовых затрат в организациях Крыма на примере строительной компании ООО «ПЕРСПЕКТИВА» (г. Ялта) для достижения баланса между снижением затрат и поддержанием высокого уровня мотивации и производительности сотрудников.

## ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ

В современных реалиях заработная плата представляет собой не только основной источник дохода для наёмного работника, но и ключевой элемент, воздействующий на мотивацию, эффективность и удовлетворенность сотрудников. Для крымского рынка труда, характеризующегося сезонностью, значительной долей малого и среднего бизнеса и определенной кадровой спецификой, правильно организованная система оплаты труда играет решающую роль в обеспечении стабильности и производительности.

Заработная плата, как основной источник дохода, должна не только справедливо вознаграждать за выполненную работу, но и мотивировать к достижению высоких результатов и повышению квалификации. Конкурентоспособные ставки и стимулирующие схемы оплаты труда необходимы для удержания персонала. Руководству следует чётко увязать заработную плату и продвижение по службе с показателями производительности, создавая систему, которая поддерживает долгосрочные усилия, а не наказывает за временные спады.

В экономической теории выделяются две ключевые концепции, касающиеся сущности заработной платы [9, с.80]:

– заработная плата рассматривается как цена труда, величина и колебания которой определяются рыночными факторами, прежде всего спросом и предложением;

– заработная оплата представляет собой финансовое выражение себестоимости товара «рабочая сила», и ее подуровень определяется требованиями производства и капиталистическими факторами – рынком и предложением, которые могут вызывать расхождения заработной платы от стоимости трудовой силы.

Таким образом, можно сказать, что заработная плата – основной источник доходов домохозяйств, который одновременно выполняет широкие общественные функции, представленные на рисунке 1.



Рисунок 1 – Функции заработной платы

Функции заработной платы:

– воспроизводственная функция: заработная плата позволяет работнику обеспечивать себя и свою семью необходимыми ресурсами для жизни. Размер оплаты труда должен соответствовать затраченным усилиям (умственным, физическим и временным). Кроме того, зарплата должна не только компенсировать эти затраты, но и способствовать профессиональному и личностному росту работника;

– учётная функция: заработная плата тщательно учитывается, так как является частью себестоимости продукции или услуг;

– регулирующая функция: заработная плата играет роль регулятора на рынке труда. Как важный компонент доходов населения, она влияет на потребительский спрос, определяя объемы и структуру потребления товаров

и услуг, что, в свою очередь, воздействует на национальное производство. Также зарплата формирует спрос на рабочую силу;

– социальная функция: заработная плата должна обеспечивать достойный уровень жизни для работающего населения. Уровень зарплат напрямую влияет на качество жизни людей.

– стимулирующая функция: эта функция является ключевой, так как через оплату труда стимулируется повышение производительности и увеличение объемов производства. Повышение зарплаты мотивирует работников к более эффективной работе, стабильности, достижению целей компании и общему развитию организации. Эффективность труда достигается, когда производственная система предприятия направлена на достижение необходимых количественных и качественных показателей.

Таким образом, размер заработной платы определяется требованиями производства и рыночными факторами – спросом и предложением на трудовые ресурсы. В Крыму, где уровень средней заработной платы не сильно высок, а стоимость жизни, особенно в курортных городах, достаточно высока, воспроизводственная функция зарплаты (обеспечение работника и его семьи необходимыми ресурсами) выходит на первый план.

Так, фонд оплаты труда (ФОТ) – это совокупность средств предприятия в денежной и натуральной форме, затрачиваемых на оплату труда работников за выполненную работу. Структура ФОТ включает:

– основную заработную плату, которая предполагает под собой оплату за отработанное время, количество и качество выполненных работ (оклады, тарифные ставки, сдельные расценки, премии сдельщикам и повременщикам, доплаты и надбавки);

– дополнительную заработную плату, предполагающую выплаты за неотработанное время, предусмотренные трудовым законодательством (оплата отпусков, перерывов кормящих матерей, льготных часов подростков, выходных пособий и т.д.).

Кроме того, на формирование ФОТ предприятия влияют так же, как внутренние (масштаб и структура предприятия, особенности технологии, динамика роста объемов производства), так и внешние факторы.

Таблица 1 – Факторы, влияющие на процесс формирования ФОТ

Внутренние	Внешние
<ul style="list-style-type: none"> <li>– масштаб и структура предприятия</li> <li>– особенности технологии производства</li> <li>– сложность и интенсивность труда</li> <li>– динамика роста объемов производства</li> <li>– методология расчета фот и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– законодательная база по вопросам труда и заработной платы</li> <li>– установление районных коэффициентов и процентов надбавок</li> <li>– уровень инфляции</li> <li>– работа и активность профсоюзов</li> </ul>

Так, например, среди внешних факторов для Крыма, которые особенно значимы, можно выделить:

- законодательную базу, которая требует необходимость соблюдения общероссийских стандартов, таких как, например МРОТ (который с 1 января 2025 года составляет 19 242 рубля), учитывая адаптацию к местным условиям;

- установление районных коэффициентов (хотя для большей части Крыма не предусмотрены повышающие коэффициенты, как на Севере, вопрос стоимости жизни и необходимости дополнительных стимулов для работников остается актуальным);

- уровень инфляции, который оказывает прямое влияние на покупательную способность заработной платы.

- региональные особенности рынка труд, например, сезонные колебания спроса на труд, дефицит высококвалифицированных кадров в определенных отраслях при одновременном избытке предложения на низкоквалифицированные позиции.

Для крымских предприятий эффективное управление ФОТ означает не только контроль над издержками, но и использование заработной платы как

инструмента привлечения и удержания сотрудников в условиях конкуренции с работодателями из других регионов России.

Система оплаты труда – это способ соизмерения затрат труда и его оплаты. Выбор оптимальной системы оплаты труда, например, для крымского предприятия зависит от множества факторов: отраслевой принадлежности, технологии производства, возможности нормирования труда, финансовых возможностей предприятия и традиций, сложившихся на региональном рынке труда.

Поэтому при выборе систем платы труда в организации необходимо синхронно учитывать несколько условий. Первое – система нужна для того, чтобы направить ресурс работника на свершение определенных коэффициентов трудовой деятельности, которые непосредственно воздействуют на достижение промышленного результата, которого ждёт работодатель. И второй нюанс – все схемы оплаты труда нужно предоставить нужные условия для актуализации внутреннего ресурса работника.

Важнейшим предписанием к любой системе платы труда является обслуживание равной платы за конкретный труд. Это требует, чтобы коэффициенты, используемые для мониторинга результатов труда, давали способность оценить свойство и количество труда наёмных работников.

Организационно-техническое нормирование (определяющие нормы скопления труда при имеющихся организационно-технических требованиях его осуществления) полноценно обеспечивается каждым предприятием, однако принцип «равной оплаты за равный труд» должен выполняться между всеми организациями, а не в границах одной корпорации.

Основой выплаты труда является розничная система, представляющая собой совокупность показателей, с помощью которых реализуется разграничение выплат и ее регулирование в обусловленности от сложности осуществляемой работы, требований и характера труда, а также температурных условий и разных факторов.

Так же, в зависимости от используемого критерия для оценки трудозатрат, системы оплаты труда можно разделить на две основные категории: сдельная и повременная.

Различие заключается в том, что при повременной оплате результаты труда часто остаются скрытыми и выражаются через должностные инструкции и положения, в то время как в сдельной системе результаты труда видны сразу, а затраты времени остаются опосредованными.

Несмотря на различия в подходах к определению норм затрат труда, с точки зрения экономической сущности между сдельной и повременной формами оплаты труда нет принципиальных различий. Обе формы базируются на рыночной цене рабочей силы и установленной продолжительности рабочего времени. В обеих системах учитываются как результаты труда, так и необходимое для них рабочее время.

Повременная оплата можно поделить на:

- простую повременную, которая производится по тарифным ставкам или окладам:
- повременно-премиальную, когда к тарифной заработной плате добавляется премия за достижение определенных показателей.

Для Крыма повременная форма оплаты труда распространена больше в таких в сфере как: сфере услуг, туризма, среди административного, управленческого персонала предприятий всех отраслей и т.д.

