

КИСЕЛЕВА КСЕНИЯ ИГОРЕВНА

**МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССОВ
ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ ЗА СЧЕТ
СОКРАЩЕНИЯ НЕПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫХ ЗАТРАТ**

Специальность 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: строительство)»

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Работа выполнена на кафедре экономики и управления инвестициями и недвижимостью Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Байкальский государственный университет экономики и права»

Научный руководитель

Астафьев Сергей Александрович

кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики и управления инвестициями и недвижимостью ФГБОУ ВПО «Байкальский государственный университет экономики и права»

Официальные оппоненты

Гасилов Валентин Васильевич,

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и основ предпринимательства ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный архитектурно-строительный университет», г. Воронеж

Заорский Григорий Вадимович,

доктор экономических наук, профессор, директор Центра дополнительного профессионального образования «ГАСИС» ФГБОУ ВО «Иркутский национальный исследовательский технический университет», г. Иркутск.

Ведущая организация

ФГАОУ ВПО «Сибирский федеральный университет», г. Красноярск

Защита состоится «25» июня 2015 года в 14.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.070.05 при ФГБОУ ВПО «Байкальский государственный университет экономики и права» по адресу: 664003, г. Иркутск, ул. Карла Маркса, 24, корпус 9, зал заседаний ученого совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «Байкальский государственный университет экономики и права» по адресу: 664003, г.Иркутск, ул. Ленина 11, корпус 2, ауд.101. (<http://www.isea.ru>)

Объявление о защите и автореферат диссертации размещены «24» апреля 2015 г. на сайте ВАК Минобрнауки РФ (<http://vak.ed.gov.ru>) и на официальном сайте ФГБОУ ВПО «Байкальский государственный университет экономики и права» (<http://www.isea.ru>).

Отзывы на автореферат присылать по адресу: 664003, г. Иркутск, ул. Ленина 11, БГУЭП, ученому секретарю диссертационного совета Д 212.070.05.

Автореферат разослан 12 мая 2015 года.

Ученый секретарь диссертационного совета, доктор экономических наук, профессор



Т.В. Светник

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования.

Повышение эффективности функционирования строительной отрасли – это большая и многозадачная проблема. С одной стороны, конечную продукцию заказчику строительных работ сдают строительные организации, но, с другой стороны, от качества проектирования зависят сроки, стоимость, качество конечных объектов недвижимости. Именно поэтому так важно повышение эффективности деятельности и качества работы первых в цикле создания строительной продукции – проектных организаций.

Строительная отрасль осуществляет воспроизводство основных фондов путем создания новых, реконструкции, расширения, технического перевооружения и поддержания мощностей действующих объектов основных фондов. Созданию объектов основных фондов обязательно предшествует их проектирование. Проект определяет технический облик будущих объектов основных фондов и условия их эксплуатации, он является связующим звеном между наукой и производством. От качества проекта, уровня прогрессивности принятых в нем решений зависит экономическая эффективность капитальных вложений в воспроизводство основных фондов.

Анализ показывает, что на долю проектных организаций приходится всего 6-8% затрат от сметной стоимости объекта, однако по другим подсчетам на переделки в процессе строительства из-за некачественно подготовленных проектов может приходиться до 10-15% от первоначальной проектной стоимости, что приводит к удорожанию объектов недвижимости.

Одной из актуальных задач повышения эффективности процессов проектных организаций и качества подготавливаемых проектов является построение эффективной системы управления процессами деятельности в проектных организациях. Воздействуя на неэффективные процессы, можно добиться повышения эффективности проектной организации в целом, повысить качество проектов и минимизировать величину рекламаций.

Состояние изученности проблемы.

При исследовании вопросов, касающихся процессного подхода к управлению деятельностью организации были изучены труды зарубежных и отечественных авторов, таких, как Елиферов В. Г., Ефимов В. В., Круглов М. Г., Лапыгин Ю. Н., Ойхман Е. Г., Попов Э. М., Прохорова Н. Г., Репин В. В., Шишков Г. М. и др.

При изучении проблем исследования систем управления, оптимизации процессов и управления качеством в диссертации использованы труды ученых: Басовского Л. Е., Драчевой Е. Л., Игнатьевой А. В., Короткова Э. М., Лукмановой И. Г., Майталь Ш., Макашевой З. М., Никифорова А. Д., Протасьева В. Б., Цвигун И. В., Юликова Л. И.

При проведении исследования в разрезе теории эффективности проанализированы научные труды таких исследователей, как Дадашева Э. А., Иваницкий В. С., Калдор Н., Ковалев В. В., Лайкерт Р., Лоуренс П., Макгрегор Д., Парето В., Робинсон Дж., Сухарев О. С., Хикс Д., Шермет А. Д., Яркина Т. В.

При исследовании вопросов управления строительными и проектными организациями, а также эффективности экономической деятельности данных органи-

заций были приняты во внимание работы следующих ученых: Асаула А. Н., Байды Е. А., Бузырева В. В., Ивашенцевой Т. А., Кузьминского А. Г., Нанасова П. С., Подольского М. С., Степанова И. С., Фролова С. Г., Щербакова А. И. и др.

Тема эффективности процессов организации достаточно актуальна во многих отраслях, но работы в отрасли «строительство» посвящены, в основном, строительным организациям. На данный момент вопрос оценки и повышения эффективности процессов проектных организаций изучен слабо.

Исследования в этой области создают научную основу для разработки практических рекомендаций в области обеспечения эффективности процессов проектных организаций на основе процессного подхода.

Актуальность проблемы, недостаточная научная разработанность отдельных её аспектов и существенная практическая значимость определили выбор темы, цель и задачи диссертационного исследования.

Цели и задачи исследования. Целью работы является развитие теоретических положений и разработка практических рекомендаций в области обеспечения эффективности процессов проектных организаций в строительстве за счет сокращения непроизводительных затрат.

Для её достижения в диссертационной работе автором были поставлены и решены следующие задачи:

- систематизировать подходы к показателям оценки эффективности деятельности проектной организации через оценку эффективности ее процессов, путем сравнения затрат на процессы по целесообразности их расходования (производительные и непроизводительные);
- классифицировать затраты проектной организации, с целью выявления непроизводительных затрат и их минимизации для повышения эффективности процессов проектной организации и качества проектной продукции;
- разработать процессную модель проектной организации, выделить показатели оценки производительных и непроизводительных затрат при реализации процессов проектной организации и выработать предложения и мероприятия по их повышению;
- сформировать механизм обеспечения эффективности процессов проектной организации с целью повышения эффективности деятельности самой проектной организации за счет сокращения непроизводительных затрат, а также повышения качества проектной документации;
- осуществить ранжирование процессов проектной организации с целью определения процессов, которые в большей степени влияют на эффективность деятельности проектной организации;
- сформулировать основные предложения по оптимизации процессов проектной организации с целью повышения эффективности проектной организации в целом и провести апробацию авторского механизма обеспечения эффективности процессов проектной организации;
- сформулировать рекомендации по построению рейтинга проектных организаций, направленного на дальнейшее повышение эффективности деятельности организаций региона.

Объектом исследования являются проектные организации в строительной отрасли.

Предметом исследования является оценка и повышение эффективности процессов проектных организаций с точки зрения сокращения непроизводительных затрат.

Рабочая гипотеза диссертационного исследования заключается в том, что применение авторского механизма обеспечения эффективности процессов позволит оценить и повысить эффективность деятельности всей проектной организации за счет сокращения непроизводительных затрат.

Область исследования. Исследование соответствует паспорту номенклатуры специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и комплексами: строительство)», а именно пунктам: 1.3.58. Развитие теории, методологии и методов оценки эффективности деятельности строительных организаций, 1.3.64. Теоретические и методологические основы обеспечения заданных сроков, стоимости, качества, экологичности и конкурентоспособности строительной продукции.

Теоретической базой диссертационного исследования послужили фундаментальные и прикладные разработки ведущих отечественных и зарубежных ученых в области оценки эффективности деятельности организаций.

