



СКЛАДОВІ ОЦІНКИ РИЗИКІВ ПРИ УПРАВЛІННІ БУДІВЕЛЬНИМИ ПРОЕКТАМИ

Бредіхін В.М., Міщеряков Ю.В.

*Харківський національний університет будівництва та архітектури
Харківський національний університет радіоелектроніки*

Для досягнення поставлених завдань управління проектом необхідно коректне та уміле застосування досвіду, інструментів, знань і технік, необхідних для його реалізації. Розрізняють управління проектами, програмами і портфелями. Відповідно, управління проектами орієнтоване на одержання конкретного продукту або послуги – це операційний рівень, управління програмами спрямоване на досягнення тактичних бізнес-переваг – це тактичний рівень, а управління портфелями стратегічних цілей організації – це стратегічний рівень.

На сьогодні в Україні існує три основні проблеми зниження рівня ризику реалізації проектів: необхідність підвищення кваліфікації проектних менеджерів; розуміння керівниками вищої ланки необхідності управління проектами, програмами і портфелями; підвищення ефективності організаційних структур у компаніях.

Розглянемо життєвий цикл проекту рис. 1 і можливі ризики, що виникають на кожному з його етапів.

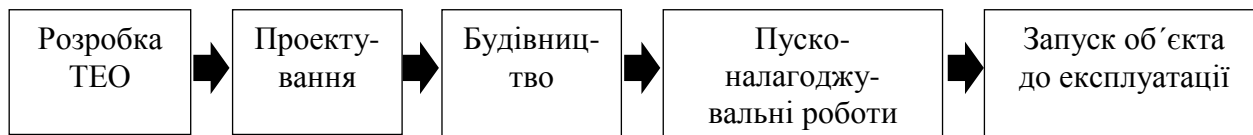


Рисунок 1 - Життєвий цикл проекту [1]

На першій стадії слід виділити наступні ризики: ризик неточного розрахунку окупності проекту; ризик недооцінки бюджету будівництва; ризик недооцінки строків будівництва; помилки при розробці організаційної схеми управління проектом; ризик допущення помилки при виборі основної технологічної схеми і основних технологічних параметрів об'єкта.

На стадії проектування: помилки при розробці проектної документації; помилки при розробці замовлених специфікацій; ризик не проходження державної експертизи; помилки при розробці кошторисної документації; ризик неотримання комплекту ІРД; проектна документація розробляється одночасно із проведенням будівництва; ризик афілірованості генерального проектувальника та генерального підрядника; ризик прийняття упереджених проектних рішень; ризик використання матеріалів, що не мають аналогів.

На третій стадії виділяють наступні ризики: непрозорість при виборі підрядних організацій і постачальників; невиконання зобов'язань підрядними організаціями та постачальниками встаткування; неотримання технологічного регламенту при проведенні будівельно-монтажних робіт; несвоєчасне одержання інформації про зміни в проектних рішеннях, вартості, строках здачі проміжних робіт; завищена вартість матеріалів, робіт, устаткування;



використання матеріалів, не відповідних до проектних рішень; маніпулювання витратами та маржинальністю проекту; ризики збільшення строків будівництва.

На наступній стадії: ризик не досягнення технічних показників проекту; ризик несвоєчасного введення об'єкта в експлуатацію.

На останній стадії: неотримання пакета дозвільної документації; висока корупційна складова при легалізації об'єктів будівництва [2].

Тепер розглянемо особливості управління будівельними проектами. Тут слід зазначити наступне: велика кількість учасників проекту це різні організації, функціональні підрозділи; територіальна розгалуженість (далека відстань об'єктів будівництва); різне розуміння процесу будівництва його учасниками через відмінності в специфіці роботи; тимчасові витрати на адаптацію інформації для кожного з учасників; великий обсяг даних (технічних, звітних); слабка нормативна база для оцінки вартості реалізації проектів будівництва і можливості контролю в період реалізації; не досягнення бізнес-цілей проекту; слабке бюджетування (перевитрата бюджетів), неточне планування видатків проекту; недотримання графіків будівництва; звітність по проектах містить завищені показники; викривлення реальних ризиків проектів за допомогою маніпулювання витратами та маржинальністю.