Сдельная оплата делится на следующие категории:

- прямая сдельная, заработок которой рассчитывается по «твердым» сдельным расценкам;
- сдельно-премиальная, включающая премирование за перевыполнение норм;
- сдельно-прогрессивная, оплата за выработку сверх нормы по повышенным расценкам.
- косвенно-сдельная, применяющиеся для вспомогательных рабочих, их заработок зависит от результатов труда основных рабочих;

– аккордная, оплата за комплекс работ, определенный аккордным заданием.

Так, сдельные системы широко применяются в Крыму в таких сферах деятельности как: строительстве, сельском хозяйстве, на производственных предприятиях, где можно чётко нормировать и учитывать выработку.



Рисунок 2– Формы оплаты труда [2, с.10]

Так же для строительных компаний Крыма, таких как ООО «ПЕРСПЕКТИВА», часто применяются смешанные системы и аккордная оплата, когда бригаде или звену рабочих выдается задание на выполнение определенного комплекса работ с установленным сроком и стоимостью. Это стимулирует коллектив к быстрому и качественному выполнению работ, что особенно важно в условиях короткого строительного сезона и необходимости соблюдения жёстких сроков сдачи объектов. Поэтому планирование расходов на оплату труда является неотъемлемой частью финансового

планирования компаний, особенно в условиях Крыма, где строительная отрасль сильно зависит от сезонности, инвестиционного климата и туристического потока, точное планирование ФОТ становится критически важным.

Основные элементы системы планирования расходов на оплату труда включают:

– анализ потребностей в трудозатратах, так как на начальном этапе проекта важно определить, сколько работников и каких специальностей потребуется для выполнения задач. Это включает в себя оценку объемов работ, сроков и квалификации необходимых специалистов;

– формирование бюджета, когда на основе анализа потребностей разрабатывается бюджет, который включает в себя не только зарплаты работников, но и дополнительные расходы, такие как налоги, страховые взносы и прочие обязательные платежи. Важно учитывать возможные изменения в законодательстве, которые могут повлиять на общую сумму затрат;

– мониторинг и контроль, предполагает, когда в процессе реализации проекта необходимо регулярно отслеживать фактические расходы на оплату труда и сравнивать их с запланированными. Это позволяет своевременно выявлять отклонения и принимать меры для их устранения, что способствует более эффективному управлению ресурсами;

– анализ эффективности, по завершении проекта важно провести анализ затрат на оплату труда, чтобы оценить, насколько эффективно были использованы ресурсы. Это поможет выявить сильные и слабые стороны системы планирования и внести необходимые коррективы для будущих проектов;

– использование современных технологий, предполагает под собой внедрение программного обеспечения для автоматизации процессов планирования и учёта расходов на оплату труда может значительно

упростить работу и повысить точность расчётов. Такие системы позволяют быстро обновлять данные, генерировать отчёты и анализировать информацию в реальном времени.

На рисунке 3 представлены преимущества внедрения эффективной системы планирования на предприятие. Например, для крымских строительных компаний важно учитывать фактор сезонности. В высокий сезон (весна-лето) может потребоваться привлечение дополнительных временных работников, что увеличивает ФОТ. В низкий сезон необходимо иметь оптимизированный штат постоянных сотрудников, чтобы избежать простоев и необоснованных расходов.

•Снижение затрат на оплату труда	• Оптимизация использования трудовых ресурсов и контроль над расходами позволяют значительно снизить затраты
•Повышение прибыльности проектов	• Снижение затрат напрямую влияет на прибыльность проектов
•Улучшение контроля над проектами	□ Система планирования обеспечивает прозрачность и контроль над всеми этапами проекта
•Соблюдение сроков выполнения работ	□ Оптимизация использования трудовых ресурсов способствует соблюдению сроков
•Повышение мотивации персонала	□ Справедливая и прозрачная система оплаты труда повышает мотивацию и лояльность сотрудников

Рисунок 3 – Преимущества внедрения эффективной системы планирования

Пример системы планирования представлен на рисунке 4.

Теперь рассмотрим систему планирования, например, при строительстве многоэтажного жилого дома. На первом этапе нужно осуществить прогнозирование трудозатрат. На этом этапе проектирования с использованием BIM-модели определяются объемы работ по каждому виду деятельности (кладка кирпича, бетонные работы, электромонтаж и т.д.).

На основе нормативных данных и опыта предыдущих проектов рассчитывается необходимое количество человеко-часов для выполнения каждого вида работ.



Рисунок 4 – Система планирования при строительстве многоэтажного жилого дома

На втором этапе происходит разработка системы оплаты труда. Для кладки кирпича выбирается сдельная система оплаты труда с расценкой за кубический метр кладки. Для электромонтажных работ применяется повременная система оплаты труда с почасовой ставкой, зависящей от квалификации электрика. Предусматривается премирование за досрочное выполнение работ и отсутствие дефектов.

На третьем этапе – бюджетирование расходов на оплату труда. На основе прогнозируемых трудозатрат и выбранной системы оплаты труда составляется бюджет расходов на оплату труда по каждому виду работ и этапу проекта. Учитываются социальные отчисления и страховые взносы.

И на последнем этапе использование современных технологий. Это означает внедрение программного обеспечения для учёта рабочего времени, расчёта заработной платы и анализа отклонений фактических расходов от запланированных.

В результате внедрения такой системы компания сможет более точно планировать расходы на оплату труда, контролировать их исполнение,

повысить мотивацию работников и, как следствие, увеличить прибыльность проекта.

Таким образом, эффективная система планирования расходов на оплату труда – это не просто инструмент контроля затрат, а стратегический инструмент управления, позволяющий компаниям повысить свою конкурентоспособность, улучшить финансовые показатели и обеспечить успешное выполнение проектов.

Нельзя не отметить, что анализ оплаты труда включает в себя несколько ключевых этапов, позволяющих оценить эффективность и справедливость системы оплаты в компании:

– сравнительный анализ – этот анализ предполагает сопоставление зарплат в вашей компании с тем, что предлагают другие работодатели на рынке труда. Для этого используются различные источники информации, такие как статистические данные, отраслевые отчеты о зарплатах, результаты опросов сотрудников и консультации с HR-специалистами из других компаний. Цель – понять, насколько конкурентоспособны ваши зарплаты и привлекательны ли они для потенциальных и текущих сотрудников;

– анализ внутренней справедливости – этот анализ предполагает изучение зарплат сотрудников, занимающих одинаковые должности и обладающих схожей квалификацией. Если выявляются существенные различия, необходимо выяснить их причины и принять меры для обеспечения справедливости;

– определение ключевых метрик, для оценки эффективности системы оплаты труда необходимо разработать и отслеживать ключевые показатели, такие как отношение затрат на оплату труда к выручке компании, к общим расходам на персонал или к средней заработной плате по отрасли. Эти метрики позволяют оценить, насколько эффективно используются ресурсы, выделяемые на оплату труда;

– анализ мотивации, включает оценку, насколько система оплаты труда мотивирует сотрудников к достижению целей, повышению производительности и улучшению качества работы (для этого проводятся опросы и интервью с сотрудниками, чтобы оценить их восприятие системы оплаты и ее влияние на их мотивацию);

– оценка соответствия законодательству, предполагает проверку системы оплаты труда на соответствие всем требованиям трудового законодательства, включая минимальные стандарты оплаты, налоговые обязательства и другие нормативные акты;

– прогнозирование и оптимизация, так на основе проведенного анализа необходимо прогнозировать изменения в оплате труда, определять необходимость внесения изменений в систему оплаты и разрабатывать рекомендации по ее оптимизации и улучшению.

Для оценки эффективности и справедливости системы оплаты труда, а также для принятия обоснованных управленческих решений, в организациях анализируют ряд ключевых показателей. К ним относятся:

– средний доход сотрудника – общая сумма выплат работникам за период, разделенная на их количество. Показывает общий уровень оплаты труда в компании;

– средний доход по группам – средняя зарплата, рассчитанная для разных категорий персонала (например, по должностям, квалификации или стажу). Помогает выявить различия в оплате внутри компании;

– соотношение зарплаты и выручки – отношение затрат на оплату труда к общей выручке. Позволяет оценить, насколько эффективно используются средства, выделяемые на зарплаты;

– доля переменной части в зарплате – процент от общей зарплаты, который приходится на премии, бонусы и другие переменные выплаты. Отражает степень мотивации сотрудников к достижению целей;

– взаимосвязь операционных показателей и зарплаты – анализ того, как производительность, объем продаж, качество и другие бизнес-показатели влияют на оплату труда. Помогает настроить систему оплаты труда в соответствии с результатами деятельности компании;

– доля зарплаты в общих расходах – процент расходов на оплату труда от всех операционных расходов компании. Показывает, какое влияние оказывают затраты на персонал на финансовое состояние организации.

