

ФУНКЦІОНАЛЬНО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПОДОЛАННЯ ДЕСТРУКТИВНИХ ВІДХИЛЕНЬ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ БУДІВНИЦТВА

Динамічність бізнес-середовища функціонування підприємств і нестабільність сучасних ринкових відносин, складність внутрішніх бізнес-процесів та обмеженість альтернативного прогнозування розвитку в умовах невизначеності зумовлюють актуальність заходів попередження відхилень будівельних інвестиційних проєктів як складової превентивного антикризового менеджменту діяльності будівельних підприємств та однієї з ключових компонент теорії і практики ефективного менеджменту. В сучасній практиці управління підприємствами наразі більшого поширення набуває процес управління за відхиленнями (*management by exception* - скорочено МВЕ) - адміністративний стиль, при якому керівники зосереджують свою увагу на обставинах та результатах діяльності, які значно відрізняються від того, що очікувалося і планувалося (планові показники). Його метою є сприяння забезпечення топ-менеджменту можливості сфокусуватися на дійсно важливих тактичних і стратегічних завданнях. УМВЕ рішення, які неможливо реалізувати на даному рівні управління, передаються на наступний, більш високий рівень. У системі управління будівельним підприємством МВЕ є одночасно складовою управління якістю, оперативного управління та поточного контролю.

Проблемні аспекти діагностики різних видів діяльності, сфер, станів, параметрів функціонування підприємств розкрито у працях вітчизняних та іноземних науковців, зокрема таких вчених, як Л.П. Батенко, О.А. Загородній, В.В. Ліщинська, Джай К. Шим, Н.Е. Ковшун, О.О. Молодід, В.І. Отенко, Є.Ю.Сахно, А.С. Товб, В.Д. Шапіро та ін. Відзначаючи наукову й практичну значущість внеску названих учених, необхідно зазначити, що аналіз наявних наукових праць показав, що в системі менеджменту підготовки, економічного обґрунтування та адміністрування будівельними проєктами практика управління за відхиленнями, на жаль, не набула поширення у зв'язку з відсутністю будь-яких методичних та прикладних розробок в цій галузі, насамперед, через неможливість та неприпустимість залучення традиційних прийомів МВЕ до практики підрядного будівництва та до змісту управління будівельними проєктами як специфічними об'єктами інвестування.

Така постановка проблеми, в свою чергу, неодмінно актуалізує необхідність розробки низки специфічних бізнес-моделей, що мають бути використані ОПР (особою, що приймає рішення) як засоби превентивного (упереджувального) аналізу та оцінки ймовірності вартісно-бюджетних відхилень, з врахуванням дії факторів мікросередовища проєкту та його стейкхолдерів, а також використання МВЕ як засобу подальшої мінімізації та подолання ризиків за поточними координатами проходження основних подій життєвого циклу будівельного проєкту та узгодження економічних вимог і очікувань інституційних учасників.

Розробка бізнес-моделей, що забезпечать формалізовану спроможність

провідним учасникам будівельного проекту можливість достовірного вияву, оцінки та подальшого усунення вартісно-бюджетних відхилень (рис.1) будівельного проекту протягом його інвестиційного циклу є важливою науково-методичною та прикладною проблемою, що потребує вирішення, і визначає *актуальність даного дослідження*, його мету та зміст подальших результатів проекту у форматі МВЕ. Важливою складовою такого підґрунтя визначено причини вартісно-бюджетних відхилень в траєкторії руху життєвого циклу БП. Інструментарій превентивного обстеження БП та його адміністрування у форматі «менеджменту за відхиленнями» має відповідати наступним вимогам:



Рис. 1. Схема процесів життєвого циклу будівельного проекту в аспекті подолання вартісно-бюджетним відхиленням (ВБВ).

- при формуванні та коригуванні бюджету БП має спиратись на передові концепції бюджетування, такі як «Мультиваріантне бюджетування», «Ітераційне бюджетування», «Бюджет+резерв», «Rolling Budget» та «Бюджетування, орієнтоване на результат»;
- в прикладному плані створюваний інструментарій має належно ідентифікувати потенційні зони відхилень, що під мультифакторною дією призводять до рівня певної (можливої→значної→кризової→катастрофічної) втрати ресурсів БП (виміряної у вартісному обсязі);
- обґрунтовано, що основними факторами (чинниками впливу), що обумовлюють ВБВ БП, слід визначити: первісну недооцінку вартості проекту; зміну границь проектування; розходження у очікуваній продуктивності та якості робіт стейхолдерів БП.

При формуванні інформаційно-аналітичної системи подолання ВБВ БП, слід передбачити її структуризацію на наступні підсистеми (модулі): «проектно-кошторисна документація», «капітальний бюджет», «експлуатаційний бюджет», «оперативний бюджет», «виконавці», «роботи проекту, їх техніко-логістичні та економічні характеристики», «бюджетні ризики за етапами життєвого циклу проекту», «орґструктура та бюджет адміністрування».

Обґрунтовано, що в якості інструменту економічного обґрунтування та оперативного адміністрування проектом (табл.1.) створений інструментарій має забезпечити обов'язковість економічних, організаційно-технічних та адміністративних заходів, спрямованих на оперативне адміністрування значеннями фінансово-бюджетних змінних БП, їх адаптивне коригування з врахуванням ризиків по роботам, стадіям та фазам життєвого циклу, з метою подолання виявлених

(прогнозованих) інструментарієм ВБВ.