Методологической основой исследования явилось применение принципов процессного подхода, общенаучных методов (анализ, синтез) и статистических методов анализа исходной информации. Обработка данных статистических опросов проводилась при помощи программного продукта Microsoft Excel. Описание процессов проектных организаций осуществлялось в программных продуктах Architecture of Integrated Information Systems (ARIS) и Business Studio.

Информационной базой исследования послужили отечественные и зарубежные публикации, материалы научно-практических конференций по исследуемой тематике, материалы периодической печати, сети Интернет, а также первичная информация, собранная и систематизированная автором в процессе исследования.

Основные результаты диссертационного исследования, полученные автором, и их научная новизна:

1. Систематизированы подходы к показателям оценки эффективности организаций. Определено, что оценку эффективности деятельности проектной организации и разработку мероприятий по ее повышению наилучшим образом можно осуществить путем внедрения процессного подхода к управлению. На основе проведенного анализа уточнено, что эффективность проектной организации может быть выражена не просто как соотношение достигнутого результата (выручка) с затратами (себестоимость) в рамках всей организации, но и как сумма эффектов по каждому процессу, выраженных в сокращении непроизводительных затрат. Оценка эффективности процессов проектной организации в рамках данного исследования рассмотрена с точки зрения классификации затрат по целесообразности расходования (производительные и непроизводительные). Обоснована целесообразность введения интегрального показателя для оценки эффективности проектной организации на основе показателей оценки затрат процессов проектной организацией. (Глава 1, раздел 1.2-1.3, с. 30-63 диссертации).

2. На основе существующих классификаций затрат на обеспечение качества продукции разработана классификация затрат в проектной организации с точки зрения обеспечения качества проектной документации. Выделенная классифи-

кация необходима для анализа процессов проектной организации и повышения их качества и эффективности путем уменьшения непроизводительных затрат за счет затрат на обеспечение соответствия продукции нормативному качеству. Непроизводительные затраты проектной организации отражены в штрафных санкциях, выплаченных проектной организацией и затратах на корректировки. На ее основе можно разработать мероприятия по повышению эффективности процессов и качества продукции. (Глава 2, раздел 2.1, с. 67-70 диссертации).

3. Разработан алгоритм обеспечения эффективности процессов проектной организации с описанием входящих в него этапов. Применение данного алгоритма позволяет оценить эффективность процессов проектной организации, определить необходимость и последовательность оптимизации, обеспечить повышение эффективности проектной организации в целом, а также сформировать механизм обеспечения эффективности процессов проектной организации в строительстве. (Глава 2, раздел 2.2, с. 70-75 диссертации).

4. Разработана универсальная процессная модель проектной организации, позволяющая представить деятельность организации в виде совокупности взаимосвязанных процессов. Предложены показатели оценки затрат процессов проектной организации. Каждый показатель процесса рассчитывается в процентах относительно выручки проектной организации за определенный период. Это позволяет сравнивать эффективность процессов во времени (за выбранный период), а также может стать основанием для сравнения проектных организаций в рамках выбранного процесса между собой. Введен интегральный показатель, который рассчитывается как разница между суммой производительных затрат на обеспечение качества процессов проектной организации и суммой непроизводительных затрат в проектной организации, и характеризует эффективность управления процессами в проектной организации. Интегральный показатель позволяет сравнить эффективность деятельности одной проектной организации за разные временные периоды, а также сравнить эффективность деятельности одной проектной организации относительно другой. (Глава 2, раздел 2.2, с. 76-85 диссертации).

5. Сформирован и апробирован авторский механизм оценки эффективности процессов проектной организации. Апробация показала, что внедрение данного механизма в деятельность проектной организации позволяет оценить эффективность процессов проектной организации и получить выводы о необходимости их оптимизации. В процессе апробации определены наиболее значимые с точки зрения эффективности процессы проектной организации. (Глава 3, раздел 3.1-3.2, с. 99-122 диссертации)

6. Разработаны методические рекомендации по построению рейтинга проектных организаций на основе результатов исследования в рамках формирования механизма обеспечения эффективности процессов проектной организации. В качестве базового показателя построения и ведения рейтинга предлагается использовать интегральный показатель, позволяющий сравнить проектные организации различных сфер деятельности, разных по объему деятельности и количеству человек. Данные, полученные при построении рейтинга проектных организаций, можно применять как в рамках подхода к проверкам СРО (для наиболее эффективных проектных организаций – проведение документальной проверки без выезда), так и в рамках процедуры отбора участников конкурсов, торгов и аукционов. (Глава 3, раздел 3.3, с. 145-152 диссертации).

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования.

Теоретическая значимость полученных результатов исследования заключается в дополнении и развитии механизма обеспечения эффективности процессов проектной организации в строительстве, научные положения, выводы и рекомендации исследования могут применяться руководством проектных организаций при оптимизации системы управления.

Предложенные в работе рекомендации по применению сформированного механизма носят научно-прикладной характер и могут применяться для построения рейтинга проектных организаций всеми заинтересованными в этом организациями.

Практическая значимость состоит в возможности использовать сформированный механизм обеспечения эффективности процессов проектными организациями в строительстве, заинтересованными в повышении эффективности деятельности и повышении качества проектной документации.

Апробация результатов исследования.

Основные положения и выводы диссертационного исследования докладывались, обсуждались и получили положительную оценку на научно-практических конференциях: всероссийская научно-практическая конференция «Отраслевое саморегулирование в контексте реформы государственного управления и повышения качества продукции и услуг» (г. Иркутск, 2011 г.), международная научно-практическая конференция «Проблемы модернизации экономики Монголии и России» (г. Иркутск, 2011 г.), международная научно-техническая конференции «Актуальные вопросы строительства» (г. Саранск, 2011 г.), всероссийская заочная научно-практическая конференция «Строительный комплекс: экономика, управление и инвестиции» (г. Челябинск, 2012 г.), X международная научно-практическая всероссийская конференция «Актуальные проблемы управления экономикой региона» (г. Санкт-Петербург, 2013 г.), всероссийская научно-практическая онлайн-конференция с международным участием и элементами научной школы для молодежи «Проблемы экономики и управления строительством в условиях экологически ориентированного развития» (г. Иркутск, 2014 г.).

На основании положений и выводов диссертационного исследования автор стал финалистом конкурса «Национальное достояние России 2012-2013 гг.», тема работы: «Переход проектной отрасли инвестиционно-строительного комплекса к саморегулированию: качественный аспект».

Содержащиеся в исследовании методики, рекомендации и практические разработки используются в деятельности проектного института АО «Иркутскигипродорнии» и в саморегулируемой организации НП СРО «Байкалрегионпроект».

Основные положения диссертационного исследования используются в учебном процессе Байкальского государственного университета экономики и права при проведении лекционных и практических занятий со студентами направления бакалавриата «Экономика», профиль «Экономика инвестиционно-строительного бизнеса и управления недвижимостью», по курсу «Управление качеством в строительстве».

Публикации по теме диссертации. По теме диссертационной работы автором опубликовано 13 научных работ, которые составили 5,26 п. л., из них автор-

ских 4 п. л. в том числе 5 статей опубликовано в журналах, рекомендованных ВАК РФ 2,54 п.л., в том числе авторских 1,76 п.л.

Объем и структура работы. Диссертация включает введение, три главы, заключение, список использованной литературы, включающий 162 наименования работ отечественных и зарубежных авторов, приложения. Общий объем диссертации 154 страницы машинописного текста, иллюстрируется 24 рисунками и 43 таблицами и приложениями.

В **первой главе** «Теоретические основы обеспечения эффективности деятельности проектной организации в строительстве» было определено современное состояние строительной отрасли и влияние на отрасль проектных организаций. Проанализированы понятия «эффективность» и «оценка эффективности», приведены различные подходы и точки зрения к данному термину. Проведен анализ подходов к повышению эффективности деятельности организаций. Рассмотрены подходы к показателям эффективности с точек зрения различных исследователей.

Во **второй главе** «Формирование механизма обеспечения эффективности процессов проектной организации за счет сокращения непроизводительных затрат» разработан алгоритм обеспечения эффективности процессов проектной организации. Представлены показатели оценки затрат в рамках каждого процесса проектной организации. Сформирован механизм обеспечения эффективности процессов проектной организации с точки зрения затрат на исправление продукции несоответствующего качества.