Кроме того, анализ оплаты труда в организации проводится в несколько этапов которые представлены на рисунке 5.

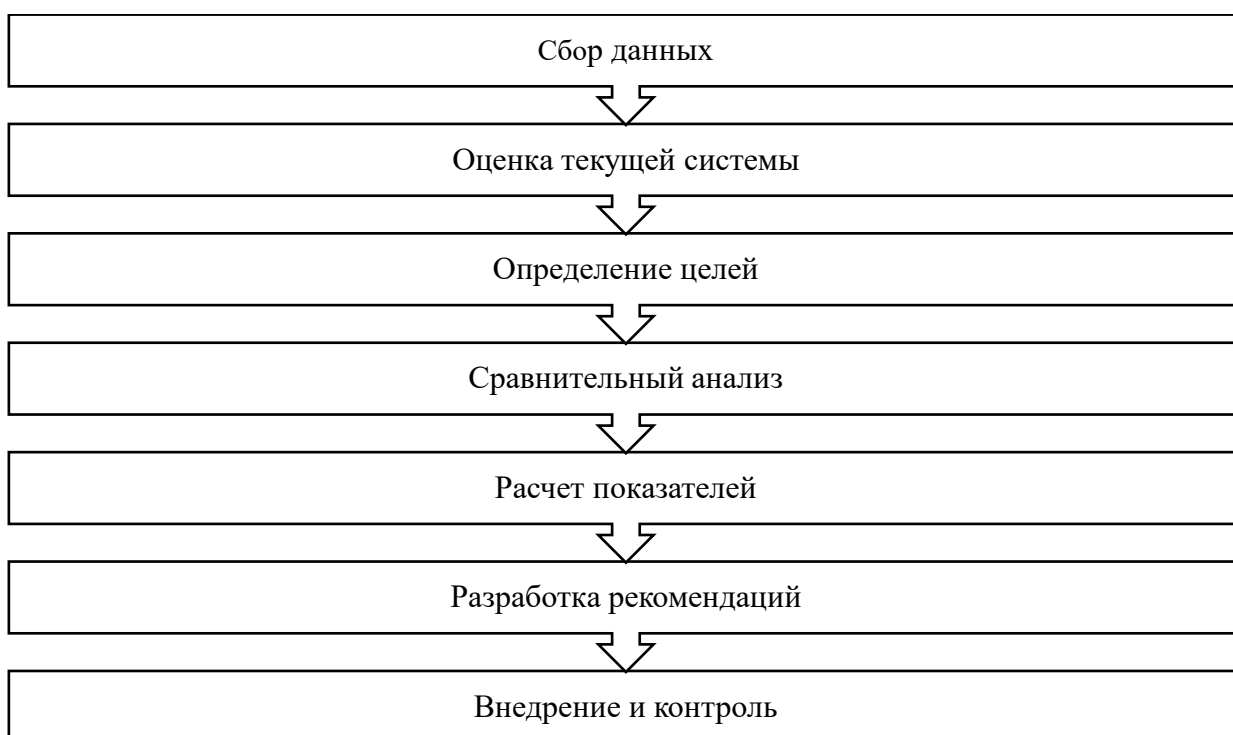


Рисунок 5 – Этапы анализа оплаты труда на предприятии

Разберем подробнее этапы анализа, которые представлены на рисунке 5. Первый этап – это сбор данных, на нём получают полную информацию о структуре заработной платы, включая фиксированные и переменные выплаты, льготы, налоги, а также доступ к соответствующей документации (трудовые договоры, отчеты по зарплате и т.д.). Во втором этапе проходит анализ соответствия существующей системы оплаты труда стратегии компании, оценка ее справедливости, прозрачности и выявление проблемных зон. Третий и четвертый анализ связаны, на третьем идет определение целей,

направленных на выявление эффективных и неэффективных аспектов оплаты труда и определение необходимости изменений. А на четвертом этапе происходит сопоставление уровня оплаты труда в компании с рыночными показателями, данными конкурентов и отраслевыми стандартами, а также оценка соответствия оплаты квалификации и результатам работы. На следующем этапе вычисляют ключевые показатели, таких как средняя зарплата, доля переменной части, соотношение зарплаты к выручке, и выявление взаимосвязи между операционными показателями и оплатой труда. На этапе разработки рекомендаций формирует рекомендации по оптимизации системы оплаты труда, включая изменения в структуре и методах мотивации, на основе анализа полученных данных. На заключительном этапе происходит реализация предложенных изменений, оценка их эффективности и корректировка стратегии оплаты труда при необходимости.

Следовательно, анализ фонд оплаты труда является важным инструментом управления трудовыми ресурсами и повышения эффективности деятельности предприятия. Правильно проведенный анализ ФОТ позволяет выявить резервы повышения производительности труда, оптимизировать систему мотивации, контролировать расходы на персонал и обеспечивать социальную справедливость. Выбор конкретных методов анализа ФОТ зависит от целей и задач анализа, а также от доступности информации. Важно помнить, что анализ ФОТ должен быть комплексным и учитывать все аспекты формирования и использования ФОТ. Регулярное проведение анализа ФОТ позволяет своевременно выявлять проблемы и принимать меры по их устранению, что способствует повышению эффективности деятельности предприятия в целом.

В строительной отрасли, где фонд оплаты труда (ФОТ) занимает значительную долю в себестоимости проекта, его оптимизация становится ключевой задачей для повышения рентабельности и конкурентоспособности. Однако важно помнить, что оптимизация ФОТ не должна сводиться к

простому урезанию зарплат, так как это может привести к снижению мотивации, квалификации персонала и, как следствие, к ухудшению качества работ и срыву сроков.

Поэтому, оптимизация ФОТ – это комплексный подход, включающий в себя анализ, планирование и внедрение различных стратегий, направленных на повышение эффективности использования трудовых ресурсов и снижение издержек.

Рассмотрим несколько подходов к оптимизации ФОТ. Первая задача – анализ структуры затрат. Первым шагом к оптимизации является детальный анализ текущей структуры фонда оплаты труда. Необходимо выявить, какие должности и виды работ требуют наибольших затрат, а также оценить их эффективность. Это позволит понять, где можно сократить расходы без ущерба для качества работы.

Вторым подходом является внедрение системы мотивации. Эффективная система мотивации может значительно повысить производительность труда. Важно разработать такие схемы вознаграждения, которые будут стимулировать сотрудников к достижению высоких результатов. Это могут быть премии за выполнение планов, бонусы за качество работы или дополнительные выходные за достижения.

Третий подход – оптимизация численности персонала. Важно регулярно пересматривать численность сотрудников в зависимости от объема выполняемых работ. Возможно, стоит рассмотреть возможность привлечения временных работников в пиковые сезоны, что позволит сократить постоянные затраты на фонд оплаты труда.

Для удержания строительного проекта в рамках запланированного бюджета необходимо постоянно работать над оптимизацией затрат. Общая стоимость проекта, например в строительстве, складывается из прямых расходов, непосредственно связанных со строительными работами (например, оплата труда рабочих, закупка материалов, услуги субподрядчиков), и косвенных расходов, которые включают в себя

административные и управленческие издержки (аренда офисных помещений, зарплата административного персонала и т.д.).

Так, например, оптимизация стоимости строительства может выполняться по следующим направлениям:

– отказ от чрезмерно дорогостоящих брендовых строительных и отделочных материалов в пользу более дешёвых – без ущерба качеству и эксплуатационным характеристикам;

– закупка материалов и привлечение субподрядчиков в динамике или, другими словами, на основе текущих цен и качества. Не следует автоматически предполагать, что продавец, к услугам которого обращались в прошлом, предлагает лучшие цены. Перед началом каждого проекта следует мониторить рынок и делать запрос цены у различных поставщиков;

– бюджетный контроль и план-фактный анализ. Смета представляет собой основу для оценки финансовых показателей в ходе реализации проекта. Перерасход сигнализирует о возможных проблемах по конкретным статьям затрат. Чем раньше будут приняты меры по оптимизации, тем больше вероятность остаться в пределах бюджета.