Таблиця 1

Вартісно-бюджетні відхилення будівельного проекту під впливом ключових показників.

	Ймовірні причини	Вартісно-бюджетні наслідки
Перевищення тривалості виконання робіт будівельного проекту	1. Помилки при визначенні тривалості виконання робіт проекту. 2. Помилки при виборі і закріпленні виконавців, ресурсів за роботами проекту. 3. Зміна вимог до продукту проекту, внесення постійних змін у зміст проекту. 4. Помилки розробника на етапах проектування. 5. Порушення договірних обов'язків по термінах підрядниками і постачальниками. 6. Неефективне використання ресурсів при виконанні робіт проекту. 7. Низький рівень організації робіт і управління. 8. Зміна відношення до проекту органів влади і населення.	Збільшення вартості проекту: - додаткові витрати на внесення змін до плану проекту; - витрати на залучення додаткових виконавців і ресурсів для виконання робіт проекту;
Недоотримання вимог щодо якості виконання робіт будівельного проекту	1. Помилки при визначенні змісту робіт проекту. 2. Помилки при виборі і закріпленні виконавців і ресурсів за роботами проекту. 3. Зміна вимог до продукту проекту, внесення постійних змін у зміст проекту. 4. Помилки розробника на етапах проектування. 5. Порушення договірних обов'язків з якості підрядниками і постачальниками. 6. Відсутність системи управління якістю в проекті. 7. Використання застарілих технологій, обладнання, матеріалів.	- додаткові витрати на використання виконавців і ресурсів. Недоотримання прибутку: - зниження прибутку від реалізації проекту; - неможливість початку використання результатів проекту в запланований термін;
Перевищення вартості виконання робіт будівельного проекту	1. Помилки при визначенні вартості виконання робіт проекту. 2. Помилки при виборі і закріпленні виконавців і ресурсів за роботами проекту. 3. Зміна вимог до продукту проекту, внесення постійних змін у зміст проекту. 4. Помилки розробника на етапах проектування. 5. Порушення договірних обов'язків по вартості підрядниками і постачальниками. 6. Неефективне використання ресурсів при виконанні робіт проекту. Використання ресурсів не за призначенням. 7. Помилки в прогнозах курсів валют, рівня інфляції, індексу цін. 8. Зміни в податковій системі та законодавстві держави.	- збільшення періоду окупності проекту. Зниження привабливості і зацікавленості в проекті, відмова від нього на стадії виконання.

Зазначені міркування, методичні та прикладні передумови були враховані та надалі реалізовані в бізнес-моделях, що у форматі МВЕ забезпечують ідентифікацію рівня ВБВ БП та їх подолання. В запропонованій методиці адміністрування проектами успішно сполучено наступні підходи: інтегрований, проектно-орієнтований (цільовий), б'єктно-орієнтований, функціональний (об'єктом аналізу є як будівельний проект, так і успішність використання його виконавцями власного

потенціалу) та діагностичний - забезпечення директивних вимог замовника щодо бюджетно-вартісних, організаційних та функціональних параметрів будівельного проекту; превентивний (упереджувальний) - за належністю до стадії інвестиційного циклу - створюваний інструментарій визначає успішну (щодо упередження ВБВ) попередню аналітичну підготовку проекту як провідну складову захищеності проекту від серйозних ВБВ його життєвого циклу (ініціація, бізнес-планування, підготовка, будівництво та експлуатація).

УДК 338.1

Лещинська Ірина Василівна

здобувач

Київський національний університет будівництва і архітектури

ФОРМУВАННЯ ДІАГНОСТИЧНИХ КОМПОНЕНТІНСТРУМЕНТАРІО ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ БУДІВЕЛЬНОГО РИНКУ

Кумулятивні фінансові показники, обчислені за даними бухгалтерського обліку, як основні засоби систем вимірювання ефективності відіграють важливу роль у кожному підприємстві, оскільки вони часто розглядаються як довгострокові показники, які допомагають керівництву прогнозувати економічну ефективність підприємства та багаторазово виявляти потребу в здійсненні змін щодо проведення фінансових операцій. Проте вибір показників ефективності є однією з найбільш критичних проблем, з якими стикаються суб'єкти господарювання.

Дослідження наявних способів вимірювання ефективності дозволило запропонувати вимірювати її за двома напрямками – аналіз рентабельності та аналіз платоспроможності. Рекомендована система показників дає змогу здійснити аналіз структури капіталу та корпоративної ефективності компаній і встановити взаємозв'язок між цими категоріями, порушення якого спроможне підірвати відновлювану здатність виробничих підприємств.

Відповідно до мети дослідження в основу аналізу структури капіталу покладено теорію статичного компромісу, сигнальні моделі теорії структури капіталу (теорія ієрархій), теорію агентських витрат, що дозволяє вирішувати проблеми, які виникають в агентських відносинах між власниками компанії та менеджерами, кредиторами й позичальниками, спрогнозувати ознаки детермінант на мікрорівні (табл.1).

Таблиця 1

Прогнозовані ознаки детермінант структури капіталу на мікрорівні

Перемінна	Теорія статичного компромісу	Теорія ієрархій	Теорія агентських витрат
Частка матеріальних активів у загальних активах	+	+	+
Розмір підприємства	+	—	+
Можливості зростання	—	+	—
Лeverидж	+	—	+