В **третьей главе** «Методические рекомендации по повышению эффективности процессов в проектных организациях и оценка полученного эффекта» на основе методических рекомендаций по ранжированию процессов выделены те процессы, которые в большей степени влияют на эффективность деятельности проектной организации, и произведен расчет затрат на их оптимизацию. Доказано, что для повышения эффективности проектной организации необходимо снизить штрафные санкции и затраты на корректировку во время проектирования и на этапе процесса согласования и прохождения экспертизы путем оптимизации процессов. Проведена апробация сформированного механизма обеспечения эффективности процессов проектной организации в строительстве. На основе предложенного механизма сформулированы подходы к построению рейтинга проектных организаций.

В **заключении** сделаны выводы и сформулированы наиболее значимые результаты диссертационного исследования.

В **приложении** представлены материалы, дополняющие и поясняющие отдельные положения диссертационной работы.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Систематизированы подходы к показателям оценки эффективности организаций. Определено, что оценку эффективности деятельности проектной организации и разработку мероприятий по ее повышению наилучшим образом можно осуществить путем внедрения процессного подхода к управлению. Оценка эффективности процессов проектной организации в рамках данного исследования рассмотрена с точки зрения классификации затрат по целесообразности расходования (производительные и непроизводительные).

Обоснована целесообразность введения интегрального показателя для оценки эффективности проектной организации на основе показателей оценки затрат процессов проектной организацией.

Особенностью проектной отрасли в строительстве является то, что в цепочке выполнения строительных работ она занимает одно из ведущих мест. Качество результата деятельности по строительству объекта, а также затраты на его строительство, зависят от каждого этапа, но именно проектная деятельность является первым этапом в данной цепочке, поэтому проектная документация обладает ключевым влиянием на качество и стоимость конечного продукта – объекта строительства.

На сегодняшний момент повышение эффективности деятельности – это один из ключевых вопросов для проектных организаций.

Одной из актуальных задач повышения эффективности проектных организаций и качества подготавливаемых проектов является построение эффективной системы управления. С точки зрения процессного подхода деятельность проектной организации можно представить через ряд взаимосвязанных процессов, в результате которых достигаются стратегические цели, установленные руководством, а также удовлетворение требований потребителей, которые организация должна анализировать. Воздействуя на неэффективные процессы, можно добиться повышения эффективности проектной организации в целом, повысить качество проектов и минимизировать величину рекламаций.

Проанализированы понятия «эффективность» и «экономическая эффективность», приведены различные подходы и точки зрения к данному термину. Все рассмотренные подходы к оценке эффективности деятельности компаний, как традиционные, так и современные, имеют свои достоинства и недостатки. Обосновано применение процессного подхода для анализа системы управления проектной организации.

В рамках существующих подходов различными учеными эффективность деятельности организации рассматривается как сопоставление результата, который был достигнут с затратами, возникшими в процессе достижения полученного результата. Однако основной акцент данных подходов фокусируется на анализе результатов деятельности.

Те мне менее, на основе проведенного анализа уточнено, что эффективность проектной организации может быть выражена не просто как соотношение достигнутого результата (выручка) с затратами (себестоимость) в рамках всей организации, но и как сумма эффектов по каждому процессу, выраженных в сокращении непроизводительных затрат. В данном исследовании мы предлагаем модернизировать указанную методику и рассмотреть оценку эффективности проектной организации с точки зрения оптимизации затрат по целесообразности их расходования (производительные и непроизводительные), поскольку минимизация затрат на исправление брака и штрафные санкции не только повысит эффективность деятельности проектной организации, но и приведет к повышению качества проектной документации и всей строительной продукции.

На практике анализ деятельности проектных организаций выявил проблематику, одной из ключевых причин которой является присутствие в ежедневной работе неэффективных действий, вынуждающих организации нести значительные, как правило, неявные, издержки. При этом эффективность организации в целом

является комплексным показателем, который складывается из эффективности отдельных процессов и задач, решаемых в повседневной деятельности.

Таким образом, в нашем исследовании под эффективностью деятельности проектной организации с учетом сокращения непроизводительных затрат, понимается достижение положительной разницы между величиной экономии непроизводительных затрат при реализации процессов в организации и производительными затратами, связанными с повышением качества процессов, предупреждением штрафов и рекламаций.

2. На основе существующих классификаций затрат на обеспечение качества продукции разработана классификация затрат в проектной организации с точки зрения обеспечения качества проектной документации. Выделенная классификация необходима для анализа процессов проектной организации и повышения их качества и эффективности путем уменьшения непроизводительных затрат за счет затрат на обеспечение соответствия продукции нормативному качеству.

В данном исследовании оценка эффективности процессов проектной организации рассмотрена с точки зрения классификации затрат по целесообразности расходования (производительные и непроизводительные). Для отдельного процесса должны быть определены цели, критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности, как при осуществлении, так и при управлении процессом. Круглов М.Г. считает, что показатель качества процессов – это совокупность характеристик результативности выполнения процесса, управления им и характеристик эффективности процесса. На входе и выходе процесса, а также в различных фазах процесса могут проводиться измерения с целью подтверждения выполнения требований.

Международный стандарт серии ISO 9001 для измерения процессов предлагает использовать показатели результативности и эффективности. Под результативностью в данном стандарте понимается степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов. Если запланированные результаты не выполнены, руководству организации необходимо провести корректирующие и предупреждающие действия. Под термином «эффективность» понимается соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Эффективность необходимо отслеживать по каждому процессу проектной организации. Очень важно проводить сравнение значений показателей между процессами, исходя из данных их мониторинга, и использовать эти данные в целях оптимизации процессов. В тексте стандарта не предложена методика расчета показателей результативности и эффективности процессов. Поэтому существует необходимость разработки методики, которая позволит оценить эффективность деятельности проектной организации на основе показателей эффективности ее процессов.

В английском стандарте BS 6143 «Руководство по экономике качества», в нем разработана модель затрат на процесс. Согласно стандарту, затраты процесса представляют собой затраты, возникающие в процессе и затраты, которые появляются при возникновении несоответствий, из этих двух составляющих состоят затраты на процесс в целом. Затраты, возникающие в процессе – это затраты, которые зависят от удовлетворения потребностей клиентов при отсутствии реклама-

ций в адрес результата процесса. Затраты при возникновении несоответствий подразумевают под собой затраты ресурсов, связанные с исправлениями недостатков, допущенных в ходе процесса. Таким образом, затраты на соответствие процесса – это затраты на проведение действий в ходе процесса самым эффективным способом, а затраты при возникновении несоответствий – затраты, которые стали последствием отступления от требований процесса, включая упущенные выгоды.

Рассмотрим классификацию затрат проектной организации (Рис. 1). В первую очередь организации необходимо сократить непроизводительные затраты, что позволит повысить качество проектной документации.