Однако оптимизация сроков строительства достигается путём комплексного подхода, включающего:

– использование типовых, хорошо зарекомендовавших себя проектов, с максимальным упрощением и стандартизацией строительных конструкций. Это позволяет сократить время на проектирование и снизить вероятность ошибок;

– применение современных технологий и средств механизации для ускорения строительных процессов и повышения производительности труда;

– тщательная организация логистических процессов, обеспечивающая своевременную доставку строительных и отделочных материалов, прибытие техники и вывоз отходов;

– внедрение цифровых технологий на всех этапах строительства, от проектирования до контроля выполненных работ. Это позволяет автоматизировать учёт и документооборот, минимизировать человеческий фактор и сократить количество переделок;

– регулярный план-фактный анализ выполненных работ с использованием специализированного программного обеспечения для управления строительными проектами. Это позволяет оперативно контролировать ключевые параметры, выявлять отклонения от графика и принимать своевременные управленческие решения.

Следующий способ, который можно выделить, к оптимизации – использование сетевого графика. Сетевой график – это мощный инструмент планирования и управления проектами, который позволяет визуализировать последовательность работ, определить критический путь и оптимизировать использование ресурсов, в том числе и трудовых.

Применение сетевого графика для оптимизации ФОТ:

– определение оптимального количества персонала на каждом этапе проекта, так как сетевой график позволяет точно определить, сколько сотрудников необходимо для выполнения каждой задачи в заданный срок;

– планирование загрузки персонала, потому что сетевой график позволяет равномерно распределить нагрузку на персонал, избегая периодов простоя и перегрузки;

– контроль за выполнением работ и своевременное выявление отклонений, что позволяет отслеживать ход выполнения работ и оперативно реагировать на возникающие проблемы, что позволяет избежать задержек и дополнительных затрат на оплату труда.

Способы как сетевой график помогает в расчёте оплаты труда:

– оплата за фактически выполненную работу – сетевой график позволяет отслеживать прогресс выполнения каждой задачи. Вместо того, чтобы платить фиксированную зарплату, можно привязать оплату к

завершению определенных этапов проекта. Это стимулирует сотрудников работать эффективно и укладываться в сроки;

– премирование за выполнение критических задач. Сотрудники, работающие над задачами на критическом пути, несут особую ответственность за успех проекта. Сетевой график позволяет выделить этих сотрудников и предусмотреть для них систему премирования за своевременное и качественное выполнение работы;

– справедливая оценка вклада каждого сотрудника, потому что сетевой график позволяет объективно оценить вклад каждого сотрудника в общий успех проекта. Он показывает, какие задачи выполнял сотрудник, сколько времени на это потратил и насколько успешно справился с поставленной задачей. Это позволяет избежать субъективности при расчете зарплаты и создать более справедливую систему оплаты труда;

– оптимизация распределения ресурсов и снижение затрат помогает выявить неэффективное использование ресурсов и перераспределить их между задачами. Это может привести к снижению общих трудозатрат на проект и, как следствие, к экономии средств на оплату труда;

– обоснование повышения зарплаты, если сотрудник успешно выполняет сложные и важные задачи, определенные сетевым графиком, это может служить обоснованием для повышения его зарплаты. Сетевой график предоставляет объективные данные о вкладе сотрудника в проект, что делает процесс принятия решения о повышении зарплаты более прозрачным и обоснованным.

Поэтому, если рассмотреть предприятие ООО «ПЕРСПЕКТИВА», которое является динамично развивающейся девелоперской компанией, специализирующаяся на строительстве жилых и нежилых зданий в г. Ялта и на Южном берегу Крыма (является субъектом среднего предпринимательства), общие сведения которой приведены в таблице 2, то можно сделать вывод, что в организации практикуется аккордная система

оплаты труда, стимулирующая работников к выполнению определенного объема работ. Вместо почасовой оплаты, сотрудники получают фиксированную сумму за достижение конкретного результата. Например, за покраску всего забора выплачивается заранее оговоренная сумма. Данные о сотрудниках и их заработной плате за последние два года, включая аккордную оплату, представлены в таблице 3, отражающей расходы на оплату труда.

Таблица 2 – Общие сведения об организации ООО «ПЕРСПЕКТИВА»

Наименование показателя	Характеристика
Полное наименование организации	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ПЕРСПЕКТИВА»
Краткое наименование организации	ООО «ПЕРСПЕКТИВА»
Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН)	9103075830
Код причины постановки на учет (КПП)	910301001
Основной государственный регистрационный номер (ОГРН)	1159102113917
Юридический адрес	298612, Республика Крым, г. Ялта, ул. Московская, 33-а, кв. 2.
Основной вид деятельности по общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД 2)	41.20 Строительство жилых и нежилых зданий
Организационно-правовая форма по общероссийскому классификатору организационно-правовых форм (ОКОПФ)	Общества с ограниченной ответственностью (код 12300 по ОКОПФ)
Форма собственности по общероссийскому классификатору форм собственности (ОКФС)	Частная собственность (код 16 по ОКФС)

Таблица 3 – Среднемесячная заработная плата сотрудников за 2023 и 2024 год

Работники	Разряд	2023 год	2024 год	Проценты роста ЗП
Разнорабочий	III	50 000	55 000	10
Каменщик	V	60 000	70 000	16,67
Бетонщик	III	60 000	70 000	16,67
Плотник	V	60 000	70 000	16,67
Кровельщик	III	70 000	90 000	28,57
Сварщик	VI	95 000	100 000	5,26

Продолжение таблицы 3

Электромонтажник	V	60 000	75 000	25
Маляр-штукатур	VI	70 000	80 000	14,29
Прораб	-	130 000	150 000	15,38
Инженер-строитель	VI	100 000	130 000	30
Геодезист	X	90 000	100 000	11,11
Архитектор	X	120 000	140 000	16,67
Сметчик	-	75 000	80 000	6,67
Начальник участка	-	150 000	180 000	20
Директор строительной компании	-	170 000	200 000	17,65

На основании данных таблицы 3 можно сделать вывод, что в 2024 году в ООО «Перспектива» зафиксировано увеличение заработной платы для всех категорий сотрудников по сравнению с предыдущим годом.

Среди рабочих специальностей, таких как разнорабочие, каменщики, бетонщики, плотники, кровельщики, сварщики, электромонтажники и маляры, наиболее существенный рост заработной платы отмечен у кровельщиков (на 20 000 рублей) и электромонтажников (на 15 000 рублей). Зарплата разнорабочих увеличилась на 5 000 рублей, в то время как каменщики, бетонщики, плотники и столяры стали получать на 10 000 рублей больше. Оплата труда маляров и штукатуров также выросла на 10 000 рублей.

В категории технических специалистов и ИТР наибольший прирост заработной платы наблюдается у инженера-строителя (на 30 000 рублей). Зарплата прораба и архитектора увеличилась на 20 000 рублей, геодезиста – на 10 000 рублей, а сметчика – на 5 000 рублей.

В руководящем составе заработная плата начальника участка и директора строительной компании увеличилась как минимум на 30 000 рублей.

В целом, анализ показывает существенное увеличение заработной платы в ООО «Перспектива» за год, что может быть связано с ростом объемов работ, инфляцией или стремлением компании привлечь и удержать квалифицированных специалистов.

Увеличение заработной платы, особенно заметное в рабочих специальностях, может свидетельствовать о дефиците квалифицированных кадров на рынке труда в строительной отрасли. Компания, вероятно, вынуждена повышать оплату, чтобы конкурировать за опытных работников и обеспечить выполнение заказов в срок. Рост зарплат технических специалистов и ИТР, в свою очередь, может отражать усложнение проектов и повышение требований к квалификации персонала. Инвестиции в оплату труда руководящего состава, вероятно, связаны со стремлением компании к более эффективному управлению и стратегическому развитию.