Проведений аудит відповідності будівельним вимогам виявив наступні види шахрайства.

Серед субпідрядників: наявність у портфоліо компанії тільки успішно виконані проекти; сфальсифіковані акти огляду та сертифікації персоналу; велика кількість субпідрядників, вибір фінансово нестійких компаній, розподіл ризиків генеральним підрядником через субпідрядників.

Серед підрядників: коригувальні роботи (повинні входити до складу видатків підрядника); завищені ціни або неправильно розраховані суми в «заявках на зміну» обсягів робіт (change order); неоплачені, недоплачені або несвоєчасно оплачені рахунки субпідрядників — незакінчені ділові відносини.

Також серед інших слід зазначити ще деякі види шахрайства: круглі числа в актах КС2/КС3; сторнування нарахування та коригувальні записи в журналах провадження робіт; облік розрахункових неопрацьованих рахунків «з майданчика»; рекласифікація кодів витрат, переоблік між різними рахунками бухгалтерського обліку або розділами робіт; коригувальні проводки, що відображають очевидне завищення видатків; витрати, понесені перед початком або після завершення будівництва; показ великих сум метою яких є збільшення витрат; виплати фізичним особам.

Так само в процесі дослідження були виявлені типові схеми шахрайства.

Серед них у самому будівництві можна виділити: множинні зміни проектної документації; маніпулювання звітністю по виконанню робіт; завищення обсягів і вартості будівельних робіт, у тому числі за допомогою включення в акти схованих робіт фіктивно виконаних обсягів робіт; маніпулювання коефіцієнтами списання матеріалів; використання неякісних



матеріалів у будівництві, заміна одного матеріалу іншим, маніпулювання звітністю по використанню матеріалів; фіктивні послуги машин і механізмів

На стадії закупівельних робіт: закупка матеріалів за завищеними цінами і понад необхідний обсяг; фіктивні закупівлі; угоди між афілійованими особами.

На стадії реалізації: продаж основних засобів і матеріалів за ціною нижче ринкової, у тому числі і у рахунок боргів; реалізація матеріалів по групах з низькою маржою; взаємозаліки доходу по виконаних роботах з фіктивною кредиторською заборгованістю з метою вилучення обігових коштів.

У процесі фінансування проектів: вексельні схеми; видача безповоротних авансів, кредитів і позик; фінансовий лізинг через компанії-посередники.

Серед персоналу: «Мертві душі»; використання зарплатних схем для виведення грошей; завищення працездатності по проекту.

Щоб цього уникнути необхідно розробити автоматизований інструмент швидкої діагностики репутації ділових партнерів, який дозволив би визначити потенційні конфлікти інтересів, а також виявити високоризикових ділових партнерів і клієнтів.

Він повинен ураховувати: інформацію про ділових партнерів (назву, ІНН, оборот і дату першої угоди); дані про співробітників (підрозділ, посада, період роботи в компанії); додаткову інформацію, одержувану з відкритих джерел - це дасть можливість розробити унікальну матрицю ризиків, що дозволить визначати потенційні фірми-одноденки, а також компанії, замішані в корупційних схемах.

Результатами роботи подібного інструмента повинно бути визначення:

- афілійованих контрагентів;
- співробітників, які є засновниками й/або директорами контрагентів;
- знову зареєстрованих постачальників;
- контрагентів у стадії ліквідації;
- перевищення оборотів постачальників над заявленим виторгом;
- дискваліфікованих директорів і масових засновників;
- контрагентів, зареєстрованих по адресах масової реєстрації.

Виходячи з розглянутих вище складових ризиків управління проектами будівельних організацій, можна запропонувати наступні основні напрямки їх зниження – це зміцнення функцій і зв'язків генерально-підрядних організацій і координації між відомствами. Для своєчасного обміну й передачі інформації, слід використовувати інформаційні системи управління. Необхідно також використовувати наявні людські ресурси повною мірою і зміцнювати резерви фахівців для формування практичної бази даних персоналу, потрібно стежити за вірогідністю надаваної інформації й своєчасним її відновленням.

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. – 2-е изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский // – М.: Гардарики, 2012. – 292 с.