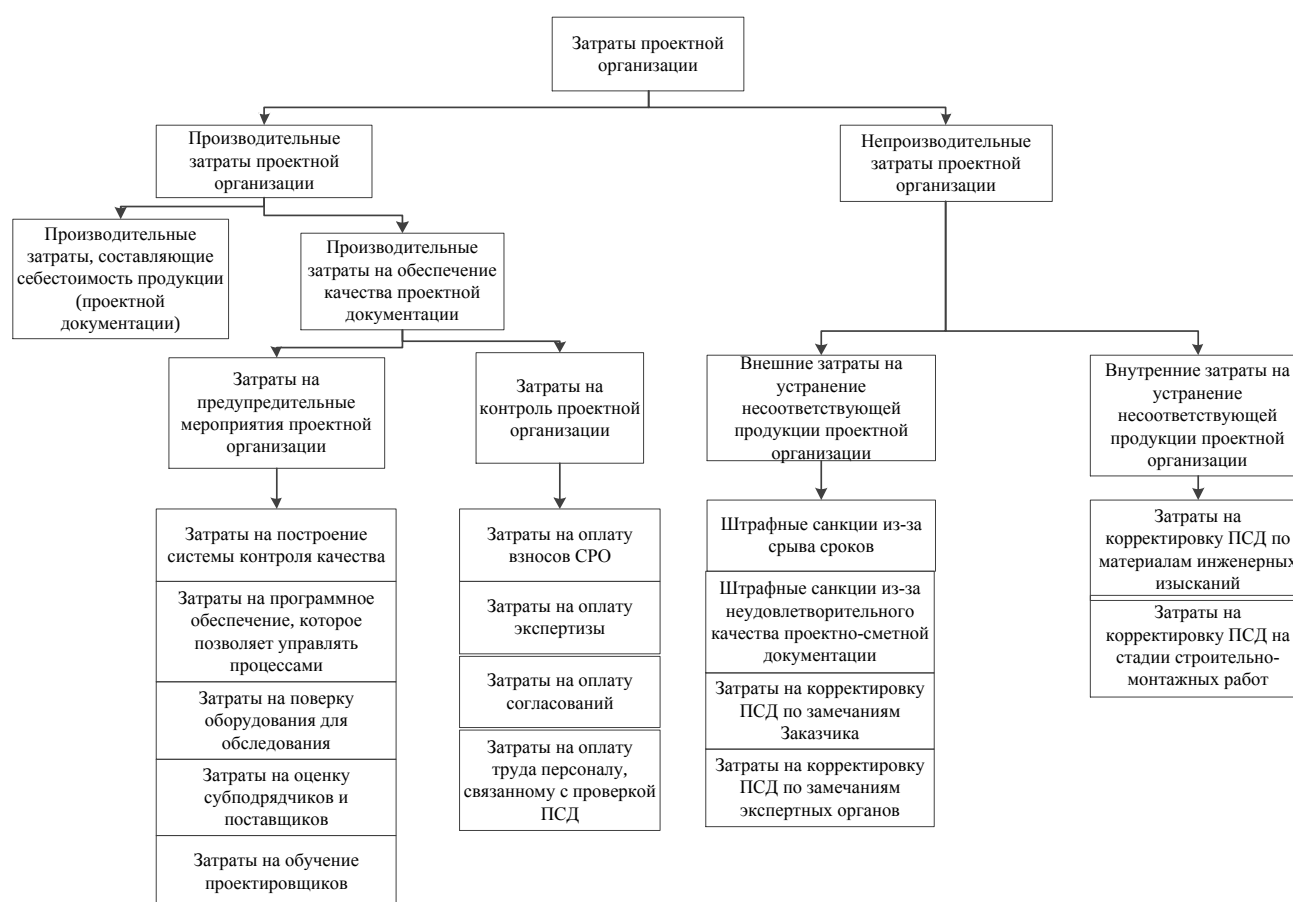


Рис. 1. Классификация затрат проектной организации с точки зрения обеспечения качества проектной документации (разработана автором)

Данную классификацию мы предлагаем применять при разработке показателей оценки затрат процессов проектной организации. Оптимизация процессов позволит повысить эффективность данных процессов и приведет к изменению пропорции «производительные затраты на обеспечение качества проектной документации – непроизводительные затраты», в которой последние будут стремиться к нулевому значению.

3. Разработан алгоритм обеспечения эффективности процессов проектной организации с описанием входящих в него этапов. Применение данного алгоритма позволяет оценить эффективность процессов проектной организации, определить необходимость и последовательность оптимизации, обеспечить повышение эффективности проектной организации в целом, а также

сформировать механизм обеспечения эффективности процессов проектной организации в строительстве.

Механизм обеспечения эффективности процессов проектной организации предлагаем рассмотреть в рамках цикла Деминга – Шухарта. Это известная методология действий руководителя по управлению процессом и достижению его целей, которая делит цикл на четыре части: планирование, внедрение, контроль, принятие решения на основе полученных выводов (табл. 1).

Таблица 1

Мероприятия в рамках механизма обеспечения эффективности процессов проектной организации с точки зрения цикла Деминга-Шухарта

№ п/п	Этап цикла	Мероприятия в рамках механизма обеспечения эффективности процессов проектной организации
1	Планирование (P)	Разработка алгоритма обеспечения эффективности процессов организации
2	Внедрение (D)	Апробация на примере проектной организации
3	Контроль (C)	Сравнение полученных результатов с запланированными
4	Принятие решения на основе полученных выводов (A)	Вывод о рабочей гипотезе исследования

На основе результатов проведенного анализа научных трудов и предложенного автором определения эффективности проектной организации с точки зрения затрат на качество разработан алгоритм обеспечения эффективности процессов проектной организации в строительстве (рис. 2).

В рамках алгоритма были разработаны этапы реализации процессного подхода для выявления путей повышения эффективности деятельности проектной организации:

1. Разработка стратегии проектной организации (на 5-10 лет), миссии, политики;
2. Разработка процессной модели проектной организации;
3. Разработка структуры процессов проектной организации;
4. Разработка плана проектной организации на определенный период;
5. Разработка системы показателей эффективности для управления процессами;
6. Организация управления процессами;
7. Формирование отчетности с определенной периодичностью;
8. Анализ эффективности деятельности проектной организации за определенный период.

Интегральный показатель позволяет сравнить эффективность деятельности одной проектной организации за разные временные периоды, а также сравнить эффективность деятельности одной проектной организации по управлению затратами на качество относительно другой.

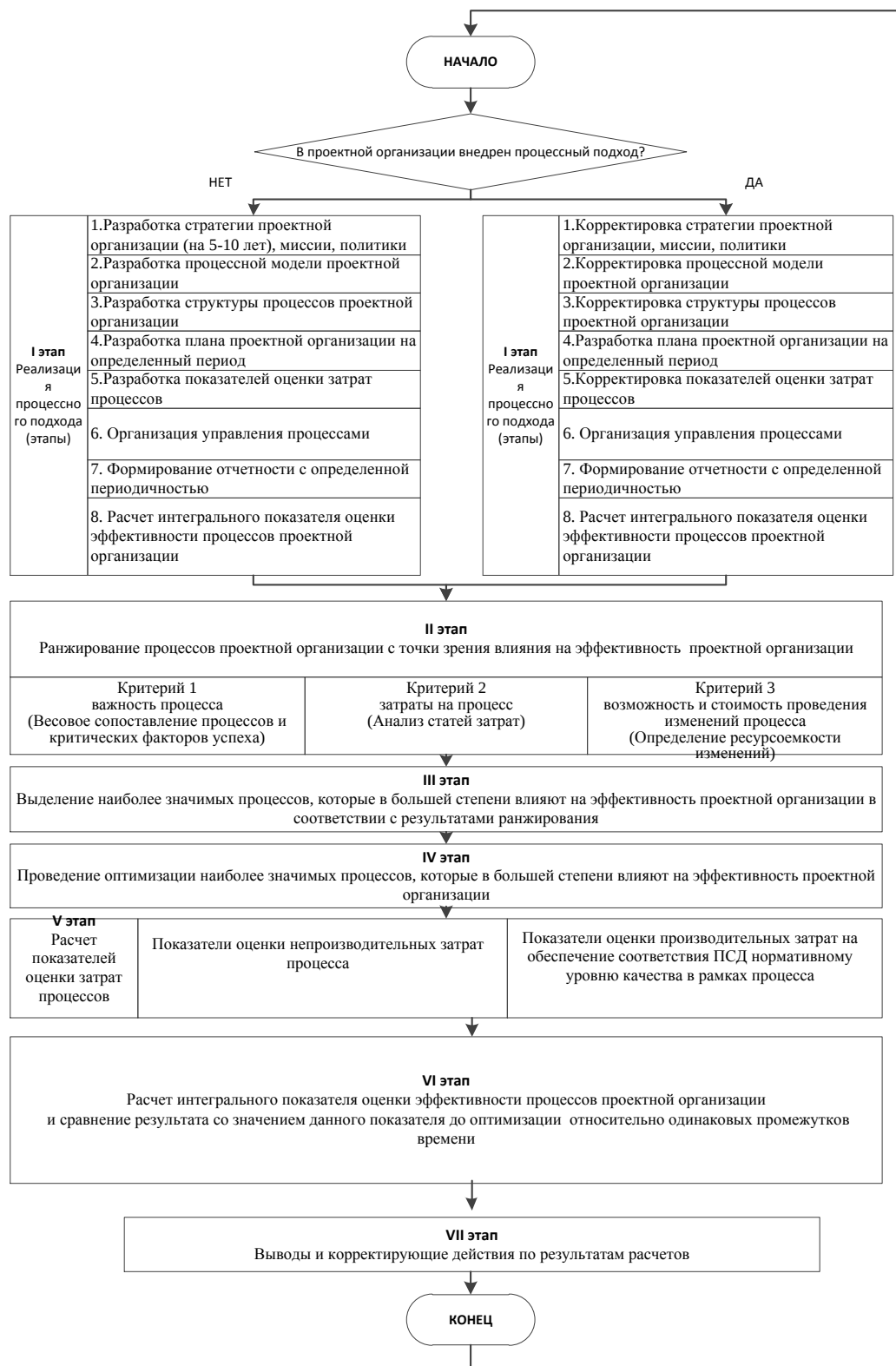


Рис. 2. Алгоритм обеспечения эффективности процессов проектной организации в строительстве (разработан автором)