Поэтому на основе проведенного анализа для ООО «ПЕРСПЕКТИВА» можно предложить конкретные меры по оптимизации ФОТ с использованием методики сетевого планирования.

Следовательно, для начала, рассмотрим, каким образом внедрение сетевого графика способствует оптимизации расходов на персонал:

- рациональное планирование и распределение трудовых ресурсов;
- идентификация критического пути и проблемных зон;
- более точная оценка стоимости проекта;
- повышение общей производительности и эффективности.

В целом, внедрение сетевого графика способствует повышению производительности и эффективности работы организации. Когда проекты выполняются в срок и в рамках бюджета, это положительно влияет на прибыльность компании. Увеличение прибыли позволяет организации более гибко управлять фондом заработной платы и справедливо вознаграждать сотрудников за их вклад в общий успех.

Календарно-сетевой график строительства (КСГ) – это инструмент планирования и управления проектами, который помогает организовать и контролировать процесс строительства. Он позволяет визуализировать последовательность задач, их взаимосвязи и сроки выполнения.

На основе информации, представленной в таблице 4, построен сетевой график (см. рисунок 6). Для этого графика будут определены самые ранние и самые поздние сроки наступления событий, а также рассчитаны резервы времени.

Таблица 4 – Смета выполненных работ

№	Перечень выполняемых работ	Код работ	Продолжительность (месяц)	Кол-во работников
0.	Начало работ	0	0	0
1.	Демонтажные работы (демонтаж объекта капитального строительства: разборка, погрузка, вывоз, утилизация)	0-1	7	5
2.	Инженерная защита территории	1-2	3	2
3.	Вывоз из пятна застройки существующей сети водоснабжения	1-3	3	2
4.	Вывоз из пятна застройки существующей сети электроснабжения	1-4	3	2
5.	Подготовка территории строительства (временные инженерные сети, дороги, бытовой городок, ограждение)	2-5	9	5
6.	Мероприятия по сохранению / компенсации стоимости 22 шт крупноразмерных зеленых насаждений в зоне строительства	3-9	1	4
7.	Демонтажные работы (демонтаж объекта капитального строительства: разборка, погрузка, вывоз, утилизация)	4-6	7	10
8.	Планировка территории: выемка грунта с вывозом излишков на расстояние более 50 км	5-8	2	2
9.	Разработка котлована с последующей обратной засыпкой пазух, вывоз излишков грунта на расстояние более 50 км.	6-7	2	5
10.	Размещение (утилизация) излишков грунта	8-9	3	3
11.	Устройство монолитных железобетонных буронабивных свай из бетона класса В25 (материалы, работа)	7-9	2,5	10
12.	Устройство монолитного железобетонного плитного ростверка из бетона класса В30 с бетонной подготовкой. (материалы, работа)	8-11	1,5	6
13.	Гидроизоляция фундаментной плиты	7-11	2	10
14.	Устройство железобетонных конструкции из бетона класса В25 ниже отм. 0.000. (материалы, работа).	9-10	1,5	10
15.	Гидроизоляция стен ниже отм. 0,000.	10-11	2,5	10
16.	Устройство железобетонных конструкции из бетона класса В25 выше отм. 0.000.	11-12	4,5	10

## Продолжение таблицы 4

17.	Устройство армированной кладки стен, перегородок из газобетонного блока с вертикальными конструкциями усиления и обрамлением проемов стальным уголком.	12-13	9	10
18.	Устройство неэксплуатируемой кровли с покрытием из ПВХ мембраны с обустройством вентиляционных шахт.	13-14	2	6
19.	Устройство ограждений кровли из закаленного стекла.	13-15	3	5
20.	Заполнение оконных проемов из алюминиевых профилей и дверных проемов.	14-16	5	10
21.	Устройство фасадов с индивидуальными элементами декора	15-17	10	10
22.	Сети электроснабжения и электроосвещения	16-18	10	2
23.	Системы водоснабжения и водоотведения	17-18	10	2
24.	Устройство внутренних систем сетей связи	18-19	10	2
25.	Штукатурные работы (МОП и апартаменты)	19-20	4	6

Резервы времени каждого пути показывают, на сколько может быть увеличена продолжительность данного пути без ущерба для наступления завершающего события. Поскольку каждый не критический путь сетевого графика имеет свой полный резерв времени, то и каждое событие этого пути имеет свой резерв времени. Исходя из рисунка 6, можно сделать расчёт резервов событий (см. таблицу 5).

Таблица 5 – Расчет резерва событий

Номер события	Сроки свершения события: ранний $t^p(i)$	Сроки свершения события: поздний $t^z(i)$	Резерв времени, $R(i)$
0	-	0	0
1	7	7	0
2	10	10	0
3	10	23	13
4	10	12,5	2,5
5	19	19	0
6	17	19,5	2,5
7	19	21,5	2,5
8	21	21	0
9	24	24	0
10	25,5	25,5	0
11	28	28	0
12	32,5	32,5	0
13	41,5	41,5	0
14	34,5	49,5	15
15	44,5	44,5	0

Продолжение таблицы 5

16	39,5	54,5	15
17	54,5	54,5	0
18	64,5	64,5	0
19	74,5	74,5	0
20	84,5	84,5 </td <td>0</td>	0

Для определения резервов времени по событиям сети рассчитывают наиболее ранние  $t^p$  и наиболее поздние  $t^n$  сроки свершения событий.