4. Разработана универсальная процессная модель проектной организации, позволяющая представить деятельность организации в виде совокупности взаимосвязанных процессов. Предложены показатели оценки затрат процессов проектной организации. Введен интегральный показатель, который рассчитывается как разница между суммой производительных затрат на обеспечение

качества процессов проектной организации и суммой непроизводительных затрат в проектной организации, и характеризует эффективность управления процессами в проектной организации. Разработана универсальная процессная модель проектной организации, которая представляет собой упорядоченный по определенному принципу набор процессов с указанием основных связей между ними (рис. 3).

В основе процессного подхода лежит разделение всех процессов организаций на основные, поддерживающие и процессы менеджмента.

Для разработки процессной модели были выделены основные процессы проектной организации, которые обозначены сокращением ОП, процессы менеджмента обозначены сокращением ПМ, поддерживающие процессы обозначены сокращением ПП, все процессы пронумерованы по порядку в рамках своей группы.

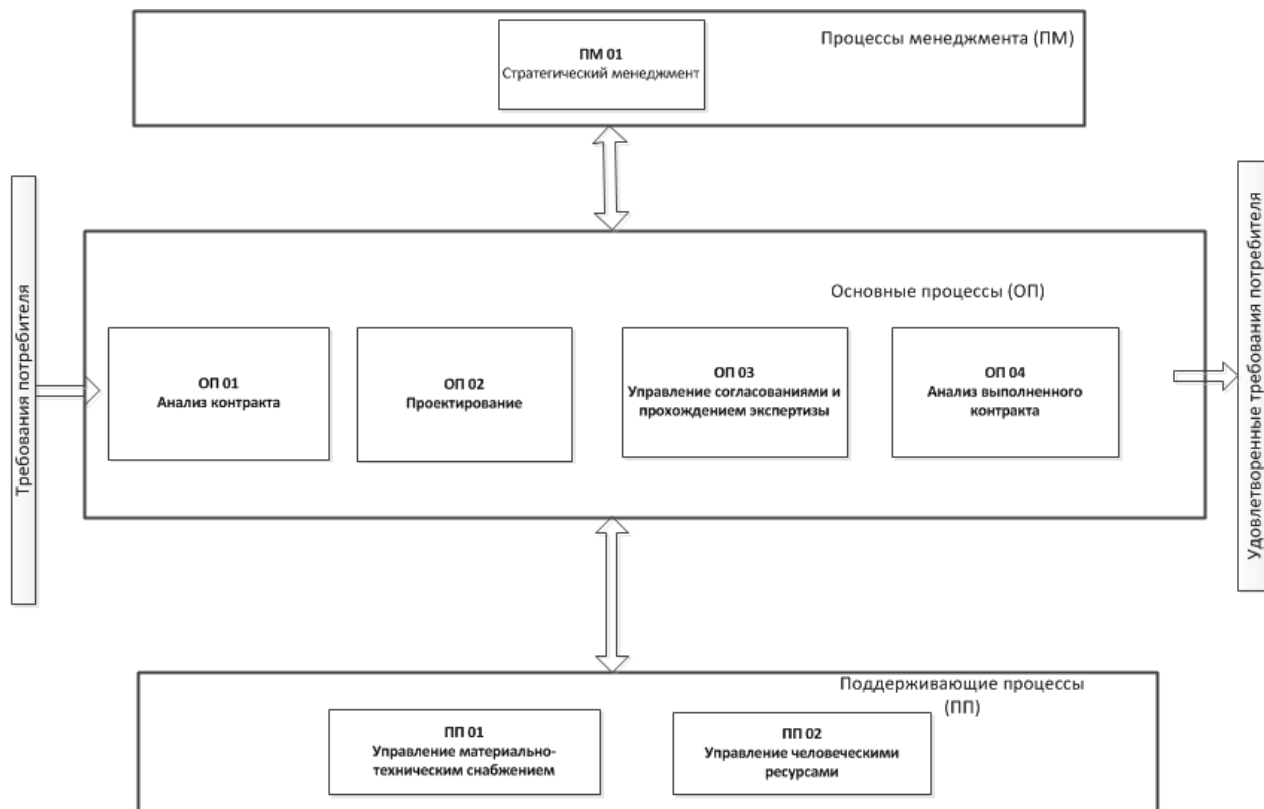


Рис. 3. Процессная модель проектной организации (разработана автором)

В рамках каждого процесса разработаны показатели оценки непроизводительных затрат процесса, а также показатели оценки производительных затрат на обеспечение соответствия ПСД нормативному уровню качества в рамках процесса. Показатели оценки затрат процессов проектной организации (табл. 2) разработаны на основе карт процессов и классификации затрат проектной организации с точки зрения обеспечения качества проектной документации (рис.1). Для возможности сравнения показателей процессов за разные периоды (год, полугодие) предлагаем соотносить их с суммой выручки проектной организации за определенный период.

**Показатели оценки затрат процессов проектной организации
(разработано автором)**

Кодовый номер процесса	Наименование процесса	Показатели оценки непроизводительных затрат процесса	Показатели оценки производительных затрат на обеспечение соответствия ПСД нормативному уровню качества в рамках процесса
Основные процессы			
ОП 01	Анализ контракта	$З_{нп1} = \frac{S_T}{В_{по}} * 100\% (в \%),$	$З_{п1} = \frac{S_B}{В_{по}} * 100\% (в \%),$
	Вход: Анализ рынка Выход: заключение договора/уведомление о проигрыше в торгах	где $З_{нп1}$ – показатель оценки непроизводительных затрат процесса ОП 01, S_T (в руб.) – сумма стоимостей договоров, которые были проиграны на стадии оферты по формальному признаку, $В_{по}$ – выручка проектной организации (в руб.)	где $З_{п1}$ – показатель оценки производительных затрат на обеспечение качества процесса ОП 01, S_B (в руб.) – сумма взносов на эл. площадки, СРО, СМК, лицензии, $В_{по}$ – выручка проектной организации (в руб.)
ОП 02	Проектирование	$З_{нп2} = \left(\frac{S_{шс} + S_{зк}}{В_{по}} \right) * 100\% (в \%),$	$З_{п2} = \left(\frac{S_{зпк}}{В_{по}} \right) * 100\% (в \%),$
	Вход: заключение договора Выход: отправка ПСД Заказчику на согласование	где $З_{нп2}$ – показатель оценки непроизводительных затрат процесса ОП 02, $S_{шс}$ – сумма штрафных санкций по договорам (в руб.), $S_{зк}$ – сумма затрат на корректировку на этапе проектирования (в руб.), а $В_{по}$ – выручка проектной организации (в руб.);	где $З_{п2}$ – показатель оценки производительных затрат на обеспечение качества процесса ОП 02, $S_{зпк}$ – сумма заработной платы на контроль (в руб.), а $В_{по}$ – выручка проектной организации (в руб.);
ОП 03	Управление согласованиями и прохождением экспертизы	$З_{нп3} = \left(\frac{S_{шсс} + S_{зкс}}{В_{по}} \right) * 100\% (в \%),$	$З_{п3} = \left(\frac{S_{вэз}}{В_{по}} \right) * 100\% (в \%),$
	Вход: отправка ПСД Заказчику на согласование, Выход: подписанием акта приема-передачи	где $З_{нп3}$ – показатель оценки непроизводительных затрат процесса ОП 03, $S_{шсс}$ – сумма штрафных санкций по договорам за период согласования (в руб.), $S_{зкс}$ – сумма затрат на корректировку по замечаниям согласующих органов (в руб.), $В_{по}$ – выручка проектной организации (в руб.);	где $З_{п3}$ – показатель оценки производительных затрат на обеспечение качества процесса ОП 03, $S_{вэз}$ – сумма затрат на подготовку внутреннего экспертного заключения (в руб.), $В_{по}$ – выручка проектной организации (в руб.);
ОП 04	Анализ выполненного контракта	$З_{нп4} = \left(\frac{S_{шссмп} + S_{зксмп}}{В_{по}} \right) * 100\% (в \%),$	$З_{п4} = \left(\frac{S_{во}}{В_{по}} \right) * 100\% (в \%),$
	Вход: подписание акта приема-передачи Выход: сдача объекта в эксплуатацию	где $З_{нп4}$ – показатель оценки непроизводительных затрат процесса ОП 04, $S_{шссмп}$ – сумма штрафных санкций на стадии строительно-монтажных работ (в руб.), $S_{зксмп}$ – сумма затрат на корректировку на стадии строительно-монтажных работ (в руб.), $В_{по}$ – выручка проектной организации (в руб.);	где $З_{п4}$ – показатель оценки производительных затрат на обеспечение качества процесса ОП 04, $S_{во}$ – сумма затрат на выезды на объект (в руб.), $В_{по}$ – выручка проектной организации (в руб.);

Поддерживающие процессы			
ПП 01	Управление материально-техническим снабжением	$З_{нп5} = \frac{S_{зпт}}{В_{по}} * 100\% (в \%),$ где $З_{нп5}$ – показатель оценки непроизводительных затрат процесса ПП 01, $S_{зпт}$ – фактические затраты на устранение несоответствия заявкам в разрезе материально-технического снабжения за период, $В_{по}$ – выручка проектной организации (в руб.);	$З_{п5} = \frac{S_{оп}}{В_{по}} * 100\% (в \%),$ где $З_{п5}$ – показатель оценки производительных затрат на обеспечение качества процесса ПП 01, $S_{оп}$ – затраты на оценку и выбор поставщиков, $В_{по}$ – выручка проектной организации (в руб.);
	Вход: планирование закупок Выход: анализом исполнения плана закупок		
ПП 02	Управление человеческими ресурсами	$З_{нп6} = \frac{S_{шсп}}{В_{по}} * 100\% (в \%),$ где $З_{нп6}$ – показатель оценки непроизводительных затрат процесса ПП 02, $S_{шсп}$ – сумма штрафных санкций, связанных с отсутствием необходимой квалификации персонала (в руб.), $В_{по}$ – выручка проектной организации (в руб.).	$З_{п6} = \frac{S_{о}}{В_{по}} * 100\% (в \%),$ где $З_{п6}$ – показатель оценки производительных затрат на обеспечение качества процесса ПП 02, $S_{о}$ – сумма затрат на повышение квалификации персонала (в руб.), $В_{по}$ – выручка проектной организации (в руб.).
	Вход: планирование работ с персоналом, Выход: Анализ исполнения плана		

Для того чтобы определить эффективность отдельно каждого процесса необходимо вычислить разницу между показателем оценки производительных затрат процесса на обеспечение качества и показателем оценки непроизводительных затрат (см. формулу 1.1).

$$\mathcal{E}_i = З_{пi} - З_{нпi}, \quad (1.1)$$

где $\mathcal{E}_i$ – показатель оценки эффективности реализации i -ого процесса в организации (в %), $З_{пi}$ – показатель оценки производительных затрат i -ого процесса на обеспечение качества (в %), $З_{нпi}$ – показатель оценки непроизводительных затрат i -ого процесса (в %).

Если данный показатель при расчете оказался со знаком «+», то процесс эффективен, если со знаком «-», то процесс неэффективен.

Интегральный показатель оценки эффективности процессов проектной организации ($И_{эпо}$) определяется как разница между суммой показателей производительных затрат процессов проектной организации на обеспечение качества и суммой показателей процессов проектной организации непроизводительных затрат (см. формулу 1.2):

$$И_{эпо} = \sum_{i=1}^n (З_{пi}) - \sum_{i=1}^n (З_{нпi}) \quad (1.2)$$

где $И_{эпо}$ – интегральный показатель оценки эффективности процессов проектной организации (в %), $\sum_{i=1}^n (З_{пi})$ – сумма показателей производительных затрат на обеспечение качества продукции процессов проектной организации по i от 1 до n (в %), $\sum_{i=1}^n (З_{нпi})$ – сумма показателей непроизводительных затрат процессов проектной организации по i от 1 до n (в %), n – количество процессов в проектной организации.

Если интегральный показатель при расчете оказался со знаком «+», то деятельность проектной организации эффективна, если со знаком «-», то деятельность проектной организации неэффективна.

Интегральный показатель также можно выразить в денежных единицах (см. формулу 1.3):

$$\text{Иэпо(в руб.)} = \frac{\text{Иэпо} \cdot \text{Впо}}{100\%}, \quad (1.3)$$

где Иэпо – интегральный показатель оценки эффективности процессов проектной организации (в руб.) Иэпо – интегральный показатель оценки эффективности процессов проектной организации (в %), Впо – выручка проектной организации за определенный период (в руб.).

5. Сформирован и апробирован авторский механизм оценки эффективности процессов проектной организации. Апробация показала, что внедрение данного механизма в деятельность проектной организации позволяет оценить эффективность процессов проектной организации и получить выводы о необходимости их оптимизации. В процессе апробации определены наиболее значимые с точки зрения эффективности процессы проектной организации.

Определение наиболее значимых процессов проведено с точки зрения ранжирования экспертами. Для выбора приоритетных процессов предложено использовать следующие критерии ранжирования процессов:

- важность процесса;
- затраты на процесс;
- возможность и стоимость проведения изменений процесса.

Оценка важности бизнес-процессов осуществлена через весовое сопоставление процессов с критическими факторами успеха (КФУ). Для каждой стратегической задачи были определены критические факторы успеха.

Путем проведения опросов среди специалистов проектных организаций (экспертов) каждому критическому фактору успеха в анкетах был присвоен весовой коэффициент (вес КФУ) от 0 до 1, характеризующий его влияние на достижение стратегических целей проектной организации, в сумме все весовые коэффициенты КФУ составляют 1. Каждое соответствие процесса и критического фактора успеха в зависимости от своей силы оценивается экспертами по шкале от 0 до 1. Результаты экспертного опроса сведены в таблицу 3.

Таблица 3

Индекс важности процессов проектной организации
(составлена автором на основе опроса)

Процессы(C_i)	Критические факторы успеха, B_i (вес КФУ)							Индекс важности процесса
	1 (0,3)	2 (0,3)	3 (0,1)	4 (0,05)	5 (0,1)	6 (0,1)	7 (0,05)	
Анализ контракта (C_1)	0,3		0,3	0,3				0,135
Проектирование (C_2)	0,6	0,4	0,3	0,2	0,3	0,4	0,2	0,42
Управление согласованиями и прохождением экспертизы (C_3)		0,3	0,2	0,2	0,3	0,4	0,1	0,195
Анализ выполненного контракта(C_4)	0,1	0,2	0,2	0,3	0,2		0,2	0,155
Управление материально-техническим снабжением(C_5)		0,1			0,1	0,1		0,05
Управление человеческими ресурсами (C_6)					0,1	0,1	0,5	0,045

Определение важности процесса можно провести по формуле 1.4.

$$I_b = \sum_{i=1}^n (B_i * C_i), \quad (1.4)$$

где I_b – индекс важности процесса (в долях), B_i – вес критического фактора успеха (в долях); C_i – степень влияния процесса на критический фактор успеха (в долях), n – количество критических факторов.