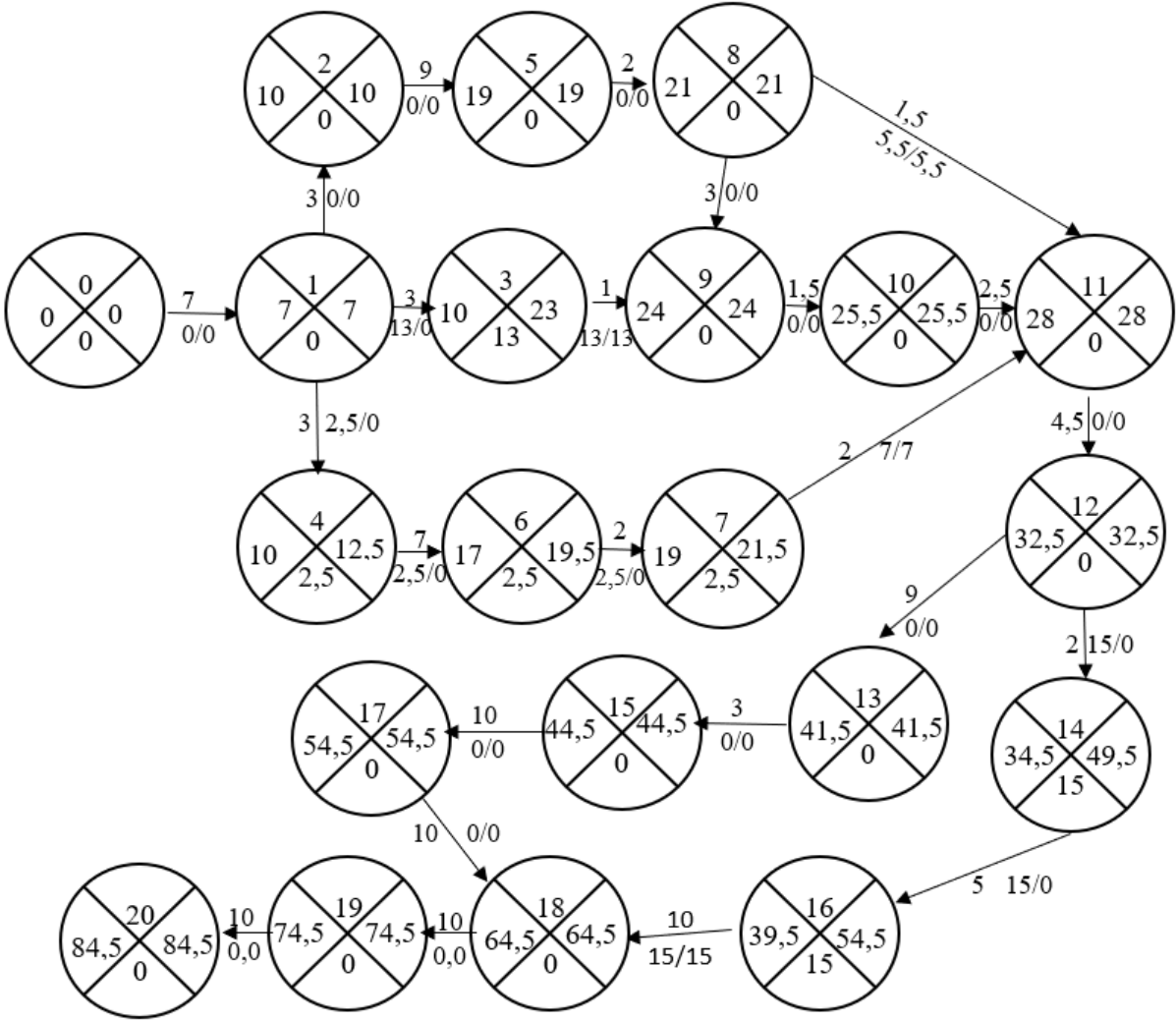


Рисунок 6 – Сетевой график строительства здания

Любое событие не может наступить прежде, чем свершиться все предшествующие ему события и не будут выполнены все предшествующие работы. Поэтому ранний (или ожидаемый) срок  $tr(i)$  свершения  $i$ -ого события определяется продолжительностью максимального пути, предшествующего этому событию согласно формуле 1:

$$t^p(i) = \max(t(L_{ni})) \quad (1)$$

где  $L_{ni}$  – любой путь, предшествующий  $i$ -ому событию, то есть путь от исходного до  $i$ -ого события сети.

Если событие  $j$  имеет несколько предшествующих путей, а следовательно, несколько предшествующих событий  $i$ , то ранний срок свершения события  $j$  удобно находить по формуле 2:

$$t^p(j) = \max[t^p(i) + t(i,j)] \quad (2)$$

где:  $t^p(i)$  – ранний (или ожидаемый) срок свершения  $i$ -ого события;

$t(i,j)$  – продолжительность работы.

Задержка свершения события  $i$  по отношению к своему раннему сроку не отразится на сроке свершения завершающего события (а значит, и на сроке выполнения комплекса работ) до тех пор, пока сумма срока свершения этого события и продолжительности (длины) максимального из следующих за ним путей не превысит длины критического пути. Поэтому поздний (или предельный) срок  $t^p(i)$  свершения  $i$ -ого события равен согласно формуле 3:

$$t^p(i) = t_{кр} - \max(t(L_{ci})) \quad (3)$$

где  $L_{ci}$  – любой путь, следующий за  $i$ -ым событием, т.е. путь от  $i$ -ого до завершающего события сети;

$t_{кр}$  – продолжительность критического пути.

Если событие  $i$  имеет несколько последующих путей, а следовательно, несколько последующих событий  $j$ , то поздний срок свершения события  $i$  удобно находить по формуле 4:

$$t^p(i) = \min[t^p(j) - t(i,j)] \quad (4)$$

где резерв времени  $R(i)$   $i$ -ого события определяется как разность между поздним и ранним сроками его свершения по формуле 5:

$$R(i) = t^p(i) - t^p(i) \quad (5)$$

где  $t^p(i)$  – ранний срок свершения события;

$t^p(i)$  – поздний срок свершения событий.

Резерв времени события показывает, на какой допустимый период времени можно задержать наступление этого события, не вызывая при этом увеличения срока выполнения комплекса работ.

При отсутствии резерва работа является критической. Полный резерв пути показывает, на сколько в сумме может быть увеличена продолжительность всех работ, принадлежащих данному пути, при условии, что срок выполнения всего комплекса работ не изменится. Образовывается, когда предшествующие работы закончатся в свой наиболее ранний срок. Полный резерв находится по формуле 6:

$$R_{i-j}^{\Pi} = T_{\Pi_j} - t_{i-j} - T_{r_i} \quad (6)$$

Так, для оценки стоимости резерва времени, необходимо перевести его в денежный эквивалент (рубли). Рассмотрим пример расчёта остатка средств в резерве строительства. Предположим, событие 3 требует участия 2 работников. Средняя месячная зарплата одного сотрудника составляет 80 000 рублей. Если резерв времени для этого события составляет 13 месяцев, то затраты на оплату труда составят 1 040 000 рублей (2 работника 80 000 рублей/месяц 13 месяцев).

Таким образом, финансовый эквивалент резерва времени в 50,5 месяцев для одного работника составляет 4,04 миллиона рублей. Учитывая, что в каждой операции участвует бригада из 7 человек, общий финансовый резерв для бригады рассчитывается как 28,28 миллиона рублей. Важно отметить, что критические события не имеют резерва времени, поскольку любая задержка в их выполнении напрямую сдвигает срок завершения всего проекта. Таким образом, определение самого раннего возможного срока завершения проекта позволяет определить и длину критического пути, поскольку они взаимосвязаны.

Критический путь – это важный концепт в управлении проектами, который помогает определить минимальное время, необходимое для завершения проекта. Он включает в себя последовательность задач,

выполнение которых невозможно задерживать без влияния на общий срок завершения проекта.

В данном случае мы рассматриваем критический путь, который представлен на рисунке 7, состоящий из последовательности событий, представленных в виде пар (начальная точка, конечная точка): (0,1), (1,2), (2,5), (5,8), (8,9), (9,10), (10,11), (11,12), (12,13), (13,15), (15,17), (17,18), (18,19), (19,20). Каждая пара обозначает переход от одного события к другому, и время, необходимое для выполнения каждой задачи, суммируется для определения общей продолжительности критического пути.

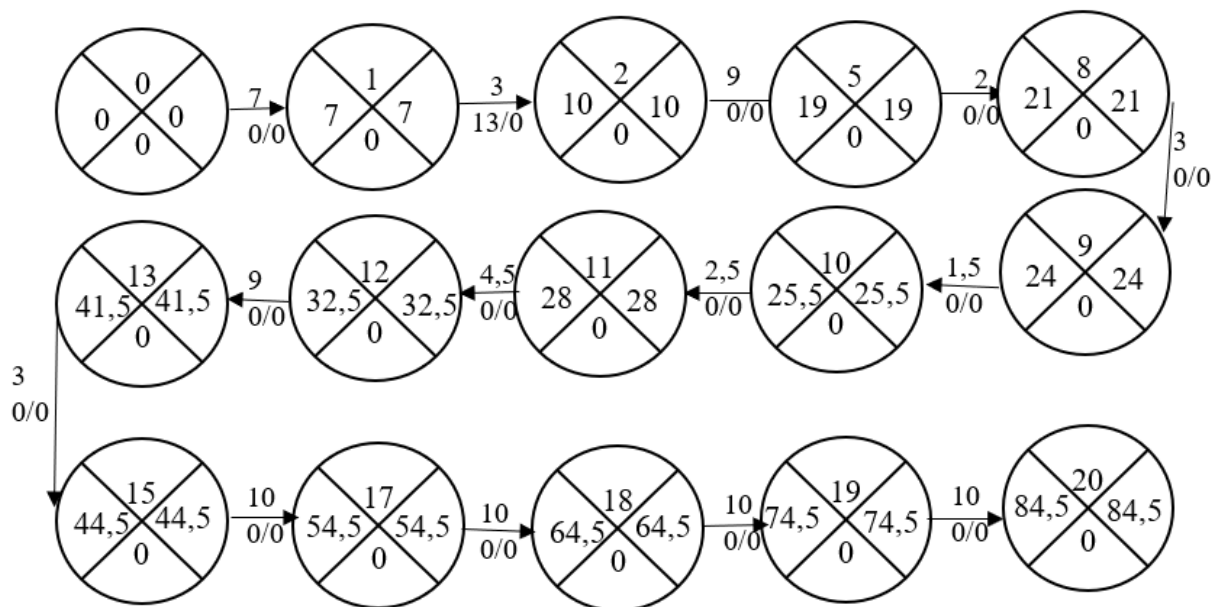


Рисунок 7 – Критический путь строительства здания

Суммируя все временные затраты на выполнение задач, получается:  
 $7 + 3 + 9 + 2 + 3 + 1,5 + 2,5 + 4,5 + 9 + 3 + 10 + 10 + 10 + 10 = 84,5$  месяца.  
 Таким образом, критический путь проекта составляет 84,5 месяца. Это означает, что любые задержки в выполнении задач, входящих в этот путь, приведут к аналогичным задержкам в завершении всего проекта. Поэтому управление временем выполнения задач на критическом пути является ключевым аспектом успешного завершения проекта в установленные сроки. Управление проектами требует внимательного анализа и планирования, и критический путь является одним из самых мощных инструментов в этом

процессе. Понимание критического пути позволяет проектным менеджерам не только определить минимальное время, необходимое для завершения проекта, но и выявить ключевые задачи, которые требуют особого внимания и контроля.