Наибольшим индексом важности обладают процессы ОП01 (анализ контракта), ОП02 (проектирование) и ОП03 (управление согласованиями и прохождением экспертизы).

Данные процессы были рассмотрены с точки зрения второго критерия – оценки затрат на процесс. Был проведен анализ структуры затрат проектных организаций по различным направлениям деятельности, на основании которого сделан вывод о том, что основная статья затрат проектной организации – заработная плата сотрудников (около 75% от общего объема затрат).

Наибольшее влияние данный показатель оказывает на процессы: ОП02 (проектирование) и ОП03 (управление согласованиями и прохождением экспертизы).

После оценки важности и затрат процессы были оценены по третьему критерию – критерию возможности проведения изменений, который говорит о том, насколько целесообразно в процессе провести изменения. В результате проведенного анализа предложенных изменений процессов ОП02 (проектирование) и ОП03 (управление согласованиями и прохождением экспертизы) изменения были признаны целесообразными.

Для повышения эффективности процессов ОП02 (проектирование) и ОП03 (управление согласованиями и прохождением экспертизы) необходимо снизить штрафные санкции и затраты на корректировку во время проектирования и на этапе процесса согласования и прохождения экспертизы. Рассчитаем интегральный показатель оценки эффективности процессов проектной организации ОАО «Иркутскгипродорнии» за 2011-2014 гг. (см. формулу 1.2) (табл. 5).

Таблица 5

Расчет интегрального показателя обеспечения эффективности процессов проектной организации за 2011-2014 гг.
(составлено автором на основе данных ОАО «Иркутскгипродорнии»)

Показатель	2011	2012	2013	2014
$\sum_{i=1}^n (Зп)$ - сумма показателей производительных затрат на обеспечение качества продукции (в %)	2,24	3,51	4,02	4,19
$\sum_{i=1}^n (Знп)$ – сумма показателей непроизводительных затрат (в %)	1,37	4,40	4,32	1,59
Иэпо – интегральный показатель оценки эффективности процессов проектной организации (в %)	0,87	-0,89	-0,3	2,6

На примере одного из наиболее значимых процессов, оптимизация которого была проведена в работе, курсивом отмечены отсутствующие ранее и введенные в 2014 году подпроцессы, которые позволили получить снижение непроизводительных затрат по итогам 2014 г. (табл. 6)

**Описание процесса «Проектирование» (предлагаемый вариант)
(разработано автором)**

Блок - схема	Описание процесса
<pre> graph TD Start([Начало]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6{6} 6 --> 7[7] 6 --> 5 7 --> 8[8] 8 --> 9[9] 9 --> 10{10} 10 --> 11[11] 10 --> 9 11 --> 12{12} 12 --> 13[13] 12 --> 11 13 --> 14[14] 14 --> 15[15] 15 --> 16[16] 16 --> 17{17} 17 --> 18[18] 17 --> 16 18 --> 19[19] 19 --> 20[20] 20 --> 21[21] 21 --> 22[22] 22 --> 23{23} 23 --> 24[24] 23 --> 25[25] 24 --> 25 25 --> 26[26] 26 --> End([Конец]) </pre>	1. Принятие решения о включении заказа в план работ.
	2. Подготовка приказа о запуске объекта в производство и назначении ГИПа.
	3. Принятие решения об отнесении объекта к особо сложному.
	4. Сбор и анализ исходных данных. Разработка и утверждение вида и состава работ ПИР. Определение состава проекта.
	5. <i>Разработка концепции проекта.</i>
	6. <i>Рассмотрение концепции проекта на техническом совещании (анализ проекта).</i> <i>Утверждение концепции протоколом.</i>
	7. <i>Доработка концепции (при необходимости).</i>
	8. Разработка, согласование и утверждение и выдача задания ГИПа на выполнение СИД, изысканий и проектирование.
	9. Проработка вариантов ОТР
	10. Рассмотрение и согласование разработанных вариантов ОТР на техническом совещании при необходимости (анализ проекта). Оформление протокола тех. совещания.
	11. Доработка вариантов ОТР по решению технического совещания.
	12. Согласование с заказчиком вариантов ОТР (при необходимости). Составление протокола рассмотрения ОТР.
	13. Доработка вариантов ОТР по замечаниям заказчика.
	14. <i>Выдача заданий внутренним смежным подразделениям и внешним СПО</i>
	15. Проектирование по принятым вариантам ОТР.
	16. Приемка субподрядных работ.
	17. <i>Проведение окончательного контроля.</i> <i>Составление внутреннего экспертного заключения</i>
	18. <i>Рассмотрение на тех. совещании готового проекта перед отправкой заказчику (при необходимости).</i>
	19. <i>Разработка Графика согласований.</i>
	20. Сдача готовой ПСД в тех. архив. Отправка проекта заказчику.
	21. Сдача работ заказчику. Участие в техническом совещании заказчика.
	22. Подготовка Сводки ответов. Корректировка ПСД по замечаниям заказчика.
	23. Проведение окончательных согласований и прохождение экспертизы.
	24. Подготовка Сводки ответов. Корректировка ПСД по замечаниям согласующих органов и экспертизы.
	25. Приведение проекта в соответствие с положительным заключением экспертизы.
	26. Архивирование.

Рассчитаем на сколько уменьшилась сумма показателей непроизводительных затрат в 2014 году по сравнению с 2013 годом в денежном выражении в рамках всех процессов ОАО «Иркутскгипродорнии»:

$$R\sum_{i=1}^n(З_{нп}) = \frac{1,41 \cdot 452564}{100} - \frac{3,18 \cdot 390372}{100} = -9668 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем на сколько увеличилась сумма показателей производительных затрат на обеспечение качества в денежном выражении в рамках всех процессов ОАО «Иркутскгипродорнии»:

$$R\sum_{i=1}^n(З_{п}) = \frac{4,19 \cdot 452564}{100} - \frac{4,02 \cdot 390372}{100} = 3269 \text{ тыс. руб.}$$

Апробация результатов исследования, проведенная на примере проектной организации Иркутской области, показала, что применение авторского механизма позволяет оценить эффективность процессов проектной организации, определить необходимость и последовательность оптимизации, обеспечить повышение эффективности проектной организации в целом, а также повысить качество продукции проектных и строительных организаций за счет сокращения непроизводительных затрат. Интегральный показатель оценки эффективности процессов ОАО «Иркутскгипродорнии» после оптимизации процессов (в 2014 г.) вырос на 2,9 процента от выручки, при этом эффективность деятельности организации повысилась на 6,4 млн. руб., как разница между сокращением непроизводительных затрат (-9668 тыс.руб) и увеличением производительных затрат на обеспечение качества (3269 тыс.руб.).

6. Разработаны методические рекомендации по построению рейтинга проектных организаций на основе результатов исследования в рамках формирования механизма обеспечения эффективности процессов проектной организации. В качестве базового показателя построения и ведения рейтинга предлагается использовать интегральный показатель, позволяющий сравнить проектные организации различных сфер деятельности, разных по объему деятельности, количеству человек.

Применение интегрального показателя обеспечения эффективности процессов проектной организации апробировано автором для построения рейтинга проектных организаций на примере НП СРО «Байкалрегионпроект».

Интегральный показатель позволяет сравнить эффективность деятельности одной проектной организации относительно другой проектной организации. (см. табл.7).

Таблица 7

Сравнение значений интегрального показателя оценки эффективности процессов АО «Иркутскгипродорнии» и ООО ППМ «Мастер-план»

(составлено автором)

Наименование показателя	Значение показателя			
	2011	2012	2013	2014
Иэпо – интегральный показатель оценки эффективности процессов ООО ППМ "Мастер-план" (в %)	5,85	2,89	3,96	5,21
Иэпо – интегральный показатель оценки эффективности процессов АО "Иркутскгипродорнии" (в %)	0,87	-0,89	-0,3	2,6

Для этого рассчитываются интегральные показатели в процентах всех организаций, участвующих в построении рейтинга, относительно одного временного периода Организации выстраиваются по принципу уменьшения значения интегрального показателя. Рейтинг пересматривается ежегодно.