Теперь проанализируем запланированные и фактические показатели выполнения работ на объекте, а также выясним причины, по которым они не были исполнены.

Таблица 6 – Плановые и фактические показатели выполненных работ

№	Перечень выполняемых работ	Плановые показатели	Фактические показатели	Причины
1.	Демонтажные работы (демонтаж объекта капитального строительства: разборка, погрузка, вывоз, утилизация)	37 000 000,00	37 000 000,00	-
2.	Инженерная защита территории	107 700 000,00	107 700 000,00	-
3.	Вывоз из пятна застройки существующей сети водоснабжения	2 500 000,00	2 500 000,00	-
4.	Вывоз из пятна застройки существующей сети электроснабжения	6 000 000,00	6 000 000,00	-
5.	Подготовка территории строительства (временные инженерные сети, дороги, бытовой городок, ограждение)	7 000 000,00	7 000 000,00	-
6.	Мероприятия по сохранению / компенсации стоимости 22 шт крупноразмерных зеленых насаждений в зоне строительства	3 000 000,00	3 000 000,00	-
7.	Демонтажные работы (демонтаж объекта капитального строительства: разборка, погрузка, вывоз, утилизация)	30 000 000,00	30 000 000,00	-
8.	Планировка территории: выемка грунта с вывозом излишков на расстояние более 50 км	18 000 000,00	20 000 000,00	- неправильный расчет количества грунта - простой во время перерасчетов
9.	Разработка котлована с последующей обратной засыпкой пазух, вывоз излишков грунта на расстояние более 50 км.	1 476 000,00	2 000 000,00	- задержка сроков - дополнительные затраты на вывоз
10.	Размещение (утилизация) излишков грунта	7 200 000,00	8 000 000,00	- не хватка техники и опыта оперативного решения проблем
11.	Устройство монолитных железобетонных буронабивных свай из бетона класса В25 (материалы, работа)	26 400 000,00	26 400 000,00	-
12.	Устройство монолитного железобетонного плитного ростверка из бетона класса В30 с бетонной подготовкой. (материалы, работа)	25 990 000,00	25 990 000,00	-
13.	Гидроизоляция фундаментной плиты	427 500,00	500 000,00	- занятость бригады на другом задании -простой

Продолжение таблицы 6

14.	Устройство железобетонных конструкции из бетона класса В25 ниже отм. 0.000. (материалы, работа).	14 107 500,00	14 107 500,00	-
16.	Устройство железобетонных конструкции из бетона класса В25 выше отм. 0.000.	97 200 000,00	97 200 000,00	-
17.	Устройство армированной кладки стен, перегородок из газобетонного блока с вертикальными конструкциями усиления и обрамлением проемов стальным уголком.	34 762 500,00	34 762 500,00	-
18.	Устройство неэксплуатируемой кровли с покрытием из ПВХ мембраны с обустройством вентиляционных шахт.	16 440 000,00	16 440 000,00	-
19.	Устройство ограждений кровли из закаленного стекла.	2 102 500,00	2 102 500,00	-
20.	Заполнение оконных проемов из алюминиевых профилей и дверных проемов.	60 030 000,00	60 030 000,00	-
21.	Устройство фасадов с индивидуальными элементами декора	54 375 000,00	54 375 000,00	-
22.	Сети электроснабжения и электроосвещения	13 500 000,00	15 000 000,00	- задержка подключение в гос. организации
23.	Системы водоснабжения и водоотведения	5 500 000,00	6 000 000,00	- задержка подключение в гос. организации
24.	Устройство внутренних систем сетей связи	3 500 000,00	4 000 000,00	- задержка подключение в гос. организации
25.	Штукатурные работы (МОП и апартаменты)	21 900 000,00	21 900 000,00	-

Исходя из таблицы 6 можно сделать вывод, что анализ выполнения работ показывает, что по большинству пунктов плановые и фактические показатели совпадают. Это касается демонтажных работ, инженерной защиты территории, выноса сетей водо- и электроснабжения, подготовки территории строительства, мероприятий по сохранению зеленых насаждений, устройства свай, ростверка, гидроизоляции, железобетонных конструкций, армированной кладки, кровли, ограждений, заполнения проемов и устройства фасадов.

Однако по некоторым видам работ наблюдается превышение фактических показателей над плановыми. Это относится к планировке территории, разработке котлована, размещению излишков грунта, гидроизоляции фундаментной плиты, сетям электроснабжения, водоснабжения и связи. В качестве причин указаны: неправильный расчет количества грунта, простои, задержки сроков, дополнительные затраты на

вывоз грунта, нехватка техники и опыта, занятость бригады на других заданиях, а также задержки подключения в государственных организациях.

Таким образом, можно констатировать, что основная часть работ выполнена в соответствии с планом. Однако, наличие отклонений по ряду позиций требует более детального анализа и принятия мер для оптимизации затрат и соблюдения сроков в дальнейшем.

В первую очередь, необходимо провести тщательный анализ причин перерасхода средств по работам, связанным с земляными работами (планировка территории, разработка котлована, размещение излишков грунта). Следует проверить точность первоначальных расчётов объемов грунта, оценить эффективность логистики вывоза, а также проанализировать причины простоев и нехватки техники. Возможно, потребуется пересмотреть подход к планированию и организации этих работ, а также усилить контроль за их выполнением.

Отдельного внимания требует ситуация с гидроизоляцией фундаментной плиты. Необходимо выяснить, почему бригада была занята на другом задании, и разработать более чёткий график работ, исключая подобные ситуации в будущем. Важно также оценить, насколько эффективно используются ресурсы и нет ли возможности оптимизировать процесс выполнения гидроизоляционных работ.

Что касается задержек подключения к сетям электроснабжения, водоснабжения и связи, необходимо активизировать взаимодействие с соответствующими государственными организациями. Следует выяснить причины задержек и предпринять все возможные меры для их устранения. Возможно, потребуется привлечение дополнительных ресурсов или изменение стратегии взаимодействия с этими организациями. Наконец, вопрос о высокой зарплате штукатуров требует отдельного рассмотрения. Необходимо провести анализ рынка труда и сравнить текущие зарплаты с рыночными. Также следует оценить производительность труда штукатуров и определить, насколько она соответствует уровню оплаты. По

результатам анализа можно будет принять решение о необходимости оптимизации системы оплаты труда. Возможно, потребуется внедрение системы премирования за выполнение работ в срок и с высоким качеством. В любом случае, решение должно быть обоснованным и учитывать интересы как компании, так и работников.

На основании проведенного анализа, предлагается оптимизировать расходы на оплату труда путем внедрения системы премирования. Например, выплачивать премии за перевыполнение плановых показателей или досрочное завершение работ. Кроме того, рекомендуется направлять сотрудников на курсы повышения квалификации для повышения их разряда и расширения профессиональных навыков. Это позволит им выполнять работы в различных областях строительства, что, в свою очередь, поможет сократить задержки, возникающие из-за отсутствия специалистов определенной квалификации.

В дополнение к этому, целесообразно внедрить систему грейдов, чётко определяющую уровень оплаты труда в зависимости от квалификации и опыта сотрудника. Это обеспечит прозрачность и справедливость в оплате, мотивируя сотрудников к профессиональному росту.

Также, необходимо провести анализ текущей системы мотивации и выявить ее слабые места. Возможно, стоит рассмотреть возможность внедрения не только материальных, но и нематериальных стимулов, таких как признание заслуг, предоставление дополнительных дней отпуска или возможности участия в интересных проектах.

Для повышения эффективности работы, предлагается внедрить систему управления проектами, позволяющую отслеживать прогресс выполнения работ в режиме реального времени и оперативно реагировать на возникающие проблемы. Это позволит избежать задержек и перерасхода бюджета.

Наконец, важно наладить эффективную систему коммуникации между различными отделами и уровнями управления. Регулярные совещания,

использование современных средств связи и обмена информацией позволят оперативно решать возникающие вопросы и координировать действия всех участников строительного процесса.

Внедрение этих мер в комплексе позволит не только оптимизировать расходы на оплату труда, но и повысить общую эффективность работы строительной компании. Чёткая система премирования и грейдов создаст стимул для повышения квалификации и производительности, а инвестиции в обучение сотрудников расширят их возможности и снизят зависимость от узкоспециализированных кадров. Анализ текущей системы мотивации и внедрение как материальных, так и нематериальных стимулов повысит вовлеченность и лояльность персонала. Система управления проектами обеспечит контроль над ходом работ и позволит избежать финансовых потерь, а эффективная коммуникация между отделами и уровнями управления создаст благоприятную рабочую атмосферу и повысит скорость принятия решений.

Регулярный мониторинг и анализ результатов внедрения предложенных мер позволит своевременно корректировать стратегию и добиваться максимальной эффективности.

## ВЫВОД

Таким образом, из всего вышеперечисленного можно выделить основные предложения по оптимизации компании в целом. Первое, что можно отметить – это внедрение системы сквозного финансового планирования, которая включает в себя детализацию бюджетов. Она предполагает переход от планирования по крупным статьям к формированию детальных бюджетов по центрам финансовой ответственности (ЦФО), проектам и даже бригадам. Это позволит точно определять, где именно возникают перерасходы. Также важной составляющей является план-фактный анализ, который предполагает внедрение ежемесячных или ежеквартальных строгих сравнений плановых и фактических показателей не только в целом по компании, но и по каждому проекту и подразделению. Результаты анализа должны стать основой для принятия оперативных корректирующих решений. Еще одним ключевым элементом является кассовое планирование, помогающее разделить понятия прибыли и денежного потока. Необходимо строго планировать поступления и выплаты, чтобы избежать кассовых разрывов, особенно в низкий сезон.

Второе, что можно использовать – это внедрение системы грейдинга и KPI. Грейды помогают разработать прозрачную систему уровней должностей, где оклад зависит не от субъективного мнения руководителя, а от сложности работы, уровня ответственности, необходимой квалификации и рыночной стоимости позиции. Это решает проблему разрыва между окладом и реальной производительностью, а также внутренней несправедливости. KPI (ключевые показатели эффективности) помогают для каждой должности и подразделения определить от трёх до пяти ключевых измеримых показателей. Премияльная часть зарплаты должна на 70–80% зависеть от достижения этих KPI, а не выплачиваться по усмотрению. Примеры KPI для строительства: соблюдение сроков этапа (в

процентах), экономия материалов (в процентах), отсутствие рекламаций по качеству, соблюдение бюджета проекта.

Далее можно включить оптимизацию численности и форм занятости. Например, можно использовать срочные трудовые договоры, договоры ГПХ и аутсорсинг для выполнения пиковых нагрузок и непрофильных работ. Это позволяет не содержать избыточный штат в периоды спада активности. Также можно рассмотреть вопрос передачи на аутсорсинг таких функций, как бухгалтерское обслуживание, IT-поддержка, кадровый делопроизводство, чтобы сконцентрировать усилия и ресурсы на основной деятельности.

Важным направлением является операционная деятельность и управление проектами. Здесь предполагается повсеместное внедрение проектного подхода и сетевого планирования. Сетевые графики должны использоваться для всех проектов без исключения, так как они являются основным инструментом для контроля сроков, затрат и логистики ресурсов. Необходимо чёткое распределение ролей, ответственности и подотчетности внутри проектной команды. Также важны еженедельные оперативные совещания по каждому проекту, на которых ключевым вопросом должен быть: «Какие есть риски срыва сроков или бюджета и что мы делаем для их устранения?».

Кроме того, жёсткий контроль закупочной деятельности включает создание базы поставщиков с регулярно обновляемым реестром проверенных поставщиков, указанием рейтинга, истории сотрудничества и цен. По всем крупным закупкам необходимо проводить процедуру запроса коммерческих предложений как минимум от трех поставщиков, что позволяет бороться с завышенными ценами и выбирать оптимальные условия. Также важно согласовывать график закупок с сетевым графиком выполнения работ, чтобы избежать замораживания денег в излишних запасах и простоев из-за их отсутствия.

Кроме того, развитие бренда работодателя (HR-бренда) в условиях дефицита кадров становится конкурентным преимуществом. Необходимо

активно работать над имиджем компании как надежного, современного и заботящегося о сотрудниках работодателя. Это снижает затраты на поиск персонала и текучесть кадров.

Таким образом, оптимизация компании – это не разовое мероприятие, а непрерывный процесс, затрагивающий все сферы ее деятельности. Начинать следует с финансового оздоровления и наведения порядка в планировании, затем внедрять современные системы управления персоналом и проектами, подкрепляя это цифровизацией процессов.

Все предложенные меры взаимосвязаны и направлены на создание эффективной, прозрачной и устойчивой к внешним вызовам бизнес-модели, что особенно актуально для регионов со специфическими условиями, такими как Крым.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая: федеральный закон №51 – ФЗ: [принят Гос. Думой 21.10.1994г.: по состоянию на 24.07.2023г.] – URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 09.03.2025). – Текст: электронный.

2. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях: федеральный закон №195 – ФЗ: [принят Гос. Думой 30.12.2001г.: по состоянию на 22.04.2025г.] – URL: <http://www.consultant.ru/>

3. Налоговый Кодекс Российской Федерации. Часть вторая: федеральный закон №117 – ФЗ: [принят Гос. Думой 19.07.2000г.: по состоянию на 26.02.2025г.] – URL: <http://www.consultant.ru/>

4. Трудовой кодекс Российской Федерации. Часть третья: федеральный закон №197 – ФЗ: [принят Гос. Думой 30.12.2001г.: по состоянию на 06.04.2025г.] – URL: <http://www.consultant.ru/>

5. О бухгалтерском учёте: федеральный закон № 402-ФЗ: [принят Гос. Думой 06.12.2011г.: по состоянию на 12.12.2024г.]. – URL: <http://www.consultant.ru/>

6. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс]: федеральный закон №14-ФЗ: [принят Гос. Думой 08.02.1998г.: по состоянию на 13.06.2023г.] – Режим доступа: URL: <http://www.consultant.ru/>

7. О формах бухгалтерской отчётности организаций: [утверждено Приказом Минфина №66н от 02.07.2010г.: по состоянию на 19.04.2019г.] – URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 04.02.2025). – Текст: электронный.

8. Положение по бухгалтерскому учёту «Бухгалтерская отчётность организации» ПБУ 4/99: [утверждено Приказом Минфина №43н от 06.07.1999г.: по состоянию на 08.11.2010г.] – URL: <http://www.consultant.ru/>

9. Положение по бухгалтерскому учёту «Доходы организации» ПБУ 9/99: [утверждено Приказом Минфина №32н от 06.05.1999г.: по состоянию на 27.11.2020г.] – URL: <http://www.consultant.ru/>

10. Положение по бухгалтерскому учёту «Расходы организации» ПБУ 10/99: [утверждено Приказом Минфина №33н от 06.05.1999г.: по состоянию на 27.11.2020г.] – URL: <http://www.consultant.ru/>

11. Иванов И. А. Методы оптимизации расходов на оплату труда / И. А. Иванов. – М.: Экономика, 2022. – 256 с.

12. Николаев Д. С. Стратегии управления затратами на труд / Д. С. Николаев. – М.: Бизнес-Пресса, 2022. – 250 с.

13. Орлова М. В. Эффективные методы управления трудовыми затратами / М. В. Орлова. – М.: РГГУ, 2023. – 190 с.

14. Ковалев А. И. Оптимизация расходов на оплату труда в условиях цифровизации / А. И. Ковалев. – М.: Инфра-М, 2024. – 210 с.

15. Соловьев П. А. Стратегии снижения затрат на труд / П. А. Соловьев. – М.: Финансы и статистика, 2022. – 275 с.