Таким образом, значение интегрального показателя оценки эффективности процессов АО «Иркутскигипродорнии» за 2014 г. ниже значения аналогичного показателя ООО ППМ «Мастер - план» за этот же период. То есть при построении рейтинга по данному критерию организация ООО ППМ «Мастер - план» занимает более высокое место, чем АО «Иркутскигипродорнии».

Данные, полученные при построении рейтинга проектных организаций, можно применять как в рамках подхода к проверкам СРО (для наиболее эффективных проектных организаций – проведение документальной проверки без выезда), так в рамках процедуры отбора участников конкурсов, торгов и аукционов.

Предложенные подходы к оценке и повышению эффективности деятельности проектной организации при изготовлении проектов в конечном счете должны отразиться на улучшении качества строительных работ и ликвидации непроизводительных затрат на брак и рекламацию.

III. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Систематизированы подходы к показателям оценки эффективности деятельности организаций. Обоснована целесообразность оценки эффективности процессов проектной организации с точки зрения классификации затрат по целесообразности расходования (производительные и непроизводительные), а также введения интегрального показателя для оценки эффективности проектной организации, на основе показателей оценки затрат процессов проектной организации.

2. Разработана классификация проектных организаций затрат по целесообразности расходования. Сформулированная классификация необходима для повышения качества продукции и эффективности процессов проектной организации путем уменьшения непроизводительных, а также изменения соотношения «непроизводительные затраты – затраты на обеспечение нормативного качества продукции» в сторону вторых.

3. Разработан алгоритм обеспечения эффективности процессов проектной организации с описанием входящих в него этапов, применение которого позволяет оценить эффективность процессов проектной организации, определить необходимость и последовательность их оптимизации.

4. Разработана и апробирована универсальная процессная модель проектной организации, позволяющая представить ее деятельность в виде совокупности взаимосвязанных процессов. Предложены показатели оценки затрат проектной организации в строительстве.

5. Сформирован и апробирован авторский механизм обеспечения эффективности процессов проектной организации, позволяющий сравнить эффективность процессов проектной организации за разные временные периоды или эффективность процессов одной проектной организации относительно другой.

6. Предложены методические рекомендации по построению рейтинга проектных организаций на основе результатов исследования в рамках формирования механизма обеспечения эффективности процессов проектной организации. В каче-

стве базового показателя построения и ведения рейтинга предлагается использовать интегральный показатель, позволяющий сравнить организации различных сфер деятельности, разных по объему деятельности, количеству человек.

IV. СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

По теме диссертационной работы автором опубликовано 13 научных работ, которые составили 5,26 п. л., из них авторских 4 п. л. в том числе 5 статей опубликовано в журналах, рекомендованных ВАК РФ 2,54 п.л., в том числе авторских 1,76 п.л.

а) статьи в рецензируемых научных журналах, определенных ВАК Министерства образования и науки РФ

1. Домбровская К. И. Процессное управление инвестиционно - строительным комплексом в условиях саморегулирования / С. А. Астафьев, К. И. Домбровская // Известия Иркутской Государственной Экономической Академии (Байкальский государственный университет экономики и права) (электронный журнал). – 2012. – №4. – Режим доступа: <http://izvestia.isea.ru/reader/article.asp?id=14386>. – 0,3 (авт. 0,15 п.л.)

2. Домбровская К. И. Автоматизация системы менеджмента качества как основа для совершенствования управления в проектной организации / С. А. Астафьев, К. И. Домбровская // Государственное управление. Электронный вестник. – 2012. – №35 – Режим доступа: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/35_2012dombrovskaya_astafev.htm – 0,68 (авт. 0,34 п.л.)

3. Домбровская К. И. Управление удовлетворенностью потребителя проектной организации: проблемы, пути решения, экономический аспект / К. И. Домбровская // Экономика строительства. – 2013. – №3 (21). – С.21–29. – 0,56 п.л.

4. Киселева К. И. Оптимизация управления проектной отраслью в условиях саморегулирования / К. И. Киселева // Вестник Иркутского государственного технического университета. – 2014. – №5. – С. 187-191. – 0,56 п.л.

5. Киселева К. И. Оценка эффективности процессов проектной организации с точки зрения затрат на качество / С. А. Астафьев, И. В. Цвигун, К. И. Киселева // Экономика и предпринимательство. – 2015. – №4(ч.1). – С. 718-721. – 0,44 (авт. 0,15 п.л.).

б) статьи в других изданиях и научных журналах, сборниках научных трудов

6. Домбровская К.И. Развитие саморегулирования в России в рамках инвестиционно-строительного комплекса / С.А. Астафьев, К.И. Домбровская // Отраслевое саморегулирование в контексте реформы государственного управления и повышения качества продукции и услуг: материалы всеросс. науч.-практ. конф., г. Иркутск, 31 марта 2011 г. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2011. – С.77-83. – 0,28 (авт. 0,14 п.л.).

7. Домбровская К. И. Модернизация государственного регулирования экономикой в Российской Федерации путем перехода отраслей на саморегулирование / С. А. Астафьев, К. И. Домбровская // Проблемы модернизации экономики Монголии и России: материалы международной науч.-

практ. конф., г.Иркутск, 12-13 мая 2011 г.: ч. 1 / под науч. ред. В.И. Самарухи. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2011. – С. 119-124. – 0,37 (авт.0,15 п.л.).

8. Домбровская К. И. Развитие саморегулирования в проектной отрасли: проблемы и перспективы / С. А. Астафьев, К. И. Домбровская // Строительный комплекс: экономика, управление и инвестиции: сборник научных трудов / редколлегия: Е. В. Гусев (гл. ред.) и др. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2011. – С. 11-13 – 0,24 (авт.0,12 п.л.).

9. Домбровская К. И. Роль экспертизы проектно-сметной документации в условиях саморегулирования в проектировании и строительстве / К. И. Домбровская // Актуальные вопросы строительства: материалы десятой международной научно-технической конференции. – Саранск. Изд-во Мордов. ун-та, 2011. – С. 419-424. – 0,38 п.л.

10. Домбровская К. И. Управление в проектировании: роль и ответственность главного инженера проекта в процессе разработки проектной документации в условиях саморегулирования / К.И. Домбровская // Строительный комплекс: экономика, управление и инвестиции: сборник научных трудов / редколлегия: Е. В. Гусев (гл. ред.) и др. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2012. – С. 62-65. – 0,38 п.л.

11. Домбровская К. И. Перспективы развития саморегулирования в рамках дополнительного профессионального образования / К. И. Домбровская // Стратегия развития ДПО в условиях сокращения государственного регулирования: материалы международной научно-практической конференции. – Ярославль: Издательский дом Н. П. Пастухова, 2012. –С. 20-23. – 0,31 п.л.

12. Домбровская К. И. Качественный аспект деятельности проектной организации как части инвестиционно-строительного комплекса / К. И. Домбровская // Актуальные проблемы управления экономикой региона: материалы X междунар. науч.-практ. г. Санкт-Петербург, 23-24 мая 2013г. / редкол.:И.В. Федосеев (отв. ред.).– СПб.: СПбГЭУ, 2013. – С. 93-95. – 0,13 п.л.

13. Киселева К. И. Система контроля качества проектной документации как составляющая часть системы менеджмента качества проектной организации / К.И. Киселева // Проблемы экономики и управления строительством в условиях экологически ориентированного развития: материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием с элементами научной школы, г.Иркутск, 09-10 апреля 2014 г. /под науч. ред. С. А. Астафьева, И. П. Нужиной, Л. А. Каверзиной. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2014. – С. 192-200 – 0,63 п.л.

КИСЕЛЕВА КСЕНИЯ ИГОРЕВНА

**МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ПРОЦЕССОВ ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В
СТРОИТЕЛЬСТВЕ ЗА СЧЕТ СОКРАЩЕНИЯ
НЕПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫХ ЗАТРАТ**

АВТОРЕФЕРАТ

Подписано в печать 23.04.2015. Формат 60*90. 1/16. Бумага офсетная.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. 2,5. Тираж 100 экз. Заказ № 5231_____

Отпечатано в ИПО БГУЭП

Издательство Байкальский государственный университет
экономики и права. 664003, ул. Ленина, 11.